

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS
NÍVEL MESTRADO

ADRIANA LEAL ABREU

UMA CONTRIBUIÇÃO À MENSURAÇÃO DOS CUSTOS INTANGÍVEIS

São Leopoldo
2009

ADRIANA LEAL ABREU

UMA CONTRIBUIÇÃO À MENSURAÇÃO DOS CUSTOS INTANGÍVEIS

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis como requisito para obtenção do Título de Mestre em Ciências Contábeis pela Universidade do Vale dos Sinos – Unisinos.

Professor Orientador: Dr. Carlos Alberto Diehl

São Leopoldo
2009

ADRIANA LEAL ABREU

UMA CONTRIBUIÇÃO A MENSURAÇÃO DOS CUSTOS INTANGÍVEIS

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis como requisito para obtenção do Título de Mestre em Ciências Contábeis pela Universidade do Vale dos Sinos – Unisinos.

Aprovado em 26/06/2009

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Francisco José Kliemann Neto - UFRGS

Prof. Dr. Ernani Ott - UNISINOS

Prof. Dr. Marcos Antonio de Souza - UNISINOS

Prof. Dr. Carlos Alberto Diehl (Orientador)

Visto e permitida a impressão

São Leopoldo,

Prof. Dr. Ernani Ott

Coordenador Executivo PPG em Ciências Contábeis

Dedico este trabalho a todos aqueles que acreditaram que ele seria possível.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Deus, porque sem Ele não sei se conseguiria forças para chegar até aqui.

À minha mãe, que me ensinou o valor de estudar e de nunca desistir dos sonhos, não importando o sacrifício que deva ser feito para realizá-los.

Ao Prof. Dr. Carlos Alberto Diehl agradeço por ter aceitado a tarefa de me orientar, de literalmente me ensinar a ser mestre em atitudes e atos. Diehl, eu cresci muito contigo, ouvindo teus conselhos e recomendações de qual o melhor caminho a seguir, sobre todos os aspectos da docência superior. Ao Prof. Dr. Ernani Ott pelos exemplos de cavalheirismo, compreensão e delicadeza, dificilmente encontrados nas pessoas hoje em dia, neste mundo tão feroz e competitivo.

Agradeço também a amiga Rosane, uma excelente parceira que certamente seguirá por nossa caminhada acadêmica. E ao amigo Eloy que sempre me mandou flores no MSN quando eu estava procurando artigos na Internet.

Pelas horas, quietinhas e pacientes: Jade, Vitória e Clara, minhas companheiras de manhãs, tardes e noites.

À Jeanine que nunca me deixou esmorecer e esteve ao meu lado o tempo todo, em todos os dias, em todas as horas, em todos os momentos desta caminhada.

E a todos que sabem que de alguma forma puderam contribuir para que este sonho pudesse tornar-se realidade.

“Abrir o caminho é mais compensador do que seguir os outros”.

(Gary Hamel e C.K. Prahalad)

RESUMO

O objetivo deste estudo é contribuir com a mensuração de custos intangíveis. Inicialmente, fez-se uma revisão da literatura sobre Estratégia, Ativos Intangíveis, Fatores Intangíveis, Custos Intangíveis, Custeio ABC e matriz de relação. Na sequência, detalhou-se o modelo proposto por Diehl (1997) para a mensuração de custos intangíveis e acrescentou-se a priorização dos fatores intangíveis por meio de técnicas qualitativas como a entrevista não estruturada e a matriz de priorização a partir da seleção dos atributos constantes na estratégia empresarial comparados com os fatores intangíveis mais citados pelos gestores. Tal modelo foi aplicado na empresa de Trens Urbanos de Porto Alegre (Trensurb S/A). O período para análise dos custos intangíveis foi de novembro de 2007 a outubro de 2008, em razão de ser o período cujo sistema interno de custeio encontrava-se completo e fidedigno aos dados contábeis. Com a priorização do fator intangível imagem empresarial, foi possível mensurar o que foi gasto para manter esse fator intangível nos últimos doze meses na organização. A aplicação do modelo, possibilitou constatar que este é aplicável, sobretudo em organizações cuja sistemática do Custeio ABC já está implantada ou que já exista sistema integrado de informações nos moldes do custeio por atividades.

Palavras-chave: Mensuração. Custos Intangíveis. Fatores Intangíveis, Estratégia Empresarial. Custeio ABC.

ABSTRACT

Present research subject is measuring intangible costs. First of all, it was done a literature revision on Strategy, Intangible Assets, Intangible Factors, Intangible Costs, ABC Costing and relation matrix. On sequence, it is detailed model proposed by Diehl (1997) for intangible cost measurement. It is added intangible factor preference qualitative techniques as per non-structured interview and preference matrix from attributes selection regarding management strategy, compared with the most intangible factors quoted by management. Such model was applied at Porto Alegre's Trens Urbanos company - Trensurb S/A. Intangible costs analysis period was from November, 2007 to October 2008 when costing internal system is complete and reliable with accounting data. From the intangible factor selection "company image", it was possible measuring how much was spend to maintain such intangible factor on the last twelve months at the organization. Since methodology applying it was verified its applicability, over all on organizations whose ABC Costing is inserted or if a information integrated system is in place on costing by activities standard.

Key-words: Measurement. Intangible Costs. Intangible Factors. Management Strategy. ABC Costing.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Etapas compreendidas no estudo	20
Quadro 2: Definições de estratégia empresarial	23
Quadro 3: Fatores Intangíveis	35
Quadro 4: Etapas do modelo de mensuração de custos intangíveis proposto por Diehl (1997).....	42
Quadro 5: Escala de prioridade para a matriz de relação	46
Quadro 6: Matriz de Relação.....	46
Quadro 7: Etapas da pesquisa	56
Quadro 8: Siglas relativas ao organograma da Trensurb S/A	64
Quadro 9: Entrevistas realizadas com os gerentes	66
Quadro 10: Relação de fatores intangíveis citados nas entrevistas com os gerentes... ..	67
Quadro 11: Formulário facilitador para a priorização do fator intangível	74
Quadro 12: Formulário facilitador final com a pontuação de cada fator intangível	75
Quadro 13: Aplicação do modelo	76
Quadro 14: Atividades relacionadas ao fator intangível imagem e seus respectivos custos.....	81
Quadro 15: Etapas facilitadas com a utilização do SISCUT.....	82
Quadro 16: Grau de Satisfação dos Atributos pesquisados.....	83
Quadro 17: Satisfação dos motivos para escolha do Metrô	84
Quadro 18: Comparação entre o modelo elaborado por Diehl (1997) e o modelo alterado	90

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Processo de elaboração e implementação das estratégias empresariais..	27
Figura 2: Relação entre Fatores Intangíveis / Ativos Intangíveis / Custos Intangíveis	41
Figura 3: Organograma Trensurb S/A.....	63
Figura 4: Mapa Estratégico da Trensurb S/A	71
Figura 5: Integração do Sistema	78
Figura 6: Cálculo do Custo por Tarefa / Atividade / Subprocesso / Processo da Trensurb.....	79
Figura 7: Evolução da taxa de cobertura Trensurb	85
Figura 8: Relação receita-despesa por passageiro	86

LISTA DE SIGLAS

AUDIN	Auditoria Interna
DIRAF	Diretoria de Administração E Finanças
DIROP	Diretoria de Operações
GAPRE	Gabinete da Presidência
GECIN	Gerência de Comunicação Integrada
GECOP	Gerência de Contabilidade e Patrimônio
GEINF	Gerência de Informática
GEJUR	Gerência Jurídica
GEMAN	Gerência de Manutenção
GEMOB	Gerência de Mobilidade Urbana
GENOV	Gerência de Novos Negócios
GEOPE	Gerência de Operações
GEORF	Gerência de Orçamento e Finanças
GEPLA	Gerência de Planejamento
GEPRO	Gerência de Projetos e Obras
GEREH	Gerência de Recursos Humanos
GESIS	Gerência de Sistemas
GESUP	Gerência de Suprimento e Apoio
PRES	Presidência
SEACO	Setor de Administração de Contratos

SEAPO	Setor de Apoio
SEBES	Setor de Benefícios e Serviço Social
SECOM	Setor de Compras
SECOS	Setor de Comunicação Social
SECOT	Setor de Controle Operacional
SEGEC	Setor de Gestão Comercial
SEIGE	Setor de Informações para a Gestão
SEMAT	Setor de Materiais
SEMEL	Setor de Manutenção e Elétrica
SEMLE	Setor de Manutenção Leve
SEMOB	Setor de Manutenção e Obras
SEOFI	Setor de Oficina
SEOPE	Setor de Operações
SEORC	Setor de Orçamento
SEPAR	Setor de Pagamentos e Receitas
SEPES	Setor de Pessoal
SERED	Setor de Rede Aérea
SEREL	Setor de Relações Comunitárias
SEREM	Setor de Relacionamento com o Mercado
SESET	Setor de Higiene e Segurança do Trabalho
SESIN	Setor de Sinalização
SETRA	Setor de Trafego
SETRE	Setor de Seleção e Treinamento
SEVIP	Setor de Via Permanente
SUDEC	Superintendência de Desenvolvimento Comercial
SUDEX	Superintendência de Desenvolvimento e Expansão
UO	Unidade Orçamentária

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	16
1.2 OBJETIVOS	17
1.2.1 Objetivo Geral	17
1.2.2 Objetivos Específicos	17
1.3 JUSTIFICATIVA	17
1.4 DELIMITAÇÃO	19
1.5 ETAPAS E ESTRUTURA	20
2 REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1 ESTRATÉGIA NAS ORGANIZAÇÕES.....	22
2.2 RBV OU VBR – VISÃO BASEADA EM RECURSOS.....	28
2.3 ATIVOS INTANGÍVEIS.....	32
2.4 FATORES INTANGÍVEIS.....	34
2.5 CUSTOS INTANGÍVEIS.....	37
2.6 MATRIZ DE RELAÇÕES.....	45
2.7 CUSTEIO BASEADO EM ATIVIDADES.....	47
3 METODOLOGIA	52
3.1 DELINEAMENTO	52
3.2 COLETA E TRATAMENTO DE DADOS	53
3.3 ANÁLISE DOS DADOS.....	55

3.4 PROCEDIMENTOS – VISÃO GERAL.....	56
3.5 LIMITAÇÕES DO MODELO.....	57
4 ESTUDO DE CASO	59
4.1 SELEÇÃO DA EMPRESA.....	59
4.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	60
4.3 COLETA DE DADOS	64
4.4 APLICAÇÃO DO MODELO	76
4.5 ANÁLISE DO MODELO	87
5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	91
5.1 CONCLUSÃO.....	91
5.2 RECOMENDAÇÕES.....	92
REFERÊNCIAS.....	93
APÊNDICES	97

1 INTRODUÇÃO

A competitividade entre os países, a diminuição da vida útil de todos os produtos e a voracidade em atender num curto espaço de tempo às necessidades dos consumidores, fez com que as empresas em geral tomassem medidas menos ortodoxas e buscassem alternativas criativas a fim de manterem-se por mais tempo no mercado.

Existem diversas alternativas para sua manutenção no mercado, entre elas pode-se citar o investimento em fatores tangíveis ou nos fatores intangíveis de produção, embora elas não sejam excludentes, devendo ser complementares. Entretanto as organizações investem sobremaneira na primeira e acabam esquecendo-se da segunda, o que justifica porque duas organizações com o mesmo nicho de mercado, teoricamente com a mesma estrutura e com as mesmas condições de perpetuação, podem apresentar resultados tão diferentes e até mesmo uma sucumbir e a outra estar em plena ascensão.

Tais alternativas, principalmente no que diz respeito aos fatores intangíveis, tornaram-se bastante atraentes para as organizações, tendo em vista que as empresas cujos fatores intangíveis são representativos tendem a possuir maior valor perante seus consumidores e frente ao mercado no qual estão inseridas. A exemplo disso, cita-se a pesquisa anual publicada na Revista *Business Week* pela Interbrand, a qual lista as 100 marcas mais valiosas do mundo, possuindo como líder a Coca-cola, cujo valor da ação sobrepõe em cerca de 50% o valor do seu patrimônio líquido (KAYO, 2002). Pode-se perceber a valorização do intangível sobre os valores contábeis, fato que instiga às organizações a conhecer o impacto destes intangíveis no seu negócio.

Para que a organização possa conhecer o impacto que os fatores intangíveis possuem em seu negócio, é necessária a correta mensuração dos custos a eles associados. Tendo em vista que não se chegou a um modelo amplamente difundido a respeito de como calcular os gastos empregados na construção ou manutenção

destes fatores intangíveis, buscou-se o modelo elaborado por Diehl (1997), o qual consiste em uma alternativa para a mensuração de custos intangíveis ou custos associados a fatores intangíveis.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A contabilidade de custos e os sistemas de informações gerenciais estão direcionados a registrar e informar acerca dos ativos físicos, ou seja, custos tangíveis, visíveis. Esses sistemas são moldados de acordo com a economia industrial, enfocando ativos físicos e gastos relacionados com o trabalho (WERNKE; BORNIA, 2001).

De acordo com Kaplan e Norton (1997), os novos programas, iniciativas e processos de gerenciamento de mudanças nas empresas da era da informação permanecem regidos por relatórios financeiros. O processo de gestão por meio desses relatórios continua atrelado a um modelo contábil desenvolvido há séculos para um ambiente totalmente voltado para o tangível ou material.

Nesse sentido, a intenção de continuar estudando o Modelo de Mensuração de Custos Intangíveis proposto por Diehl (1997), surgiu da lacuna existente em outros modelos de mensuração de custos que privilegiam a parte tangível da produção e não medem a parte intangível.

Outro aspecto relevante é a falta de aplicação do modelo. Além disso, o modelo também apresenta uma lacuna referente a priorização dos fatores intangíveis, na qual os gestores devem decidir qual o fator prioritário a partir de sua relação com a estratégia da organização.

Em face do exposto, a questão-problema que se coloca é a seguinte: o modelo proposto por Diehl (1997) pode ser utilizado para a mensuração de Custos Intangíveis?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Mensurar os custos associados ao fator intangível prioritário de uma organização.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Complementar o modelo de mensuração dos custos intangíveis proposto por Diehl (1997) por meio da priorização dos fatores intangíveis;
- Aplicar o modelo de mensuração dos custos intangíveis proposto por Diehl (1997);
- Avaliar a aplicação do modelo de mensuração dos custos intangíveis proposto por Diehl (1997).

1.3 JUSTIFICATIVA

Em tempos de alta competitividade e grande busca de firmar-se num mercado volátil, infiel e com recursos escassos a agregação de valor aos negócios demanda a consideração mais acurada dos fatores intangíveis. Nesse contexto, o Banco Central do Brasil iniciou uma nova etapa em que avaliará o intangível das empresas, conforme matéria publicada no Jornal Valor Econômico do dia 18 de setembro de 2008. Isso sinaliza ao mercado financeiro como um todo que, para a análise de crédito, é necessário dar atenção ao intangível, cuja avaliação é parte significativa da riqueza das organizações e, segundo aquele órgão governamental,

existe maior garantia de continuidade das organizações com valor expressivo em intangíveis.

Além da iniciativa citada, a Lei nº 11.638 de 27 de dezembro de 2007 formalizou oficialmente a alteração da Lei nº 6.404/76 (Lei das S/A) com a nova formatação do Ativo Permanente que antes era dividido em Investimentos, Imobilizado e Diferido, e com o advento dessa nova norma, passou a ser composto por: Investimentos, Imobilizado e Intangível.

Por outro lado, após a criação do Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC), houve normatização sobre os Ativos Intangíveis, mediante o Pronunciamento CPC nº 04 em 03 de outubro de 2008. O Conselho Federal de Contabilidade tendo por base o Pronunciamento do CPC aprovou a Resolução 1139 em 21 de novembro de 2008.

Dessa forma, a pesquisa é oportuna por que as empresas também estão competindo com base em intangíveis e os estão reconhecendo. Inclusive já existe uma regulamentação efetiva para esse reconhecimento, como citado anteriormente.

Além da contribuição social no que tange à caracterização de um modelo de mensuração de custos intangíveis, o estudo pretendeu preencher uma lacuna existente no modelo apresentado por Diehl (1997), quando é determinada a escolha dos fatores intangíveis dentro da organização. O autor faz um breve comentário que para a priorização dos fatores intangíveis em seu modelo, poderia ser utilizada a Teoria das Restrições. O que se busca neste trabalho é uma alternativa de melhorar esta priorização com base nas escolhas estratégicas da empresa. Pois se o fator intangível é estratégico, ele deve ser monitorado. Sendo assim, a priorização de tais fatores propiciará uma forma de escalonamento dentro da empresa de acordo com a estratégia estabelecida, possibilitando assim a medição de custos dos principais fatores intangíveis.

Teoricamente, este estudo busca contribuir com a afirmação de Diehl (1997, p. 91) que “fica mais uma vez demonstrada a importância dos Custos Intangíveis no

processo de tomada de decisão”, na medida em que testa e avalia o modelo proposto.

O estudo é relevante na medida em que propicia a aplicação de um modelo de mensuração dos custos intangíveis e torna-o acessível às organizações, para que estas possam visualizar os custos que num primeiro momento não são percebidos por não estarem devidamente classificados e visíveis para a tomada de decisão.

1.4 DELIMITAÇÃO

O foco desta pesquisa são os custos intangíveis ou os custos associados a fatores intangíveis. Não foram objeto deste estudo os custos e receitas ocultas ou perdidas, ficando estes tópicos para estudos posteriores. Também não é objeto do estudo a valoração dos ativos intangíveis ou de seu efeito sobre o valor da empresa.

O trabalho apresenta um enfoque gerencial, não se dirigindo àqueles preceitos estabelecidos pelo CPC, tampouco faz a divisão entre custos e despesas tradicionalmente utilizada na contabilidade de custos. O que foi abordado para a mensuração de custos intangíveis são todos os gastos, sejam custos ou despesas, para manter, criar ou transformar os fatores intangíveis dentro da empresa objeto do estudo.

Adicionalmente, registra-se que o presente estudo está vinculado à linha de pesquisa em Finanças Corporativas e Controle de Gestão do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS e se insere na pesquisa coordenada pelo prof. Dr. Carlos Alberto Diehl, responsável pelo Grupo de Pesquisa cadastrado no CNPQ sob a denominação de Implementação e Controle Estratégicos (CONTEST).

1.5 ETAPAS E ESTRUTURA

As etapas compreendidas neste estudo são as elencadas no quadro 1, a seguir:

Ordem	Etapas
1°	Revisão Teórica
	Complementação do modelo
2°	Escolha da Empresa
3°	Identificação dos Fatores Intangíveis da empresa escolhida
4°	Aplicação do modelo proposto
5°	Análise dos resultados obtidos

Quadro 1: Etapas compreendidas no estudo

Em termos estruturais, a dissertação está dividida em cinco capítulos, sendo o primeiro composto pela introdução, contendo a definição do problema, os objetivos geral e os específicos, a justificativa e a delimitação.

O segundo capítulo é composto pelo referencial teórico que aborda os seguintes temas: estratégia, visão baseada em recursos, ativos intangíveis, fatores intangíveis, custos intangíveis, matriz de relações e custeio baseado em atividades, que serviram de base para subsidiar a aplicação do modelo proposto neste estudo.

O terceiro capítulo é a metodologia utilizada na pesquisa, a qual estabelece o seu delineamento, a coleta de dados e tratamento dos dados, a análise dos dados, os procedimentos e as limitações do modelo.

O quarto capítulo refere-se ao estudo de caso, composto pela seleção da empresa, por sua descrição, pela coleta de dados, pela aplicação do modelo de mensuração de custos intangíveis proposto por Diehl (1997) e pela análise do modelo aplicado.

Por fim, elaborou-se a conclusão a partir do que foi pesquisado, propondo ainda, temas para estudos posteriores, seguido das referências e dos apêndices.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são abordados os seguintes temas: estratégia empresarial, visão baseada em recursos, ativos intangíveis, fatores intangíveis, custos intangíveis, matriz de relações e custeio baseado em atividades. O referencial servirá de base para subsidiar a aplicação do modelo proposto neste estudo.

A primeira abordagem faz menção à estratégia empresarial, já que o estudo de fatores intangíveis está diretamente associado às declarações da estratégia da empresa, sobretudo para que se possa eleger o fator prioritário dentro das organizações.

2.1 ESTRATÉGIA NAS ORGANIZAÇÕES

O conceito de estratégia é conhecido desde a antiguidade a partir da cultura militar. Desde o milénar Sun Tzu (A Arte da Guerra) a estratégia é destacada como planeamento para vencer os inimigos (DIEHL, 2004). Atualmente a estratégia possui um conceito abrangente.

Oliveira (2007, p. 4) entende que:

Numa empresa, a estratégia está correlacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos tecnológicos, físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas empresariais e a maximização do uso das oportunidades identificadas no ambiente da empresa.

A estratégia então é o longo caminho que a empresa deve trilhar para chegar a determinada situação planejada e almejada por ela. Nesse sentido, a estratégia é definida por Diehl (2004, p. 42) como “o conjunto de decisões de longo prazo, que envolve o comprometimento de recursos organizacionais para ação

concreta sobre o ambiente competitivo, visando o desempenho da organização através de determinados objetivos”.

Essa afirmação trata de questões importantes na definição da estratégia organizacional, na qual se destacam os termos relativos à temporalidade, à utilização de recursos, à ação em si e ao controle de desempenho organizacional.

Se não houver controle não se saberá se os objetivos definidos estão sendo cumpridos. Para isso, torna-se necessário que existam meios de organizar as informações da empresa, de modo a garantir um efetivo conjunto de indicadores de desempenho e o acompanhamento da execução da estratégia.

A partir das estratégias, as organizações definem os espaços que querem ocupar e como irão trabalhar para o atendimento de metas como lucratividade, nicho de mercado, rentabilidade, entre outros.

O quadro 2 traz algumas definições a respeito da estratégia empresarial, compilados por Oliveira (2007).

AUTOR / ANO DE REFERÊNCIA	DEFINIÇÕES
Von Neunamm e Morgentern (1947)	Movimento ou uma série específica de movimentos feitos por uma empresa.
Chandler Jr. (1962)	Determinação de metas básicas a longo prazo e dos objetivos de uma empresa, e a adoção das linhas de ação e aplicação dos recursos necessários para alcançar essas metas.
Tilles (1963)	Conjunto de objetivos e de políticas importantes.
Wrapp (1967)	Maneira de conduzir as ações estabelecidas pela empresa, tal como um maestro rege sua orquestra.

Continua

Continuação

AUTOR / ANO DE REFERÊNCIA	DEFINIÇÕES
Simon (1971)	Conjunto de decisões que determinam o comportamento a ser exigido em determinado período de tempo.
Andrews (1971)	Conjunto de objetivos, finalidades e metas, diretrizes fundamentais e de planos para atingir esses objetivos, postulados de forma que defina em que atividades se encontra a empresa, que tipo de empresa ela é ou deseja ser.
Rumelt (1974)	Manutenção do sistema empresarial em funcionamento, de forma vantajosa.
Buzzell et alii (1975)	Conjunto de objetivos da empresa e a forma de alcançá-los.
Steiner (1979)	Futuridade das decisões correntes.
Glueck et alii (1980)	Plano uniforme, compreendido e integrado que é estabelecido para assegurar que os objetivos básicos da empresa serão alcançados.
Pascale e Athos (1982)	Processo de selecionar oportunidades definidas em termos de pedidos a serem atendidos e produtos a serem oferecidos.
Ohmae (1985)	Modo pelo qual a empresa procura distinguir-se de maneira positiva da concorrência, usando seus pontos fortes para atender melhor as necessidades dos clientes.
Mintzberg (1983)	Forma de pensar no futuro, integrada no processo decisório, com base em um procedimento formalizado e articulador de resultado ele tenha uma programação.
Sharplin (1985)	Plano ou curso de ação de vital, intensa e continuada importância para empresa em sua totalidade.
Porter (1985)	Busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria ou setor; a área fundamental onde ocorre a concorrência; e a escolha dessa estratégia competitiva está baseada num nível desta atividade da indústria e nos determinantes da posição competitiva relativa dentro dessa indústria.
Ansoff (1990)	Regras e diretrizes para a decisão, que orientam o processo de desenvolvimento de uma empresa.
Quinn (1992)	Padrão ou plano que integra os objetivos maiores de uma empresa, suas políticas e seqüências de ações em um todo coeso.
Stoner e Freeman (1995)	Programa amplo para definir e alcançar as metas de uma empresa; resposta da empresa a seu ambiente através do tempo.

Quadro 2: Definições de estratégia empresarial

Fonte: Adaptado de Oliveira (2007, p. 8-9)

De forma geral, a partir dos conceitos de estratégia anteriormente relacionados, é viável elaborar um conceito visando atender ao tema desta pesquisa, ou seja, estratégia é uma série específica de movimentos feitos por uma organização para determinar suas metas básicas de longo prazo, formando o conjunto de objetivos e de políticas importantes de forma a conduzir suas ações e determinar o comportamento a ser exigido em determinado período de tempo.

Logo, quando se aborda a mensuração dos fatores intangíveis, percebe-se que a estratégia estabelecida pode estar diretamente relacionada a tais fatores. Por exemplo: numa organização voltada para a imagem, espera-se que o seu planejamento estratégico defina que o seu foco é a forma como ela é vista pelo seu mercado consumidor e pela sociedade onde está inserida. Logo, uma organização que se preocupa com a imagem provavelmente irá desenvolver trabalhos sociais, de inclusão e estará voltada para a preparação de seu público interno para a gestão de pessoas e o atendimento ao público em geral.

Se a atenção da empresa está voltada aos fatores intangíveis, estará relacionada na sua descrição de estratégia. Sveiby (1998) trata da empresa voltada para o conhecimento e das relações de ganho que existem em avaliar os intangíveis dentro dessa nova perspectiva. Segundo Sveiby (1998, p. 167),

uma estratégia orientada para o conhecimento pode oferecer novas oportunidades de negócios porque os ativos intangíveis antes não identificados hoje podem se revelar uma valiosa fonte de receitas tangíveis. A empresa de Seguros Skandia, por exemplo, identificou vários processos administrativos tradicionalmente vistos como processos de base e vendeu-os para outras empresas do setor.

Sendo assim, a mensuração de recursos intangíveis torna-se oportuna para complementar a formulação da estratégia empresarial, afinal, as organizações não são feitas somente de ativos tangíveis, são formadas de duas partes: a tangível e a intangível. Ambas são complementares e precisam ser estudadas.

Outro aspecto que deve ser mencionado é a relação existente entre a declaração de valores das organizações com a estratégia empresarial. Afinal, de acordo com Oliveira (2007, p. 11),

os elementos básicos da estratégia empresarial são:

- os objetivos a serem alcançados;
- as políticas que orientam ou limitam as estratégias a serem desenvolvidas;
- e
- os projetos, com suas atividades sequenciais, para concretizar os objetivos definidos dentro dos limites estabelecidos pelas políticas.

Vale dizer que os objetivos a serem alcançados, as políticas e os projetos, por mais genéricos que se possam apresentar, estão descritos, de forma geral, na Missão, Visão, Valores e Objetivos. Como forma de resumir o processo de formulação da estratégia empresarial, Oliveira (2007) elaborou a figura 1, a seguir reproduzida, que representa as fases da formulação da estratégia, do estabelecimento das estratégias alternativas, a escolha dessas estratégias, a implementação, o controle, assim como a avaliação e o acompanhamento das estratégias.

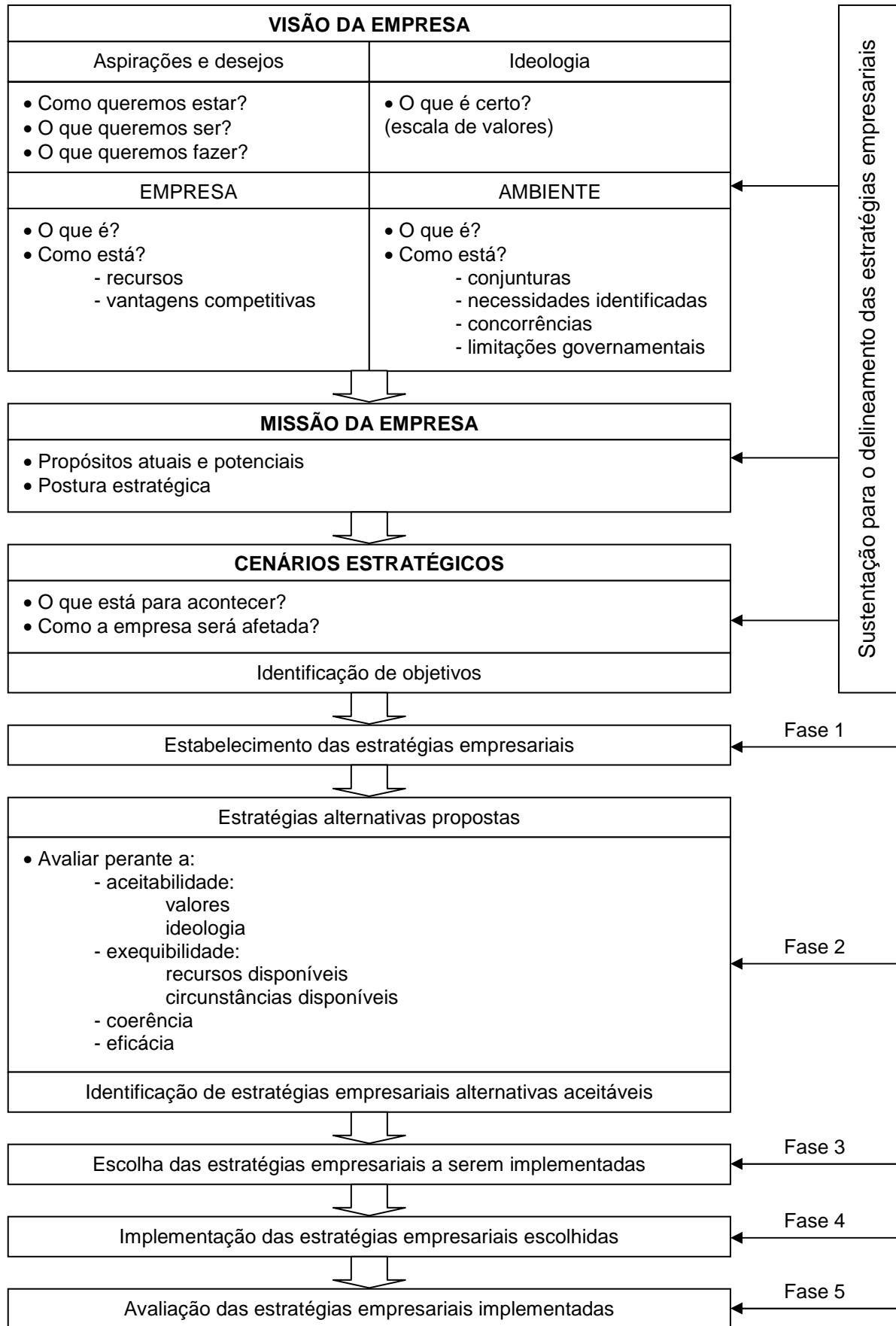


Figura 1: Processo de elaboração e implementação das estratégias empresariais

Fonte: Oliveira (2007, p. 39).

Na Figura 1, é importante destacar que, na fase 1 da formulação das estratégias, aparecem a visão e a missão da organização, cujos conceitos devem representar as aspirações e desejos, a ideologia, os conceitos de empresa e de como ela está. Deve, também, representar o ambiente no qual a empresa está inserida e quais os propósitos atuais e potenciais para definir sua postura estratégica. Além disso, é possível identificar os cenários estratégicos para a elaboração dos objetivos e para o estabelecimento formal da estratégia que será seguida.

Complementando a idéia anterior, a forma pela qual a empresa decide competir é ditada pela estratégia adotada. Uma das abordagens que possibilita elevar a competitividade das organizações é a atenção aos intangíveis. Sendo assim, se seu campo de ação é mais abrangente a ponto de dar atenção a aspectos dificilmente imitáveis pelos concorrentes, sua vantagem competitiva será maior, ou seja, sua chance de perdurar ao longo do tempo será tão maior conforme forem esses pontos inimitáveis.

Dessa idéia de sucesso e recursos não imitáveis surgiu a Visão Baseada em Recursos, a qual será tratada no tópico seguinte.

2.2 VISÃO BASEADA EM RECURSOS (VBR)

Definir seu posicionamento no mercado e em quais condições quer competir é uma questão de estratégia para as organizações. No entanto, no entender de Grant (2002), estratégia é “o jogo ou combinação entre recursos e habilidades internas e externas e as oportunidades criadas pelo ambiente externo” (nossa tradução).

Segundo Grant (2002), a estratégia por si só não garante sucesso; o que vai conferir à empresa a permanência no mercado será a identificação das suas potencialidades e habilidades, ou seja, a identificação de sua vantagem competitiva.

Essa vantagem competitiva, de acordo com o autor, garante a permanência no mercado e é identificada por meio da manutenção de recursos próprios e não imitáveis por parte das organizações. É característica da escola da *Resource Based View* (RBV) ou Visão Baseada em Recursos que a empresa seja vista a partir das suas capacidades, as quais lhe garantem vantagem competitiva. Essa visão é de dentro para fora das organizações, já que concebe a competitividade por meio de fatores internos e decisivos.

Conforme Mintzberg *et al.* (2000), a Teoria Baseada em Recursos origina-se do trabalho de Penrose (1997), o qual concluiu que os processos de crescimento das empresas são caracterizados pelas oportunidades externas e internas, as quais são decorrentes do conjunto de recursos que possuem.

O estudo de Penrose (1997) originalmente trata dos limites e das possibilidades criadas a partir da identificação dos recursos internos pelas empresas. Ele ressalta que a busca pela maximização da utilização desses recursos causa desequilíbrio nessas organizações e no mercado em que elas estão inseridas. Esse desequilíbrio cria brechas no mercado e, quando essas organizações criam produtos únicos, elas desenvolvem potencialidades também únicas, criando assim, sua vantagem competitiva.

Segundo Penrose (1997), Wernerfelt (1984) propôs analisar as empresas tomando como ponto de partida seus recursos, ao invés de focar seus produtos, o que permitiu abrir novas perspectivas para a estratégia empresarial.

Somando-se a isto, Barney (*apud* BARNEY; HERTERLY, 1996, p. 133) também desenvolve as idéias de Penrose (1997), transformando a visão baseada em recursos em uma teoria que está construída a partir de dois pressupostos básicos em relação às capacidades e aos recursos da empresa:

- 1) os recursos e as capacidades podem variar, de forma significativa, através das empresas (pressuposto da heterogeneidade da firma); e 2) estas diferenças podem ser estáveis (pressuposto da imobilidade de recursos).

A principal consequência dos pressupostos da Teoria Baseada em Recursos é de que a diferença de desempenho entre as empresas, caracterizada pela obtenção da vantagem competitiva, é explicada pela heterogeneidade de recursos. Isso significa dizer que a fonte básica para a vantagem competitiva são os recursos e competências desenvolvidos e controlados pelas organizações, os quais podem ser recursos escassos e valiosos, assim como de difícil e custosa imitação e substituição.

A RBV ou VBR é apoiada em duas grandes premissas, de acordo com Grant (1991):

Premissa 1: Os recursos e as capacidades internas guiam o direcionamento estratégico da empresa;

Premissa 2: Os recursos e as capacidades internas são fontes de lucro da empresa.

Wernerfelt (1984) *apud* Penrose (1997) contribuiu com o estudo da RBV da seguinte maneira:

- a) As empresas são analisadas sob a perspectiva dos recursos, diferentemente da perspectiva tradicional dos produtos;
- b) A correta identificação dos recursos pode trazer lucros exorbitantes;
- c) A estratégia para uma grande empresa está em alcançar o equilíbrio entre a utilização perfeita dos recursos disponíveis e o desenvolvimento de novos recursos;
- d) A aquisição de uma empresa pode ser vista como a compra de um lote de recursos em um mercado imperfeito.

Na visão de Grant (1991), a identidade da empresa deve ser definida para que a formulação das estratégias em ambientes externos voláteis seja fortalecida e segura no longo prazo. Nesses termos, Ubeda (2006, p. 25) relata que, “Jay Barney

desenvolveu a visão baseada em recursos e transformando-a em uma teoria completa”.

Nesse mesmo entendimento, Barney (1991) elencou quatro critérios para que as empresas pudessem identificar seus recursos estratégicos:

1º Critério: Valor: um recurso precisa ser valioso para ser estratégico;

2º Critério: Raridade: um recurso é estratégico se é raro e tem alta demanda entre as empresas existentes no mercado;

3º Critério: Não Imitabilidade: um recurso não deve ser somente valioso, mas difícil de ser copiado.

4º Critério: Não haver substitutos: um recurso somente será estratégico se for raro, não imitável e que não haja substitutos à sua altura.

Os critérios estabelecidos por Barney (1991) focam no sentido de que haverá estratégia de sucesso se houver recursos que tenham raridade, não imitabilidade e falta de substitutos no mercado. Esses recursos podem ser tais como: reputação ou imagem no mercado, capital intelectual profundamente desenvolvido e cultivado, cultura organizacional ética, comprometimento do pessoal interno, marca forte e tradicional, entre outras.

Esses recursos nem sempre são objeto de registro pela contabilidade, embora possam tratar-se de bens e direitos. Aqueles que já são registrados passaram a ser denominados de Ativos Intangíveis, os quais são tratados no item a seguir.

2.3 ATIVOS INTANGÍVEIS

Primeiramente, considera-se importante abordar o conceito de ativos, antes mesmo da abordagem dos ativos intangíveis.

Goulart (2002) realizou uma pesquisa empírica a respeito do tema com 70 profissionais que atuam diretamente em atividades contábeis ou de auditoria no estado de São Paulo. Constatou que o conceito de ativos, tanto na literatura revisada quanto nas respostas desses profissionais, está diretamente ligado ao “potencial de geração de benefícios econômicos futuros” (GOULART, 2002, p. 65).

Dessa forma, os ativos, físicos ou não, tangíveis ou não, estão diretamente ligados a esse potencial de geração de benefícios futuros. Uma máquina que pertence ao ativo imobilizado, se for colocada em atividade, gerará benefícios econômicos de produção. Uma duplicata a receber, também um ativo, mas um direito, quando recebida, gerará caixa e juros em função do financiamento concedido ao cliente. Uma marca consagrada gerará vantagem competitiva traduzida em maiores receitas e maior aceitação.

Nesse aspecto, os ativos tangíveis geram benefícios tangíveis. Os intangíveis, ou não corpóreos, geram, normalmente, benefícios intangíveis, mas também benefícios tangíveis, como maiores receitas em função de marca consagrada.

Para reforçar, Sveiby (1998, p. 21) comenta que

a diferença entre o valor de mercado de uma empresa de capital aberto e o seu valor contábil líquido oficial é o valor de seus ativos intangíveis. Na maioria das empresas, o valor dos ativos intangíveis é superior ao valor de ativos tangíveis.

Surgiu assim, os conceitos de ativos e passivos tangíveis e intangíveis. Todavia, o foco da obra consultada recai sobre os ativos intangíveis, classificados em estrutura externa, estrutura interna e competência de pessoal.

A respeito dessa classificação, Sveiby (1998, p. 21) cita que

a parte invisível do Balanço Patrimonial consiste em três grupos de ativos intangíveis: *competência de pessoal* ou a capacidade dos funcionários agirem em diversas situações; *estrutura interna*, que inclui patentes, conceitos, modelos e sistemas administrativos e de computadores, ou seja, a organização; e *estruturas externas*, relação com clientes e fornecedores e a imagem da organização.

Comparando as informações contidas na literatura acerca de estratégia empresarial e sobre os intangíveis, vale dizer que sua importância estratégica é evidente, em razão da sua decisiva participação na criação de valor para a empresa. Se a correta utilização, valorização e controle dos ativos intangíveis pode assegurar maiores lucros, a preocupação com os custos a eles associados também pode garantir vantagem competitiva às empresas que possuem um adequado sistema de controle gerencial.

Outro aspecto interessante acerca de intangíveis na realidade brasileira é retratada na pesquisa de Ott e Gonçalves (2002), na qual foram examinadas as informações publicadas por 743 companhias e entre elas apenas uma publicou informações sobre *Goodwill*, ou seja, as demais não evidenciaram suas práticas acerca de seu valor intangível. Os dados utilizados pelos pesquisadores foram os balanços publicados no site da CVM datados de 31 de dezembro de 2000. Todavia, tendo em vista a publicação da Lei nº 11.638 de 27/12/2007, que incluiu nas demonstrações contábeis o subgrupo Intangível dentro do ativo não circulante, essa realidade pode ter mudado consideravelmente.

Vale destacar então, que só existem ativos tangíveis ou intangíveis para a contabilidade se são passíveis de registro.

A existência de um ativo intangível é precedida pela existência de um fator intangível. Os fatores intangíveis representam a geração de valor da empresa mesmo antes do registro contábil do ativo intangível respectivo.

Para a existência de um ativo intangível, ou antes, de seu reconhecimento pela contabilidade, surgem os fatores intangíveis, que são abordados no tópico seguinte.

2.4 FATORES INTANGÍVEIS

Para a economia, os fatores de produção são os recursos empregados pelas empresas para produzir bens e serviços, seja direta ou indiretamente.

Mochón (2007, p. 2) menciona que

os fatores ou recursos produtivos (*inputs*) são os recursos empregados pelas empresas ou unidades econômicas de produção para produzir bens e serviços. Os *inputs* são combinados ao longo do processo produtivo a fim de obter os produtos (*outputs*), que consistem em uma ampla gama de bens e serviços cuja a finalidade é o consumo ou o uso posterior na produção.

A classificação tradicional dos fatores produtivos contempla três categorias, ainda que também seja comum considerar o empresário, nada mais que um promotor e gestor de empresas, como fator produtivo:

- A terra (ou recursos naturais): tudo o que a natureza aporta ao processo produtivo;
- O trabalho: o tempo e a capacidade intelectual dedicados às atividades produtivas;
- O capital: os bens duradouros que não são destinados ao consumo, mas à produção de outros bens.

Os fatores citados pelo autor, tratam-se de fatores tradicionalmente considerados como fatores tangíveis. Porém, como já discutido neste texto, há que se considerar os fatores intangíveis.

Para Diehl (1997, p.16), os “Fatores Intangíveis são fatores que permitem a operação do negócio, mas não atuam diretamente sobre os processos de negócio.”

Os fatores intangíveis podem ser então considerados recursos incorpóreos empregados pelas empresas para gerar vantagem competitiva.

Os fatores intangíveis que podem ser citados como exemplos, de acordo com Peskin e Halpern(1990, p. 27), são os seguintes:

FATORES INTANGÍVEIS	DESCRIÇÃO
Motivação Funcional	Nível de comprometimento dos colaboradores em seguir as determinações propostas pela empresa e atingir as metas propostas.
Patentes	Proteção ao registro de invenções e tecnologia desenvolvida pela empresa.
Direitos Autorais	Proteção a criação.
Imagem Mercadológica Positiva	Referência positiva do mercado consumidor como sendo uma empresa confiável e correta.
Conhecimento de RH (Tecnologia Informal)	Conhecimento de técnicas de trabalho que aproveitem melhor os recursos. Eficácia de pessoal.
Variedade de Produtos	Garantia de escolha pelo mercado.
Fidelidade dos Clientes	Fator de retorno dos clientes e surgimento de mais de um negócio com os mesmos clientes.
Fornecedores Confiáveis	Cadeia de valor que garante o fornecimento e o abastecimento da produção.
Rede de distribuição eficiente	Garantia de entrega, pontualidade e atendimento da demanda do mercado.
Franquias	Gestão da idéia do negócio.
Marcas Registradas	Nomes conhecidos e de referência ao mercado.
Imagem Ambiental	Empresa politicamente correta e protetora do meio ambiente.
Recursos Naturais	Fatores que representam a relação dos resíduos da empresa e a sua utilização e destinação dos recursos naturais no processo produtivo.
Cultura Organizacional	Crenças e valores que envolvem a organização. Aspecto ligado aos valores éticos.

continua

FATORES INTANGÍVEIS	DESCRIÇÃO
Cultura Gerencial	Decisões centralizadas ou descentralizadas que possibilitam flexibilidade empresarial.
Aspectos Climáticos	Fator intangível que influencia no desempenho, caso a escolha do local onde a empresa será instalada não seja apropriado ao negócio pretendido.
Facilidade de Acesso	Fator intangível que garante a preferência pelo consumidor.
Facilidades Educacionais	Fator que oportuniza profissionalização no ambiente empresarial.
Lazer	Fator relacionado diretamente a qualidade de vida.
Cultura política	Fator relacionado com ética e comportamento do cidadão. Espelha a ética social local, regional e nacional.
Disponibilidade de serviços	Fator relacionado a proteção e redução de riscos de possíveis perdas. Alguns exemplos dessa disponibilidade é a assistência técnica, a existência de bombeiros e serviços de saúde próximos, etc.

Quadro 3: Fatores Intangíveis

Fonte: Adaptado de Peskin e Halpern (1990, p. 27)

Adicionalmente, Kayo (2002, p. 12) relata que

Churyk (2001, p.1) apresenta um resumo das diferentes abordagens dadas à definição de *goodwill*, ou ativos intangíveis. Uma das abordagens teóricas, notadamente econômica, interpreta o *godwill* como o valor descontado de lucros futuros em excesso (citados por Churyk, fazem parte desta corrente Walker, 1938; Emery, 1951; Nelson, 1953; Gynther, 1969; Ma e Hopkins, 1988). Outra abordagem teórica define *goodwil* como sendo a diferença entre o valor justo dos ativos tangíveis e o preço pago pela empresa como um todo (citados por Churyk: emery, 1951; Miller, 1973, Colley e Volkan, 1988; Ma e Hpkins, 1988). Uma terceira abordagem define *goodwill* como um conjunto de “características componentes” não contabilizado, tais como habilidades gerenciais, economias de escala e relações com o cliente (citados por Churyk: Emery, 1951; Nelson, 1953; Barlev, 1973).

Pode-se dizer que fatores intangíveis contemplam essas características incluídas na terceira abordagem citada por Kayo (2002), já que nem todos que estão

registrados contabilmente. Independentemente de serem ou não registrados, os fatores intangíveis geram custos que são tratados na próxima seção.

2.5 CUSTOS INTANGÍVEIS

Para que sejam tratados os custos intangíveis, primeiramente tem que se mencionar o que a literatura traz como custos e os sistemas de custeio existentes.

Segundo Hansen e Mowen (2003, p. 61), “custo é o valor em dinheiro, ou equivalente em dinheiro, sacrificado para produtos e serviços que se espera que tragam um benefício atual ou futuro para a organização”.

Já Martins (2003, p. 25) traz o seguinte conceito de custo: “é o gasto relativo a bem ou serviço utilizado na produção de outros bens ou serviços”.

Outros conceitos são importantes e servem de base para os demais conceitos empregados neste trabalho.

Conforme Bornia (2009, p. 15),

gasto é o valor dos insumos adquiridos pela empresa, independentemente de terem sido utilizados ou não. Não é sinônimo de **desembolso**, o qual é o ato do pagamento, que pode ocorrer em momento diferente do gasto (grifo nosso).

Já para o conceito de despesas, Martins (2003, p. 25) resume que “são bens ou serviços consumidos direta ou indiretamente para a obtenção de receitas”.

Custos gerenciais, de acordo com Bornia (2009, p. 17), são os valores relativos aos insumos (bens ou serviços) utilizados pela empresa, independentemente da separação clássica entre custos e despesas.

Nessa lógica de não separação entre custos e despesas este estudo foi fundamentado, sendo considerados todos os gastos empregados na formação ou manutenção dos fatores intangíveis que foram trabalhados.

Outro aspecto importante a mencionar é que o custo aqui abordado “é uma função das escolhas estratégicas sobre a estrutura de como competir e da habilidade administrativa nas escolhas estratégicas” (SHANK; GOVINDARAJAN, 1997, p. 31), visto que os custos aqui abordados devem ser comparados com a descrição formal da estratégia empresarial. A partir da definição de estratégia e dos fatores intangíveis a ela relacionados, serão mensurados os custos intangíveis aos fatores relacionados. E, portanto, a contribuição deste estudo reside no esforço intangível gasto pela organização para garantir a vantagem competitiva ou para manter seus níveis de aceitação no mercado no qual ela está inserida.

Os sistemas de custeio tradicionais representam os itens tangíveis, corpóreos e registrados como subsidio para a obtenção dos custos dos produtos. A exclusiva representação tangível pode deixar de fora aspectos relevantes para a busca da vantagem competitiva.

Müller (1996, p. 94) apresenta uma série de considerações acerca dos sistemas de custeio tradicionais e propõe uma crítica sobre eles:

Os sistemas de contabilidade de custos “oficial” produz informações muito defasadas e num nível por demais agregado para que possa auxiliar no controle operacional. Além disso, os dados de custos contêm distribuições incoerentes com o processo de produção e mix de produtos reais da fábrica.

E complementa:

Os números não são a empresa, só mostram uma imagem dela. A tese se “administrar pelos números” assume a existência de disponibilidade de todos os números necessários, que são corretos e que, na melhor das hipóteses, os fatores intangíveis são secundários. Todas as três suposições são obviamente falsas (PLOSSL, 1993 *apud* Muller (1996, p.94)).

Krishnan (2006) corrobora com a afirmação, incluindo na análise de custos o que chama de custos ocultos, advindos da baixa qualidade e que não são esperados, ou melhor, devem ser evitados, mas nem sempre o são. Além dos custos ocultos abaixo identificados, muitos outros poderiam ocorrer e sua imediata identificação garantiria a sua redução no momento oportuno.

- Custos do redesenho por razões de qualidade;
- Custos de modificar processos industriais, devido à inabilidade para reconhecer exigências de qualidade;
- Custos da mudança de *softwares* devido a razões de qualidade;
- Custos incluídos no “padrão”, pelos fatos históricos demonstrarem que certo nível de defeitos é inevitável e deveriam ser incluídos neste padrão;
- Custos industriais extraordinários devido a defeitos;
- Quebras não informadas;
- Custos excedentes de aceitação do produto;
- Custos com operações de apoio (como, por exemplo: controle de produção);
- Custos da baixa qualidade advindos do fornecedor, que acabem por serem incluídos no preço de venda.

Muito embora os custos ocultos ou custos invisíveis são vinculados às perdas por ineficiências no processo da empresa, os custos intangíveis são aqueles decorrentes da manutenção ou criação de um fator intangível. Logo, a visão destes custos para aqueles é bem distinta.

Dessa maneira, os custos da manutenção de um fator intangível podem gerar um custo dito intangível, porque os gastos empregados no desenvolvimento de tais fatores são sacrifícios financeiros realizados pelas organizações com o intuito de manter ou criar um fator intangível que lhes possibilite senão a vantagem competitiva, ao menos o cumprimento de seu plano estratégico.

Wernke e Bornia (2001), corroborando com este conceito, realizaram um estudo sobre custos associados a fatores intangíveis e classificaram os custos intangíveis da seguinte forma:

- a) Custos ambientais: são gastos realizados pela empresa para reduzir ou eliminar efeitos negativos do seu sistema operacional sobre o meio ecológico;
- b) Custos da qualidade: são designados em quatro categorias: falhas internas, falhas externas, prevenção e avaliação. Conforme Wernke e Bornia (2001, p. 5), a intangibilidade está presente sobretudo nas falhas externas porque os fatores intangíveis (nesse caso, a reputação e a credibilidade) estão especialmente envolvidos;
- c) Custos de pesquisa e desenvolvimento (P&D): os custos com P&D, segundo os autores, após capitalizados podem estimular a administração a encará-los como ativos estratégicos e não mais como custos de operação. Nesse momento, passam a formar o grupo dos ativos intangíveis pois fatores intangíveis como inovação, criatividade e tecnologia estão fortemente relacionados;
- d) Custos de *software*: também avaliados sob a ótica da P&D;
- e) Custos relacionados às marcas: gastos associados ao desenvolvimento e manutenção de uma marca que agregue valor às empresas que as possuem de forma robusta que lhes garantam vantagem competitiva;
- f) Custos de organização: são citados gastos com propaganda e os valores gastos para iniciar as atividades e desenvolver os fatores intangíveis que nortearão a nova empresa.

No sentido de apresentar a relação existente entre custos intangíveis, fatores intangíveis e ativos intangíveis, apresenta-se a figura 2. Pode-se observar as três visões acerca dos intangíveis. A primeira é a visão econômica que apresenta os fatores intangíveis como fatores de produção, similares ao capital, terra e trabalho

que são os fatores de produção tangíveis. Os intangíveis são os fatores relacionados às potencialidades da empresa, que interferem na produção a medida que são mais ou menos estimulados, por exemplo a motivação dos funcionários. A segunda visão é a visão contábil representada pelo registro dos ativos intangíveis, ou ativos sem forma física que são capazes de gerar benefícios futuros mas que devem ser adquiridos e possuem legislação e normativa próprios para seu reconhecimento contábil. Por fim, a visão gerencial, que relaciona os custos intangíveis aos fatores intangíveis. Logo, para esta última, a falta de registro contábil não exclui sua mensuração pois mesmo os fatores intangíveis, ainda não contabilizados e portanto não existindo contabilmente sob a forma de ativos intangíveis, também geram custos intangíveis, ou gastos para a organização.

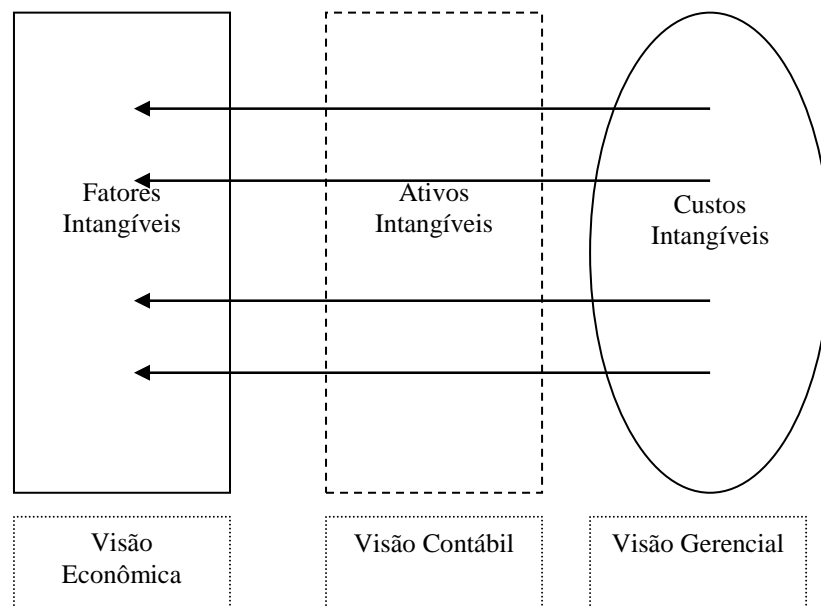


Figura 2: Relação entre Fatores Intangíveis / Ativos Intangíveis / Custos Intangíveis
Fonte: Adaptado de Diehl (1997)

Caracterizados os custos intangíveis como os gastos associados a construção ou manutenção de um fator intangível, passa-se agora a discutir a sua mensuração.

A metodologia de mensuração de custos intangíveis proposta por Diehl (1997, p. 26) tem por base o sistema de custeio por absorção, sobretudo o modelo *ABC Costing* ou Custeio Baseado em atividades. Devido a carência de outros

modelos para a mensuração dos custos intangíveis, este modelo foi utilizado nesta pesquisa e está fundamentado nas seguintes etapas relacionadas no quadro 4:

ETAPA	DESCRIÇÃO
1ª	Identificar os fatores intangíveis.
2ª	Identificar as atividades necessárias.
3ª	Relacionar os recursos utilizados às atividades necessárias.
4ª	Associar ao recurso uma medida de seu uso
5ª	Selecionar um modelo de atribuição apropriado ao recurso, de acordo com a unidade de medição.
6ª	Medir os custos associados, identificando perdas.
7ª	Totalizar os custos associados.
8ª	Associar os custos intangíveis aos níveis de utilização dos recursos, bem como aos benefícios obtidos/esperados sobre os ativos intangíveis.
9ª	Gerenciar o uso dos recursos, buscando melhoria do processo.

Quadro 4: Etapas do modelo de mensuração de custos intangíveis proposto por Diehl (1997)

Fonte: Adaptado de Diehl (1997).

Detalhadamente, o modelo funciona da seguinte maneira, conforme Diehl (1997, p. 25-28):

1) Identificar os fatores intangíveis

O primeiro passo quando se busca avaliar um custo é identificar onde seu efeito é sentido. Tal atitude permite o direcionamento dos esforços e a objetividade do trabalho, além de definir a área de interesse. Nessa etapa, é importante verificar-se qual fator é mais restritivo a um melhor desempenho da empresa. Pode ser usada a lógica da Teoria das Restrições para identificação desses fatores.

2) Identificar as atividades necessárias

Associar ao fator intangível as atividades necessárias para atingir os objetivos de formação e/ou manutenção de fatores intangíveis. Devem ser identificadas todas as atividades relevantes.

3) Relacionar os recursos utilizados às atividades necessárias

É preciso associar os recursos utilizados às atividades que serão realizadas como forma de estabelecer seus pontos de medição. Ademais, cada tipo de atividade pode ter um tipo de uso do recurso. Ou seja, um mesmo recurso pode ser utilizado por duas atividades diferentes, mas de formas distintas,

sendo possível que tenha que ser medido diferentemente para cada atividade.

4) Associar ao recurso uma medida de seu uso

Um recurso intangível só pode ser medido se houver a definição de sua unidade de medida. Deve-se levar em consideração não só sua adequação, como também a viabilidade técnica e econômica da escolha. Além disso, é preciso ter cuidado na definição dos indicadores, para que eles sejam relevantes e fiéis ao objetivo da medição.

5) Selecionar um método de atribuição apropriado ao recurso, de acordo com a unidade de medição

O método de atribuição/medição deve considerar tanto sua adequação à medida como também sua viabilidade, conforme item 4. É também importante estabelecer um método que tenha uso viável dentro das disponibilidades da organização.

6) Medir os custos associados, identificando perdas

Levantar os custos associados às unidades de medição, estabelecendo uma relação monetária entre o consumo do recurso intangível e o gasto de dinheiro. Num detalhamento posterior, procurar identificar as perdas através da separação das atividades entre aquelas que agregam valor e as que não agregam valor ao fator.

7) Totalizar os custos associados

Verificar o nível de utilização necessário para o(s) recurso(s), obtendo assim o valor total de custo estimado.

8) Associar os custos intangíveis aos níveis de utilização dos recursos, bem como aos benefícios obtidos/esperados sobre os ativos intangíveis

Buscar estabelecer uma função entre o custo intangível e o nível de utilização do recurso, bem como entre o último e o benefício esperado sobre o fator intangível. Dessa forma, é possível obter relações que permitirão a realização de orçamentos, distribuição de custos, análises de relação benefício/custo, etc.

9) Gerenciar o uso dos recursos, buscando a melhoria do processo

A identificação dos custos associados, o detalhamento dos elementos envolvidos no processo, a separação de atividades entre valiosas e não valiosas, e outros aprendizados efetuados no processo de conhecimento permitirão um melhor gerenciamento dos recursos envolvidos, em particular, e de todos outros elementos, no geral. Ou seja, deve ser usada uma lógica de melhoria contínua do processo. Isso será feito não só pela análise crítica das atividades envolvidas, mas também pela própria aprendizagem ao longo do processo. Assim, é possível em utilizações futuras um aproveitamento mais racional dos recursos envolvidos e também um uso mais rentável do próprio método.

Como se pode observar, o modelo de Diehl (1997) parte da identificação dos fatores intangíveis como a causa dos custos intangíveis e por isso aqueles estão diretamente associados a estes. Esta etapa busca direcionar esforços para os fatores mais restritivos. Portanto, pode-se associar este fator intangível à Estratégia Empresarial, como forma de relacionar os fatores mais relevantes com seu foco

estratégico. Esta primeira etapa é talvez a mais importante, porque as demais decorrem dela. É essencialmente qualitativa e a escolha do fator intangível deve ser realizada por meio de um processo sistemático, evitando induzir um resultado de forma distorcida.

A mensuração dos custos associados aos fatores intangíveis, segue a lógica do custeio ABC. Este sistema busca mensurar os custos após o mapeamento dos processos e a partir deles as atividades, tarefas e por fim, os custos aos produtos/serviços. A identificação das atividades faz com que se avalie a forma de utilização dos recursos intangíveis dentro da organização. Essa avaliação traz o benefício de observar como estes recursos estão empregados e como colaboram para a geração do custo a eles associados.

É importante ressaltar que como o modelo é gerencial, não existe a separação tradicional contábil entre custos e despesas, sendo que para a mensuração dos custos intangíveis utilizam-se todos os gastos associados aos fatores previamente estabelecidos.

Por fim, outro aspecto importante decorrente da aplicação deste modelo é que ele possibilita a associação com possíveis resultados do uso de recursos e custos intangíveis, oportunizando a criação de indicadores para a gestão estratégica de custos focados nos custos intangíveis.

Por outro lado, o modelo de mensuração de custos intangíveis apresenta uma lacuna no que diz respeito a escolha do fator intangível, a da matriz de relações para comparar os atributos constantes na estratégia empresarial aliando ao fator intangível prioritário pode ser uma alternativa para preenchimento deste espaço não explorado. Na seção seguinte, a matriz de relações é apresentada.

2.6 MATRIZ DE RELAÇÕES

Como forma de escolher o fator intangível prioritário pode-se utilizar como ferramenta a Matriz de Relações a seguir descrita.

Canada e Sullivan (1989, p. 217) tratam da técnica como sendo uma técnica gráfica por ser também desenvolvida através de símbolos:

As técnicas gráficas são muito poderosas porque elas permitem descrever a natureza de um problema de decisão por multiatributos e absorve grande quantidade de informações. Muitas vezes, elas não incluem ponderações específicas dos atributos, o que pode ser vantajoso, pois muitas vezes são atributo nebulosos e/ou diferem grandemente entre os diferentes decisores (nossa tradução).

Completam ainda tratando da matriz *Scorecard* Alternativas-atributos: “Um cartão de escores é uma matriz de alternativas versus atributos junto com números e/ou outros símbolos para representar o resultado esperado para cada alternativa com respeito a cada atributo”.

Já Guinta e Praizler (1993, p. 83) tratam a matriz de relações da seguinte forma:

Quando existe uma relação entre um *como* e um *quê*, o *como* satisfará determinado requisito do cliente ou resolverá determinado problema. As relações são determinadas indagando-se se um *como* pode ajudar a realizar um *quê*.

Essa metodologia está dividida em duas etapas: a primeira consiste em estabelecer uma matriz onde constem todos os atributos na coluna y e os fatores intangíveis na coluna x. A partir da análise dos gestores e utilizando-se uma escala de 1 a 5, sendo 1 o atributo menos importante e 5 o mais importante para a

alternativa avaliada, cada gestor pontua, segundo sua vivência na organização, a importância que cada atributo possui para cada fator intangível.

Na segunda etapa somam-se todas as matrizes de todos os gestores e encontra-se o escore final para cada fator intangível, sendo vencedor o que obtiver o escore maior.

Detalhadamente, como escala de importância, sugere-se a que consta no quadro 5, a seguir:

ESCALA DE PRIORIDADE
1 – Relação Mínima do atributo com a alternativa
2 – Relação Média do atributo com a alternativa
3 – Relação Alta do atributo com a alternativa
4 – Relação Forte do atributo com a alternativa
5 – Relação Muito Forte do atributo com a alternativa

Quadro 5: Escala de prioridade para a matriz de relação

Fonte: Adaptado de Guinta e Praizler (1993)

A partir da escala de prioridade acima detalhada, a matriz elaborada tem a seguinte representação, conforme quadro 6:

ATRIBUTOS	FATOR INTANGÍVEL A	FATOR INTANGÍVEL B	FATOR INTANGÍVEL C
Atributo 1			
Atributo 2			
Atributo 3			
Atributo n			
Score Total			

Quadro 6: Matriz de Relação

Fonte: Adaptado de Diehl (1997)

No quadro 6, genericamente, o atributo 1 é relacionado com o fator intangível A, e recebe uma pontuação. Após é relacionado com o fator intangível B e recebe uma pontuação; finalizando, é relacionado com o fator intangível C e recebe uma pontuação.

Cada atributo é relacionado individualmente com cada fator intangível e os gestores decidem qual relação é mais forte ou menos forte de cada atributo comparado individualmente com cada fator intangível apresentado. Ao final da matriz, cada alternativa individualmente obtém sua pontuação através do somatório simples de todos os resultados escolhidos pelos gestores.

Após a análise individual de cada gestor, os resultados individuais são compilados em uma única matriz de prioridade que refletirá o somatório geral de todas as matrizes individuais de todos os gestores envolvidos. Assim, a alternativa que receber maior escore ou somatório final de todos os atributos é a alternativa vitoriosa.

Vale dizer que os resultados obtidos a partir dessa metodologia somente são válidos para a organização pesquisada, já que parte do julgamento individualizado dos seus gestores.

A seção seguinte trata da forma de alocação dos custos às atividades por meio do Custeio Baseado em Atividades, que é mencionado no modelo de Diehl (1997) e seguido neste estudo.

2.7 CUSTEIO BASEADO EM ATIVIDADES

Os critérios de apropriação de custos servem para determinar o custo dos produtos que, buscando a melhor forma de alocar os custos indiretos a estes.

O custeio baseado em atividades é proposto no modelo de Mensuração de Diehl (1997) citado para custear as atividades que serão relacionadas aos fatores intangíveis.

Essa utilização é justificada em virtude de que conhecendo as atividades que geram os custos conhecem-se as suas causas. Conhecendo as causas, pode-se pensar em melhorias no processo, e conhecer os custos intangíveis é justamente isso que se pretende: melhorias no processo.

Souza e Diehl (2009, p. 147) tratam desta questão da seguinte forma:

Os métodos tradicionais assumem, implicitamente, que os custos são proporcionais ao volume produtivo (peças, toneladas, passageiros, atendimentos, etc.). Isso faz com que a alocação dos CIF seja feita através de direcionadores de volume, numa lógica que pode ser chamada de Custeio Baseado em Volume (VBC – Volume-Based Costing). Os métodos tradicionais, baseados em volume, conseguem responder quanto, como e para quem foram realizados os custos. O ABC, ao identificar as atividades desenvolvidas, permite, além destas questões, responder porquê os custos ocorreram. Em termo de melhoria de processos, a resposta a essa questão é fundamental, na medida que o entendimento da razão que levou a ocorrência dos custos permite agir sobre eles de forma consistente, elevando a eficiência operacional.

Nesse aspecto, a lógica de cálculo dos custos neste modelo é que as atividades consomem recursos, gerando custos, e que os produtos usam tais atividades e absorvem esses custos.

Segundo Bornia (2009, p. 114), as etapas para alocação dos custos indiretos aos produtos, estabelecida pelo método ABC, são fixadas em quatro fases:

1. Mapeamento das atividades;
2. Distribuição dos custos às atividades;
3. Distribuição dos custos das atividades indiretas até as diretas;
4. Distribuição dos custos dos produtos.

O autor também argumenta que a primeira fase é a mais importante, onde os processos devem ser totalmente mapeados para uma boa implementação do sistema e para facilitar as ações de melhoria da empresa.

A distribuição dos custos às atividades corresponde à distribuição do consumo dos insumos às atividades da melhor maneira possível, sendo que o caso mais típico mencionado é o salário: um funcionário usualmente está lotado em um centro de custos, mas executa várias atividades. Assim, na distribuição desse custo às atividades, deve-se estimar a parcela de tempo do funcionário dedicada a cada atividade (BORNIA, 2009).

Para o cálculo dos custos dos produtos, o método ABC utiliza o conceito de direcionadores de custos, ou seja, as causas que determinam os custos das atividades (BORNIA, 2009).

Os direcionadores podem ser entendidos como a quantidade de transações efetuadas em cada atividade.

Por exemplo, se os custos associados com o recebimento de materiais forem \$ 1.000,00 e, no período, houver o recebimento de 40 lotes, o custo associado a cada lote é de \$25,00 por lote. Em seguida, o custo é atribuído aos produtos a partir da identificação de quantos lotes estão relacionados com cada produto (BORNIA, 2009, p.118).

Nesse contexto, relacionando o custeio ABC com os propósitos deste estudo, na busca da mensuração dos fatores intangíveis e a partir do método de mensuração proposto, tem-se que para a existência ou manutenção de um fator intangível, a organização depende inúmeras atividades necessárias à existência daquele fator. Por exemplo, para a existência do fator imagem da organização, que compreende como o seu público externo a vê, é possível afirmar que atividades como atender bem aos clientes, responder formalmente às solicitações e prestar serviços à comunidade, são atividades que dependem recursos e pelo estudo destas atividades é que a formação dos custos relacionados ao fator intangível imagem serão mensurados.

É importante ressaltar que para a implantação do custeio ABC é necessário mapear toda a organização, reconhecendo, assim, os custos de complexidade.

Corroboram com esta afirmação, Souza e Diehl (2009, p. 150) mencionando que

ao mapear as atividades ao longo da organização e associá-las aos objetivos de custos, o ABC também reconhece os custos de complexidade, que decorrem da estrutura. Essa estrutura depende fortemente da diversidade de produtos e clientes, pois quanto maior é ela mais diferentes atividades são necessárias.

Adicionalmente, em uma organização que já possua a contabilidade de custos voltada para o método ABC, a aplicação do modelo de mensuração de custos intangíveis torna-se facilitada.

Então, a descrição ou mapeamento das atividades da empresa é a principal característica desse método de custeio, e consiste em estabelecer uma representação que descreve os principais processos de negócios e suas repercussões sobre os custos. No intuito de que a pesquisa seja desenvolvida, haverá a necessidade de fazer a descrição das atividades para que sejam identificados os custos intangíveis existentes nos processos e, por conseguinte, nas atividades da empresa objeto de estudo.

É importante ressaltar que cada fator intangível possui uma ou mais atividades associadas e que, por meio delas, os custos intangíveis serão mensurados.

No entanto, para que os custos sejam mensurados, os gestores devem escolher o fator prioritário dentro de sua organização. A prioridade é estabelecida a partir da relação existente entre os fatores intangíveis e a estratégia empresarial. Essa relação é uma decisão que parte dos gestores, de sua experiência e conhecimento dentro da organização.

Na seção seguinte é abordada a metodologia utilizada na pesquisa, a qual comporta o delineamento da pesquisa, a coleta de dados, os procedimentos de análise dos dados e as limitações do modelo.

3 METODOLOGIA

3.1 DELINEAMENTO

Conforme Silva (2003, p. 59), “a escolha da metodologia oscila de acordo com os objetivos traçados pela pesquisa e o problema a ser investigado”.

O desenvolvimento da pesquisa consistiu em conhecer a organização escolhida, realizar as entrevistas, analisar o conteúdo das mesmas, estudar as sentenças que compõem as declarações formais da estratégia da organização para elencar os atributos relativos aos fatores citados pelos gestores. De posse destas informações, seu desenvolvimento consistiu em eleger o fator intangível prioritário, bem como aplicar o modelo proposto por Diehl (1997), incorporando ao modelo a utilização de de matriz de prioridade para eleger o fator intangível prioritário.

Dessa forma, esta pesquisa pode ser classificada com relação à natureza, à forma de abordagem, aos objetivos e aos procedimentos técnicos:

- Quanto à natureza, a pesquisa é aplicada, pois “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais” (SILVA; MENEZES, 2001, p. 20), nesse caso, a mensuração dos custos intangíveis;
- Quanto à abordagem, a pesquisa é quali-quantitativa, visto que se utilizam técnicas qualitativas de pesquisa tais como entrevistas com gestores e análise de conteúdo de documentos e, pela mensuração dos custos intangíveis, quantificar os gastos realizados para manter os fatores intangíveis prioritários;
- Quanto aos objetivos, a pesquisa é exploratória, já que, segundo Silva (2003, p. 65), esse tipo de pesquisa “é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado” e não foram encontradas

pesquisas similares relacionadas com a mensuração dos custos intangíveis. A função da pesquisa é extrair informações acerca do funcionamento do modelo e de como a organização se portará frente ao tema custos intangíveis;

- Quanto aos procedimentos técnicos, foi realizado um estudo de caso em uma organização, com o objetivo de demonstrar a aplicação do modelo de mensuração de custos intangíveis proposto por Diehl (1997). A técnica de estudo de caso foi escolhida por tratar-se de um tema pouco explorado e o estudo de caso proporciona observação direta da aplicação do modelo em uma situação real, ainda não vivenciada.

3.2 COLETA E TRATAMENTO DE DADOS

A unidade de análise são os custos intangíveis relacionados ao fator intangível prioritário na Trensurb S/A., que é uma empresa de serviços de transporte realizado por meio de trens urbanos que ligam as principais cidades da Região Metropolitana de Porto Alegre, RS.

Para que essa análise dos custos intangíveis fosse possível, os instrumentos de coleta de dados utilizados foram os seguintes:

- Entrevistas não estruturadas: ocorreram entrevistas com 10 (dez) gerentes da organização para que todos relatassem individualmente seu setor e posteriormente citassem qual o fator intangível consideravam mais importante dentro de sua organização.

O objetivo das entrevistas realizadas foi a busca de informações em relação à organização e ao fator intangível mais relevante por parte do gerente entrevistado, sendo essa técnica escolhida em virtude de o assunto ser consideravelmente desconhecido na organização. A relação face-a-face com o entrevistado garantiu certa segurança para discorrer sobre o tema

“intangíveis”, de modo que se houvesse dúvidas demasiadas elas seriam dirimidas ao longo da entrevista;

- Gravações: todas as entrevistas foram gravadas para facilitar a análise de conteúdo e a identificação dos fatores intangíveis mais citados pelos gerentes e encontram-se transcritas no Apêndice A;

- Observação direta: a pesquisadora foi até a organização durante a etapa das entrevistas e após a conclusão das mesmas, com o objetivo de conhecer o funcionamento da organização, os sistemas integrados existentes e os facilitadores ou complicadores que pudessem ocorrer no desenvolvimento dos trabalhos da pesquisa;

- Documentos: foram analisados documentos internos da organização, tais como: relatórios de gestão, relatórios da diretoria, relatórios contábeis, panfletos informativos, pesquisas de satisfação de clientes, declarações formais da estratégia empresarial. Os documento utilizados foram:

- Relatório de Gestão do exercício de 2007;

- Relatório de Gestão do exercício de 2008;

- *Balanced Scorecard* (BSC) da organização disponibilizado via web;

- Sistema contábil integrado com o sistema de custos baseado nas atividades (Custeio Baseado em Atividades – ABC);

- Relatório da Pesquisa de Satisfação e Perfil dos Usuários da Trensurb do ano de 2007;

- Relatório da Pesquisa de Satisfação e Perfil dos Usuários da Trensurb do ano de 2008;

- Balanço Socioambiental de 2007;

- Manual do Sistema de Custeio da Trensurb (SISCUT), sistema elaborado pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul;

- Relatório de Inscrição do Prêmio ANTP de Qualidade de 2009.

3.3 ANÁLISE DOS DADOS

Para extrair as idéias principais das entrevistas foi realizada uma análise de discurso que, segundo Roesch (2006, p. 169), " faz parte do conjunto de técnicas para análise qualitativa de dados denominada análise de conteúdo". Essa análise consistiu em buscar expressões recorrentes no discurso dos gerentes referentes aos fatores intangíveis prioritários existentes na empresa.

Roesch (2006, p. 173) ao tratar das entrevistas com o objetivo de coletar informações sob a luz da técnica de análise de discurso, menciona que,

nesta técnica, a entrevista é encarada como uma forma de interação social e a contribuição do entrevistador é importante, uma vez que tanto o entrevistador como o entrevistado se baseiam em um conjunto de recursos interpretativos que são considerados de interesse na análise que segue. Em sua amostra Marshall entrevistou 18 sujeitos, utilizando as mesmas questões abertas em todas as entrevistas. Ela considera que uma amostra pequena é adequada para este tipo de método, pois permite uma exploração profunda de formas discursivas. Transcrições de entrevistas podem ser combinadas com materiais oriundos de outras fontes informais ou materiais escritos (MARSHALL, 1994 *apud* Roesch (2006, p.173)).

Além da análise de discurso realizada nas entrevistas para a identificação dos fatores intangíveis, houve também a análise de conteúdo dos documentos da empresa. Este procedimento visou a busca de informações contidas nas declarações da estratégia empresarial, de que fosse relacionado a pelo menos um dos fatores intangíveis apontados pelos gestores. Sendo assim, os fatores intangíveis identificados foram usados como categorias para a classificação dos termos encontrados nas declarações. Como unidade de significado foram usados os conceitos constantes nas declarações, expressos por uma ou mais palavras. A respeito da análise de conteúdo, Marconi e Lakatos (1990, p. 115) mencionam que

“é uma técnica que visa aos produtos da ação humana, estando voltada para o estudo das idéias e não das palavras em si”.

A partir das relações existentes entre os conceitos de estratégia empresarial referentes aos fatores intangíveis, elaborou-se um formulário facilitador. Este formulário é uma matriz de relações que usa uma escala de 1-5 para caracterizar a relação Fator x Estratégia (conceitos). Esse foi usado para auxiliar na priorização dos fatores intangíveis elencados. Mediante a atribuição de valores pelos gestores na matriz de relação, foi possível eleger o fator intangível prioritário para a empresa e aplicar os demais passos do modelo proposto por Diehl (1997). O formulário facilitador encontra-se reproduzido no Apêndice B.

3.4 PROCEDIMENTOS – VISÃO GERAL

Resumidamente, a pesquisa foi conduzida na empresa escolhida seguindo as seis etapas mostradas no quadro 7, a seguir:

ETAPAS	DESCRIÇÃO
Etapa 01 – Entrevistas individuais para identificar os fatores intangíveis sob o ponto de vista dos gestores	Foram realizadas entrevistas individuais com os gestores das áreas da empresa, com o objetivo de identificar possíveis fatores intangíveis pertinentes a cada área, a partir da análise de conteúdo das mesmas.
Etapa 02 – Relatório preliminar	<p>A partir das relações existentes entre os fatores intangíveis identificados nas entrevistas e as declarações formais da estratégia empresarial, elaborou-se mapas cognitivos, a partir de técnicas de análise de discurso e de análise de conteúdo, para conhecer as relações de causa e efeito existentes entre elas.</p> <p>A partir da análise dos mapas e da transcrição das entrevistas com os gestores, foi elaborado um relatório preliminar para facilitar o entendimento de todos acerca dos dois fatores intangíveis identificados: o conhecimento interno e a imagem da organização.</p>
Etapa 03 – Priorização dos fatores intangíveis	A partir de uma matriz de relação entre os fatores intangíveis e os atributos elencados nos mapas cognitivos, os gestores responderam a um formulário facilitador para priorizarem os fatores intangíveis encontrados a partir da combinação dos atributos identificados nas declarações formais da estratégia empresarial e dos fatores citados pelos gestores.

continua

ETAPAS	DESCRIÇÃO
Etapa 04 – Aplicação do Modelo proposto por Diehl	Tendo em vista o fator intangível prioritário, aplicou-se o Modelo proposto por Diehl (1997) para mensurar os custos a ele associados.
Etapa 05 – Coleta de Material Adicional	Reunião de material impresso a respeito do negócio. Nesta etapa buscou-se entender onde a empresa está inserida, seu público-alvo, o produto fabricado ou serviço oferecido, a formação do pessoal, políticas de RH, cultura organizacional, modelo de gestão, estratégias utilizadas, pesquisas de satisfação existentes, o sistema integrado de custeio para extrair informações dos custos das atividades.
Etapa 06 – Adaptação do modelo proposto por Diehl (1997) à empresa estudada e análise dos resultados encontrados	O modelo proposto por Diehl (1997) foi adaptado em virtude da empresa possuir um sistema de custeio ABC integrado com os dados da contabilidade, facilitando os resultados e proporcionando mais agilidade no processo de mensuração dos custos associados à imagem da organização.

Quadro 7: Etapas da pesquisa

Por fim, o estudo de caso foi desenvolvido em forma de relatório que visou identificar, sintetizar e analisar os processos, as etapas e os resultados da pesquisa qualitativa (no sentido de coleta de dados) e quantitativa (no que diz respeito à mensuração dos custos intangíveis), pela aplicação do Modelo de Mensuração de Custos Intangíveis elaborado por Diehl (1997).

3.5 LIMITAÇÕES DO MODELO

As limitações acerca do modelo de estudo de caso são as seguintes:

- Os resultados encontrados somente podem ser considerados como verdade para a empresa objeto de estudo;
- Em virtude de haver participação direta do pesquisador o viés deste pode ter sido manifestado durante o relato das observações de campo;

- Como foi uma pesquisa qualitativa, nem todas as sentenças ou frases adotadas na análise de conteúdo podem ter sido utilizadas da melhor forma possível, já que se necessita uma interpretação sobre cada sentença e sua relação com cada fator intangível identificado;
- A falta de participação de todos os gestores da organização pode distorcer os dados gerando fatores intangíveis que nem sempre representem completamente a decisão do corpo gerencial, ou caso todos participem, os valores contidos na matriz de relações poderá ser outro, elegendo outro fator intangível que não o vencedor neste momento;
- A troca de gestores poderá alterar totalmente os dados obtidos, sobretudo na priorização dos fatores intangíveis;
- Alterações na estratégia da empresa poderão alterar o fator intangível prioritário, já que neste estudo essa relação é bastante direta.

No capítulo seguinte, apresenta-se o estudo de caso composto pela seleção da empresa, por sua descrição, pela coleta de dados, pela aplicação do modelo de mensuração de custos intangíveis proposto por Diehl (1997) e pela análise do modelo aplicado.

4 ESTUDO DE CASO

Este capítulo está dividido em cinco partes: seleção e caracterização da empresa, coleta de dados, aplicação do modelo de mensuração de custos intangíveis proposto por Diehl (1997) e análise do modelo aplicado.

4.1 SELEÇÃO DA EMPRESA

Com o objetivo de executar a pesquisa, consideraram-se os seguintes requisitos para a escolha da empresa Trensurb S/A:

- Interesse da organização no desenvolvimento do trabalho em virtude de estar participando do Prêmio Nacional da Associação Nacional de Transporte Público e por haver um item sobre intangíveis que deveria ser comentado no relatório para participação no referido prêmio;
- Compatibilidade das características da organização com o objetivo do estudo;
- Facilidade de acesso e coleta de dados.

A empresa escolhida manifestou interesse em conhecer seus custos intangíveis. O Gerente de Planejamento, representante da empresa, foi contatado e manifestou sua aprovação com os termos da pesquisa, além de tornar-se o informante-chave deste estudo.

Segundo Yin (2005, p. 117),

informantes-chave são sempre fundamentais para o sucesso de um estudo de caso. Essas pessoas não apenas fornecem ao pesquisador do estudo percepções e interpretações sobre um assunto, como também podem sugerir fontes nas quais se podem buscar evidências corroborativas ou contrárias – e pode-se iniciar a busca a essas evidências.

Além disso, a empresa concordou com o formato proposto da pesquisa e franqueou o acesso a todas as informações necessárias.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A Empresa de Trens Urbanos de Porto Alegre S/A (TRENSURB S/A) é uma empresa estatal federal de economia mista, vinculada ao Governo Federal, sendo este o acionista majoritário com 99,3583% das ações da companhia. Os demais acionistas são o Governo do Estado do Rio Grande do Sul com 0,4964% e a Prefeitura Municipal de Porto Alegre com 0,1453% das ações. A empresa foi fundada em 1980 com o objetivo de implantar e operar uma linha de trens urbano no eixo Norte da Região Metropolitana de Porto Alegre e atender, diretamente, as populações dos municípios de Porto Alegre, Canoas, Esteio, Sapucaia do Sul, São Leopoldo, e, proximamente Novo Hamburgo.

O sistema implantado tem 33,8 km, 17 estações e integração física e tarifária com mais de 190 linhas ao longo de toda a sua extensão. Atendendo a população estimada em 3,0 milhões de habitantes, dispõe de uma frota de 25 Trens Unidades Elétricas – TUE's, cada um com quatro carros construídos em aço inoxidável, alimentados em 3.000 VCC, dotados de adequados sistemas de iluminação e ventilação para proporcionar maior comodidade aos usuários. Com capacidade para 1080 pessoas, transporta diariamente 154 mil passageiros, em média, nos dias úteis, o que corresponde a 52% do sistema interurbano; os outros 48% estão divididos entre as operadoras intermunicipais de transporte rodoviário que operam nesse eixo.

Sua força de trabalho é composta por 1247 pessoas, sendo 1102 empregados, 14 aprendizes, 22 cargos em comissão sob o regime jurídico da CLT. Possui também 109 estagiários, sendo 45 de nível médio e 64 de nível superior.

O corpo gerencial é composto por 14 gestores de área, assim compreendido:

1. Gerência Jurídica
2. Gerência de Comunicação Integrada
3. Gerência de Planejamento
4. Gerência de Suprimento e Apoio
5. Gerência de Orçamento e Finanças
6. Gerência de Contabilidade e Patrimônio
7. Gerência de Mobilidade Urbana
8. Gerência de Projetos e Obras
9. Gerência de Informática
10. Gerência de Novos Negócios
11. Gerência de Recursos Humanos
12. Gerência de Operações
13. Gerência de Manutenções
14. Gerência de Sistemas

Sob o comando de cada gerência estão os setores da companhia, responsáveis pela execução das atividades a ela pertinentes.

Além das gerências e setores a ela subordinados, a companhia conta com a Presidência (cargo indicado diretamente pelo governo federal), possui o Conselho de Administração, Conselho Fiscal e Auditoria Interna, todos responsáveis pela fiscalização, controle e aplicação do orçamento aplicado pela Trensurb.

Como forma de garantir a transparência da atividade e de verificar a adequação das contas, a companhia conta ainda com auditoria externa e com um portal onde publica seus relatórios de gestão, suas pesquisas de satisfação e detalha ao usuário as novidades relacionadas às modificações que ocorreram e os projetos que estão por vir na empresa.

Na figura 3, apresenta-se o organograma da companhia, para ilustrar sua estrutura interna e as relações existentes entre elas.

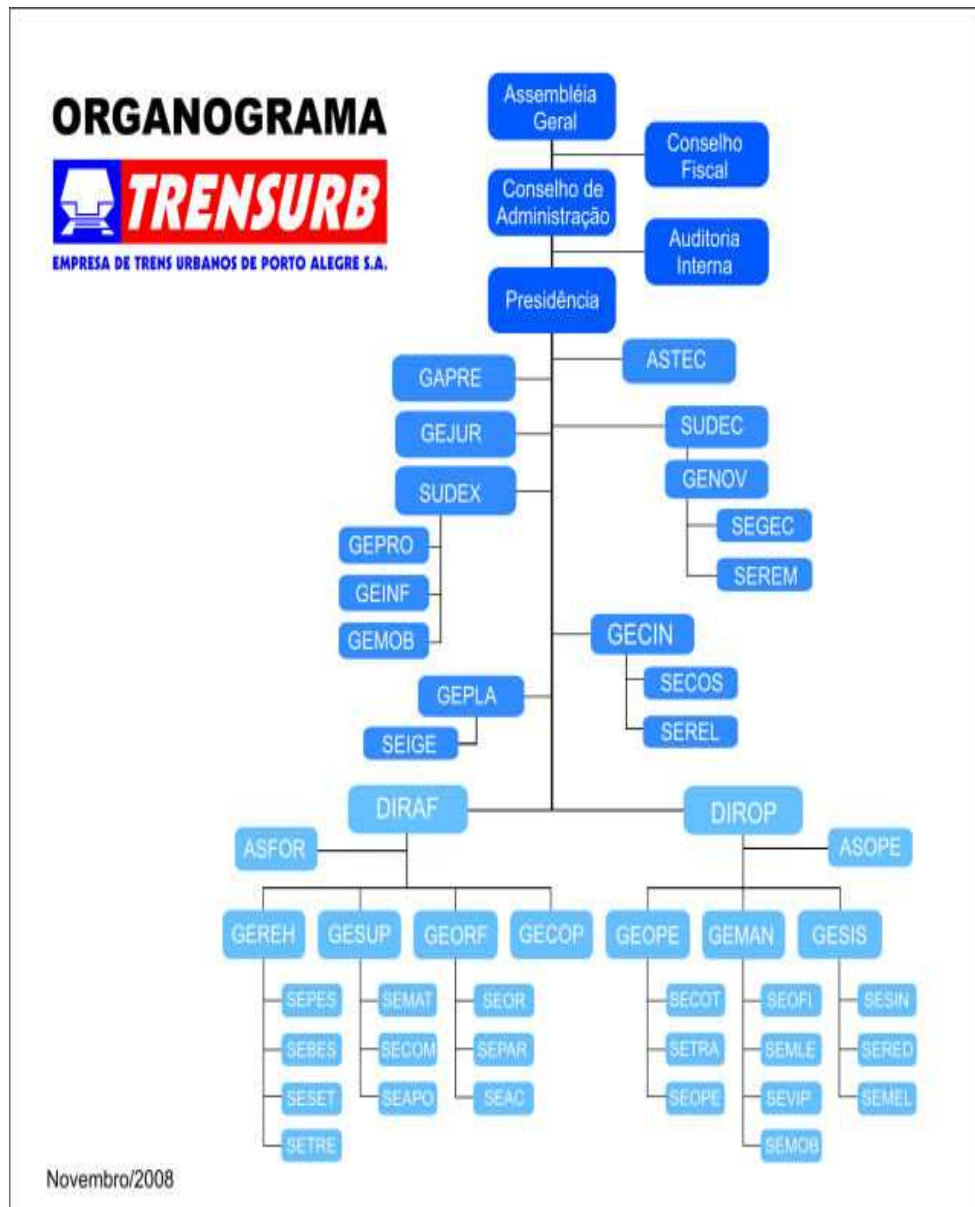


Figura 3: Organograma Trensurb S/A

Fonte: Relatório de Gestão 2008

O quadro 8, a seguir, lista as siglas referentes às gerências e os setores que compõem a estrutura da Trensurb S/A.

AUDIN Auditoria Interna	GESUP Gerência de Suprimento e Apoio
PRES Presidência	SEMAT Setor de Materiais
GAPRE Gabinete da Presidência	SECOM Setor de Compras
GEJUR Gerência Jurídica	SEAPO Setor de Apoio
GECIN Gerência de Comunicação Integrada	GEORF Gerência de Orçamento e Finanças
SEREL Setor de Relações Comunitárias	SEORC Setor de Orçamento
SECOS Setor de Comunicação Social	SEPAR Setor de Pagamentos e Receitas
GEPLA Gerência de Planejamento	SEACO Setor de Administração de Contratos
SEIGE Setor de Informações para a Gestão	GECOP Gerência de Contabilidade e Patrimônio
SUDEX Superintendência de Desenvolvimento e Expansão	DIROP Diretoria de Operações
GEMOB Gerência de Mobilidade Urbana	GEOPE Gerência de Operações
GEPRO Gerência de Projetos e Obras	SEOPE Setor de Operações
GEINF Gerência de Informática	SECOT Setor de Controle Operacional
SUDEC Superintendência de Desenvolvimento Comercial	SETRA Setor de Tráfego
GENOV Gerência de Novos Negócios	GEMAN Gerência de Manutenção
SEREM Setor de Relacionamento com o Mercado	SEOFI Setor de Oficina
SEGEC Setor de Gestão Comercial	SEMLE Setor de Manutenção Leve
DIRAF Diretoria de Administração e Finanças	SEVIP Setor de Via Permanente
GEREH Gerência de Recursos Humanos	SEMOB Setor de Manutenção e Obras
SEPES Setor de Pessoal	GESIS Gerência de Sistemas
SEBES Setor de Benefícios e Serviço Social	SESIN Setor de Sinalização
SESET Setor de Higiene e Segurança do Trabalho	SERED Setor de Rede Aérea
SETRE Setor de Seleção e Treinamento	SEMEL Setor de Manutenção e Elétrica

Quadro 8: Siglas relativas ao organograma da Trensurb S/A

Fonte: Relatório de Gestão 2008

4.3 COLETA DE DADOS

A primeira etapa realizada na empresa foi a entrevista com o gerente de planejamento considerado o informante-chave para este estudo de caso, já que possui um grande conhecimento da empresa, participa do planejamento estratégico e interage com as demais áreas, sendo o elo de ligação entre a diretoria da empresa e as demais gerências.

Na entrevista com este gerente, realizada no dia 22 de agosto de 2008, que está transcrita no Apêndice A, ocorreu o primeiro contato com a Trensurb S/A e este

discorreu sobre a história da organização e do seu desenvolvimento ao longo dos 24 (vinte e quatro) anos de trabalho na empresa.

Nessa etapa, o objetivo foi conhecer o histórico da organização e já identificar o primeiro fator intangível julgado importante desde já por este gerente.

Além dessa entrevista, foram disponibilizados materiais publicitários acerca da história da companhia, do projeto de expansão da linha até o município de Novo Hamburgo-RS, pelo qual passa a Trensurb S/A. Esse projeto de expansão da linha certamente foi um fator complicador no desenvolvimento deste trabalho, em virtude de que os gerentes não puderam conceder um tempo maior para a discussão do tema proposto, e muitas idas e vindas à Trensurb S/A foram realizadas até que todos fossem ouvidos, já que se encontravam totalmente inseridos no projeto do Governo Federal de aceleração do crescimento nacional.

A fim de que este estudo pudesse ser viabilizado, as entrevistas foram realizadas com 10 dos 14 gestores da organização. Eles têm, em média, 24 anos na empresa e desempenham funções de gerenciamento dos setores já descritos anteriormente no organograma.

A coleta de evidências por este meio foi realizada no período de 22 de agosto a 10 de outubro de 2008, o que envolveu cerca de 20 horas no total, sendo 2 horas em média por gestor. As entrevistas ocorreram na sede da empresa nos horários disponibilizados para tal. Para maior detalhamento do conteúdo das entrevistas ver o apêndice A, onde constam os conteúdos na íntegra do que foi conversado com cada gerente.

Para conferir mais informalidade e deixar o entrevistado à vontade, as entrevistas não foram estruturadas. Em virtude de o tema ser desconhecido para a companhia, durante a entrevista, alguns gerentes demonstraram insegurança em opinar sobre o tema intangíveis; entretanto após uma explicação do que se tratava, a opinião do que haveria de intangível na organização foi explicitada.

Além das gravações, foram tomadas notas pela pesquisadora no momento da realização de cada entrevista para que fossem comparadas com as gravações e as conclusões pudessem ser obtidas. Nesse sentido, as entrevistas foram conduzidas em três momentos:

Primeiro: relato sobre a área de sua gerência, suas atribuições e os setores que estavam subordinados;

Segundo: percepção pessoal do gestor de como ele vê a empresa e o que, no seu ponto de vista, a empresa sabe fazer de melhor;

Terceiro: qual o fator intangível que no ponto de vista do gestor é o mais importante.

As gerências que participaram da pesquisa foram as que constam no quadro 9, a seguir:

DATA	GERÊNCIA	PERFIL DOS GESTORES
22/08/2008	Gerência de Planejamento	Administrador de Empresas com Especialização em Gerenciamento de Projetos e Especialização em Gestão da Administração Pública 25 anos na Trensurb
19/09/2008	Gerência de Sistemas	Engenheiro eletricista com MBA em Gestão Empresarial 23 anos na Trensurb
19/09/2008	Gerência de Comunicação Integrada	Jornalista 23 anos na Trensurb
19/09/2008	Gerência de Informática	Analista de Sistemas com MBA em Administração de Tecnologia da Informação 22 Anos na Trensurb
26/09/2008	Gerência de Operações	Advogado e Engenheiro Elétrico 25 Anos na Trensurb
26/09/2008	Gerência de Suprimentos e Apoio	Administrador De Empresas com Especialização em Engenharia da Qualidade 25 Anos na Trensurb
03/10/2008	Gerência de Contabilidade e Patrimônio	Contadora com Pós Graduação em Controladoria, Auditoria e Tributos 25 Anos na Trensurb
03/10/2008	Gerência de Projetos e Obras	Engenheiro Civil 24 Anos na Trensurb

Continua

continuação

DATA	GERÊNCIA	PERFIL DOS GESTORES
10/10/2008	Gerência Jurídica	Advogado 29 Anos na Trensurb
10/10/2008	Gerência de Orçamento e Finanças	Administradora de empresas 25 anos na Trensurb

Quadro 9: Entrevistas realizadas com os gerentes

Fonte: elaborada pela autora

Após as entrevistas, as anotações foram confrontadas com as transcrições e as gravações ouvidas. Desse processo extraiu-se a relação de fatores intangíveis mencionados pelos gerentes de cada área, a partir de sua percepção acerca da organização e pela sua visão sobre a estratégia existente na Trensurb.

Esta lista foi compilada usando-se a análise de discurso, conforme discutido na metodologia. Isso permitiu identificar os fatores intangíveis recorrentes, os quais estão listados no quadro 10. Por exemplo, o gestor da área de planejamento, quando falava no conhecimento interno e quando perguntado sobre qual o fator intangível prioritário citou: “Eu acho que essa inteligência interna, a gente identificou isso como principal.” Neste caso reportando-se ao conhecimento interno gerado na empresa.

Já o gestor da área de sistemas, quando perguntado sobre qual fator intangível seria mais importante, sob o seu ponto de vista, citou a imagem da empresa:

O que mais nos dignifica e o que me deixa orgulhoso, é que na pesquisa de satisfação a gente conseguiu 93,6% de aprovação dos usuários. Eu acho que isso que motiva a gente: a aprovação do usuário. Afinal, ele é o nosso cliente final.

Neste caso, reportava-se a imagem que a empresa passava aos usuários representada pelo grau de aprovação indicado pela pesquisa realizada em 2008.

Para que se pudesse ter uma visão abrangente das principais respostas, elaborou-se o quadro 10, a seguir, onde constam os fatores intangíveis mais recorrentes nos discursos dos gestores da Trensurb S/A.

Gerente	Fatores Intangíveis mais citados
Gerente 1	Imagem da organização
Gerente 2	Conhecimento interno
Gerente 3	Inteligência em transporte Imagem da organização
Gerente 4	Imagem da organização e caráter reestruturador da implantação de projetos
Gerente 5	Conhecimento interno
Gerente 6	Conhecimento interno
Gerente 7	Imagem perante a sociedade Marca conhecida Conhecimento interno
Gerente 8	Conhecimento interno
Gerente 9	Imagem da organização Ganho para a sociedade pela existência do trem Pontualidade, limpeza Mobilidade urbana
Gerente 10	Conhecimento interno

Quadro 10: Relação de fatores intangíveis mais citados nas entrevistas com os gerentes

Fonte: elaborado pela autora

A elaboração do quadro 10 permite observar acentuado alinhamento de ideias entre os gestores. As entrevistas foram individuais, não estruturadas e as questões sobre o tema pesquisado foram apresentadas ao longo das conversas com cada um dos gestores das áreas. Isso impossibilitou qualquer combinação de respostas ou indução na entrevista seguinte, reforçando a validade dos achados.

A partir das transcrições das entrevistas mencionadas, foram identificados dois fatores intangíveis recorrentes nos discursos do corpo gerencial da Trensurb: **a imagem da empresa e o conhecimento interno.**

Após a identificação dos dois fatores intangíveis, passou-se a buscar a definição do fator intangível prioritário.

As prioridades de uma empresa são reveladas por sua estratégia. Para poder avaliar, portanto, a relação do fator intangível com a estratégia, a fim de priorizá-lo, usaram-se as declarações da estratégia da empresa e foi realizada novamente uma análise de discurso, comparando os fatores intangíveis recorrentes nas entrevistas e as sentenças incluídas nas declarações formais da estratégia.

A seguir, reproduz-se essas declarações, cujos conceitos principais estão **grifados** (sublinhados e em negrito). Foi sublinhado para mostrar qual a sentença que foi escolhida para obter-se a relação entre o fator intangível imagem ou conhecimento, pelo menos um deles. O critério de seleção dos conceitos foi a possível relação dos mesmos com pelo menos um dos dois fatores intangíveis.

Missão:

Oferecer soluções em mobilidade urbana com segurança, pontualidade e responsabilidade socioambiental.

Visão:

Empresa sob gestão pública, sustentável, estruturadora da mobilidade urbana, referência no **transporte de passageiros**, atuando com responsabilidade socioambiental, em **permanente expansão** e **atualização tecnológica**.

Valores:

- **Ética nas relações;**
- Responsabilidade socioambiental;
- **Transparência administrativa;**
- **Agilidade na solução de problemas;**
- Comprometimento das pessoas com os objetivos da empresa.

Adicionalmente, a Trensurb S.A. possui um mapa estratégico, reproduzido na figura 3, que direciona o planejamento estratégico dentro da organização. Tal mapa também foi analisado para que mais sentenças distintas pudessem ser avaliadas e retiradas para formar o arcabouço de atributos que poderiam ser relacionados com a imagem ou com o conhecimento ou capital intelectual.



MAPA ESTRATÉGICO



Sistema de Gestão Estratégica

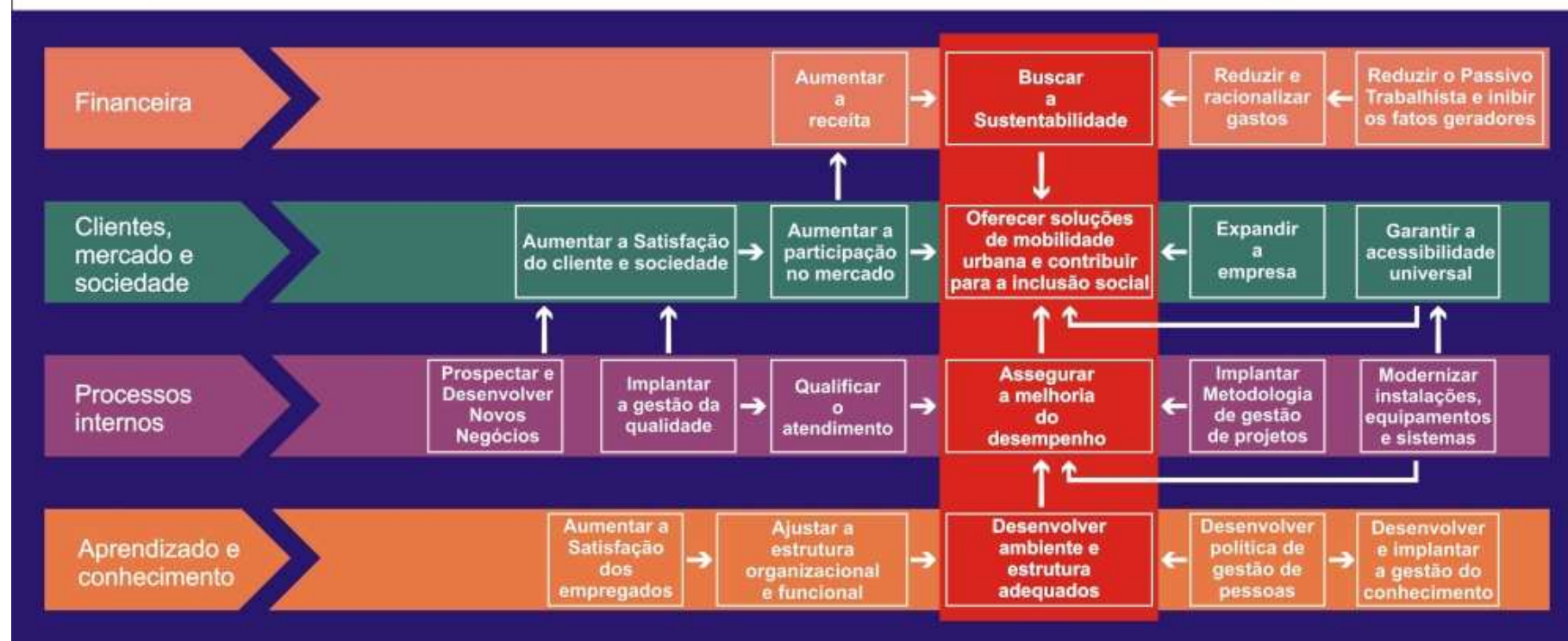


Figura 4: Mapa Estratégico da Trensurb S/A

Fonte: Site institucional www.trensurb.com.br

As perspectivas do mapa estratégico possuem as seguintes sentenças extraídas da figura 4, cujos conceitos principais também encontram-se grifados.

Financeira:

- Aumentar a receita;
- Buscar a sustentabilidade;
- **Reduzir e racionalizar gastos;**
- Reduzir o passivo trabalhista e inibir os fatos geradores.

Clientes, mercado e sociedade:

- Aumentar a satisfação do cliente e sociedade;
- Aumentar a participação no mercado;
- Oferecer soluções de mobilidade urbana e contribuição para a inclusão social;
- Expandir a empresa;
- Garantir a acessibilidade universal.

Processos internos:

- **Prospectar e desenvolver novos negócios;**
- **Implantar a gestão da qualidade;**
- **Gualificar o atendimento;**
- **Assegurar a melhoria do desempenho;**
- **Implantar metodologia de gestão de projetos;**

- **Modernizar instalações, equipamentos e sistemas.**

Aprendizado e conhecimento:

- **Aumentar a satisfação dos empregados;**

- **Ajustar a estrutura organizacional e funcional;**

- Desenvolver ambiente e estrutura adequados;

- **Desenvolver política de gestão de pessoas;**

- **Desenvolver e implantar a gestão do conhecimento.**

Os conceitos elencados a partir das declarações foram agrupados em dois estratos de acordo com sua relação com cada um dos fatores intangíveis.

Para auxiliar na priorização dos fatores intangíveis, foi elaborado um relatório preliminar, contendo estes mapas e orientações sobre Capital Intelectual e Imagem, que foi enviado aos gestores. O objetivo deste relatório foi facilitar o entendimento dos conceitos envolvidos para a priorização do fator intangível. Esse documento encontra-se no apêndice B.

Com a finalidade de auxiliar o processo de escolha, foi elaborado o Instrumento Facilitador de Priorização de Fator Intangível e enviado, por e-mail, a todos os gerentes que participaram das entrevistas, os quais foram convidados a responder ao seguinte questionamento:

“Este fator estratégico é relacionado com este atributo em que grau? Pontue a partir da seguinte escala de prioridade”

Escala de prioridade

0 – Nenhuma relação

1 – Relação Mínima

2 – Relação Média

3 – Relação Alta

4 – Relação Forte

5 – Relação Muito Forte

Exemplo:

1. O atributo “qualificar o atendimento” (na tabela abaixo) está relacionado à imagem da Trensurb em que grau? (pontue de acordo com a escala de prioridades acima)

2. O mesmo atributo “qualificar o atendimento” (na tabela abaixo) está relacionado com o capital intelectual em que grau? (pontue de acordo com a escala de prioridades anterior).

E prossiga assim para todos os demais.

Quadro 11: Formulário facilitador para a priorização do fator intangível

Para maior detalhamento do instrumento de priorização, ver apêndice C.

Cada gerente pontuou seu Instrumento Facilitador e remeteu novamente para a pesquisadora, por e-mail, para que a soma de todos pudesse ser realizada.

A partir da soma de todos os pontos dos respondentes, obteve-se o seguinte escore final, ilustrado pelo quadro 12, a seguir:

Fatores intangíveis	Imagem	Capital Intelectual ou conhecimento interno
Atributos		
1. Qualificar o atendimento	40	31
2. Expansão permanente	37	38
3. Transporte de passageiros	42	36
4. Modernização das instalações	39	34
5. Oferecer soluções de mobilidade urbana	38	34
6. Responsabilidade socioambiental	39	34
7. Ética nas relações	40	37
8. Comprometimento das pessoas	36	33
9. Pontualidade	39	31
10. Segurança	41	34
11. Desenvolvimento de políticas de gestão de pessoas	32	36
12. Aumentar a satisfação dos empregados	31	36
13. Transparência administrativa	37	38
14. Prospectar e desenvolver novos negócios	27	32
15. Reduzir e racionalizar gastos	33	39
16. Atualização tecnológica	37	39
17. Agilidade na solução de problemas	37	37
18. Desenvolver e implantar a gestão do conhecimento	30	39
19. Implantar a gestão da qualidade	37	37
20. Implantar a metodologia da gestão de projetos	32	37
21. Ajustar a estrutura organizacional e funcional	29	35
22. Estruturação da mobilidade urbana	33	34
23. Assegurar a melhoria do desempenho	33	37
Somatório	819	818

Quadro 12: Formulário facilitador final com a pontuação de cada fator intangível

Fonte: elaborado pela autora

Percebe-se uma pequena diferença entre a pontuação dos dois fatores; entretanto, como fator prioritário, os gestores escolheram a imagem externa da organização. De posse dessa informação, é possível, então, mensurar os custos intangíveis associados a esse fator intangível.

A seguir, retoma-se a aplicação do modelo originalmente elaborado por Diehl (1997).

4.4 APLICAÇÃO DO MODELO

O modelo proposto por Diehl (1997) foi desenvolvido nas etapas relacionadas no quadro 13:

ETAPA	DESCRIÇÃO
1ª	Identificar os fatores intangíveis.
2ª	Identificar as atividades necessárias.
3ª	Relacionar os recursos utilizados às atividades necessárias.
4ª	Associar ao recurso uma medida de seu uso
5ª	Selecionar um método de atribuição apropriado ao recurso, de acordo com a unidade de medição.
6ª	Medir os custos associados, identificando perdas.
7ª	Totalizar os custos associados.
8ª	Associar os custos intangíveis aos níveis de utilização dos recursos, bem como aos benefícios obtidos/esperados sobre os ativos intangíveis.
9ª	Gerenciar o uso dos recursos, buscando melhoria do processo.

Quadro 13: Aplicação do modelo

Fonte: Diehl (1997)

A seguir, detalhou-se a aplicação de cada etapa na empresa objeto do estudo de caso.

- Primeira Etapa: Identificar os Fatores Intangíveis

Essa etapa foi cumprida a partir dos dados anteriormente descritos. O fator intangível prioritário para a Trensurb S/A é a imagem.

- Segunda Etapa: Identificação das Atividades e dos Custos de Cada Atividade Utilizando o Sistema Integrado de Custeio – SISCUT Existente na Trensurb

Nessa etapa foram identificadas as atividades a partir da consulta dos dados fornecidos pelo Sistema Interno de Custeio, elaborado em parceria da Trensurb S/A com a Universidade Federal do Rio Grande do Sul, cujos dados encontravam-se atualizados até outubro de 2008 e cujo período de análise compreendeu de novembro de 2007 a outubro de 2008, proporcionando a análise dos últimos doze meses com dados completos no sistema SISCUT.

Conforme o Manual do Sistema, página 3, o objetivo do SISCUT é o seguinte:

O software desenvolvido busca a integração entre os diversos sistemas de informação existentes na Trensurb, mais especificamente entre o PLACOMP Contabilidade, PLACOMP Manutenção, SIGESP e FORPONTO (para tanto, mensalmente importam-se alguns dados de outros sistemas da Empresa, referente ao mês anterior, a fim de alimentar o software). A Figura 6 ilustra, de forma simplificada, a integração do software com os sistemas citados anteriormente. Os dados são importados de tabelas que estão em uma base INGRES em servidores da Trensurb.

Conforme se observa na figura 4, o sistema é alimentado por outros sistemas com dados necessários para o cálculo das atividades que são desenvolvidas pela empresa como um todo.

Vale destacar que o que se refere ao sistema FORPONTO servirá para mensurar quanto de mão-de-obra efetivamente foi utilizada em cada atividade desenvolvida por cada setor e a partir daí, somando-se aos insumos utilizados em cada atividade é que o custeio irá se delineando.

ALIMENTAÇÃO DO SISTEMA

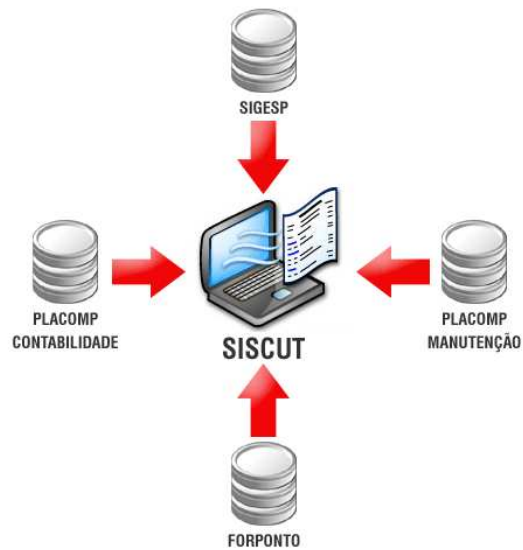


Figura 5: Integração do Sistema

Fonte: Manual do SISCUT

Para o cálculo das atividades, segundo o Manual do Sistema, páginas 7 e 8, a lógica é a seguinte:

No sistema estão cadastradas todas as tarefas executadas na Trensurb. Cada tarefa está relacionada a uma única atividade, que está relacionada a um subprocesso, e esse, por sua vez, se relaciona com um processo. Todos os centros de custos, com exceção dos setores subordinados da GEMAN e da GESIS, EMCED, SENAI, AUDIM, CONSAD, CONFIS e PRESIDÊNCIA têm tarefas cadastradas. Dessa forma, todos os funcionários presentes em centros com tarefas cadastradas devem atribuir índices de atenção (IA) para as mesmas.

Os IA indicam quanto a pessoa dedica do seu tempo – e conseqüentemente do seu custo – para uma determinada tarefa. Através do cálculo mostrado na Figura 6, obtém-se para todas as pessoas quanto do seu custo mensal é atribuído para cada tarefa, e somando-se a parcela do custo de todas as pessoas que participam de uma determinada tarefa, tem-se o custo por tarefa relativo a pessoal.

Sabendo-se quanto cada pessoa contribui para determinada tarefa, é preciso estimar quanto da estrutura da empresa cada tarefa consome. Para tanto, todas as tarefas de todos os centros possuem IA (índice de atenção) que determinam quanto dos custos estruturais e quanto dos custos com outros são consumidos por determinada tarefa em relação às outras tarefas cadastradas no centro.

As caixas da Figura 7 apresentam os cálculos da distribuição dos custos estruturais e custo com outros por tarefa. A soma destes custos por tarefa e do custo pessoal por tarefa resulta no custo total da tarefa.

CÁLCULO DO CUSTO POR TAREFA / ATIVIDADES / SUBPROCESSO / PROCESSO

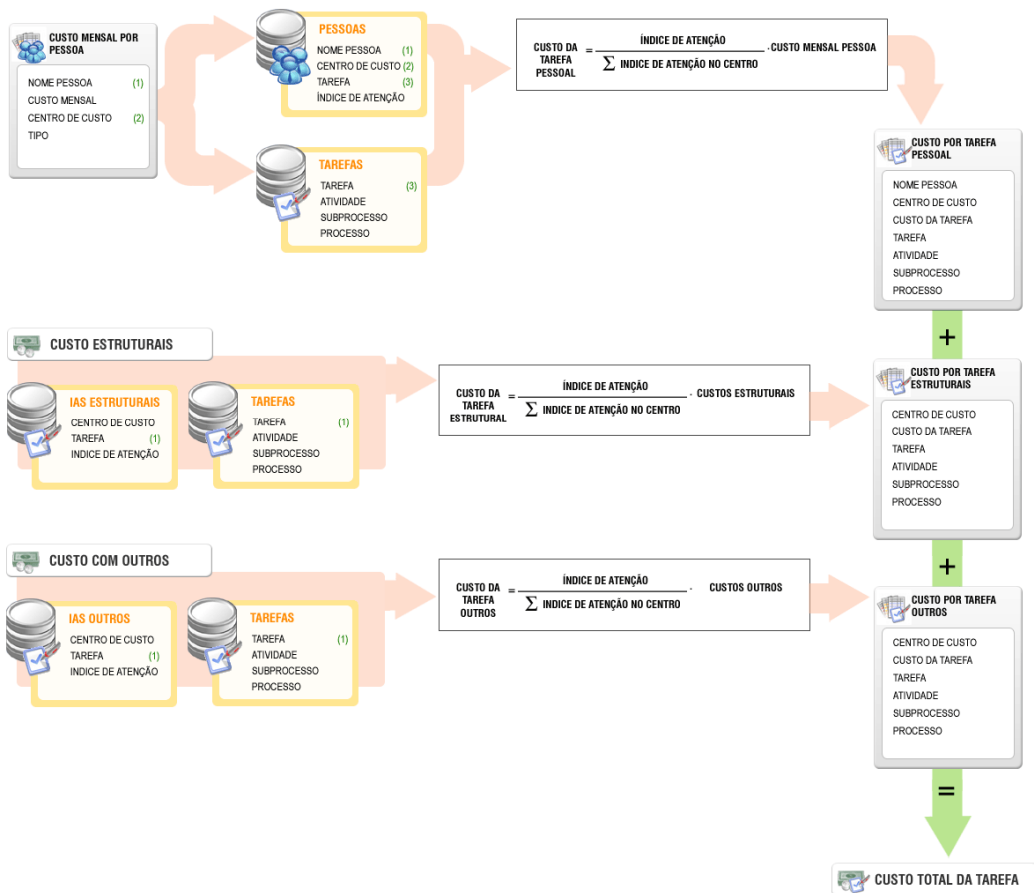


Figura 6: Sistema de Cálculo do Custo por Tarefa / Atividade / Subprocesso / Processo da Trensurb
 Fonte: Manual do Sistema SISCUT

O sistema SISCUT atende aos princípios fundamentais do custeio baseado em atividades porque, conforme ilustrado na figura 6, mapeia todas as atividades da organização, distribui os custos estruturais por meio de índices de atenção, que funcionam como direcionadores de custos e calcula, após esta divisão, o custo de cada atividade/tarefa. Em face do exposto e conforme mencionado na seção 2.8, este sistema pode ser utilizado para a mensuração dos custos das atividades associadas à imagem da organização.

O sistema apresenta 14 processos que são monitorados pelo SISCUT, a seguir relacionados:

- 1 - Atendimento a clientes
- 2- Administração do relacionamento com o mercado
- 3 – Gestão da Operação
- 4 – Gestão da Segurança
- 5 – Gestão de Suprimentos
- 6 – Manutenção
- 7 – Controladoria
- 8 – Planejamento e Coordenação Geral
- 9 – Gestão de Pessoas
- 10 – Jurídico
- 11- Serviços Gerais
- 12- Tecnologia da Informação
- 13 – Projetos
- 14 – Empregados Inativos

Cada processo, se expandido, reportará a uma determinada atividade vinculada ao programa de Folha de Pagamento mapeado inicialmente pelo Sistema SISCUT. Além disso, cada processo, pode ser visto, também, por cada setor que participa do mesmo e em que atividade participa.

Foram escolhidas, as atividades que são relacionadas diretamente ao atendimento dos usuários, pois refletem positiva ou negativamente na imagem da organização.

A partir disso, conforme o gerente de planejamento, o informante-chave desta pesquisa, as principais atividades relacionadas com a imagem da empresa, dentre as elencadas pelo sistema, junto com seus custos, são listadas no quadro 14:

ATIVIDADE	CUSTO EM R\$
Administrar a venda	869.930,80
Atender usuário nos bloqueios	1.134.551,67
Atender e acompanhar deficientes nas estações	1.703.313,48
Atender usuários diversos	1.308.815,00
Controlar central de achados e perdidos	14.197,98
Executar o processo de achados e perdidos no trem e nas estações	261.304,71
Retirar objetos e animais da via	472.857,49
Atender às reclamações dos usuários de integração	28.522,05
Ouvir, registrar, encaminhar (sugestões, reclamações, informações e elogios) e elaborar respostas	49.715,05
Interagir com a comunidade	439.760,30
Monitorar educandos Estação Educar	13.091,05
Ministrar palestras em escolas	40.403,71
Promover visitas de estudantes	40.733,51
Fazer tratativas/ negociações com fornecedores	339.274,89
TOTAL	6.716.471,69

Quadro 14: Atividades relacionadas ao fator intangível imagem e seus respectivos custos

Fonte: Elaborado pela autora

É importante ressaltar que o valor supracitado foi extraído de um total de R\$ 66.409.336,33 (sessenta e seis milhões, quatrocentos e nove milhões, trezentos e trinta e seis reais e trinta e três centavos) que representa o total mensurado pelo sistema para o desenvolvimento de todas as 120 (cento e vinte) atividades relacionadas nos 14 (quatorze) processos citados anteriormente.

Resumidamente, o quadro 15, mostra que as etapas 2 a 7 foram cumpridas utilizando-se os dados do sistema SISCUT fornecido pela empresa, facilitando a coleta de dados de custos relativos à imagem da organização, que foi o fator intangível eleito por seu corpo gerencial.

ETAPA	DESCRIÇÃO
1ª	Identificar os fatores intangíveis.
2ª	Identificar as atividades necessárias.
3ª	Relacionar os recursos utilizados às atividades necessárias.
4ª	Associar ao recurso uma medida de seu uso
5ª	Selecionar um método de atribuição apropriado ao recurso, de acordo com a unidade de medição.
6ª	Medir os custos associados, identificando perdas.
7ª	Totalizar os custos associados.

Quadro 15: Etapas facilitadas com a utilização do SISCUT

Fonte: Elaborado pela autora

As etapas facilitadas pelo SISCUT são etapas fundamentais para a mensuração dos custos intangíveis, afinal é a partir da utilização do sistema de Custeio Baseado em Atividades que os custos intangíveis são mensurados. Em se tratando de uma organização que não possui um sistema integrado baseado nestes conceitos, as etapas devem ser executadas de forma manual, uma a uma, e o tempo de aplicação do modelo tornar-se-á bem maior.

Outra observação relevante é que a estratégia empresarial deverá estar voltada para algum fator intangível numa intensidade que justifique a aplicação do Sistema de Custeio ABC, quando a realidade interna da empresa não estiver assim adaptada.

- Oitava Etapa: Associar os Custos Intangíveis aos Níveis de Utilização dos Recursos, bem como aos Benefícios Obtidos / Esperados sobre os Ativos Intangíveis

Nessa etapa da análise são feitas algumas considerações a respeito dos valores mencionados anteriormente e suas relações com as pesquisas de satisfação realizadas nos anos de 2003 a 2008, conforme o relatório de gestão da Trensurb de 2008.

Os atributos e respectivos percentuais de satisfação são apresentados no quadro 16 a seguir:

ATRIBUTOS	ANOS (%)			
	2003	2005	2007	2008
Tempo de espera para compra bilhetes nos guichês	-	-	75,2%	83,7%
Atendimento funcionários da bilheteria	-	-	-	88,7%
Atendimento funcionários da segurança	-	-	80,2%	91,8%
Atendimento dos funcionários da catraca	-	-	-	91,8%
Atendimento dos trens (piloto)	-	-	-	92,8%
Segurança nas estações	82,3%	81,5%	66,6%	84,9%
Segurança no interior dos trens	80,3%	84,8%	71,2%	86,9%
Segurança nas passarelas	--	-	-	56,4%
Segurança entradas e saídas	66,5%	80,0%	42,8%	65,5%
Intervalo dos trens	85,3%	84,5%	80,6%	72,1%
Lotação dos trens	-	-	-	43,7%
Serviço de Limpeza	98,0%	95,6%	95,6%	95,7%
Satisfação Geral	95,3%	96,7%	95,5%	93,0%

Quadro 16: Grau de Satisfação dos Atributos pesquisados.

Fonte: Relatório de Gestão 2008 (p. 115)

Os atributos pesquisados e encontrados no quadro 16 são fatores intangíveis relacionados com o fator intangível imagem, afinal, estes fatores associados aos listados no quadro 17, motivam o usuário, em maior ou menor grau, a utilizar os serviços da Trensurb S/A.

Os valores apresentados no quadro 14, que totalizaram os custos relacionados com a imagem, foram aplicados no sentido de manter a imagem da empresa perante a sociedade. Pode ser usado como indicador da imagem da empresa tendo em vista que o nível geral de satisfação tem-se mantido praticamente constante, em torno de 95% de satisfação, conforme observado no quadro 16.

Nessa perspectiva, o relatório de gestão de 2008 também menciona os motivos pelos quais os usuários escolhem este transporte. (Quadro 17)

Motivo	ANOS (%)			
	2003	2005	2007	2008
Rapidez	42,3%	55,5%	38,0%	24,9%
Preço	22,0%	30,5%	25,8%	23,3%
Regularidade/Pontualidade	4,5%	4,8%	8,0%	14,7%
Proximidade da estação	-	3,8%	7,4%	12,9%
Segurança pessoal	1,5%	0,8%	9,9%	11,0%
Conforto	2,5%	3,3%	7,2%	8,4%
Limpeza	-	0,8%	2,4%	4,0%
Outro / Única opção	1,5%	0,8%	0,8%	0,8%

Quadro 17: Satisfação dos motivos para escolha do Metrô

Fonte: Relatório de Gestão 2008 (p. 116)

Outro aspecto que vale ressaltar é o valor do custo com a imagem apresentado na etapa anterior, quando comparado com a receita e a despesa de cada usuário.

A etapa anterior revelou que o custo total com a imagem totalizou R\$ 6.716.471,69, no período analisado. O qual dividido pelo número total de usuários que utilizaram os trens no período analisado, permite determinar o custo intangível por usuário, como segue:

154.000 usuários por dia

x 30 dias

x 12 meses

= 55.440.000 usuários

Logo: $R\$ 6.716.471,69 / 55.440.000 = R\$ 0,12$ por usuário.

A taxa de cobertura dos gastos da empresa não atinge 100% e no ano de 2008 chegou ao patamar de 54,9% devendo os outros 45,1% dos gastos serem subsidiados pelo Governo Federal por meio do Orçamento Geral da União.

A evolução da taxa de cobertura pode ser verificada na figura 7, também apresentada no Relatório de Gestão de 2008.

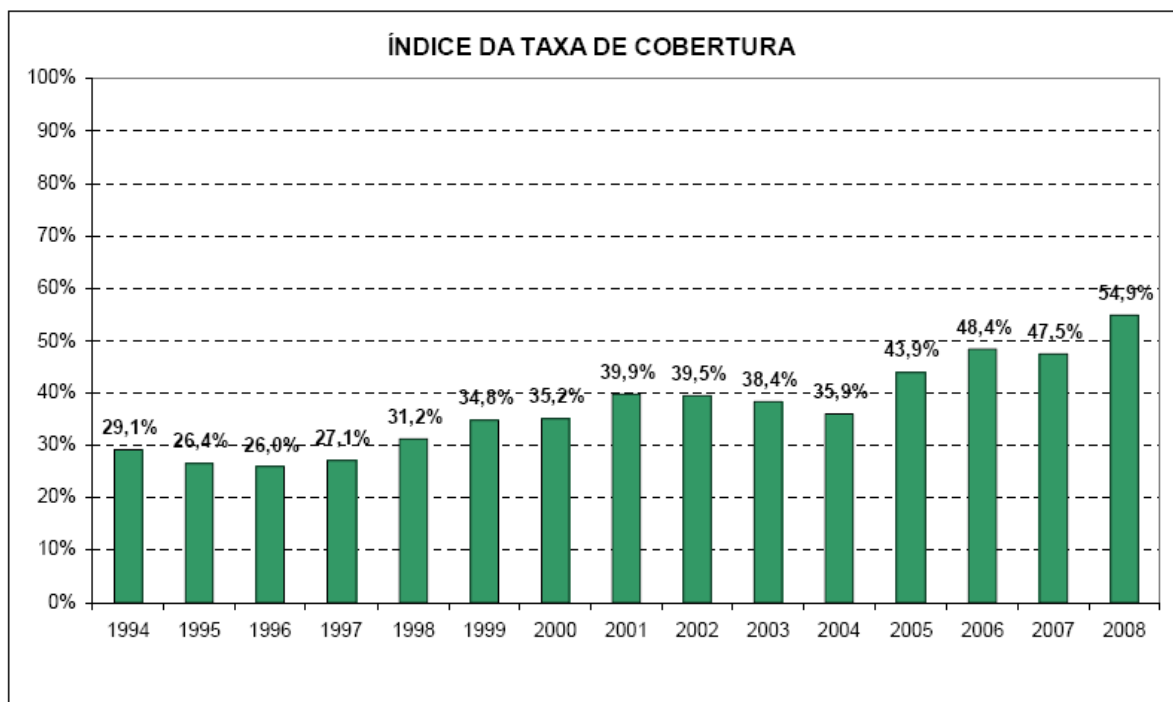


Figura 7: Evolução da taxa de cobertura Trensurb

Fonte: Relatório de Gestão (2008 p. 127)

Essa defasagem entre gastos e receitas representa um déficit por passageiro transportado representado na figura 8 que ilustra a relação existente

entre as despesas por usuário e a receita por usuário apresentada no relatório de Gestão de 2008.

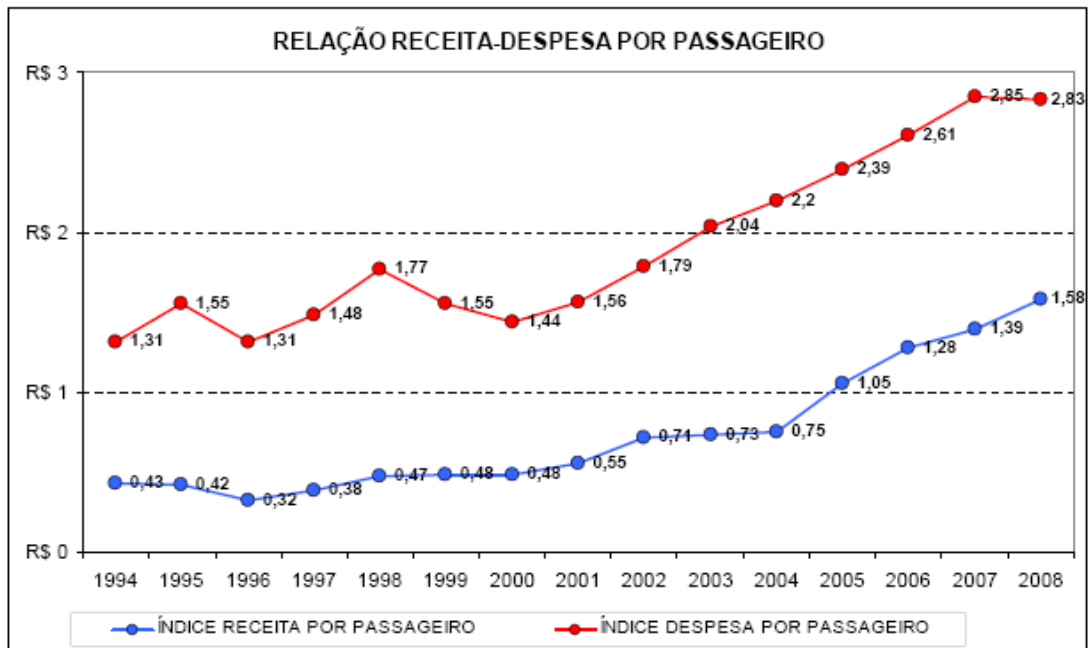


Figura 8: Relação receita-despesa por passageiro

Fonte: Relatório de Gestão 2008

De posse dos números da empresa e dos custos associados à imagem da Trensurb S/A, pode-se fazer a seguinte relação: se um usuário gerou entre os anos de 2007 e 2008 uma despesa média de R\$ 2,83, pode-se dizer que deste valor, R\$ 0,12 são gastos para a manutenção da imagem da instituição perante esse mesmo usuário. Ou seja, 4,2% da despesa gerada são gastos para a manutenção da imagem da organização.

- Nona Etapa: Gerenciar o Uso dos Recursos, Buscando Melhoria do processo

Foi realizada até o presente momento a mensuração dos custos intangíveis relacionados ao fator intangível imagem da organização, eleito pelos gestores como sendo o fator intangível prioritário.

Vale destacar que este trabalho não se preocupou em determinar se os custos são altos ou baixos, se os recursos empregados são suficientes ou insuficientes. Caberá à organização a análise desses números e sua interpretação, para que o uso dos recursos seja gerenciado com eficácia e que o processo daqui para frente seja melhorado e que os níveis de satisfação dos usuários cheguem em percentuais idealizados por todo o corpo executivo da Trensurb S/A.

4.5 ANÁLISE DA APLICAÇÃO DO MODELO

Durante a aplicação do modelo proposto por Diehl (1997), foram observadas as seguintes questões:

Os resultados encontrados somente poderão ser utilizados pela empresa estudada não podendo servir de base para empresas de outros ramos de atividade nem do mesmo ramo, tendo em vista que os valores resultam de decisões dos gestores desta organização, sofrendo alterações de empresa para empresa.

Os custos encontrados, relativos à imagem são referentes à manutenção de um fator intangível já existente, mesmo não sendo identificado nem registrado pela contabilidade. Não foram feitas inferências sobre valores de criação de imagem interna, por exemplo, porque outros critérios e outras atividades devem ser relacionadas e custeadas e de nada servirão os dados levantados neste estudo para outro fim, senão ao que foi proposto.

Não se pode fazer relações entre custos com imagem da organização e percentuais de satisfação encontrados nas pesquisas, no que diz respeito a percentuais *versus* valores empregados. Para tal análise, deve-se promover um estudo de séries temporais de custos comparados com as pesquisas, o que não foi objeto deste estudo.

Empresas que possuam um sistema de custeio baseado em atividades (custeio ABC) têm maior facilidade na aplicação do modelo. A aplicação do mesmo em organizações cujos conceitos de atividades não fazem parte do cotidiano da

organização poderá dificultar a mensuração dos custos intangíveis existentes por esse modelo.

Pode-se comprovar a existência de fatores intangíveis importantes no ambiente da empresa, tais como os relacionados em Peskin (1990) pois além da imagem mercadológica positiva que foi o fator intangível prioritário e portanto teve seus custos mensurados, através das entrevistas com os gestores pode-se encontrar outros fatores, a saber: conhecimento de RH, motivação funcional e marca. Para cada um deles pode-se, em outros estudos, identificar os custos intangíveis relacionados.

Bornia (2001) quando apresentou uma classificação para custos associados a fatores intangíveis tratou os custos intangíveis de imagem como sendo custos da qualidade, em virtude de acreditar que a reputação e a credibilidade estão diretamente relacionados a existência ou não de falhas, o que não foi confirmado no decorrer desta pesquisa.

No desenvolvimento deste estudo percebeu-se que além das falhas que podem ou não ocorrer existem outros atributos que conferem maior ou menor reputação e, por conseguinte, melhor imagem mercadológica, que simplesmente a existência de falhas. Nas próprias pesquisas de satisfação dos usuários da Trensurb são observados outros atributos que não falhas mecânicas que, quando ocorrem, causam um verdadeiro caos no trânsito da Região Metropolitana de Porto Alegre. Essa falhas, perda da reputação e perda da credibilidade, nem são citadas pelos usuários, conforme o relatório de pesquisa de 2008, pois os demais atributos, quando analisados em conjunto pelos usuários satisfazem suas necessidades. Ademais, isso não se tratam de custos e sim perdas, não cabendo a classificação dada pelo autor.

Dessa forma, caberia uma classificação a parte no que diz respeito a imagem mercadológica positiva, em virtude de que este fator intangível é composto de vários atributos que somados representam o que o usuário, no caso da Trensurb, percebe ao usar o serviço.

Outro aspecto importante reside na questão que Sveiby (1998), quando trata da empresa voltada para o conhecimento, trata das relações de ganho existentes em avaliar os intangíveis dentro dessa nova perspectiva. Analogamente, na questão da imagem da organização, quando se mensurou os custos intangíveis ou os gastos que a organização estudada teve ao tentar manter ao longo dos anos este fator intangível, pode-se observar que, a partir deste novo indicador, poderão ser monitorados os ganhos ou perdas relacionados a este fator. A partir do estudo mais aprofundado, utilizando-se mais anos de análise e buscando-se uma correlação entre reais gastos e percentuais obtidos na satisfação dos usuários, essa relação de ganho que Sveiby (1999) menciona poderá ser transformada em indicadores permanentes de desempenho organizacional.

Doravante a pesquisa possibilitou observar quanto os gerentes desconheciam o tema e como houve resistência por parte destes em manifestar sua opinião sobre os intangíveis da organização. Embora este tema esteja bastante em voga, a organização ainda não consegue identificar todos os fatores que norteiam sua atividade. Poderiam ser motivados outros encontros entre os gestores para debate do tema e análise do papel dos intangíveis na organização.

Outro aspecto interessante no desenvolvimento deste modelo é a questão da disponibilidade de acesso aos gestores. Foi bastante difícil reunir todos os gestores num mesmo período de tempo em virtude das obras de expansão da linha até Novo Hamburgo. Outra observação importante é que, originalmente, a priorização dos fatores intangíveis poderia ser realizada num *focus group* e a eleição do fator prioritário poderia ser realizada numa única reunião, buscando o consenso de todos os gerentes. Esta idéia não pode ser concluída em virtude da não disponibilidade destes gerentes num único momento. Este fato também deve ser observado em outros estudos, pois o formulário facilitador cumpriu seu objetivo, alcançou o maior número de gestores possível, trazendo os dados necessários para a priorização.

Adicionalmente, mencionou-se que o modelo proposto por Diehl (1997) é aplicável, mas a priorização dos fatores intangíveis é fundamental para que se evite

mensurar custos intangíveis de forma desnecessária. É interessante para a empresa que sejam mensurados os custos aplicados naqueles fatores que gerarão benefícios ou ganhos para ela, não sendo interessante despende esforços em outros que não sejam relevantes estrategicamente.

Por fim, apresenta-se o modelo original e como este ficou configurado a partir deste estudo:

Modelo de Mensuração proposto por Diehl (1997)		Modelo de Mensuração adaptado	
Etapa	Descrição	Etapa	Descrição
1ª	Identificar os fatores intangíveis.	1ª	<u>Priorizar</u> os fatores intangíveis <u>de acordo com a estratégia da organização utilizando matriz de relações.</u>
2ª	Identificar as atividades necessárias.	2ª	Identificar as atividades necessárias.
3ª	Relacionar os recursos utilizados às atividades necessárias.	3ª	Relacionar os recursos utilizados às atividades necessárias.
4ª	Associar ao recurso uma medida de seu uso	4ª	Associar ao recurso uma medida de seu uso
5ª	Selecionar um método de atribuição apropriado ao recurso, de acordo com a unidade de medição.	5ª	Selecionar um método de atribuição apropriado ao recurso, de acordo com a unidade de medição.
6ª	Medir os custos associados, identificando perdas.	6ª	Medir os custos associados, identificando perdas.
7ª	Totalizar os custos associados.	7ª	Totalizar os custos associados.
8ª	Associar os custos intangíveis aos níveis de utilização dos recursos, bem como aos benefícios obtidos/esperados sobre os ativos intangíveis.	8ª	Associar os custos intangíveis aos níveis de utilização dos recursos, bem como aos benefícios obtidos/esperados sobre os ativos intangíveis.
9ª	Gerenciar o uso dos recursos, buscando melhoria do processo.	9ª	Gerenciar o uso dos recursos, buscando melhoria do processo.

Quadro 18: Comparação entre o modelo elaborado por Diehl (1997) e o modelo alterado.

5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

5.1 CONCLUSÃO

No presente estudo aplicou-se o modelo de mensuração de custos intangíveis elaborado por Diehl (1997). Este foi incrementado com a priorização do fator intangível a partir da eleição, por parte do corpo executivo da empresa, do que fosse mais estratégico para a organização, partindo das suas declarações estratégicas, valendo-se da técnica da matriz de relações. Ao término, foi possível quantificar os gastos aplicados na imagem da organização, fator intangível escolhido.

Além da aplicação do modelo, foi possível aprofundar a discussão sobre custos intangíveis, possibilitando obter informações e pontos de vista bastante relevantes em relação à estratégia empresarial, nem mesmo perceptíveis pelos executores dentro da empresa, o que poderá possibilitar um ganho marginal para ela.

A aplicação do modelo de mensuração de custos intangíveis procurou trazer à tona o que são os custos intangíveis e sobretudo o que são os fatores intangíveis. Outro aspecto que foi bastante marcante no desenvolvimento deste estudo refere-se à discussão que surgiu na empresa participante da pesquisa: os intangíveis existem, no entanto não se costuma pensar na sua existência, ora por falta de informação, ora por falta habilidade no trato de fatores não visíveis aos executivos, acostumados aos números da contabilidade societária

A partir da discussão gerada, criou-se um indicador dentro da empresa, o qual será trabalhado e refinado para que seja utilizado em larga escala, e a partir dele, seja possível monitorar os índices de aceitação da empresa perante a sociedade.

A utilização de mais esse indicador tornará a gestão melhor informada sobre um dos fatores que são importantes para os gestores, embora não abarque todos.

5.2 RECOMENDAÇÕES

A partir do que foi exposto, poder-se-á fazer as seguintes recomendações para trabalhos futuros:

- A realização de trabalhos com dados de custos com séries temporais e dados das pesquisas de satisfação dos usuários para buscar a correlação existente entre os valores gastos e os percentuais de satisfação obtidos.
- Tendo em vista que o fator conhecimento interno também foi bastante pontuado pelos gestores, outro trabalho poderá ser a mensuração desse fator intangível que ficou em segundo lugar na preferência dos executivos.
- Realizar trabalhos para identificar os custos intangíveis de criação de fatores intangíveis, já que os apresentados foram considerados de manutenção de um fator existente e já monitorado pela organização.

Por fim, este estudo não pretendeu esgotar o tema, somente tratá-lo no meio acadêmico, fornecendo mais subsídios e experiências práticas para que, num futuro próximo, os custos intangíveis sejam de conhecimento não somente do meio acadêmico, mas também do meio empresarial.

REFERÊNCIAS

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n.1, p. 99-120, 1991.

BORNIA, Antonio Cezar. **Análise Gerencial de Custos**: aplicação em empresas modernas. São Paulo: Atlas, 2009.

BRASIL. **Lei nº 11.638 de 27 de dezembro de 2007**. Altera e revoga dispositivos da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e da Lei nº 6.385, de 7 de dezembro de 1976, e estende às sociedades de grande porte disposições relativas à elaboração e divulgação de demonstrações financeiras. Disponível em: <www.planalto.gov.br>. Acesso em: 15 maio 2009.

_____. **Lei nº 6.404 de 15 de dezembro de 1976** Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Disponível em: <www.planalto.gov.br>. Acesso em: 16 maio 2009.

CANADA, J. R.; SULLIVAN, W. G. **Economic and Multiatributte Evaluation of Advanced Manufacturing Systems**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1989.

COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS. CPC nº 4 Ativos Intangíveis aprovado em 03 de outubro de 2008.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. Resolução 1139 de 21 de novembro de 2008 do Conselho Federal de Contabilidade que aprova a NBC T 19.8 – Ativo Intangível

DIEHL, Carlos Alberto. **Controle Estratégico de Custos**: um modelo referencial avançado. Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, 2004.

_____. **Proposta de um Sistema de Avaliação de Custos Intangíveis**. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – PPGEP - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre: UFRGS, 1997.

GONÇALVES, Odair; OTT, Ernani. A Evidenciação nas Companhias Brasileiras de Capital Aberto. **Enanpad**, 2002.

GOULART, André Moura Cintra. O Conceito de Ativos na Contabilidade: um fundamento a ser explorado. **Revista Contabilidade & Finanças**. São Paulo: USP, n. 28, p. 56, jan. / abr. 2002.

GRANT, R. M. The Resource-based Theory of Competitive Advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, Spring, v. 33, n. 3, p. 114-135, 1991.

GUINTA, Lawrence R.; PRAIZLER, Nancy C. **Manual de QFD**: o uso de equipes para solucionar problemas e satisfazer clientes pelo desdobramento da função qualidade. Tradução Roberto Raposo. Rio de Janeiro: LTC, 1993.

HANSEN, Don R.; MOWEN, Maryanne M. **Gestão de Custos**: contabilidade e controle. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2003.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação**: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAYO, Eduardo Kazuo. **A Estrutura de Capital e o Risco das Empresas Tangível e Intangível-Intensivas**: uma contribuição ao estudo da valoração de empresas. Tese de Doutorado. Departamento de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, Doutorado em Administração. São Paulo: USP, 2002.

KRISHNAN, Suresh K. Increasing the Visibility of Hidden Failure Costs. **Measuring Business Excellence**, v. 10, n. 4, p. 77-101, 2006.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MCKINNON, J. Reliability and Validity in Field Research: some strategies and tactics. **Accounting, Auditing and Accountability**, v. 1, N. 1, p. 34-54, 1988.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOCHÓN, Francisco. **Princípios de Economia**. Tradução Thelma Guimarães. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MÜLLER, Cláudio José. **A Evolução dos Sistemas de Manufatura e a Necessidade de Mudanças nos Sistemas de Controle e Custeio**. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção – Programa de Pós-Graduação em

Engenharia de Produção – PPGEPP – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: UFRGS, 1996.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia Empresarial & Vantagem Competitiva**: como estabelecer, implementar e avaliar. São Paulo: Atlas, 2007.

PENROSE, E. The Theory of the Growth of the Firm. In: FOSS, N. J. **Resources, Firms, and Strategies**: a reader in the resource-based perspective. Oxford: Oxford University Press, 1997.

PERES JR. José Hernandez; OLIVEIRA, Luís Martins; COSTA, Rogério Guedes. **Gestão Estratégica de Custos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PESKIN, Myron I.; HALPERN, David. Non-Economic Intangibles Are Valuable. **Business Forum**, ABI / INFORM Global, v. 15, n. 3, p. 25, Summer 1990.

RIEG, Denise Luciana; ARAÚJO FILHO, Targino de. Mapas Cognitivos como Ferramenta de Estruturação e Resolução de Problemas: o caso prático da Pró-Reitoria de Extensão da UFSCar. **Gestão & Produção**, v. 10, n. 2, p. 145-162, ago. 2003.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SHANK, John K.; GOVINDARAJAN, Vijay. **A Revolução dos Custos**: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos. Tradução de Luiz Orlando Coutinho Lemos. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

SILVA, Antônio Carlos Ribeiro da. **Metodologia da Pesquisa Aplicada à Contabilidade**: orientações de estudos, projetos, artigos, relatórios, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Atlas, 2003.

SILVA, Edna Lúcia; MENEZES, Ester Muszkat. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração da Dissertação**. 3. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SOUZA, Marcos Antônio de; DIEHL, Carlos Alberto. **Gestão de Custos**: uma abordagem integrada entre contabilidade, engenharia e administração. São Paulo: Atlas, 2009.

SVEIBY, Karl Erik. **A Nova Riqueza das Organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

UBEDA, Cristina Lourenço. A Formulação Estratégica sob a Perspectiva da Visão Baseada em Recursos. **XIII SIMPEP**, Bauru, 06 a 08 nov. 2006.

WERNKE, Rodney; BORNIA, Antonio Cezar, Considerações e Comentários sobre Custos (associados a ativos) Intangíveis. **VIII Congresso Brasileiro de Custos**. São Leopoldo, 2001.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. Tradução de Daniel Grassi. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICES

APÊNDICE A – TRANSCRIÇÕES DAS ENTREVISTAS COM OS GERENTES DA TRENSURB S/A

A) GERÊNCIA DE PLANEJAMENTO

Bem, Adriana, assim, é importante que te dá um contexto um pouco da nossa história, a Trensurb está em recuperação, é uma empresa pública é uma S/A o Governo Federal tem 99,5 % das ações né, ela é uma empresa que assim 23 anos ela envelheceu no seu todo, o que é esse envelhecer no seu todo? Equipamentos, prédios, instalações o próprio trem enfim, todo o seus sistemas as coisas vieram num processo, e os funcionários vieram envelhecendo e a empresa desde a sua fundação não havia contratado nenhum funcionário de nível superior até então. Então em 2003 iniciou processo de planejamento estratégico em 2005 nós implantamos o BSC estamos quase concluindo um sistema de gestão de custos, uma série de trabalhos sendo realizados agora com todo um trabalho na área de processos de mapeamento, trabalho de melhoria também de definição de fronteiras enfim são processos todo trabalho bastante denso justamente para modernizar a empresa enfim colocar os processos numa lógica que tragam mais produtividade para a empresa. Então tudo isso aconteceu, claro que a empresa tem um sistema bastante moderno, tem vários sistemas bastante moderno, mas no todo assim as coisas não vieram acontecendo. A gestão como ela é uma empresa pública a cada quatro anos mudam os diretores, os gerentes são nomeações internas alguns são pessoas de fora, todos os quadros de gestão são internos é, isso trás muitos problemas de natureza objetiva, da gestão propriamente dita. Então as pessoas estão muito preocupadas com aquilo que dá visibilidade pública, aquilo que faz com que seja é, o gestor seja reconhecido publicamente, aquilo que aparece lá para opinião pública e às vezes esquece de outros aspecto que dão apoio para tudo isso e ficam relegados ao segundo plano. Quando tudo é novo, tudo funciona bem quando o trem começou lá, quando a empresa começou a funcionar o trem era novo, equipamentos novos, as pessoas novas, éramos jovens na época eu tenho 23 anos de empresa também, então tudo isso funciona melhor, só que a empresa, esse modelo de empresa se esgotou, ou a direção tomava uma atitude de repensar o

modelo de gestão e levava essa empresa para outro patamar ou acabaria se consumindo por si própria, ai sendo privatizada ou... que assim ô ela é uma empresa que exige, que necessita do Governo Federal para a sua sobrevivência, hoje nós operamos com uma faixa de cobertura em torno de 52, 54%, isso significa que de cada 100 reais nós arrecadamos, com 100 reais de despesas nós arrecadamos 54 de receita, então os outros 46 o governo federal nos fornece. Mais até 2003 a situação era muito diferente a nossa média gerava em torno de 30% então o processo de renovação na gestão e o BSC, permitiu que a gente evoluísse a patamares maiores a nossa meta para 2010, por exemplo, é de 80% então é um processo bastante grande. É uma empresa que trabalha com uma tecnologia muito particular, muito específica, você não encontra mais no mercado assim, claro engenheiro mecânico é engenheiro mecânico em qualquer lugar, é uma função genérica, mas tem particularidades especializadas que só no sistema como o nosso, pode ser, necessita formar essas pessoas, essas pessoas foram para o Japão, ficaram um longo período lá em treinamento de formação, desenvolvimento que receberam investimento da Trensurb pra... O que aconteceu? Essas pessoas envelheceram e ao envelhecer elas também chegaram a suas aposentadorias então desde o final da década de...desde de 2000 pra cá muita gente se aposentou e a gente chegou assim no...muitos continuaram aqui, né, aposentados mas que continuaram trabalhando. Mas a Trensurb tinha que adotar uma medida, primeiro que a legislação também tinha essa questão de que o aposentado ele tinha obviamente um contrato de trabalho como deveria desligar e contratação de outros no seu lugar né, mas isso não foi bem assim, então a empresa foi acumulando aposentados muitos de uma forma até desnecessária, né, no topo da carreira, sem motivação para continuar trabalhando passavam o tempo, recebiam mais um salário. Não tinha nenhuma política de preparação para aposentadoria e nem de aposentadoria, aí nesse ano agora especificamente nós chegamos a uma situação que tínhamos que tomar uma decisão em 2008. Havia um concurso público realizado em 2006 que encerrava em junho desse ano que contratava engenheiros, administradores, contadores, arquitetos, engenheiros de todas as especialidades e também pessoal de nível técnico de nível médio, técnicos mecânicos, eletrônicos, eletro técnico, enfim toda a espécie de profissionais que a empresa estava necessitando. A empresa desenvolveu um mecanismo de aposentadoria para facilitar o processo de rigor praticamente sem funcionários e contratou 150, 160,

funcionários novos, então deu uma injeção bastante grande de pessoas que entraram. Qual é o problema que isso trouxe para nós? O problema é que muitas pessoas que receberam aquela formação específica não teve o programa de repasse conhecimento, e acumularam conhecimentos que deveria de alguma forma ser repassado, então a empresa teve que desenvolver um outro mecanismo de manter essas pessoas por mais algum período aqui dentro com remuneração especial aquelas que tivessem um projeto, repassaram o conhecimento mais geral da sua vida aqui no Trem para que depois eles pudessem ir embora e gozar sua aposentadoria. Então como você vê, a empresa ela não tem um programa, uma lógica que possa fazer com que o conhecimento de alguma maneira mudou aquilo que pode ser padronizado que os processos possam estar padronizando ela não trabalhou isso então todos os nossos procedimentos foram ao longo dos anos se perdendo na vida da empresa e tudo isso ficou para trás, então o que a gente está fazendo essa análise de processo que eu te falei esse mapeamento todo visa chegar fazer a documentação de tudo isso, novos programas com padrões claramente estabelecidos, porque a manutenção do trem é sempre o mesmo os equipamentos são todos eles padronizados tem todo processo que exige uma forma de fazê-lo né, então tendo padrões a gente boa parte deste conhecimento a gente consegue gerenciar e manter quando isto estiver formalizado, estiver documentado e disponível não apenas para uma pessoa, mas para todas também. Esse é uma parte do processo, né a parte da instrução que a gente vem montando, né é claro que a gente tá essa semana nós começamos com implantar o SENAD que também nesse sentido ajudar a agregar valor a trabalho de análise de processo e forma também de melhorar a qualidade do serviço, não apenas de para buscar prêmios. O PGQP é um deles como nós somos transporte público tem uma associação nacional de transportes públicos, ANTP, a gente pertence a ela, né então a gente adota, ela é um sistema de qualidade mais orientado para o setor de transporte, claro isso reverencia tanto no PGQP, como no PNQ enfim, só que tem alguns aspectos que mais orientados para o setor de transportes, então são vários aspectos que a gente vem que a gente tem, no nosso mapa estratégico, um dos objetivos é implanta uma lógica uma sistemática deles e o conhecimento, né como forma de ter um mecanismo uma formação integral e continuada, que permita isso, já que ela tem toda uma particularidade, que nós os profissionais tu não pega no mercado puro e

simplesmente e coloca aqui e sai trabalhando, precisa ser preparados para as atividades e isso leva tempo.

E deixa eu te pergunta uma coisa, o que me chamou a atenção na sua fala inicial é com relação a meta de arrecadar mais, né? Essa arrecadação hoje a maneira direta é a utilização do trem pela população, muito bem. O que a empresa, como é que é visto provavelmente nas reuniões de planejamento para fazer com que esse cidadão escolha vir de trem?

É ai tem todo um trabalho de marketing talvez que a gente tenha que fazer, porque hoje, nós ainda do ponto de vista de marketing estamos muito orientados ainda pelo produto, por serviço, né talvez a gente tenha que repensar, talvez não, a gente tem que repensar isso para que o nosso foco seja o cliente, porque e a gente vê a BR lotada e o trem tem uma passagem competitiva em relação tanto aos ônibus com ao sistema de transporte normal pelo automóvel, porque ele é um sistema que funciona tem uma regularidade , não tem trânsito, tem garantia que as pessoas vão chegar, enfim toda uma série de vantagem, você sai de São Leopoldo à Porto Alegre você sabe que vai levar tanto tempo são 40 minutos, 44, 42 minutos de lá até aqui você sempre vai levar estes 42 minutos, a garantia que você vai chegar em Porto Alegre, entendeu . Mas isso é um aspecto que, hoje talvez a arrecadação nossa ela não esteja tanto voltada para transportar mais pessoas e portanto arrecadar mais com o transporte de pessoas, eu vou te dizer porque, porque o transporte é uma particularidade a demanda é irregular no pico da manhã e no pico da tarde então tem uma grande demanda para uma oferta limitada em determinados pontos do dia e tem uma oferta ociosa durante todo o resto do dia que poderia ser melhor aproveitada.

Nesse meio tempo que está vazio elas estão trabalhando.

Esse é um problema do transporte público em geral, os ônibus vocês podem ver que se passarem nas garagens vai ver ônibus parado ao longo do dia que sai das garagens no final do dia ou no início da manhã. Então a gente sabe que para arrecadar mais deveria haver mecanismo de primeiro de oportunizar viagens nesse intervalo, ou seja, criar um mecanismo de motivação para que o nosso cliente busque viajar nesse período que tem uma demanda ociosa, que tem uma demanda

menor ou mecanismos tarifa menor ou aumentar a tarifa e tentar com isso ... a gente sabe que o nosso cliente o nosso usuário é alguém que necessita andar de trem, e tem o máximo que ele pode pagar, pode pagar pouco. É classe C e D a grande maioria dos nossos usuários. Então ali não é fator arrecadação principal pra nós onde a gente pode buscar um crescimento da receita. Claro a gente tem que manter a tarifa atualizada, enfim tudo isso tem que tá previsto tem que buscar aumentar a demanda naquele período que a gente pode oferece uma oferta maior também tem que buscar fazer, mas isso tem limites, não vai agregar tanta receita assim não, então aonde é que a gente vai buscar fazer isso? Há uma tendência mundial eu fui para o Japão e fiz um curso de gestão... a tendência mundial assim e o Japão é um exemplo disso, transporte ele é uma parte da receita da organização ela busca desenvolver como o transporte nós temos um grande volume de pessoas que circulam no nosso meio esse volume de pessoas podem surgir outros negócios associados como exemplo shoppin centers as próprias estações do metro podem se servir de excelentes pontos comerciais

Que inclusive já é feito. Já é feito.

E se a gente for acompanhar de na época que eu morava em Porto Alegre até hoje isso aumentou muito né?

Aumentou muito, isso aumentou bastante. É verdade.

Até nove anos atrás não tinha tanto assim, hoje tu vê, por exemplo, na estação rodoviária, na estação mercado que é a que mais circula pessoas, muitas lojinhas, muita...

Para tu ter uma noção, a estação mercado de Porto Alegre o metro quadrado é o mais caro de Porto Alegre posso pedir 300,00 reais o metro quadrado lá eu consigo 300,00 reais.

A quantidade de gente que circula qualquer negocinho que colocar já vai tá ganhando, vendendo bem. Então nos últimos quatro anos é que de fato a gente intensificou isso, é a minha área que administra essa área. Então a gente fez um redirecionamento estratégico para outros negócios tanto é que no mapa estratégico dá pra ver que ai tem um objetivo estratégico de prospectar e desenvolver novos

negócios, então isso é uma parte nós temos outro lado publicidade cada vez mais tem se mostrado uma grande alternativa e nós temos o que eu posso te dizer assim a estrutura o esqueleto a espinha dorsal da região metropolitana é o trem possui, nós estamos no meio dela, a nossa via tem dutos, enfim uma série de outras questões, que pode passar cabos, pode passar redes enfim nós temos uma fibra ótica em redundância, ou seja, fibra ótica pode romper em baixo ainda vou ter dados passando por cima ou vice e versa que dava garantia de segurança da informação que também tem uma sobra vamos dizer assim de dois milhares pares de fibra ótica para integrar a rede comercio e vê essas coisas, então isso também se revela uma grande alternativa comercial.

Por exemplo, uma região que talvez não tivesse cabo de fibra ótica pra Internet, para que a própria Brasil Telecom não atende...

As empresas de telecomunicação não tem um dia que alguém não vem aqui procurar para arrumar parcerias, inclusive nós conduzimos um plano de negócio nesse sentido junto com o ...pra tratar dessa questão da fibra ótica, não dá para esquecer que ao longo da nossa vida tem grandes universidades, né, Unisinos a Ulbra, Uniritter, La Salle, enfim da para chamar de um eixo universitário, são grandes potenciais clientes nossos, né, por outro lado assim ô, as estações é um outro mecanismo que a denominação da estação ela também pode ser um elemento de efeito. Não tem a estação Unisinos? Ela não paga nada para colocar o nome na estação da Unisinos, eu não me lembro nada, certamente se eu botasse o nosso nome Trensurb na Universidade não ia fica de graça, né? Mas então isso são questões que estamos trabalhando a forma que a gente encontra de manter uma aparência construtiva, tem o aspecto social que atende a classe mais necessitada, mas por outro lado também a empresa tente que ela busca em não pesa ia ser um peso, um ônus, para os cofres da união e nem para a sociedade que acaba os impostos garantindo isso, né, ou seja, então que a gente possa ao invés de estar gastando com o custeio esse custo possa está vindo pra cá como investimento novas vias, novos sistemas de transporte enfim, esse é um pouco da nossa lógica.

No seu ponto de vista o que a empresa Trensurb faz de melhor?

Ela é reconhecida pelo nosso cliente, né que é o serviço que cobre mais de 90%, 93% numa pesquisa de aprovação do nosso serviço os níveis de aprovação nosso são alto nós prestamos um serviço que é reconhecido pela sociedade como um bom serviço, claro tem seus problemas de vários aspectos, aspecto visual da estação que já é feio, mas estamos buscando isso, então no meu entender o nosso serviço é o que nós temos de melhor é prestar um bom serviço ao cliente.

Então são feita pesquisas periódica?

São, todos os anos nós fizemos uma pesquisa de satisfação.

É direcionada ou ela é livre? Tipo direcionada se tem alguém que vai perguntar...?

Não, alguém vai perguntar.

Na estação, ou é panfleto? Não alguém vai perguntar, a gente contrata uma empresa, está em nosso site inclusive. Então eu acho que nesse momento o que nós temos de melhor é isso aspecto...claro assim talvez porque a Trensurb tenha hoje esteja se desenvolvendo aqui uma inteligência em transporte que se a gente olhar o mercado a linha de empresas privadas até estudam, que desenvolve e investe em profissionais que fazem cursos aqui e ali, mas é pouco isso na privada e no setor público é menor isso, tem empresas que estão quebrada lá, não tem gente não tem nada, a EPTC tem mas e acaba não tendo uma boa relação assim, não aparece na opinião pública, mas ela teve uma opção ela conseguiu existir no projeto dela que é dos portais e os projetos do trem acaba se secundarizando, então é opção deles, no ponto de vista técnico, de pós graduação, deve te gente fazendo cursos aqui é um aspecto bem interessante que talvez não apareça tanto agora mas os maiores estudos da região metropolitana estão sendo desenvolvidos dentro da Trensurb a Metroplan, que seria o órgão para proporcionar isso no ponto de vista que é papel dela, acaba não fazendo, não tem dinheiro, os profissionais já... que a gente possa fazer isso muito bem aqui, com uma técnica muito interessante.

E essa inteligência, esse desenvolvimento dessa inteligência corporativa vamos dizer assim né, ela começou mesmo então desde 2003 pra cá essa pensar

organização desde quando tem o planejamento estratégico então com esse papel também?

Sim, porque antes, até a unidade a gerencia de planejamento é uma gerencia orientada a estudos pura e simplesmente de transporte lá da operação, não tinha um caráter organizacional como ela tem hoje, então ela deixou de ser vinculada a área de operações e passou a ser vincula diretamente a presidência uma mudança assim de papel. Antes disso houve tentativa de prêmios de qualidade mais morriam logo, se tentou um planejamento mais não teve constância de propósito assim como tá tendo hoje o planejamento é principal ferramenta assim... tudo se vincula aqui, a se não está no planejamento esquece tipo assim algumas áreas já sabem, que já não ta ali, não tá alinhado com a estratégia da organização pouco vai se está avança, né se isso não faz parte do planejamento estratégico, então esquece, elas começam tem todo um alinhamento e começa a se produzir em torno disso, olha tem que tá...então assim a nossa grande questão hoje não é só receita . a grande questão hoje é eficiência, nós temos uma eficácia como eu te disse nossos resultados são bons, mas para produzir isso nós gastamos muito, por conta de todos os processos, tudo foi envelhecendo, né nós temos um sistema de depósito de materiais aqui que eu posso dizer que é da Revolução Industrial e nós temos dezessete mil itens ali de estoque, não é pouca coisa, muitos deles importados, a grande maioria importados, então a a gente desenvolveu um processo de nacionalização, contratamos um software para qualificação dos materiais, para que a gente possa comprar o material correto fazer a especificação correta, estamos em teste, é tem muito trabalho ainda para acontecer, mais os frutos já começam a aparece sabe, tanto é que desde 2005 pra cá que a gente começou a colher resultados já.

No teu ponto de vista assim com base em tudo que a gente conversou sobre os intangíveis dentro da empresa, qual o senhor identificaria que internamente vinculado ao cliente enfim, dentro desse planejamento no qual seria responsável também que participa, que ativo intangíveis que pode ser gerados o que são gerados e que poderia ser identificados de maneira geral assim?

Eu acho que essa inteligência, de um caso específico como outro também né, a gente identificou isso como principal.

O senhor falou daí, com relação ao reconhecimento do serviço, existe algum trabalho com acumulação a imagem da organização?

Não, é como vou te dizer tem alguma coisa assim mais a nível de imprensa e acompanhando isso sabe, a gente sabe que notícia nesse país é notícia quando é negativa, positiva muito pouca acaba sendo notícia, mais a gente tem conseguido manter o nível bom. O problema da imagem é uma questão que a gente como o marketing também é uma coisa recente, não só na nossa empresa como no próprio setor de transporte público, marketing é uma coisa que vem sendo desenvolvida nessa área, né, mesmo por ser um serviço pode ter uma qualificação diferente dos outros serviços, tem particularidades primeiro porque nós somos uma concessão mesmo transporte urbanos, nós somos também uma concessão, aí tem aquela discussão, é uma lógica de mercado ou não é? Tem mercado ou não tem? Então assim o marketing ele é um processo que também não tá maduro ele tá muito embrionário ainda assim na nossa área e na nossa empresa também, então nós estamos discutindo uma necessidade de fazer uma pesquisa de imagem alguma coisa, vários aspectos, pra ver como a gente tá na cabeça das pessoas, não apenas no meio de satisfação, mas olha pra... , poder com isso identifica potenciais usuários enfim a gente tá montando isso então é uma coisa que vem ainda, também imagem, marca, posicionamento são questões que a gente não, sabe é acaba não trabalhando por ser uma empresa pública às vezes tem todas as exceções que tem , então não tem quadro técnico que também pensem um pouco isso, né a gente acaba tendo dificuldade de trabalhar com estes aspectos mas como eu te disse o marketing é embrionário aqui mais ele vem sendo desenvolvido vem crescendo muito nessa lógica aqui né, ela é uma necessidade, temos que avaliar não apenas no ponto de vista de mercado mas também assim talvez se as pessoas talvez oferecendo outros mecanismos por exemplo estacionamento lá em São Leopoldo, será que estacionamento não agregam mais clientes.

Vários aspectos que a gente pode tá buscando isso. A gente fez uma pesquisa de foco esse ano junto com a pesquisa de satisfação com não cliente que não conhecem nosso sistema sem nunca ter utilizado o trem que fizeram uma série de observações e tal e depois vieram para uma reunião de grupo focal e aí estamos discutindo vários aspectos em relação, muito interessante, várias visões que como é que usuário se acostuma com as coisas, nossos clientes acaba, por exemplo a

pontualidade acaba que como absorvida como uma coisa óbvia se tratando de Trensurb. Não pode ser diferente.

Não pode ser diferente, não tem outro jeito de ser, então tem uma outra parte que é muito interessante, porque o usuário se acostuma com as coisas. As vezes é precisa fazer uma mudança as vezes de um minuto no nosso planejamento de operação um outro muda alguma lógica ele sente, sabe o que tá lá na plataforma, o primeiro dia ele passa no segundo dia já começa desconfia e no terceiro ele reclama.

Ele reclama?

Ele reclama, são distribuídos pelo do 0800 enfim... toda a reclamação que chega por telefone, por carta, por Internet, por formulário a resposta.. ela obrigatoriamente deve ser dada em 48 horas, imediatamente nós registramos as respostas que nós recebemos na correspondência logo em seguida 48 horas tem todo um sistema que funciona que assim olha você deixou um cliente lá esperando uma resposta sua avisando, se o chefe do setor não responde o gerente vai se acionado imediatamente o sistema já gera uma informação, o chefe não respondeu a reclamação se o gerente não respondeu então é em cascata alguém vai te que se mexe e a gente acompanha todo o tempo de resposta quais as reclamações que mais crescem que tipo de reclamação, enfim procura agir sobre isso, né para que possa agradar, satisfazer.

Então assim, eu penso que a gente ainda vai novamente voltar a conversar sobre esses itens até porque nós vamos analisar essa nossa entrevista dentro do objetivo do trabalho pra gente retirar alguns itens principais dentro da proposta então dessa identificação desses fatores intangíveis que existem a gente sabe que existe e nessa primeira conversa a gente pode identificar alguns, para que num outro momento então depois que a gente conversar com todos os gerentes, né, porque cada um também tem uma perspectiva da empresa o planejamento é mais amplo, o importante é que ele está relacionada com todas elas, mas se a gente pergunta as mesmas coisas para cada área vai ter talvez alguma coisa naquela área não, né, naquele ponto de vista não identificou e essa pra gente não fazer um grupo que é muito difícil talvez de reunir todas as pessoas ao mesmo tempo e ai talvez não fica

tão produtivo né, então o que a gente faz? A gente já com seu auxílio né, pra que a gente possa marcar com outros gerentes, mas antes disso a gente vai fazer uma avaliação da nossa primeira entrevista e ai depois a gente marca outro dia com o senhor e dá continuidade. Muito obrigada.

B) GERÊNCIA DE SISTEMAS

Bom em primeiro lugar né como posso te mostrar aqui a ...em primeiro lugar a gerência de sistemas ela é responsável pela manutenção de todos os sistemas aí da Trensurb, tá. Quando eu falo de sistema a gerência de sistemas ela é dividida em três setores: o setor de rede aérea, SERED, responsável pela manutenção de rede aérea, o setor de, O SEMEL, manutenção elétrica que é responsável por toda parte de alimentação de energia e o setor de Sinalização que é SESIN. A GESIS, gerência como um todo ela coordena esses três setores da empresa e ela é responsável também pela por toda parte de orçamento desses três setores, a gente faz a parte também de projeto básico de criações de novos sistemas de modernização de recuperação de nossos sistemas que compõem o GESIS e dá apoio para as áreas propriamente dita. O GERED como o próprio nome diz, o setor de rede aérea, a rede aérea é o que dá que alimenta os 3 mil voltz pro trem funcionar, né ao longo da via. Já a SEMEL é responsável pela manutenção como já te falei de toda ponta elétrica da Trensurb toda parte de abastecimento de energia, ela faz a manutenção das 4 subestações que a gente tem de média função, mais as subestações de todas as estações, as subestações do pátio e dos pontos que a gente tem ai de estratégica, como caso de bombas gerador de energia, escada rolante, elevador, toda forma de ar condicionado então isso que faz o a SEMEL e a SESIN é responsável por toda a parte de finalização, né que é o que dá a segurança pro trem anda na via que é o que rege ai o deslocamento do trem né, sistema de Sinalização é que diz qual é a velocidade que o trem pode anda, se pode anda, se não pode anda, ele que impõem os limites de velocidade do trem. Tem todo o sistema que controla velocidade e os sistemas que controlam a parte de segurança que seria aquele que impõe o trem de emergência em caso de acidente entendeu? O que mais podia te falar, toda essa parte de sinalização ela tá distribuída ao longo dos nossos 37Km, são 13 painéis de controle local onde estão concentrados equipamentos e a via ela é seccionada por setores né, essa particularização é controlada por domínio não vou dizer o nome dessa parte ai, porque ela é uma parte mais técnica então não se isso ajudaria em alguma coisa nessa pesquisa. O cco Centro de Controle, que é a supervisão e controle de toda a via é o local onde a gente tem um painel onde a gente tem demonstrado onde está cada trem em cada local da via e daqui de cima a gente

controla e comanda a movimentação desses trens. No centro de controle também tá toda a parte de comando sistemas de abastecimento de energia, ou seja, a gente tem ele é todo telecomandado aqui de cima, ou seja, se eu quero abrir uma subestação, eu faço aqui de cima do centro de controle. A SESIN também atua (05:05) toda a planta de telecomunicação, toda a planta de bilhetagem que são os bloqueios de todas as estações todos cronometrados, toda a parte de rádio, telefonia, sistema de fibra ótica e laboratório de eletrônica a gente tem um laboratório de eletrônica no segundo andar a gente dá a manutenção em toda a em todo o comando eletrônico da empresa basicamente é isso que a gente faz, né.

Toda área da GESIS ela trabalha na área de engenharia elétrica e eletrônica, né entra alguma coisa de civil, na parte elétrica, basicamente é engenharia elétrica e eletrônica eletromecânica essas são sistemas fixos coisa que ali tem um certo controle.

Porque a gente tá aqui para servir a Trensurb, porque assim ô a gente sabe muito bem que falta qualquer um desses nossos sistemas o trem vai atrasar, o trem vai causar várias coisas se não tiver telefonia o pessoal das estações se não tive rede de computador, se não tiver nossa sinalização tem atraso, se não tiver energia o trem nem anda então os nossos sistemas são fundamentais para operação tranqüila a gente tem um índice de disponibilidade bem favorável a nós, né então eu acho que a principal característica da GESIS, assim do corpo técnico aqui dos funcionários eles estão ligados diretamente da questão da missão da empresa é botar o trem funcionando isso pode dar certeza outras reuniões que fizemos aqui na época de quando ocorreram problemas, quando chega a hora do pavor, o que interessa é o trem funcionando e as vezes como a gente tá numa posição assim um pouco afastada do pessoal administrativo, né o pessoal tem um pouquinho dessa visão de que não é valorizado é um sentimento que fica aqui como vamos dizer que a gente tem um jargão aqui, nós somos o pessoal do fundão lá, então a gente tem isso né que o pessoal trás assim mas isso não é assim, porque a gente fica afastado do prédio, o prédio administrativo é lá, a manutenção é do outro lado de lá, mas a gente sabe da nossa importância, tanto que hoje a empresa os nossos funcionários foram contratados, quando nós fomos contratados há 20 e poucos anos atrás, fomos contratados há 24 anos de empresa, a gente não tinha esse tratamento que hoje a gente dá aos novos que é uma integração o que a gente faz com que cada gerente

vai lá fica falando aqui a gente faz uma apresentação e apresenta para todos eles, leva eles na área, para conhecer a empresa, então todos os novos de uma certa forma não a fundo mas conhece a empresa sabe o que cada um faz a gente faz essa apresentação para eles.

E assim, no ponto de vista de vocês então o que de melhor isso em qualquer aspecto o que de melhor a Trensurb faz hoje?

O que mais nos dignifica e o que me deixa orgulhoso, né é que na pesquisa de satisfação que a gente conseguiu ai 93,6% de aprovação dos usuários eu acho que isso que motiva a gente né, a aprovação do usuário que é o nosso cliente final então esse conjunto de trabalhos que foram feitos e tal, né de cada gerente de cada um fazer a sua parte, que no fundo vai tá a satisfação do usuário nós mais na regularidade dos trens na permanência dos trens na via, na disponibilidade, na pontualidade no tráfego, essas coisas assim entendeu? Então isso tudo pra nós a agora a gente teve uma pesquisa que foi divulgado agora que foi feita no último ano isso foi pra nós significativo foi bom e um motivo de orgulho para nós que o usuário aprova mais de 93%.

É eu vejo o principal produto nosso é o transporte de passageiros dos usuários, tu pega o carro na estação e ele entra na estação ele tem um bom acesso ele não tem, ele é bem tratado pelo bilheteiro, se o trem está lotado ou não, embora isso tenha acontecido mais isso eu acho que é o principal produto pega a pessoa lá desde o início da passarela lá que ele entra está em direção é transportado e chega ali e sai tranqüilamente, na nossa missão fala em soluções de mobilidade urbana, é a segurança, pontualidade e a responsabilidade socioambiental, a nossa contribuição ai social na verdade.

Essa responsabilidade socioambiental é sobre o aspecto não é sobre o consumo de o que move o trem? mas a gente faz uma série de campanha com as comunidade que estão no em torno, a campanha do agasalho, material escolar, o novo usuário. Ela vai lá e pega nas escolas carentes do em torno, de onde ela passa, as crianças montam turma e vem visitar a Trensurb e tal, tem palestras, recebem um trenzinho lá para montar e tal, tem outro projeto que é a estação Educar.

E o que faria no ponto de vocês as pessoas encolhessem sendo que ela tem oportunidade de escolha ou vir de carro ou vir de trem ou vir de ônibus, porque ela escolheria vir de trem?

Primeiro, pontualidade, regularidade, limpeza isso aqui são os nossos valores a limpeza do nosso transporte a pontualidade a facilidade do acesso regularidade, esses são nossos valores, que a gente tem, né. Eu acho que o nosso meio de transporte fácil ele se insere assim vamos comparar: o ônibus ele tá sujeito ao trânsito, ter um acidente, dá um congestionamento e hoje em dia as pessoas querem tá ali por exemplo saírem de casa e chegar num determinado lugar. Então o usuário regula lá o trem eu sei que o trem passa toda hora lá e vai chegar tal hora, pega o trem naquele horário e vai chegar em tal horário, o trem ele fácil ele consegue ti regular o teu dia por ele, né.

O usuário é exigente ele tá muito acostumado ao bom serviço então assim aumentando o número de usuários e principalmente no horário de pico né, que as pessoas vão trabalhar hoje a gente começou a carregar muito o trem né então se o trem fica muito carregado isso já começa a ser um desconforto pro usuário. Esse é o valor não sei se é tangível ou intangível, a uns dois três anos atrás tu entrava tranquilo no trem não tinha esse problema, hoje dependendo do dia o cara fica daqui um pouco um trem mais vazio. Mais e assim, vocês falaram várias coisas com relação ao cliente externo com relação ao cliente externo e o cliente interno que também né.

O cliente interno hoje é a operação como um todo que, administração nos cobra é a parte de telecomunicação, rede corporativa, ar condicionado, de energia, mas na verdade a ponta é a operação.

Vocês começaram com essa pesquisa de satisfação com o cliente foi feita e qual é a gerencia responsável estão disponíveis.

Eu acho que de comunicação interna, não sei se tá bom assim.

Não é isso mesmo eu já identifiquei várias coisas assim porque assim a gente para manter o prédio, por exemplo, o que que precisa? Precisa da manutenção em si, senão o prédio cai.

A manutenção do prédio fisicamente tudo bem, mas assim nós buscamos hoje o que? Quais os ativos intangíveis que se são possíveis porque o que vocês falaram em relação ao cliente, com relação ao próprio trabalho de vocês que é a pontualidade vê tudo funcionando para que aquele intangível percebido pelo cliente seja mensurado esse meu trabalho é identificar esses pontos e vê quanto se gasta para que isso seja realizado, né mas essa conversa com a gerencia é identificar os principais fatores intangíveis o que todo mundo menciona no seu discurso e depois eu vou participar de uma reunião de vocês de gerencia ou enfim vai ser marcado pelo Auditor e daí bom, não interessa quem disse mas o que foi recorrente nas entrevistas tais e tais e tais ativos intangíveis, daí todos os gerentes juntos vendo o resultado da sua fala só com os tópicos vão escolher aquele que seria o principal aquilo que está exatamente direcionado com a missão, a visão, que seria uma o fator intangível prioritário e esse a gente vai mensurar e isso a gente vai ver o quanto custa.

Não e tem um que tem um custo que é complicado falar que é muito intangível que é as relações interpessoais aqui, então como é que fica assim porque a gente trabalha aqui a 20 e poucos anos juntos, né então assim a maioria a gente teve uma renovação aqui na GESIS entraram o que uns 25... não entrou uns 15... é uns 15, 16, novos, esse valor intangível ficou como eu te falei lá todo mundo sabe que na hora de pegar, pega junto, pras pessoas mostrar o que, a operação ter a resposta necessária pra o trem estar rodando é muito intangível que as vezes as pessoas fazem as coisas até arriscar a própria segurança que não deveriam fazer pra atingir esse fim e isso tá relacionado a convivência de 20 anos o ambiente aqui, Numa contraposição, que a gente vê é a questão que assola o pessoal, é a questão de terceirização, então porque ai tem um valor intangível qual é o teu comprometimento de tu sendo funcionário da empresa e tu não sendo, contra a empresa dele onde na comunidade sente qual o problema que eu chego em casa, milhares de pessoas que atrasa perdem viagem e tal, essa responsabilidade de tu ser funcionário da Trensurb ela é muito maior do que numa empresa terceirizada, numa empresa terceirizada a responsabilidade de disponibilizar, o funcionário quando é terceirizado ele não tem toda aquele comprometimento com a marca Trensurb ele trabalha lá na empresa tal que presta serviços para a Trensurb como ele pode prestar serviço para Trensurb e para uma outra empresa qualquer ai da rua

uma Zamproga, uma Petrobras daqui um pouco ele tá lá daqui um pouco ele tá aqui então ele não tem toda aquela apreço á marca Trensurb isso é intangível o apego que tu tem a marca é essa que tu leva o trabalho da Trensurb então isso aí é o valor que o funcionário coloca dentro da empresa em função de tu ser funcionário dela de ter uma responsabilidade por trás do trabalho dele.

E assim a empresa a Trensurb com relação a esse comprometimento que ação que ela empresa que ação que ela a empresa, vocês estão 20 anos na empresa 24 anos, muito bem, mas se eu sou funcionário novo existem ações tradicionais para buscar esse comprometimento porque quem tá começando hoje não sabe dessa dedicação.. o que a empresa faz para que esse comprometimento se crie?

É eu vejo que a empresa tem feito bastante integração com o pessoal uma coisa como o Bastian falou, quando eu entrei aqui para fazer e trabalhei numa empresa anterior, de engenharia, né que montou eu comecei em 85 mas entrei na Trensurb em 87 que começou a operação que em 85 começou a operar o trem, e quando eu entrei aqui eu comecei e agora vai fazer eu já tinha um conhecimento então faz as coisas que eu já fazia, né, mais não teve uma integração eu vejo que hoje tá bem diferente os funcionários são recebidos pelos gerentes ele explica toda a gerencia os setores, né falam o que esperam deles, quando eu tava na gerência eu sempre enfatizava o seguinte né, quando eu recebia o pessoal, olha pessoal tudo que eu tenho na minha vida , tudo que eu adquiri na minha vida eu devo ao trabalho dentro dessa empresa, eu sempre trabalhei aqui, né, então eu digo se eles se empenhar trabalhando na empresa eles vão seguir esse profissional e através da remuneração eles vão progredir, então como a empresa progrediu eu progredi junto isso tem que ser os dois crescendo junto, é uma parceria isso, né aí hoje eu vejo, de tanto tempo principalmente dentro da integração dessas visões aí dessas pessoas e tal né a gente tem acompanhado o pessoal que tá novo tá junto com a gente a gente vem dando histórico principalmente porque hoje se contratou mais o nível técnico do que o nível superior né então o pessoal tem uma outra visão, vai ser uma outra visão acho que vai facilmente, ficou acontecendo com a Trensurb vocês tão falando na questão dos novos que hoje a gente tem todo o acompanhamento e que tá sendo feito e a diretoria vem falar com nós. O que a gente está tentando fazer na Trensurb de reorganizar a Trensurb, através da direção do processo, através da gestão da

qualidade e através da gestão estratégica. Ele não é novo mas hoje ele tá presente. A gente tá levando para a nova gerencia aqui para esse caminho, a missão, a visão e os valores da Trensurb. Entendeu, o BSC, nós concluir nossas metas, nossos indicadores, os nossos projetos, rever os nossos processos, a gente ta fazendo todo um estudo da gestão de processo e os novos estão em todos esses processos, né. Porque a gente sabe que a gente com 24 anos de empresa a gente tá aqui de passagem. Mal ou bem, daqui a 5 ou 10 anos a maioria de nós que entraram não vai tá mais aqui. E eu acho que é obrigação nossa de cada funcionário que gosta dessa empresa deixar ela pronta pros outros. Acho que esse é o meu objetivo aqui como gerente. Deixar ela pronta para quem chegar aqui poder administrar. Assim como eu recebi a gerência, pronta praticamente a gente trabalha cada dia, mas esta muito organizada. Mas o meu objetivo que eu tento passar na cabeça dos novos é isso ai. A gente tá aqui de passagem então nós estamos formando eles, não só eles como qualquer outra pessoa. A gente quer os processos mapeados para qualquer pessoa que chegar aqui poder tocar. E dentro desse valor intangível da gerencia e a gente falou na questão em relação as relações interpessoais, o que o Bastian quer dizer com isso, né, quando eu passei pra ele a gerencia, porque quando eu recebi a gerencia eu não sabia nem como era o orçamento. Então eu tive que passar por tudo isso, montar uma lógica, o conhecimento era da pessoa, muitas vezes aqui na Trensurb, que o cara saia de um setor e ia para outro e levava aquele processo junto com ele. Só ele sabia fazer. Então ele tava lá em outro setor com tudo o que ele tinha no outro setor. Infelizmente na concepção da Trensurb, que foi uma concepção um pouco, militarizada no início, e mudou o processo e nunca falou nada pra ninguém. Esse pessoa não evoluiu e os outros também não, entendeu. Tudo ficou estagnado. Hoje a gente faz isso aqui e a gente colocou e tal. A gente tem que procurar ajudar as pessoas a poder olhar daqui a 30 anos e saber que esta empresa existe ainda. Indo de Novo Hamburgo até Ipanema... (risos). O capital intelectual da empresa é muito grande. É muito conhecimento. Teve pessoas que foram para o Japão fazer treinamento. É o conhecimento que esta empresa tem é uma coisa muito importante.

C) GERÊNCIA DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA

Bom dia! A Gerencia de Comunicação Integrada da Trensurb tem como missão principal ser o principal canal potencializador de comunicar a empresa com os diversos públicos. Fazer a comunicação da empresa com os diversos públicos com os quais a empresa interage. Que públicos são esses? Do ponto de vista interno é obviamente que os empregados, os estagiários (tem bastante estagiários aqui que trabalham na empresa). Também com os terceiros, que são os prestadores de serviço, que nós também temos que dialogar com esse público, que eles trabalham aqui dentro e convivem conosco. Tem algumas coisas que obviamente eles compartilham conosco e precisam tomar conhecimento. Temos os públicos externos também, que obviamente o primeiro deles é o nosso usuário, o usuário da Trensurb. Temos os fornecedores, os permissionários, os governos, enfim, a relação que nós temos com as outras operadoras de transportes. Então, digamos assim, que a nossa área aqui é responsável por estabelecer e manter canais de comunicação com todos esses públicos, potencializando os canais, racionalizando os canais que a empresa possui pra isso e paralelo a isso, obviamente, buscamos preservar a imagem da empresa, consolidar uma imagem que ela já alcançou ao longo de 23 anos de operação. Ela é uma empresa que tem uma... a gente nunca tangibilizou isso, mas ela é uma marca importante no Rio Grande do Sul. Ela é uma empresa conhecida, embora muita gente não tenha andado de metro na região metropolitana de Porto Alegre todo mundo conhece a empresa e vê a empresa como uma empresa... ela tem uma idéia, ela passa essa idéia de modernidade. E isso também nos ajuda a conquistar e o desafio é manter essa efetividade que ela alcançou enquanto uma fornecedora no caso que eu que trabalho em comunicação, como uma fornecedora de informações para a comunidade. A gente tem uma entrada muito boa nos veículos de comunicação externos. Então quando nós temos um problema operacional, a gente não espera que os jornalistas identifiquem se nós temos. A gente já procura os jornalistas e avisa: "Olha, nós temos um problema...". Isso também nos dá credibilidade quando a gente faz sugestões de pauta, sugestão de pauta a contexto. Nós temos um espaço muito grande de penetração na imprensa que é medida por nós, a gente já acompanha. Já é um de nossos indicadores aqui, de qual é o impacto de mídia e nossa meta mínima é ter 75% de

matérias positivas ou neutras em relação aos serviços e esse ano, por exemplo, a gente não teve nenhum mês abaixo disso. Então esta tendo um resultado muito bom. Então eu te diria que a função da área de comunicação é essa. Bom, na minha área de comunicação aqui, eu comando, eu gerencio dois setores: um setor de comunicação social, que digamos assim, é responsável pela produção jornalística, de materiais, de notícias, de informação e de fazer com que isso vá pra rua ou pro público interno. E também trabalho junto com a área de relações comunitárias da empresa, que faz um trabalho, digamos assim, um pouco mais dirigido ao nosso entorno das estações. E quando nós temos aí problemas operacionais com alguma vila, com algum bairro ou com um grupo de usuários, então eles recebem ali, e ali se inicia o nosso relacionamento junto com a comunidade. E além disso é responsável por uma série de ações que fazemos no campo da responsabilidade social. A gente tem uma campanha a mais de 10 anos, que é a Campanha do Agasalho, que a gente tem uma arrecadação que é impressionante. Eu tenho um volume de coisas que os usuários colocam nos caixas e tal, então isso é organizado por ele. Programa de relacionamento com os usuários. Nós temos o grupo Futuro Usuário que é o relacionamento com as escolas ao longo da linha que fazem passeios guiados de como utilizar o trem e obviamente já pensando nessa gurizada para um futuro usuário efetivamente nosso, tentando mostrar para ele a vantagem, os benefícios de existem com o transporte público.

E quais são?

Eu diria assim, eu acho que existem os benefícios do transporte público como um todo e também os benefícios que são específicos do Trensurb. O transporte público nos dias atuais... o grande benefício de dele é tu fugir das dificuldades que o trânsito que hoje, no Brasil inteiro, que hoje não tá só em São Paulo, tá no Brasil inteiro, tá em Porto Alegre, também não é só de Porto Alegre. Que dizer, a produção de automóvel hoje no Brasil cresceu assustadoramente, o consumo de automóveis cresceu muito. O automóvel é um símbolo de status, é um símbolo que conforto para algumas pessoas, é também obviamente uma ferramenta de trabalho muito poderosa. Só que as ruas não cresceram, o sistema viário não cresceu e nem vai conseguir crescer na mesma forma. Então isso gera se há uma crise neste setor, para nós que somos o transporte público um grande oportunidade de nós buscarmos essas pessoas que tenha a possibilidade de, de repente deixar

seu automóvel em casa e em algum motivo, alguma oportunidade deixar seu automóvel em casa, deixa em casa e vem com o transporte público. E qual é o desafio: um transporte público eficiente. Aí eu acho que tem dificuldade porque? O transporte público no Brasil, a lógica de trabalhar de forma integrada é um conceito ainda muito novo. É o conceito da mobilidade urbana, que é um conceito novo. Então recém esta se implantando hoje, se negociando, por exemplo, aqui em Porto Alegre a bilhetagem eletrônica integrada. Porto Alegre lançou o Tri, a região metropolitana lançou o Teu, nós estamos para lançar o nosso sistema. Há uma preocupação dos nossos técnicos, porque o nosso sistema vai ser o primeiro a dialogar com o dois mas tu vê, porque a realidade hoje os sistemas ainda são competitivos entre eles, quando na realidade eles têm que ser complementares. Essa é uma idéia que já está instalada nesses operadores só que ainda tu passar da teoria pra prática tem dificuldade, então eu acho assim, o transporte público vai ter que melhorar muito pra efetivamente, digamos assim, roubar o cliente do automóvel e da moto. A poucos dias eu estava lendo uma reportagem, 2% a 5 anos atrás, a frota de motocicletas era 2% da frota de automóveis, hoje é de 76%. Isso a 5 anos atrás. Uma moto tu compra hoje com R\$ 4.000,00, nova. Uma usada tu compra por R\$ 500,00. Então esse é um grande problema... e que anda. E que foge do engarrafamento. Eu não estou comentando do perigo, mas é uma alternativa de transporte, por outro lado eu acho que o grande desafio do setor de transporte público como um todo é buscar essa integração modal, multimodal. Que consiga oferecer então um transporte eficiente, que um cidadão que entre lá em Novo Hamburgo que precise pegar o trem, que precise pegar o ônibus, que precise trocar de ônibus, faça isso com qualidade, com tranquilidade, pegando o mínimo de chuva possível. Porque eu digo assim: Vamos imaginar um cliente que opta em deixar o carro em casa e vai sair de Novo Hamburgo para ir pra Restinga. Então ele vai ter que pegar lá e não tem estação perto, então ele vai pegar um ônibus. Então quando ele sair de casa a calçada tá boa, a parada de ônibus tem cobertura, tá chovendo. Bom, ele pega o ônibus, vamos supor que ele pegue o ônibus 7 e pouco e consiga viajar sentado e chega na estação. O trem tá adequado no horário, tá ajustado com o trem, o horário do ônibus com o do trem? Ou é aquela história, chega o ônibus sai o trem, aí tem que esperar o outro trem. Bom, tudo bem, vamos supor que tudo funcionou bem. Daí ele desceu e tem que pegar outro ônibus. A parada é boa? Bom, se ele chegou na parada de ônibus e pegou chuva. Tudo pode ter funcionado, mas a

viagem não foi boa. Então eu não volto. Então eu acho que este é o grande desafio do transporte com um todo. É tu efetivamente criar condições de qualidade para ter um transporte público de qualidade que seja capaz de competir, competir eu nem digo, acho que competir é impossível, mas que seja capaz de oferecer uma alternativa eficiente e minimamente confortável pro usuário. No aspecto só trem agora. Eu acho que o trem tem algumas coisas que são ligadas a ele, alguns benefícios, daí eu acho que são coisas bem intangíveis, mas tá no imaginário das pessoas, e as nossas pesquisas mostram isso né, quer dizer, hoje: O motivo de tu utiliza o Trensurb? Esse é a pesquisa de massa desse ano. O primeiro é a rapidez. O nosso é muito mais rápido. O primeiro que se utiliza é a rapidez e não é preço. E a nossa tarifa é a mais barata do todo o transporte público da região metropolitana. Tu paga R\$ 1,70 hoje para ir de Porto Alegre a São Leopoldo, são 36 quilômetros. Se tu pegar um ônibus aqui na frente do Instituto de Educação em Porto Alegre pra descer na Rodoviária tu vai pagar R\$ 2,10. Se tiver que somar tu vai pagar uns R\$ 2,00 com trem. Então o nosso transporte é barato. Agora isso significa o que: As pessoas tem a preocupação com o valor da tarifa? Claro que tem, mas hoje para as pessoas, eu acho que isso é uma questão importantíssima e nós estamos aqui para contratar agência e estamos trabalhando muito com essa história da rapidez. Rapidez, pontualidade. Conforto é uma coisa que nós temos uma grande dificuldade. Porque hoje nós estamos com alguns horários de pico muito cheios e nós temos um limitador técnico hoje, que nós temos uma capacidade máxima de ofertar trens. Nós até podemos ofertar, mas aí tem um outro problema que é a energia elétrica que é nosso principal insumo. É aquela coisa, onde nós mais utilizamos é exatamente onde a tarifa tá mais cheia, nós pagamos mais caro. Aí o que acontece, quando ela tá cheia, se eu ultrapassar... nós trabalhamos com demanda... então se eu colocar um trem a mais e estourar a demanda o custo disso não compensa o número de usuários que estamos botando dentro do trem, botando um trem a mais. Então nós temos aí um ajuste para fazer, nesse aspecto conforto. Para nós é um ajuste a fazer. Então essa coisa da rapidez, da modernidade, se é um transporte moderno, se é um transporte ágil. Essa questão de ser um transporte limpo. Limpo em dois sentidos, né. A limpeza interna do sistema é o principal item de satisfação do usuário. É de 98, 99%. E é limpo enquanto tecnologia, né. Quer dizer, é energia limpa, energia renovável, não agride o meio ambiente. E isso é um outro benefício hoje que nos dá muita possibilidade de explorar isso, né. Quer dizer, o cara que anda de trem é um

cara ecologicamente correto, é um cara que tá comprometido. Então isso tu pode até usar para atrair o usuário, né. Bom, o que mais eu posso te falar?

Em relação a isso. O senhor falou em vários itens que vão se relacionar com relação aos intangíveis e a gente falou do usuário, né. Mas o usuário é o principal... é o foco do trabalho.

Te digo assim, número um: todos que nós temos na área de comunicação é o cliente número um.

Isso. E o interno? Como é que o senhor vê a Trensurb, de como ela era, como ela já foi, como ela esta hoje e a visão da estrutura, já que a gente ta falando em planejamento estratégico... eu já tive acesso ao mapa, né. Então assim: Como é que que está a posição da empresa hoje? Qual era a visão antes... a sua visão... e como ela ta voltada?

Eu acho que a Trensurb é uma empresa relativamente nova ainda. 23 anos para uma empresa de metro...

E o senhor esta aqui desde quando?

Estou desde o inicio da operação. Eu entrei em janeiro de 1985. os trens começaram a operar comercialmente em março de 1985. Eu entrei 2 meses antes do inicio da operação. Mas a minha área de origem aqui é arquitetura, né. Eu sou jornalista, mas também tenho arquitetura. Eu acho que a Trensurb sofreu um fator externo a ela que foi de forma muito negativa. A decisão lá de 85, 86. Até 86 houve contratações e houve renovação de quadro de pessoal. Depois com a entrada, se não me falha a memória, a ultima contratação que a a Trensurb fez de fazer concurso e contratar funcionários acho que foi em 89. Depois na década de 90, onde entrou o governo Collor, que sucedeu o Fernando Henrique em 2 mandatos, durante 15 anos a empresa ficou proibida de realizar concursos. Isso causou um problema muito sério. Da minha ótica primeiro: porque na realidade quando tu contrata... quando tu renova o quadro de pessoal, na realidade tu ta trazendo também novos conhecimentos pra casa. Porque o conhecimento é uma coisa, bom, se tu têm, ele vai se aprimorando. E a Trensurb ficou muito tempo fazendo as coisas do mesmo jeito, da mesma forma e com as mesmas pessoas. Bom, isso gerou uma lógica de

funcionamento da empresa, uma cultura dentro da empresa, que agora, no governo Lula, que reabriu a possibilidade de concurso. E a gestão optou por atualizar seu quadro de pessoal, contratar novas pessoas e obviamente substituir pessoas. Inclusive criou uma disfunção que foi impressionante, porque as pessoas se aposentaram. Como a empresa não podia contratar, a pessoa tinha a possibilidade de se aposentar e continuar trabalhando. Então, quando nós entramos aqui e havia essa possibilidade de renovar o quadro. Ela vai ter que demitir essas pessoas, vai ter que contratar gente nova, trazer novos conhecimentos, novos planejadores, novos engenheiros, novas formas de pensar, novas formas de fazer a logística da empresa. Isso tudo se faz aqui na empresa como se fazia há 20 anos atrás. Então isso eu acho que para mim, no ponto de vista de gestão interna da empresa pesou. Bom, aconteceu, principalmente no ano passado e boa parte desse, essa renovação. E acho que conseguiu ser bem conduzida, e deve ser, um processo que não deve ser simples, né. Porque demitir pessoas, pessoas que tem experiência, pessoas que tem conhecimento. E não mostrar para elas: “Olha, você não estão ultrapassados, mas precisa continuar . Enfim, buscar outras alternativas de pessoal, senão tu não consegue botar gente nova no mercado. Se todo mundo ficar ocupando a sua vaga, como em se tratando de uma empresa pública. Então tu precisa ter essa renovação, e ela é necessária. Par você e para a empresa, para a saúde de todo mundo. E ai se conseguiu fazer esse processo. Eu acho que isso... que essa visão que a gestão teve de renovar a empresa, associada a implantação de um planejamento, tipo assim, que se faz hoje de ponta. E ai se abre um outro parênteses, nós somos hoje uma empresa pública, que eu acho que isso também é um aspecto positivo, que a gente não tem aqueles vícios de empresas públicas que é aquela coisa de que “se não resolve hoje, resolve amanhã”. Mas como a gente oferece serviço de transporte que... hoje parou um trem ali 5 minutos, já vira uma confusão, imprensa ligando... A empresa operacionalmente ela tem que responder com agilidade, com rapidez, com espontaneidade, com flexibilidade, isso tudo ela tem que fazer para que... então eu acho assim, ela é uma empresa que tu tem capacidade, e eu acho que com esse número, que foi considerável. Numa hora entrando 150 pessoas. Que dizer, renovou mais de 10% o quadro em seis meses. Então eu acho que isso sim, com um planejamento associado com essa juventude que entrou e essa cultura de ser uma empresa que tem de estar prestando um serviço, de estar se atualizando, tem que estar sempre viva, né. Eu acho que isso é

positivo na empresa. Eu acho que ela é uma empresa que tem condições efetivamente de se tornar uma grande empresa prestadora de transportes público. Acho que acertou, acho que a missão da empresa para mim, acho que ela dá essa ideia como diz de oferecer soluções de mobilidade urbana. Acho que é muito mais do que simplesmente transportar gente. Acho que esse é um conceito que já estava ultrapassado. Tu fortalecer a mobilidade humana é tu também associar isso como facilitador das pessoas. Quer dizer, quando a Trensurb hoje, tem toda uma discussão de se tornar estações permanentes. Que dizer, tu ter ali um a lancheria, uma padaria, uma farmácia, uma loteria dentro da estação. Não é só para ganhar dinheiro, porque na realidade a pessoa não precisa, porque no caminho do meu trem eu posso tomar o meu café, eu posso pegar o pão pra levar pra casa, eu posso fazer meu joguinho na loteria e ta no meu caminho, enquanto eu espero o trem. Então eu acho que isso agrega valor para as pessoas. Ta no caminho das pessoas, né. Tu facilita a vida das pessoas. Não precisa pegar o trem, depois vai ter que sair do trem, caminhar uma quadra pra tomar teu café, caminhar outra quadra pra fazer teu joguinho, fazer a volta na quadra pra comprar não sei o que. Se tu tem isso de repente dentro da estação tudo. Então tu vê, é um facilitador. E isso facilita porque é a mobilidade humana. É muito mais do que transportar gente. Eu acho que oferecer soluções de mobilidade humana é uma grande sacada, né. Obviamente também buscando essa questão da integração isso é fundamental. Bom, ai só pra concluir essa questão interna. Nós, nesse momento, faz uns 30 dias, nós estamos em função de um novo planejamento e criamos aqui um comitê de endomarketing, então que obviamente criamos aqui, eu digo na empresa, não aqui na área de comunicação. Nós temos um entendimento de endomarketing é mais que comunicação, óbvio que comunicação é uma ferramenta poderosíssima dentro do endomarketing, dentro de um plano do endomarketing. Mas endomarketing também envolve obviamente condições de trabalho. É aquela coisa, aquela mesa dentro da estação que o cidadão, nosso funcionário vai fazer sua refeição, até é bom, ele ta bem informado de todas as condições operacionais ou o que ele tem que prestar de informação pro usuário. Então a ideia, e nós estamos conseguindo isso, obviamente é dentro de um novo mapa estratégico. Que dizer, a ideia nossa é ter esse plano pra gente, digamos assim, auxiliar a gestão como um todo implantar a sua estratégia, né. Então estamos desenvolvendo isso.

Foi comentado a respeito do pessoal, a respeito dessas pessoas, desse conhecimento. Como é que vocês vêem esse jeito da empresa, dessa cultura organizacional, criada então ao longo dos anos. Porque tem o aspecto do funcionário e o aspecto da instituição dando condições para ele trabalhar, dessa... como é que se dá essa relação.. o que pose se... por que se investe nas duas pontas... pelo menos na sua fala se recuperou. Eu invisto em prestar serviço ao usuário, né. E eu invisto em dar condições para o funcionário de prestar esse bom serviço ao usuário. É isso que eu percebi assim que, né... então eu queria que o senhor comentasse um pouco da relação entre... na sua percepção, dentro da sua área, dessa relação empresa e funcionário. Quais são as ações hoje que tem para que esse funcionário, então consiga prestar esse serviço e realmente garantir essa solução, né, com qualidade, e que reflita esses números da pesquisa.

Assim, deixa eu te dizer uma coisa, ai eu vou te falar bem objetivo. O fato de até a gente ter optado pela criação do comitê de endomarketing é que nós temos uma avaliação, e que nós temos uma dificuldade muito grande de nos comunicarmos com os funcionários, como os empregados da casa. Só que essa não é uma dificuldade que eu te diria assim de canais. Digamos assim, nós temos os materiais, temos os meios, os recursos para produzir os informativos, para chegar ao funcionário, tem a informática. A grande questão é efetivamente o processo de comunicação. O que comunicar e de que forma comunicar, né. Então, porque que eu estou dizendo isso? Porque a gente viu aqui que não é um problema da comunicação, é um problema de comunicação. Nós temos uma grande dificuldade de comunicação. E obviamente comunicação em um plano desses exige que tu tente entender aonde estão os problemas. Quais são os nossos efetivos problemas de comunicação com os funcionários? Bom, quer dizer, eu sempre digo assim: "Olha, o principal canal de comunicação que nós temos aqui são os próprios gestores da casa". Quer dizer que se o gestor ta convencido de fazer alguma coisa, e sabe comunicar isso, e motivar isso e transformar isso em ação junto a quem ele ta. Não existe comunicação melhor do que essa. Não tem boletim, papelzinho, e-mail que fale melhor do que o olho-no-olho, que é ta explicando, convencida, motivando, liderando... não tem nada melhor do que isso. Eu acho que nós temos um problema pra isso. Nós temos ai, e a gente identificou que temos um problema. Bom, num plano de endomarketing o que vamos fazer obviamente. São várias

frentes que eu acho que ai vão ter que ser atacadas e, digamos assim, lincadas para trabalhar de forma integrada, conjunta e coerente. Que eu acho assim, obviamente passa muito por revisar os treinamentos da empresa. Eu acho que nós vamos ter pelo fato de termos ficado muito tempo sem contratar as pessoas ficaram muito tempo fazendo as coisas do mesmo jeito e quando alguém pede para fazer diferente. E tu não faz isso por decreto. Tu faz isso com muito treinamento, com muita repetição, com muita coerência. Tu tem que ficar repetindo, fazendo: "Olha é isso". É isso que nós estamos acreditando. Tu tem que começar a mostrar os resultados para as pessoas também verem os resultados. As pessoas tem que premiarem que são competentes. Por que as pessoas que são competentes é as pessoas que participam, que fazem. Tem que ser premiado. O prêmio justamente não precisa ser dinheiro. As vezes um simples elogio já é um prêmio, né. Um elogio público, enfim, eu acho que isso é uma coisa que se encarece. A empresa Trensurb encarece. Porque é aquilo, como ficou 20 anos fazendo as coisas do mesmo jeito, tu tem lá um processo de melhoria salarial por merecimento, né, porque uma empresa pública precisa ter plano de carreira. Plano de carreira pra eles é isso. Mas que isso é feito de uma forma dura, de uma fria, entendeu. Sabe, que as vezes até premia, que tem que ter quantidades mínimas por lei e tal, tal, pessoas que não precisavam, né. Então é uma coisa assim, sabe, tu premia, e o cara que faz... poxa, sabe. Desmotiva, sabe. Então hoje esta se buscando rever o plano de carreira inclusive nisso. Eu acho que nós temos um conjunto de coisas que vão ter que ser feitas bem isso assim. São várias coisas separadas, mas que devem estar andando juntas. Eu tenho que treinar as pessoas, eu tenho que ter a condição de trabalho, tem que ter os canais de comunicação, as pessoas tem que ser ouvidas, ter um feedback, criar o feedback. Bom, feedback não é só eu mandar um e-mail e ter um retorno do e-mail e nada acontece. Bom então não tem feedback. Então como é que tu faz pra gestão, que um chefe de setor, supervisor ouça, faça isso acontecer. Bom, daqui a pouco tu acha uma boa ideia, ou não é uma boa ideia, porque gera mais custo do que solução. Bom esse é uma boa ideia, vamos implantar e a pessoa ver o trabalho implantado e ver por outras pessoas que o trabalho foi implantado através da experiência. Ter essa pratica, colocar essa cultura não é uma coisa de pouco tempo. Eu acho que é uma coisa de muito tempo. Eu acho que gerar cultura, fazer dissipação de cultura é uma coisa simplesmente de repetição, é revisão, é insistência, é perseverância. E isso pra mim é a grande dificuldade. A casa vem

fazendo. Tem canais? Tem. Tem algumas pessoas que já começaram a entrar nesse ritmo? Tem. Eu não to dizendo que ninguém faz isso. Mas ainda não é uma coisa, e por isso que a gente criou esse comitê, de tentar provocar isso, tentar fazer com que essa coisa se alavanque de forma mais parelha, lembrando, relembando, insistindo com as pessoas. Eu acho que tem pessoas que hoje já fazem isso, em algumas áreas, outras não. Claro que nós temos dificuldades também, existe uma característica na empresa que é o funcionamento 24 horas por dia, 17 estações, 500 pessoas trabalhando em 8, 12, 16 escalas separadas de manhã, tarde e noite. Então é obvio que você não consegue falar com todas elas ao mesmo tempo. Diferente que eu trabalho com minha equipe na minha sala, né. Quando eu faço reunião ta todo mundo junto e todo mundo sai dali, com o discurso pronto. Agora é diferente lá na ponta, na estação, o cidadão que trabalha na bilheteria, que trabalha de segurança, no trem, que trabalha operando o trem, que trabalha na manutenção. Então nós temos horários diferentes. Óbvio que isso que características de serviços diferentes, têm características de perfis sócio-econômicos, funcionários diferentes. Não é o mesmo linguajar para cada um. Não são as mesmas expectativas de cada grupo de funcionário de áreas, então tem que também saber lidar com isso, né. Então, digamos é mais um componentezinho que faz parte da lógica de funcionamento dessa empresa que tem que ser atendido. A gente tem que estar atento. Te que ser considerado. Te digo até que nós aqui da área fizemos, desenvolvemos algumas coisas aqui da comunicação, especificamente da comunicação, que são obviamente, redigidas especificamente ao público interno, né. Os próprios informativos, né.

Essas notícias, elas são internas?

É, esse aqui na verdade ela tem um interno e externo. Porque qual é a ideia: é obvio que a gente coloca aqui todas as realizações da empresa nas mais diversas áreas. A gente distribui internamente e faz uma distribuição externa também. Então a gente tem um linguajar que é para atingir o público interno, a realização das mais diversas áreas que acontecem os fatos, e obviamente com maior orgulho de também encaminhar muitos desses informativos para outras operadoras, pro governo, pro meio político, pras prefeituras, nos entornos, enfim com o público externo com que a gente se relaciona. Fora isso nós temos uma intranet. Bom, dentro desse plano de endomarketing que nós estamos fazendo, temos uma discussão de rever nossa

página de intranet. Ela tem um conceito tecnológico, na verdade ela tem uma tecnologia que a empresa tem hoje que nós estamos esta ultrapassada. Então ela é muito limitante, para a gente manter a página atualizada com informações, nós temos um sistema que é muito duro, tem pouco feedback nele ali. Então não estamos conseguindo criar e estamos com esse projeto dentro do comitê de endomarketing para 2009. Tanto da intranet como da internet, nós mexermos nesses dois sistemas que estão com a tecnologia ultrapassada. Nós criamos aqui internamente uma coisa que é muito legal, há uns dois anos atrás, dois anos ta fazendo agora em setembro. Foi feito uma pesquisa de clima organizacional e foi detectado lá entre os funcionários que eles pediam mais programas culturas e de lazer aqui dentro. Ai o pessoal de RH sugerindo que poderia a área de comunicação tentar ajudar nesse sentido. Ai nós criamos aqui um programinha aqui que é o Sexta Curta Trensurb. E hoje tem, se tu quiser ver. É toda sexta feira ao meio dia as três horas da tarde nós passamos sessões de curtas gaúchos. Então o cara para de trabalhar ali uns 15 a 20 minutos. Ai a gente acha um espaço normal, e a direção gostou. É um programa que já tem dois anos. É aqui no auditório da empresa. A gente projeta o filme. Como não te filme a titulo a produtora todas nos passam os filmes gratuitamente. Obvio que a gente não vai cobrar. Não é de uso comercial e sim de uso empresarial, enfim, é muito tranqüilo isso. Ei a gente traz gente aqui pra debater os filmes e tal. Então a gente trouxe o Gerbasi , trouxe o Perin da RBS, a gente cria esse foco, né. Bom, outra coisa que a gente faz aqui na comunicação. A gente tenta potencializar ações que a empresa faz, às vezes como empresa ou até mesmo como funcionário. Então esse Sexta Curta a gente escreveu se escreveu agora a pouco num prêmio. Onde a gente pegou várias pessoas que se envolveram desde a criação, da execução, da implementação. A menina veio a pouco aqui pra pegar o DVD pra levar lá no auditório para passar o filme. Os próprios públicos que assistem. A gente tem um público médio por dia de cento e poucas pessoas que assistem a três sessões. Vinte pessoas por sessão que é um público legal. 12:00, 12:30 e 15:00. Um horário a gente tenta pegar o pessoal da manutenção que o horário de almoço é mais cedo. O 12:30 que tenta pegar o pessoal do administrativo e 15:00 que é um horário aberto que pega também o administrativo, pela num setor e pega outro. E o pessoal de operação que termina a escala as 14:00. Então se o cara quiser dar uma passada aqui e ver o filme ele vem. E a gente faz um a série de brincadeiras em torno disso. Com distribuição de prêmios e tal, sessão pipoca. A

gente pegou, por exemplo, uma ação que tem aqui da casa, né, que é de gestão da casa, mas também é muito legal que é o Estação Educar. Que é a contratação da gurizada. Então há dois anos criamos esse projeto, montamos com eles. Tem uma apresentação desse projeto para concorrer a um prêmio de marketing da Associação Nacional de Transportes Públicos na categoria de responsabilidade social e ganhamos o prêmio. Então isso ficou legal, até porque a gente desenvolveu ele, da discussão, da montagem do trabalho, isso foi um troço bem legal. Esse ano aqui tem uma ação do pessoal nosso aqui que é o tal do trem ambiental. Que nós também agora montamos e inserimos esse trabalho num prêmio também que a gente busca na área ambiental. É, na verdade eles fazem o recolhimento de material. Na não é só o recolhimento, é feita toda uma ação de onde tu distribui, a cadeia toda, do recolhimento até onde vai chegar, pra geração de renda. Então fizemos convênios com todas as prefeituras de Porto Alegre, Canoas, Esteio, Sapucaia, São Leopoldo e Novo Hamburgo. Então o trem arrecada o lixo de cada município, esse lixo vem aqui pro pátio de trem. É recolhido 2 vezes por semana. Então tem toda uma logística na estação de recolhimento e separação desse lixo. Esse lixo chega até o pátio, ele é todo separado, pesado e aí, duas vezes por semana os caminhões das prefeituras vem aqui buscar o lixo. Ele já tá todo empacotadinho, todo certinho. Esse lixo é levado então pra cada uma das cooperativas de catadores, recicladores para geração de renda para eles. Aí o trem não cobra por isso. São funcionários do trem e das terceiras, que o pessoal de limpeza nas estações, que tem todo um trabalho com eles de como eles acondicionam, preparam para colocar no trem. É todo um trabalho de logística mesmo. É um trabalho muito legal e que a gente divulga para valorizar o trabalho das pessoas que estão envolvidas nisso e obviamente estimular os outros nessa questão ambiental.

Aproveitando, a gente tá falando da pesquisa que foi feita, tu teria esta pesquisa para gente comentar algum resultado?

Eu tenho ela aqui. Eu até posso te passar ela. Digamos assim, a responsabilidade da realização dela coube a gerencia de RH. GEREH.

Tem duas pesquisas em que a gente tá falando, tem a pesquisa interna e tem a pesquisa externa com os usuários.

A externa é pesquisa sócio-econômico e satisfação dos serviços.

Tá. Com relação a participação dos serviços, assim, você poderia me passar os resultados dos que eles mais disseram?

Eu tenho sim. Isso tá até no site. Tem aquela parte que é mídia Trensul que o pessoal que saber muito o perfil do nosso usuário, principalmente por causa de investir, para vender e tal. E ali junto a gente pegou uma apresentação e junto coloca... a gente colocou um resumo. Com relatório completo, eu te passo.

Com comentários, né. Alguma coisa que foi destacar além do que foi falado a respeito da rapidez.

Tem umas coisas que aparecem ali de forma muito evidente, assim. A primeira delas é que nós estamos com problema de lotação de trens nos horários no horário do pico. A parece isso, então ouve uma determinação ali da direção pra area operacional para buscar, ver alternativas e ver o que é possível. Algumas coisas até já foram implementadas. A gente esticou um pouco mais o horário do pico tentando ver se a gente distribui. Um outro problema que aparece, só que aparece ainda como critico, mas melhorando, digamos assim, minizando o problema é a questão da segurança fora da estação. No entorno da estação. Nós temos índices de segurança dentro das estações e dentro dos trens muito bons. Quando sai da estação, no entorno da estação é complicado. Então nós já tivemos índices baixíssimos de satisfação, na faixa de uma 40% na anterior e essa aqui já pulou pra 60%. Porque? Porque de todo o investimento da empresa e um convenio com a Brigada Militar, porque nós pagamos a Brigada Militar para nos dar segurança. É uma coisa sem pé nem cabeça, inacreditável. O que nós fizemos foi assim, nós pegamos aqueles brigadianos que já estão aposentados, que nem na escola. Eles pegam o brigadiano aposentado e vir o brigadiano da escola. Nós pagamos hoje R\$ 1.100,00, em torno de R\$ 1.100,00 e R\$ 1.200,00 se não me engano nessa faixa se não to meio enganado, por brigadiano pra colocar 2 ou 3 brigadianos por estação. É uma coisa maluca, né. Por nós tivemos sérios problemas de roubos nas estações. O famosos bilhetes, os roubos nas estações. O que os caras faziam, não roubavam o usuário, roubavam a bilheteria porque o nosso bilhete tem valor, então tu tá roubando bilhete tu tá roubando dinheiro. Daí ele vai lá na esquina e revende. Então

o que se fez: Primeiro, nós tínhamos uma logística de abastecimento de bilhetes nas estações 2 vezes por semana, então tu tinha estoque nas estações. Hoje nós abastecemos 3 vezes ao dia nas principais estações. O custo disso para nós é enorme. Bom, qual seria o custo intangível da nossa imagem que tenhamos em um ano, 28 assaltos. Era muito mal. Era uma capa de Diário Gaúcho com uma foto linda dos nossos trens com a manchete “estação assalto”. Tudo que a gente investe que é muito dinheiro é pouco, porque aquilo ali cria uma imagem terrível.

Afasta as pessoas das estações.

Exatamente. Então, obvio que nós fizemos uma opção, vamos ter que botar dinheiro. Nós triplicamos nossos custos com a questão de segurança contra o assalto para resolver isso, e resolveu. Esse ano nós tivemos 2 assaltos, nós baixamos muito, de 28 para 2 até agora. E os dois assaltos na bilheteria. Ai não foi nem no cofre. O cara pegou o que tinha ali. Um pegou R\$ 150,00 e outro levou setenta e pouco reais. Dinheiro da bilheteria. Bom, e com brigada militar e tudo. Levaram a arma do brigadiano. Então esses dois aspectos estão aparecendo, o aspecto conforto como um problema e no aspecto segurança é um problema. Agora outros números como pontualidade, valor da tarifa, isso pra nós ta bem. Limpeza aparece super bem. Um aspecto curioso e ainda a gente não conseguiu responder a isso nas nossas reuniões de planejamento a gente tem conversado sobre isso. Se consolidou, a três pesquisas se consolida que o público feminino é maioria de nossos usuários. É 60%. Não é maioria um pouquinho, é maioria bem consolidada. Então nós temos que ter alguns programas ai focados no público feminino. Eu digo programa às vezes até como dotar as estações de alguns cuidados que não se tem hoje. De banco, enfim, esse tipo de coisa a empresa que que ter mais cuidado e não conseguimos responder isso digamos assim, né. Então esse é um fato curioso, né. Consolida um outro aspecto que é curioso também é assim, nosso usuário tem o nível médio completo. A grande maioria com superior incompleto, ou seja, é estudante ou chegou a entrar numa universidade e não cursou. Obvio que isso dá um grau de exigência de serviço acima da média de muitos serviços ai. Há uma exigência do serviço, né. Então esse é um aspecto que a nós temos que ter cuidado. Bom, outro aspecto também, o próprio valor da tarifa, né. Nós diagnosticamos de até 4 salários mínimos nós temos 80% dos nossos usuários. Perfil sócio-econômico classe C e D. Então isso exige alguns cuidados, digamos assim, com a tarifa, pra ter

uma tarifa efetivamente acessível, né. Tem condições de aumentar? Tem. Até porque o objetivo que ele mais quer é a rapidez, então ele se dispõe de pagar um pouquinho mais para ter um pouquinho mais de rapidez. A gente sabe que transporte público pesa no orçamento. É uma coisa que pesa no orçamento e até que nós temos a tarifa mais baixa da região, e bem mais baixo.

Pra mim tá excelente. Eu não sei se o senhor teria alguma coisa a mais para expor.

Tem, eu me lembrei agora de uma coisa bem rapidinho. Tem uma coisa que o pessoal gosta muito é fizemos aqui a pouco tempo, eu até esqueci de dizer isso, nós fizemos aqui a pouco tempo, não foi uma pesquisa, foi uma enquete através da intranet, nossa rede interna, que não atinge todos os colaboradores, atinge boa parte deles sobre os canais de comunicação. Formulamos um a enquete até para da uma... ter um feeling. Não teve falácia de pesquisa, né. Nós temos 1.122 funcionários atualmente e responderam a pesquisa em torno de 150 funcionários. Então a gente foi pontuando os diversos canais, o informativo, a própria intranet, onde as pessoas entraram, o que elas gostaram ou não gostaram e tal. E de um modo geral foi muito bom os resultados. A gente até pode passar isso também dessa enquete. O joni que é o chefe aqui da área, nós montamos juntos, junto com a Cristina lá do Setor de Relações Comunitárias. Tivemos um retorno legal. Montamos um sisteminha que o cara ia preenchendo e abrindo opções ou não. Então ficou bem legal assim. E em cima disso é que a gente tá muito a fim de mexer muito com a intranet e tal. Até porque hoje é uma orientação aqui da direção da empresa de áreas que não tem computador colocar computadores de uso coletivo. As pessoas terem acesso ao computador, principalmente aqui nas áreas de manutenção. Aqui nas estações o pessoal tem acesso, os operadores também tem acesso na sala dos operadores. O maior problema é aqui no setor de manutenção, que tem que acesso é o chefe ou o supervisor, o pessoal da burocracia, administrativa, enfim da empresa. E o cara que trabalha lá embaixo do trem não tem. Então a ideia, que agora tá autorizado de se colocar novos terminais. Então a gente tá muito a fim de fazer investimento muito forte na intranet, né. Essa é uma coisa. E a gente avalia até as reuniões, as reuniões com os chefes, com os supervisores, e tal. Acho que é um material bem interessante de ver ali. De um modo geral saiu bem. Eu aqui um informativo, o que eles costumam ler o que tá bom, o que tá muito bom, a intranet,

as áreas todas que nós temos na intranet, o NOTES né, que é nosso sistema que opera em paralelo. O site, então o que ele acham do próprio site, como eles vêem o nosso site, murais. Nós abrimos pra sugestões. A gente vem trabalhando em cima das sugestões que o pessoal deu. Isso aqui eu também posso te passar depois se tu me deixar teu e-mail.

Tá ótimo eu gostaria de agradecer, até porque vocês têm outras atividades.

D) GERÊNCIA DE INFORMÁTICA

Bom, então a gerencia de informática é uma gerencia ligada a superintendência de desenvolvimento e expansão, que no organograma é ligada diretamente a presidência. Então nós estamos na superintendência junto com outras duas gerências, mas não estamos vinculados em nenhuma diretora, nem administrativa e financeira e nem diretoria de operações, nós respondemos à superintendência que responde à presidência. Nós na verdade temos contato com todas as unidades organizacionais em função do grau de informatização que hoje nós atingimos aqui na empresa. Então nós temos vários sistemas em produção, que a gente considera em produção e sempre atuando nas áreas que ainda necessitam de algum tipo de informatização, identificando necessidades e entregando, informatizando e melhorando o processo daquela área ou o processo em si. Então nós temos bem nitidamente 5 sub-áreas. Elas não constam formalmente no organograma, mas aparecem no organograma informal que a gente tem interno. A maior delas é a parte da infra-estrutura onde eu tenho ali a base para que os nossos produtos da informática funcionem. Produtos de informática a gente pode chamar qualquer coisa, um sistema ou até um treinamento. Então essa é a base para que o sistema funcione. Ainda temos a rede, banco de dados, sistemas operacionais, geralmente as coisas que não aparecem muito aos olhos de quem usa a tecnologia da informação, mas que tem que funcionar a contento senão não acontece à entrega de nossos produtos que são basicamente sistemas, né. Então essa é a primeira área, infra-estrutura. Então aqui é onde a gente tem o maior número de profissionais atuando e é uma área que trabalha praticamente toda terceirizada. A gerencia de informática tem hoje 11 funcionários, entre secretaria e analistas de sistema e dois profissionais de nível médio. Nessa área de infra-estrutura é a área que está mais terceirizada. É praticamente toda ela terceirizada. A parte que mais aparece nesse tipo de área de infra-estrutura é a parte do atendimento ao usuário, o nosso helpdesk. Então é a porta, praticamente única de entrada para todas as necessidades. Então qualquer problema que alguém tenha, nós temos um ramal e temos um sistema que preferencialmente é usado pra registrar problemas, né. A segunda área é justamente a área dos sistemas aplicativos. Então é uma área que também tá bastante terceirizada. Temos 4 profissionais terceirizados atuando aqui

dentro da Trensurb fazendo horário integral e onde são desenvolvidos e mantidos todos os sistemas. Então aqui tem desde os sistemas mais conhecidos e comerciais como contas a pagar, receber, o próprio ERP, um sistema todo integrado de administração, como sistemas específicos que ai são desenvolvidos pra cá, como sistemas da parte de operação dos trens. Não temos um sistema disponível no mercado, a gente desenvolve internamente e manutenção também. E ele passa pelo site, intranet, correio. Nós temos em torno de 200 sistemas. É bastante. E claro que os maiores e os mais assim, de mercado não são desenvolvidos aqui dentro, nem por nós, nem pelo pessoal terceirizado aqui dentro. Ele é comprado do mercado e utilizado. Bom então outra subárea que a gente classifica é a parte de secretaria, então secretaria, administração de contrato, essa parte que é menos informática dentro da área de informática, então ela é mais padrão das demais áreas, né. Serviços administrativos gerais, né, controle de frequência, administração de contratos, secretaria... uma área menor que tem uma secretária e dois funcionários só e um estagiário. E depois tem uma outra subárea que hoje a gente tá meio que juntando as duas subáreas, mas ainda ai que á a área de projetos especiais. Tudo aquilo que surge, são projetos mesmo. Agora mesmo a gente tá finalizando um projeto que já vai virar execução, né... a gente tá fazendo uma rede de informática totalmente nova. Então a gente esta investindo um milhão e meio em quatro anos. Trocando todos os ativos de informática, uma rede completamente nova que é uma parte da infra-estrutura que nós tínhamos problema. Então quando terminar esse é um projeto quando terminar passa a ser o normal da infra, né. É projeto mesmo. Concluiu sumiu. É uma situação do dia-a-dia. E outra parte que a gente também ta tentando fortificar agora é a parte de governança de TI...

Então eu tava falando sobre a parte de governança de TI, né. Governança de TI é onde a gente ta tentando utilizar as melhores praticas de mercado em cada subárea dessas. Então aqui nós temos gerente de projetos, eu não quero falar coisas muito técnicas. Mas são melhores praticas de mercado para cada subárea dessas. O próprio BSC da informática, né. Então da are de informática eu acho que é isso.

Como é que o senhor vê o que a empresa faz? O que a empresa faz de melhor no seu ponto de vista? O que o senhor poderia citar como intangível, na sua visão aliada a sua área, as das demais áreas e num geral?

Isso é uma questão que a gente aqui dentro tem até um pouco de dificuldade para explicar. Quando a gente vê outras empresas à gente se da conta que tem muita coisa, que hoje até hoje até é criticada aqui dentro, mas tu vê que no mercado ta bem resolvido aqui dentro. Mas é uma tendência, a gente sempre achar que tem que fazer melhor, né. Claro que se eu pensar na empresa como um todo eu acho que tu é obrigado sempre a pensar que a gente faz pesquisas e essas pesquisas apontam que o nosso serviço é bom, é eficaz, é barato, é rápido, é não poluente, né, aquelas questões todas que já se conhece das pesquisas. Isso é a primeira coisa que vem a mente, né. Agora não sei quanto desses são mais intangíveis ou menos intangíveis. O transporte de passageiros é um número que tu tem diariamente e a pesquisa te mostra que são bem aceitos, né. Isso ta quantificado, já. De serviço que a gente tem que é bem considerado é a parte da manutenção dos trens. Tanto que não é um serviço que é pesquisado, que mostra quem ta na ponta, né. Claro que ele é utilizado para propiciar essa operação de transporte de passageiros de maneira bem eficaz. Mas na manutenção dos trens para quem conhece sabe que é um serviço bem resolvido.

Você tava falando da manutenção.

Manutenção. É tão bem conceituado que a gente aqui propicia um treinamento que vem pessoas de vários lugares do mundo fazer o curso de manutenção dos trens aqui. Foi promovido pelo governo e entidade japonesa que chama um curso da Jaika. Um curso de anualmente existe aqui na Trensurb com os nossos técnicos ministrando treinamento para a manutenção dos nossos trens para várias empresas de trens, preferencialmente países de língua portuguesa e espanhola.

E assim, uma coisa que chamou atenção no seu e-mail quando a gente agendou a entrevista aqui foi o critério 5 do Prêmio ANTP de Qualidade. O que é isso?

Esse é um trabalho que a gente ta iniciando agora. Não faz nem um mês ainda que a Trensurb aderiu ao Prêmio ANTP de Qualidade. Que é um prêmio como se fosse PGQP, de qualidade gaúcho, né. Nos mesmos moldes, só que patrocinado pela Associação Nacional de Transportadoras de Passageiros. Então é voltada para

o setor de transportes. E a gente recebeu um treinamento agora. Eu inclusive sou a dois ciclos já, avaliador deste prêmio, e agora a própria Trensurb esta se submetendo, aderindo ao prêmio. Então nós aderimos ao prêmio, então nós vamos fazer uma auto-avaliação, vamos fazer um relatório de inscrição para participar do prêmio se for o caso. Com isso foram treinados quase 40 pessoas e eu participei do treinamento e acabei sendo designado coordenador do critério 5. O critério 5 é sobre tudo que estávamos conversando. Ele fala de informações, de conhecimento, ele se subdivide em informações da organização, informações comparativas e ativos intangíveis. Teu trabalho pode nos ajudar demais nesse, eu não sei quanto tempo vai ficar pronto isso, mas...

Qual é a data da entrega?

A entrega têm que ser dia 6 de fevereiro.

Que bom, porque vibrei quando recebi o teu e-mail, porque eu senti ali uma grande... é um assunto que me interessa, eu gosto e ainda mais sendo coordenador desse critério te falo dos ativos intangíveis. Caiu como uma luva, né. Agora sexta passada quando eu apresentei a nossa primeira auto-avaliação ainda comentei com o Aldir sobre o teu trabalho, né. Que vai entrar muito bem aqui, nos auxiliar.

Nessa identificação pelo menos, né?

Exatamente. Porque o que pergunta aqui? Como os principais ativos intangíveis que geram diferencial competitivo para a organização são desenvolvidos e protegidos? Apresentar os principais ativos intangíveis da organização?

Parece brincadeira, né?

E ai vai, né. Então: Como o conhecimento associado a expansão dos principais ativos intangíveis é desenvolvido e preservado na organização? Então se a gente ta hoje quase que sem conhecer, ou pelo menos sem ter registrado quais são os principais ativos intangíveis, né, identificando a gente tem como ir atrás dessas questões todas, né.

E tem condições de a gente conversar, o que quando o senhor leu isso aqui... a gente começa a ter um pré julgamento, né, que é natural do ser humano.

Daí começa a pensar: “Mas quais serão os ativos intangíveis”, né. E no seu ponto de vista quais são?

Eu não peguei este item, porque como eu, quer dizer um subitem né, porque o item é tudo igual.. O critério 5 é todo nosso. No meu grupo, porque eu sou coordenador a gente tentou fazer em questão do tempo, pouco tempo a gente tinha. Então eu peguei o item 1, que é informação e organização que é bem dentro da área de TI, né. E um colega lá da área de obras, então ele fez um trabalho que até ele não concluiu ainda, ele vai concluir. O que me vem na cabeça? Um monte de coisas, assim, que borbulhou mas que eu não aprofundei, então fica pensando, claro que eu vim mais pro meu nível aqui, que foi quase que nem o meu trabalho que eu tava comentando contigo, de conclusão, de MBA. Então eu me centrei nesses três tópicos aqui, né. No capital da informação, no capital humano e no organizacional. Então este eu já tinha bem identificado e fizeram parte do meu trabalho. Então principalmente no capital da informação que eu desmembrei bastante isso. Só que eu não sei o quanto eles são intangíveis, né. Porque assim, no capital da informação ele não tem quantificado. É fácil quantificar quanto custou pra fazer um sistema de informação. Nós vamos pegar um exemplo bem simples: Um sistema que faz a grade de horário dos trens. A gente desenvolveu esse sistema. Pra mim seria fácil pegar e quantificar porque eu sei quanto custou, porque eu sei a hora dos analistas que foram utilizadas pra desenvolver o sistema. Isso é fácil, mas o quanto ele trás de benefício para a organização hoje, o quanto ele diminuiu de retrabalho, o quanto ele dá de segurança para a operação dos trens, isso é bem mais difícil. Eu acho ele pouco intangível. Ele é tangível no momento como sistema em sim, o desenvolvimento do sistema. Agora o benefício que ele trás na utilização dele.

Veja quantos intangíveis tu já falou. É segurança no cumprimento dos horários, na operação, eles vão ter que funcionar daquela maneira então...

É, e aqui eu peguei um sistema qualquer né, mas a gente poderia analisar os demais, né. E aqui também pelo livro o próprio computador é um ativo. Que o custo dele é tangível, mas o benefício dele nem sempre é tangível, né. Então o quanto esse... a própria rede, tu ter uma rede onde tu liga todos os prédios com fibra, todas as estações, ou seja, tu tem uma rede de informática que começa lá no centro de Porto Alegre e termina lá em São Leopoldo, passando por todos os

prédios da empresa, oficinas e demais prédios. Tu até sabe o preço da fibra, do switch, dos equipamentos, do jeito de gerenciar isso tudo. Agora o quanto isso te resolve, né. Tu ta passando uma informação lá na estação do mercado, tu da um Enter e ela já ta disponibilizada para toda a rede no momento que tu concluiu, né. Então, quanto isso traz de benéfico, de agilidade, né. Até pode te trazer um beneficio enorme no dia-a-dia. Na tua produção do dia-a-dia. Então isso pra mim é o mais difícil. Eli eu me confundo muito o que é o intangível, né. Então eu separei mais ou menos assim: custo, a nível de equipamento, de software. Este é tangível. O beneficio que ele trás é que é difícil de dimensionar.

Se o senhor fosse pensar na empresa então como um todo, junto com a sua área é claro. Agora o senhor ta ali com um mapa estratégico. Esse é o da informática?

Não esse é o geral e esse é o da informática.

Então assim, pensando nesse todo, né, da informática, do geral... quais os intangíveis que aparecem nessa realização, nesse planejamento estratégico generalizado, digamos assim. Tanto o intangível da operação, como o um pretendido...

Bom, eu vou falar primeiro da TI. Na informática o capital intelectual eu acho que, principalmente nós que estamos a bastante tempo aqui e tivemos essa formação um pouco antes.

A quanto tempo você esta aqui?

21 anos.

Como é que era antes e como é agora?

Completamente diferente né. Uma estrutura com 11 terminais burros, como a gente chamava, e hoje a gente tem 580 numa rede. Tinha uma rede antes dentro de um prédio administrativo, e hoje a gente tem em toda a empresa, né. Então a informática evoluiu muito e a gente veio acompanhando bastante. Hoje nós temos uma situação bem privilegiada em termos de informática, né. E esse capital intelectual eu acho que a empresa faz menos que nem as outras, mais sempre a

gente vem agregando conhecimento, né. Agora mesmo eu andei concluindo um MBA em Administração da Tecnologia da Informação, já estou aplicando essas questões todas aqui, né. Coisa que eu não abri mão foi de fazer uma coisa que eu pudesse usar aqui dentro, então não procurei uma questão só acadêmica, né.

Já criaste software para acompanhar dentro da área assim como é feito no BSC.

Não. Agora isso aqui vai entrar num software corporativo. E todo o desdobramento. Como se a rede TI fosse uma empresa, então eu fiz um mapa estratégico, todo um desmembramento aqui, né. Então esse capital intelectual eu acho que é ativo da nossa área que é bem. O conhecimento desse tempo todo aqui dentro é bastante.. Tanto que quando se perde uma pessoa tanto da área de TI quanto da... aconteceu muito agora com o desligamento dos aposentados. Foi o conhecimento. A gestão de conhecimento não aconteceu, e o pessoal foram embora levando..., pessoas que tiveram curso no Japão, que conhecem como ninguém, principalmente a parte de manutenção e operação de máquinas. Esse profissional esse grande ativo intangível. Mas é que ta formando de novo, então a empresa agora se preocupa com isso. Toda essa parte de mapeamento de processo e ta se tentando se criar essa questão de documentar tudo e fazer a gestão o conhecimento. Então não manter só na cabeça das pessoas. O que nós de TI temos até como a grande vantagem que eu acho. No momento que tu entra numa área para informatizar, a gente quando entrou na área de manutenção para informatizar não sabia nada sobre manutenção, nem de trem. Nosso conhecimento era técnico de TI. E a gente acabou conhecendo, conversando com todo mundo, conhecendo e tirando as coisas das cabeças das pessoas, o capital intelectual, para jogar na elaboração do sistema. Então isso acontece muito, a gente acaba se apropriando entre aspas de muita coisa de muita gente, técnico de manutenção não conhece. É muito legal tu fazer um sistema porque tua acaba tendo que conhecer. Quando a gente entrou na fase de operação, informatiza a operação do trem, fantástico, a gente começa a entender, começa pelos técnicos deles, depois sobre o dia-a-dia, sobre como as coisas acontecem, e depois tu vê isso como resultado o sistema. De certa forma isso é uma transferência de conhecimento, né. Então tu conseguiu tirar das cabeças e sistematizar de forma que saindo da pessoa que transferiu esse conhecimento o impacto não é não grande. Eu tenho um sistema que se ele não faz

tudo ele não deixa parar. Não deixa parar e a pessoa vai embora e não deixa ali um vida, tudo que a empresa investiu nela. Cresceu com pela nossa falha de não fazer essa gestão do conhecimento a qualquer momento poderia levar tudo embora.

Já o seu trabalho é todo direcionado pro planejamento estratégico, pro planejamento estratégico, para o BSC já está todo voltado para este sentido mais usado da área, né. Praticamente já tá tudo voltado para esse sentido. Me conta um pouco desse processo de da aqui dentro há 21 anos. Como é esse processo do planejamento estratégico, aí internamente em relação às pessoas internamente. Se isso também você já sentiu algum reflexo no usuário, se ele viu essa mudança na empresa ou simplesmente não. Me conta um pouco do planejamento. Como é que criou-se esse planejamento?

Tu diz o usuário do trem?

É. O público interno e o público externo, né. Se tem reflexo ou não, né. Melhorou o próprio processo ao ponto de melhorar os índices desse usuário. Como é que funciona esse planejamento aqui?

Bom, já tinha havido outras iniciativas desse planejamento estratégico a bem mais tempo, né. Nunca vingou muito. Eram pequenos grupos que tentavam fazer, assim como da qualidade. Na questão da qualidade também. Iniciativa de pessoas que abraçavam a causa e tentavam levar a diante, né. Não teve muito êxito. Em 2003 e 2004 houve um grande movimento, foi bastante difundido, teve uma participação maciça da empresa, mesmo com os nossos diferenciais de horários. Então houve uma participação para levantamento de oportunidades, de ameaças e todas aquelas etapas do planejamento estratégico. Então chamamos na época de Planejamento Estratégico e Participativo. Nós conseguimos com o aval da direção, que é imprescindível, mobilizar muita gente. Então muita gente participou. Claro que muita gente participou até porque queria ter a oportunidade de expor a sua vontade de participar e se expressar no que a gente tinha de problemas. Foi um marco importante de mudança de direção. Então a direção assumiu em 2003 com toda aquela promessa de... aquela vontade, principalmente. Foi uma ruptura grande, né. Uma empresa política quando sai um partido e entra outro existe essa mobilização, né. E eu acho que muita gente que participou na época só ficou um pouco frustrada

por que ela... não que a empresa tivesse dito que iria resolver todos os problemas, mas elas já entravam com essa expectativa de que tendo a oportunidade de participar iria ter um retorno de tudo. E a gente sabe que isso não acontece, né. Então foi importantíssimo, porque a gente conseguiu fazer um raio-x da empresa de todas as áreas com participação maciça, né. E isso vem acontecendo. Essa última reformulação que teve no próprio planejamento estratégico. Essa revisão, né. Ai já foi feito um pouco mais restrito. Foram pesquisa mais grupo gerencial que homologou esse treinamento que se fez no planejamento estratégico. Mas porque tem menos participação, mas ouve muita, com essa entrada de bastante gente nova que entrou na empresa agora deu um gás imenso. Porque também a gente não pode esquecer que essas pessoas que vinham participando, que as vezes se sentiam frustradas e que não voltavam, a tendência é ir se acomodando. Não só nesse assunto, mas em vários outros. Com a entrada desse grande percentual de novos colegas ouve uma forma de oxigenação que até acabou trazendo de volta muita gente que tinha desistido, entre aspas, de participar dessas atividades, né. O que eu vejo hoje no planejamento estratégico: tá bem estruturado, tem divulgado e quem sabe que até usar isso. Eu sempre penso pra mim: como é que eu vou me inserir nisso? Como é que eu vou me enxergar e como é que eu vou participar? Participar no sentido de contribuir, mas também de me beneficiar disso. Por que não. Porque no momento que a empresa vê que tem um sistema, onde tu tem que botar teus planos de ação que estão vinculados a um objetivo estratégico como um todo eles vão ser priorizados. Eu vejo isso como uma oportunidade de tu colocar essas questões. Então que eu preciso de, sei lá, trocar o servidor, dando um exemplo qualquer. É claro de eu tenho que ter essa iniciativa te fazer um trabalho bem feito e bem justificado. E usar essa ferramenta de caminho que a empresa seguiu. O que o nosso usuário vê, isso não acontece. Muita gente eu acho que ainda em casa segura o planejamento estratégico como uma coisa a mais pra fazer. Então aquilo não é uma coisa prazerosa de ser realizado. De contribuir com aquilo. Que é uma coisa a mais que as vezes o cara tá com muita atividade mesmo, né, e não consegue dar conta. E eu já penso que existe, a empresa tá adotando, acredito nisso, vou entrar e vou, porque não? Então é a forma com que eu encaro o planejamento estratégico.

Tá começando a dar resultado?

Sem dúvida. Os nossos planos a gente tem conseguido bastante...

Dentro da área da área ou de maneira geral.

Dentro da área.

Muito bem. Em linhas gerais como é que tu vê, já pensando lá nos critérios de análise com relação ao teu item, que é informação e conhecimento, né. Quais são as ações nesse sentido. Hoje a empresa se preocupa em conhecimento, né. Desse conhecimento que é formado internamente, desse conhecimento que tu traduz através dos sistemas, né. Ainda não devem ter sistemas próprios, que deve ter um no mercado que talvez seja uma visão que talvez... “A vamos trazer isso pra gente operacionalizar”. Criar essa cultura interna, então como é que tu vê, assim, que estágio está. Como a empresa hoje se comporta. E antes ela não tinha mas agora ela tem, mas como ela faz isso.

Interessante. Só mais uma coisinha para gente ter um melhor entendimento. A onde nós temos hoje sistemas de mercado é por opção nossa mesmo. Porque a gente vê que não tem porque reinventas a roda. Por que eu tenho um sistema de mercado funcionando bem, nós vamos trazer esse sistema pra cá e vamos simplesmente administrar, né, claro que sempre com o apoio da empresa. Então a gente faz isso e faz com os maiores só, né. Claro de não existem no mercado sistemas, muitos sistemas de operação de trem, de manutenção. Quanto ao este item do critério da ANTP, a gente concentrou muito ali aquele por que a gente precisava responder aquelas perguntas, né. Ou seja, nós estamos fazendo uma auto-avaliação, então já tem um roteiro ali que nos diz, olha tu tem que responder essas perguntas do Prêmio. Ali esta mais dito neste critério como que acontecem as necessidades da informação. Hoje acontecem de duas formas. O informal que, tu encontra alguém no elevador e “Tá, eu tô precisando lá de um trabalho manual ou na planilha, então to precisando melhorar aquele sistema”. Ai a gente diz: “Não, tu vai entrar no nosso portal lá, que todo mundo já conhece, e faz uma solicitação de sistema”. Então é uma coisa mínima. Ele diz lá: “Estou precisando informatizar o meu...” sei lá qualquer coisa. E a partir daí a gente faz uma reunião com a área e faz um levantamento dos requisitos. Então o que o prêmio pergunta é assim, como que é expressa a necessidade de acesso as informações. E a gente subdividiu isso em

duas formas. Uma é tu fazer um sistema não existente. Mas ele deve saber também como tu dá acesso as pessoas ao sistema. E ai é um outro formulário, o HelpDesk, ou seja, o pessoal sabe que tem um sistema de RH porque tem um item que é consultar o contracheque. Então tu chega pra mim e diz: “Olha, eu quero ter acesso a consulta do contracheque”. Não, não é assim que se faz. Tu vai lá e faz o formulário e nós vamos ver quem que te autoriza. Então pra cada sistema tem um grau de autorização. Então não é nem a TI que vai dizer, olha tu tem direito a isso, né. A are de pessoal no caso que vai ter que dar acesso ao sistema. Bom, no prêmio a gente trabalha muito nessas questões. Ai tu tem que mostrar as evidências. Se existem os formulários, né. Mostrar que realmente existem. Porque na auto-avaliação num relatório de inscrição tu diz o que tu quer. Aceita tudo, mas depois vem aqui o examinador e vai pegar as evidencias objetivas, né. Então tu vai ficar muito mal se tu inventar uma coisa que não existe. Essa era a primeira parte da pergunta.

Como a empresa dá essa condição de tentar manter, pra dar essa continuidade de conhecimento, né.

A sim. A continuidade, como a gente sempre teve muito pouco rotatividade de pessoas ela era de certa forma mais tranqüila. Agora não que ouve rotatividade. Aconteceu, mas é uma coisa de aconteceu. Aposentados foram desligados e entraram novos colegas. Muitos colegas, mais de 200 eu acho. Isso tá sendo bem problemático. Porque de uma hora para a outra as pessoas tão ai. Elas precisam de equipamentos, precisam de ponto de rede. E a empresa tava muito estagnada, estava tudo muito resolvido, né. As pessoas que já tinha acesso as informações estavam muito acomodados, né. E agora isso mudou bastante. Então a correria foi grande e continua. Tanto que deste relatório de auto-avaliação surgem as lacunas do que a gente não ta atendendo e mais uma vez eu vou ser oportunista. Eu vou usar essa oportunidade para criar planos de ação que a gente precisa fechar essas lacunas. Então, uma delas é como é que foi disponibilizado essas informações. Estão numa rede, mas eu to tendo problemas com o equipamento central que administra parte dos sistemas blocos Notes, que é nosso sistema de correio. Tá tendo muita queda. Tá sofrível o desempenho dele. Então eu vou criar a partir de uma auto-avaliação, dizer que existe um problema de quantidade de informação e que o sistema não tá suportando e eu vou fazer um plano de ação, que é fazer hoje,

o que chamam de reatualização do servidor. É a questão pra resolver isso, então à disponibilização como ela se dá? Através de acessos, com senhas, o acesso externo tem um firewall, ou seja, é um equipamento que protege contra ataques a nossa rede. Então entra muito aí a questão técnica que a gente tem que dar uma dourada, porque não pode também falar muito tecnicamente, principalmente em relação a TI.

Todo mundo tem acesso a informática na empresa?

Sim. Hoje nós temos 500 licenças do nosso correio oficial e nós temos uma ferramenta de software livre que a gente disponibilizou. Botou a nossa cara no sistema livre e disponibiliza para todo mundo, toda a empresa, tanto para terceirizados, funcionário que não estão nestes 500, e-mail, e aí para ter um e-mail tu tem que ter uma senha da rede, ou seja, tu acessa a rede, tu acessa a intranet, tu tem esse correio livre. Então tu tá acessando a internet e tem acesso a muita informação. Então da pra dizer que todos tem, até o pessoal da Estação Educar, que são os aprendizes, os terceirizados, os estagiários e os funcionários.

Eu vi bastante jovens, muito e muitos jovens.

A sim. São aprendizes eles. Eles fazem o turno inverso a escola, né. Eles vem pra cá e eles tem aulas de várias disciplinas. Tem até aula de informática. A gente ministra aula de informática pra eles, e duas vezes por semana eles vão para áreas para aprender alguma coisa, então a gente recebe aqui aprendiz, tem na secretaria, tem nas oficinas, então a gente se divide para aprender um ofício. Então saem no final do ano, onde ficam durante um ano. Tem auxílio financeiro também, tem alimentação, vestuário. É um projeto da empresa já a anos isso. Chama-se Estação Educar. E esses aprendizes são selecionados do eixo das comunidades do eixo. Então as comunidades geralmente são gente mais carente são selecionados e ficam um ano aqui.

O senhor tem mais alguma coisa a acrescentar nesse sentido. Alguma coisa que não foi perguntada que o senhor queira falar ou que a motivação inicial que nós vamos falar sobre isso, isso, isso.

Na verdade a gente começa a falar e sempre fica muita coisa na frase, né. Eu acho que eu falei pouco dos ativos intangíveis, né.

Não, mas tem muito que a gente pode identificar. Não precisa essencialmente pontuar, não, não. Na sua fala a gente vê que não é só conhecimento, tem muitas outras coisas incluídas, né. Então a própria imagem da área, né. E como é que o senhor acha que os funcionários percebem a área da informática.

Isso é interessante. Eu dou a resposta. Uma na pesquisa de satisfação, nisso nós estamos muito bem. Principalmente quando a gente tem essas crises, de quando cai o servidor lá do correio, né, a gente tem tido problemas. A gente tá numa fase intermediária numa rede antiga para uma rede nova que nem eu te comentei também que a gente tá investindo bastante. Tá trazendo problemas. Vai trazer ainda até o fim deste mês. Então o pessoal me liga muito, só que quando eu vou ver a pesquisa, que a gente faz uma pesquisa eu comentei, são pesquisados até 5% das pessoas que abriram chamados no HelpDesk durante um período. E a gente tá muito bem. Então parece um contrassenso, mas é como eles tão nos vendo, né. Os caras me ligam eu já ligo pra lá, vejo o que está acontecendo. E aí eles me dão a replicação depois, Tá aqui a pesquisa. Então são pesquisados mesmo, são pesquisados pessoas de fora. Não é ninguém aqui dentro que tá pesquisando os colegas. É a parte do contrato que a gente tem com a terceirizada nossa.

E) GERÊNCIA DE OPERAÇÕES

Bom, a minha gerência ela abrange metade da empresa em termo de funcionários e é o fim da empresa é a ponta, é onde a gente efetivamente o produto da empresa o todo da empresa que é o serviço prestado a gente que faz esse serviço. A gerência tem a parte de trafego que são os operadores que fazem a movimentação do trem que são empregados, tem a parte de centro controle que são poucos empregados, mas é fundamental que é exatamente o controle do trafego, de segurança, de energia, toda a parte desse sistema ele é centralizado em um único local são poucas pessoas mas é o cérebro da empresa, tem a parte de segurança com 130 empregados que fazem a parte de segurança ocupacional acompanhamento de deficientes e várias pessoas com dificuldades, com pessoas com restrições de movimento e tem as estações que é quem recebe o usuário vende o bilhete faz a validação do bilhete e o coloca na plataforma coloca dentro do trem e depois quando sai do trem o desembarque e vai até as ruas e tem ali na segurança são 112 empregados então a metade da empresa está na minha gerência a opção da empresa centralizar tudo numa única... eu assumi a pouco tempo. Assumi a dois meses há algumas tarefas muito claras que exatamente na linha do teu trabalho que é o seguinte que tem toda uma situação de degradação das relações de trabalho, não é relações de equipamentos, mas relações de trabalho tem uma degradação no comprometimento dos empregados, contém uma queda da imagem da última pesquisa satisfação dos usuários baixou de 95 para 93 pontos, não sei os dados concretos, mais ai tem uma preocupação da direção da empresa de retomar essas coisas é ai que trata da questão do custo intangível e do trabalho no intangível, porque não é que nem uma empresa que o teu produto é uma peça um carro uma coisa tangível é o serviço na verdade quanto custa um serviço quanto é que tu pode comparar com um custo de um ônibus, com o custo da passagem, mas não é isso. E o congestionamento e a não poluição e a sensação de segurança e um transporte confortável, confiável, pontual, que a pessoa confia, quanto custa isso? E o que representa isso o que a empresa, o que a empresa esse é o grande diferencial da empresa de Trens Urbanos de Porto Alegre é um serviço público que o Estado fornece para a população, mas não com o objetivo do lucro, do lucro direto, do lucro social na verdade é a qualidade de vida é a sensação é a melhoria das condições de

vida da população e muitas vezes quando entra em discussão porque a estatal que vai para o juiz e tal o pessoal não percebe que exatamente isso se não tivesse o trem? a BR 116 já está comprometida, mas estaria muito mais comprometida. O que acontece, hoje já se leva o trem de São Leopoldo ao Mercado leva 42 minutos raro é a ocorrência que ele não leva 42 minutos, de horário de pico ou de carro é muito mais tempo além da poluição, o estresse, o número de acidentes, se não tivesse o trem? quanto custaria para a sociedade? É que nem a história da campanha do tolerância zero do álcool, tem um custo para sociedade também, tem a história do álcool, mas tem um custo muito maior que não está sendo medido. Tem a questão do cara das relações de uma pessoa não alcoolizada tem todas essas partes que não está sendo medida as pessoas normalmente medem o custo financeiro, mas o que é mais importante na vida não é o financeiro é a qualidade o resto é o sentimento.

O meu setor ele trabalha com cada trem um grupo enorme de pessoas e faz o trabalho para o transporte, com a sensação exatamente com as coisas intangíveis quando a pessoa chega ele se desloca ele pensa em utilizar o trem o que ele... qual é a ... porque que ele opta pelo trem? Por causa daquelas sensações que ele tem que não ter congestionamento, que vai ter confiabilidade do horário, que vai ter segurança, que vai ter limpeza é um sentimento que faz ele optar pelo trem foi isso ai que a gente trabalha, com esse sentimento que é o intangível, mas que é fundamental na decisão do usuário dele se tornar um usuário do trem, não do ônibus ou do carro ou da bicicleta ou de andar a pé, o que acontece essa preocupação ai é que começa, tem essa questão de treinamento para ser bem recebido, para ser bem atendido tem a questão da preparação toda, da velocidade que ele não espera na fila ele chega tem uma boa indicação uma boa comunicação visual e ele chega na bilheteria compra tem o troco que ele vai sempre ter, tem o atendimento adequado, a velocidade do atendimento, o bilhete com as informações, o bloqueio quando ele vai colocar tem que tá com boa indicação tem que tá limpo tem que tá funcionando o bloqueio, tem que ter todo esse cuidado para ele se sentir bem e ele sabe e ele efetivamente ele circula por dentro do sistema porque na verdade o sistema é planejado para não intervenção do ser humano, então a gente planeja um sistema de transporte de massa para o usuário entrar e não sentir a intervenção do ser humano, ele percorre o sistema, ele entra e sai despercebido mas isso tem uma

sensação quanto mais despercebido ele passa, quanto menos interferência dos empregados do trem, mais ele tá tendo a qualidade do serviço, mais se justifica a qualidade do serviço, então a gente tem que planejar de forma que todo o sistema seja, dê essa sensação ao usuário, de agilidade de tranquilidade.

Então o custo da segurança, por exemplo, a gente pode até apreciar o custo da segurança, mas tem a sensação de segurança, depende da circulação do segurança da presença então tem custo, tu queres saber quanto custa um

Não eu só quero que o senhor comente, mas eu acho assim até nesse momento a gente já falou de várias coisas a respeito do seu setor da percepção do usuário agora eu queria que o senhor falasse um pouco, quantos anos o senhor tá no trem?...

Bom, eu estou no trem a 24 anos, antes de iniciar a operação do trem foi em 84 eu fiz um concurso eu vim da marinha, fazia engenharia elétrica, eu não cheguei a me formar fui até o quarto ano desisti da engenharia ai vim para Porto Alegre de Santa Maria para Porto Alegre e ai surgiu um concurso fiz o concurso e entrei como operador de trem na época não existia trem no Rio Grande do Sul, existia o trem de carga mais era uma locomotiva daí nos fomos para o Rio de Janeiro fazer o treinamento no trem do Rio, depois nós fomos a São Paulo fazer o treinamento no metrô de São Paulo e ficamos praticamente três meses lá fazendo treinamento daí a gente voltou fazer parte do núcleo básico, a gente voltou e ai organizei procedimentos e treinamentos de quem entrava daí imediatamente após o retorno pela minha qualificação vamos dizer pela habilitações me encaminharam para o centro de controle ai fiquei vários anos no centro de controle ai participei do sindicato ai depois quando o PT ganhou as eleições o Lula ganhou as eleições participei da gestão da alta gestão fui assessor do presidente, depois me afastei e agora retornei para uma atividade, uma característica mais uma coisa mais minha que é uma coisa que eu entendo que estou preparado que estava esperando e queria isso além da engenharia sou formado em Direito então eu tenho uma experiência na alteração então com essa qualificação o pessoal me escolheu exatamente para fazer esse desafio de envolver o pessoal e de comprometer mais o pessoal de puxar mais o pessoal então tem toda uma característica do sindicato, do envolvimento do sindicato não faz sem envolvimento, sem debate, sem democracia sem embate

direto, e a única forma de tu envolver o empregado efetivamente é tu trabalhar com critérios as coisas são criteriosas as sensações ela ... tu até pode punir desde que ele sinta que a punição é justa, não pode haver punição injusta, mas toda a medida que tu toma ela tem que ser justificada ela tem que ser argumentada se existe uma punição um argumento lógico quando a gente tá na supervisão para cá, cerca de 50 supervisores que tem no setor traz os supervisores então quando a gente reúne de algum setor traz os supervisores, deixa fluir o debate, quando existe alguma posição que efetivamente tem justificativa a gente vai atrás batalha para que se resolva e tal porque ai é que se dá o comprometimento quando ele participa efetivamente e quando as coisas são atendidas quando ele percebe que tem essa coisa, quando tem justeza nas coisas ai tem o comprometimento o resto é tudo consequência disso.

Nesses 24 anos como é que era a empresa, como é que ela é?

Tem uma alteração completa, a empresa sofre interferência porque ela é uma empresa pública então a forma de gestão e a forma de funcionamento da empresa de uma maneira geral ela acompanha o processo político do país, é muito interessante isso. Ela se formou na época do regime militar então ela é uma empresa absolutamente hierarquizada, com disciplina com toda a característica do regime militar não tinha muito espaço para debates, não tinha espaço para participação era muito hierarquizada, muito organizada, mas muito fechada, muito dura, rígida e tal. Daí, sofre o processo da nova república, aterá o presidente então tem todo um processo que muitos sentem saudades da época do regime militar porque era mais efetivamente era mais organizado. Mas porque que era mais organizado? Porque também não tinha contestação, não tinha espaço, não tinha espaço para o embate para o argumento era assim porque o chefe queria que fosse assim então quem veio quem organizou a empresa foi a TRansplan, um consórcio francês que fez todo esse procedimento e nós tínhamos que seguir absolutamente os procedimentos, mais isso não tinha flexibilidade, a vida real as vezes não tocava muito com o procedimento hoje ela apesar de aparentemente mais desorganizada ela tem mais a vê com a vida real, porque a vida ela não é como a gente quer, ela é como ela é, e a gente tem que conhecer a realidade e tentar analisar todos os pontos da realidade para tu fazer ela, não a gente construir a realidade e acha que ela vai ser exatamente como a gente quer, não é assim, então esse processo é que

aconteceu na empresa e que hoje a empresa ela tem uma adaptação muito interessante que ela sofre também o processo de discussão que tá hoje colocado, que assim, ela também presta alguns serviços e tudo mas ela tem que se adaptar ao serviço, tem que ser bom, com qualidade, mas com baixo custo, o baixo custo não significa o lucro da forma da empresa privada que ali é outra relação completamente diferente, se nós for na teoria da iniciativa privada, nós fechamos a empresa e isso vai dá lucro, porque empresa quanto mais ela transportar usuários, mais prejuízo ela vai dá, porque a gente gasta a energia mais cara no horário de pico então se nós formos na lógica privada o que nós vamos fazer, reduz o número de trens no horário de pico para ter menos custo só que daí é o serviço, será que ela serve para a sociedade como um todo, porque daí o que acontece, nós transportamos trabalhador que vai para indústria, porque se nós não tiver um bom transporte ele vai chegar cansado, não vai ter produtividade, então vai ter congestionamento muito maior a poluição vai ser maior, a saúde das pessoas por causa da poluição vai prejudicar, então o que acontece, nós temos que verificar o lucro para sociedade o lucro indireto o lucro é a qualidade de vida em condições de vida melhor é isso é lucro da Trensurb, mais quanto menor o custo para dar esse lucro é que a gente tem que se preocupar com eficiência na gestão pública não a eficiência dentro da visão privada, mas a eficiência da gestão pública é de gastar o mínimo possível do dinheiro da sociedade, para dar o maior retorno para sociedade essa é a nossa grande preocupação a grande questão e geralmente é a intangibilidade, porque aí é que tá a diferença da empresa que é o seguinte, o nosso lucro é intangível todo nosso lucro é intangível porque como é que nós vamos medir qual é a diferença na saúde da população no em torno pelo fato de nós não tá ajudando a poluição de diesel, por não ônibus e sim elétrico, qual é a melhora na qualidade de vida pela não poluição? Não tem como medir, não tem como medir isso, mas ela é a lógica e a racionalidade diz que existe isso. Na questão do congestionamento, pode mesurar, fazer uma pesquisa, porque tem greve, quando tem uma ocorrência pesada do trem, tu percebe o quanto transtorno causa a inexistência do trem, mas tem como medir isso? É meio difícil, o lucro para a sociedade ou seja, a não existência do prejuízo seria a deseconomia que a gente evita a deseconomia da sociedade. Então isso é muito difícil de perceber e nós no debate que existe hoje na forma neoliberal que até tão tomando por causa dessa crise americana porque tá mostrando que a lógica do

lucro, do lucro, do lucro, tá acontecendo o que tá acontecendo, como diz o Lula, os palpitesiros estão quebrando.

Nessa linha, o que no seu ponto de vista então, pensando no global da Trensurb o que a empresa então faz de melhor no seu ponto de vista?

O que a empresa faz de melhor, ela... eu acho que ela tem a ver com o usuário, tem a ver com a vida das pessoas que se envolve, em torno das pessoas o que ela faz de melhor a sua existência para a sociedade ela é importante para as pessoas ela é importante por causa que dá mobilidade urbana. Ela dá a mobilidade, então a gente vê, se a gente for vê que os usuários que a gente transporta o nosso usuário típico é mulher, economicamente ativa entre 24 e 45 anos. Isso é 70% dos nossos usuários é nessa características de um à cinco salários mínimos, então trabalha na área de serviços ou então no comércio ou em banco ou escritório, usa o trem a mais de 5 anos então a gente percebe que é um cliente antigo, percebe que é um cliente que conhece o trem que gosta do trem que tem toda uma característica. Então é este serviço é isso aí o que a Trensurb faz de melhor? É transportar as pessoas, dá mobilidade para as pessoas que isso é...

E a mobilidade ela tá na missão né?

Ela tá na missão.

Mais assim, no seu ponto de vista uma palavra que poderia caracterizar a mobilidade, a essência da mobilidade, se o senhor pudesse dizer numa palavra só, primeira palavra que vem a mente.

O que é inclusão? Eu participo politicamente, em Canoas principalmente, eu assessoro o pessoal no ponto de vista jurídico e tal e de organização na campanha e a gente percebe a diferença entre as pessoas, não é só estudo é quando se movimentam. Porque os excluídos não se movimentam tem pessoas nas vilas que nunca saíram da vila, tem pessoas de 12, 13 anos que nunca foram ao centro de Porto Alegre, é só ali na Mathias, na Contel, no Guajuviras, o mundo é muito pequeno para eles, então a mobilidade é a inclusão tu possibilita a mobilidade urbana é incluir as pessoas no mundo, então isso é fundamental, a inclusão com qualidade a inclusão social com qualidade, por isso que eu acho que as vezes eu

brigo na questão, quando se discute o custo, a porque a passagem, porque é cara a passagem, porque é barata a passagem tem que aumentar, porque o custo não sei o que, não a função social do trensub é a inclusão é de mobilidade é da qualidade e de possibilitar que as pessoas vivam, não é que as pessoas trabalhem é que as pessoas vivam, porque nós não fizemos só o trabalho, nós não só transportamos só trabalho, nós transportamos pro lazer, nós transportamos para saúde, nós fizemos a mobilidade pro passeio, porque não, é fundamental pro passeio, então quando a gente passa o nosso serviço na verdade a gente tá fazendo com que as pessoas vivam possibilitando a felicidade, é isso a Trensurb é possibilitar, trabalhar na Trensurb é possibilitar a felicidade das pessoas. Essa compreensão eu acho que a gente tem que ter se a gente tiver o trabalho é muito mais gostoso, o trabalho é muito mais encantador, não dá lucro da felicidade aí é que está a grande diferença, tem as pessoas que ganham milhões e não tem a motivação para viver, porque os milhões eles não trazem as vezes o que as coisas simples trás. É vê uma pessoa, uma senhora idosa sendo transportada com dignidade sabe, com dignidade de chegar num empregado e o empregado atender bem ela, e transportá-la e ela se sentir bem dentro do sistema ela gostar do sistema, as cartas que a gente recebe, percebe isso as vezes a gente quando tem uma reclamação a gente telefona as vezes tem reclamações que eu ligo para a pessoa para dar a resposta, não é a carta, a carta é fria, as vezes, mas é a forma de contato que ele tem com a gente e ai o que acontece? Eu acho que a gente em determinadas cartas a gente tem que dar a resposta por telefone ou até indo a casa da pessoa, porque tem determinadas pessoas que merecem isso. Todos merecem, mas a gente não pode atender a todos, então algumas pessoas a gente percebe que a forma que eles colocam na carta, merecem a resposta a gente tem que dar a resposta de forma mais próxima, ai a gente liga e a gente percebe isso, que mesmo quando reclama ele reclama no positivo, as pessoas não reclamam dizendo que o transporte que a Trensurb é uma porcária as pessoas reclamam que a Trensurb não é o ideal que eles almejam então a gente percebe isso que o nosso usuário é muito, extremamente exigente, ele é extremamente exigente porque também a gente dá um padrão de qualidade e aí assim detalhe, o nosso usuário reclama do minuto, reclama, no Brasil os caras reclama de um minuto de atraso, ele sabe do horário e as pessoas reclamam, reclamam, porque não tá no padrão de conforto, não o ideal, porque não sei o que, e ai fica muito difícil da gente responder, porque? Porque também tem o ideal não

existe, o ideal tudo bem que todo o mundo almeja, mas não existe, daí o que acontece? Não podemos transportar todo mundo sentado isso custa, para a sociedade custaria muito caro a sociedade não poderia arcar com esse custo e aí claro em horário de pico vai ficar lotado o trem até porque o custo de energia elétrica é muito caro nesse horário, então tem que ter uma mediação entre o custo para transportar e o conforto do transporte, essa é a mediação que a gente tem que ter e não dá para transportar todo mundo com conforto num transporte de massa, no horário de pico tem conforto mínimo tem aquele no horário de maior movimento é complicado de nós dar a qualidade que todos querem, não tem como, aí a gente trabalha com o custo do intangível muito alto então tem que ter essa mediação e a gente tenta trabalhar com pesquisas, com avaliação de lotação o nosso padrão são 6 passageiros por metro quadrado que é o padrão internacional, inclusive agora a gente tá fazendo uma remodelação interna dos trens, porque foi feito todo um estudo e existe uma pequena perda de assentos se a gente fizer uma remodelação uma enorme aumento da capacidade de transporte, ou seja, não é que a gente vai transportar mais, vamos transportar as mesmas pessoas só que com mais conforto que dá mais espaços e uma outra coisa que a gente tá fazendo é uma remodelação no interior dos carros para que a cadeira, as cadeiras já acomodadas numa determinada posição que hoje fica complicado colocar mais assentos, o projeto do trem é de 59 , então tem que atualizar o trem e em muito vagões trás espaços para bicicletas no horário de pico não é permitido a bicicleta, mas no horário normal porque não se tem espaço e o trabalhador que sai do fundo da Matias que vem lá de São Leopoldo, porque que ele não pode usar sua bicicleta para ir até a estação e ir até Porto Alegre e pegar a sua bicicleta e ir até o seu trabalho? Ele pode, isso é mobilidade isso é considerar mobilidade com as pessoas, é saúde, se ele for usar a bicicleta ele vai ter mais saúde, ele vai fazer exercício, ele vai poluir menos, tem toda uma preocupação que a gente faz, que a gente estuda o transporte é isso, pra nós a mobilidade é isso é com comprometimento social com qualidade, e quase tudo isso é intangível dá essa sensação intangível e que pena que quem decide não se preocupe com isso em colocar por exemplo um metrô no centro de Porto Alegre, Porto Alegre já está inviável sem metrô e um metrô leva 10 anos para ser construído daqui 10 anos vai tá muito mais inviável então tem que planejar, a mais tem um custo enorme que o ônibus ainda funciona, tudo bem o custo é enorme mais e o custo da impossibilidade de andar na cidade de Porto Alegre eles não pensam nisso

que quem planeja tem que pensar nisso, não pode simplificar, não pode simplificar, a simplicidade é o dois mais dois, né? Dois mais dois é quatro, agora eu quero ver a abstração é dividir dois por zero isso é a abstração, zero é a abstração, então quando se imita os debates na política, os debates se limitam a simplicidade do dois mais dois que é a questão econômica, o lucro isso não trabalha com a vida do ser humano, do futuro, com a qualidade de vida do ser humano, nas razões de se viver, na filosofia, então quando tu trabalho com o intangível, quanto custa o intangível, quanto o intangível é importante para a vida ai é que é o importante para vida o intangível não é o que tu pode mensurar.

F) GERÊNCIA DE SUPRIMENTOS E APOIO

Gerência de suprimentos e apoio ela é formada pela área de compras pela área de gestão de materiais de armazenamento e recebimento, expedição ela também tem a área de setor de apoio administrativo SEAPO, que é responsável pelo protocolo, pelo xerox, pelos contratos entre empresas pela telefonia pela coleta seletiva de lixo, então enfim a área de apoio ela tem 18 ou 19 contratos que de que ela responsável basicamente ela é ligada a apoio mesmo muitos serviços, bastante perda pouca estrutura basicamente é isso aí. Então a como é que é o processo deste setor na medida que existe... tem duas formas de chegar na gerência de suprimentos, alguém tem uma demanda na área qualquer tem uma demanda que é nosso cliente interno e ele verifica se o material que ele precisa ,ele verifica se tem estoque, se não é cadastrado ele emite uma solicitação de compra e a partir dessa solicitação de compra obviamente justificada, né, gera uma ordem de compras, tudo regido pela lei de licitações, pela lei dos pregoes, pela lei 8666 ele executa a compra, ou compra com dispensa de licitação, e emite o pedido todo mundo assina, o órgão competente, o pedido é entregue ao fornecedor, o material chega no almoxarifado e é distribuído para aquele que pediu. O processo é bem comum, simples e tem uma outra parte que é gerada pelo nosso controle de estoque nossa gestão de estoque, nós temos cerca de 6 mil itens que a gente controla efetivamente controla de um total de 25 mil itens que a gente tem cadastrado e mensalmente a gente verifica pelo ponto de reposição pelo ponto de pedido né, verificar a necessidade e encaminhar para compra e aí a gente faz digamos um atendimento e entrega para o almoxarifado. Nós temos como problema sério questão a regularidade orçamentária, nós todos os anos em abril a gente monta a previsão orçamentária para o ano seguinte, só que ainda hoje em outubro a gente não o orçamento completamente aberto pra nós, a gente sempre tem, o governo federal larga muito aos pouquinhos o dinheiro para a gente fazer a compra, porque dificulta compras, a gente tem que diminuir o tamanho da compra né, isso é problema para nós isso é o processo de suprimento o processo de apoio todas as áreas são clientes se relaciona é com todas as áreas.

E assim, como a sua gerência está relacionada com o planejamento estratégico?

Nós não participamos diretamente da elaboração do planejamento, nós participamos que tem inclusive um outro objetivo que é a redução dos custos cai bastante para nós é a questão dos estoques a gente tem que reduzir estoques como objetivo estratégico então a gente participa bastante e eu pessoalmente me interesse bastante porque eu vim do planejamento e se tu olhar aqui ô, nosso planejamento estratégico que a gente tem coisas que a gente tem que trabalhar ta sempre de olho no planejamento.

E deixa eu lhe perguntar, quanto tempo o senhor tá na Trensurb?

Eu estou na Trensurb há 23 anos.

Há 23 anos.

É

E como é que ela era, e como ela ta sendo agora? Como você pode colocar a sua impressão assim?

A Trensurb é uma empresa fantástica pra mim, tem algumas coisas incompreensíveis com as pessoas em geral, tá, mas se olhar ela parece que ela tá cheia de defeitos, assim do tipo a gente internamente acha que tem problema, problema, problema, mais nossos usuário que é aquele que paga para andar no nosso sistema é o cara extremamente satisfeito, ele trabalha com um índice de satisfação de 94, 95, 96%, de grau de satisfação. Nosso trem para pouco na via, nosso trem as pessoas nas estações são educadas quer dizer, tem um monte de coisa boa acontecendo e as vezes a gente não reconhece isso, então a empresa ela sempre foi muito boa de trabalhar e depois as pessoas vão envelhecendo fica mais complicado a relação a gente fica mais exigente ou mais acomodado ou alguma coisa assim, ela relação ela própria ela evoluiu no seu modelo de gestão, agora ela tá evoluindo mais porque a gente ta conseguindo colocar 200 pessoas novas na gestão na área de administração, engenheiros, até dois anos atrás era complicado ela está se tornando uma empresa com a cara mais atual, antes o que tinha aqui dentro era velho, né, então tá melhorando eu acho que está se encaminhando para

o futuro que ela deve ter deve ocupar o espaço a Porto Alegre à Novo Hamburgo tem bastante coisa para caminhar ai pela frente ai.

E o que o Trensurb faz de melhor no seu ponto de vista na sua experiência enfim... o que o senhor pensa assim quando o senhor fala ... o Trensurb é é uma excelente empresa... mas o que ela faz de melhor, qual é o seu primeiro sentimento?

O que ela faz de melhor é que ela faz um transporte absolutamente limpo, quer dizer, tem muita gente que fala a mais que é uma empresa subsidiada mais é altamente se a gente fala em grande economia ela é muito significativa para região metropolitana, por exemplo, ela não polui, ela economiza livre dos acidentes de trânsito, imagine só colocar 180 mil pessoas por dia a mais no sistema de ônibus aqui isso é quase permanente né, então eu acho que esse desaponto a BR já é assim, imagina com mais 180 mil isso significa milhares e milhares de ônibus a mais. Então eu acho que a grande vantagem de se ter a Trensurb é que ela resiste é indispensável a gente percebe que ela é boa no momento emq eu ela funciona bem, ninguém percebe no momento que ela para dá um problema qualquer aí olha o caos que fica.

Certo, e assim, e o senhor consegue identificar na empresa alguns ativos intangíveis?

Lógico, ativo intangível é uma coisa que a gente não consegue pegar né? Não consegue pegar na mão no caso.

Exatamente, para mim a questão mais importante do ativos intangíveis é o conhecimento que a gente tem o gerenciamento dos ativos intangíveis o gerenciamento do conhecimento é a coisa que a gente mais tem que se preocupar. A nossa empresa existe operando desde de 85 e conta experiência vamos aumentar um pouquinho em 85 a gente fez todo um processo de normatização tudo tinha definido norma, procedimento todo mundo sabia o que fazer. Ao longo do tempo a tecnologia evoluiu as pessoas evoluíram as pessoas se formavam quer dizer foi agregando um monte de coisa e a norma não foi adequadamente atualizada, as pessoas tão envelhecendo, tão morrendo, tão indo embora e tão levando com elas o conhecimento e essa falta de transferência de conhecimento é a coisa mais importante para mim que tá acontecendo. Ativos intangíveis a marca, a marca

Trensurb é uma marca forte, todo mundo se lembra dela, mas não sei o que poderia ser mais importante, do que o conhecimento que a gente... exemplo um tempo atrás a gente tinha um processo assim um processo internon que demorava 4, 5 horas pra ser feito e o risco permanente de acidente, tinha que tirar um pedaço de ferro que emenda um trem ao outro, assim um vagão no outro, né, ai através do conhecimento adquirido ao longo da vida alguém simplificou o processo criando uma ferramenta que melhorou a forma de remover de colocar sei lá, com risco zero de acidentes, só que ele morreu e não registrou nada do que tinha que fazer, né, então foi embora o conhecimento com ele então quem precisar de outro ai ter que pensar tudo de novo, todo o tempo perdido toda a experiência perdida, né, quanto que vale isso? Quanto que vale um acidente que a gente tem aqui, quanto vale a gente ter que leva anos para desenvolver alguma coisa chega lá vai embora, não tem nada que não tenha o conhecimento aqui então todo um processo de elaboração de novas normas o reprocesso de trabalho estabelecer prioridades gerenciar, perguntar para eles o que eles precisam, gerenciar isso ai para melhorar o nível de satisfação acho que isso.

E com relação aos funcionários como é que o senhor percebe as pessoas aqui dentro? Já que a gente tá falando em conhecimento.

É

Como as pessoas são assim dentro da empresa? Como é que você pode me descrever os funcionários do Trensurb, as relações de trabalho...

Nós temos um problema sério de comunicação. Nós monte de instrumentos ai, boletim, painéis, não tá sendo o suficiente. Então a comunicação ela perturba a relação das pessoas, então tem muito... como uma empresa política, assume diretor novo, o que será que te espera quer dizer, cada gestão nova o pessoal se mexe a nossa sorte que nós tivemos um processo técnico bem definido, embora padronizado razoavelmente a gente está atrás disso ai, né, mais isso é um monte de coisa que vai ... a política ela faz parte a gente tem que entender que ela faz parte o jogo é esse, né, mas é complicado de... até as pessoas ficam esperando o que vai acontecer e não acontece nada, porque os caras vem assume espaços novos e o trem tem que fazer São Leopoldo/Porto Alegre e vai e volta as pessoas continuam satisfeitas quer dizer o processo é todo... a taxa de cobertura ao longo do tempo ela

ta subindo, subindo, que é uma batalha permanente que a gente tem, então eu acho que tá acontecendo, tá acontecendo bem e as vezes as pessoas não valorizam isso por falta de comunicação, mas as pessoas eu acho que a índole das nossas pessoas aqui é muito boa, então isso é uma coisa que favorece.

Ok, o senhor tem mais alguma coisa a acrescentar o senhor gostaria de comentar alguma coisa a respeito dessa expectativa que depois a gente vai elencar esses fatores, depois nós vamos escolher, daí vocês na verdade vão escolher e vão... pra que a gente possa realmente estabelecer esse valor desse fator ou ativo intangível mais importante para a gerência da empresa, né?

Eu acho, eu acho que a gente tem fase que tem preservar esse conhecimento que a gente tem aqui, a gente toma uma atitude que eu acho que empresa tá tomando que é renovar o quadro, dar tempo de entre a aposentadoria, e esses novos assumirem funções importantes, não uma estrutura mas de conhecimento mesmo, né, eu acho que algumas coisas do tipo: como fazer que as pessoas passem o conhecimento formalizar esse tipo de coisa, esquematizar essa passagem de conhecimento ter permanentemente alguém interessado no teu conhecimento tem que ter alguma coisa desse tipo eu acho que pode trazer, não sei se é essa a linha, que os outros estão pensando, enfim, é a minha linha de pensamento, né, eu acho que a gente tem que resolver essa questão pra mim é valido.

G) GERÊNCIA DE CONTABILIDADE E PATRIMÔNIO

A gerência da contabilidade ela não tem setor, só gerência, mas ela tem algumas atividades bem distintas ela é responsável pela parte contábil, pela parte de cálculo e pela parte de patrimônio e se interligam mais ao mesmo tempo também tem as suas diferenças as suas particularidades distintas. Na contabilidade nós fizemos duas contabilidades, a contabilidade comercial conhecida pela 6404 e depois pela 11101 e pela 4320 contabilidade pública, porque nós somos acionistas o governo federal é nosso acionista com 99% do nosso capital, é uma empresa S/A de capital fechado, estado, município e a união são os acionistas, mas a união detém 99% do capital e recebeu os recursos do tesouro para subvencãoocusteio e para investimento, isso nos torna uma empresa pública indireta, mas dependente dessa forma a gente tem que está dentro no orçamento da união aquela coisa toda então a gente recebe recursos tem que prestar contas desses recursos estamos regidos pelos orçamentos, execução fiscal, tem lei que libera o orçamento ou não e tem que cumpro. Bom nós temos acho que em torno de 18 funcionários com 2 estagiárias que vão se especializar para atender toda essa demanda de trabalho com essas contratações novas que teve nesses dois últimos anos recebeu quatro, cinco funcionários novos, agora deve está sendo remanejado mais dois técnicos, e serão seis, são sete funcionários novos, que é muito bom porque, sai foi uma perda dos aposentados, né os aposentados saíram e a gente foi ficando sem reposição, com essa reposição agora a gente consegue colocar gente nova sangue novo, como a gente diz né, com pensamentos diferentes com uma nova metodologia, com outras experiências de mercado, talvez assim um pouco mais atualizado em algumas partes, alguns níveis intelectuais e outras também vão aprender que é o histórico que a gente tem da empresa que os novos que estão chegando não tem, né, então é um processo que acho bem interessante. Na nossa gerência nós estamos agora começando a poder definir alguma coisa, atividades de cada um dos novos que chegaram junto com os velhos, porque os mais antigos têm que está ensinando, passando serviço, porque daqui a pouco são eles que estão se aposentando e eu acho que é muito importante é uma coisa que a gente desta, como mesmo tu fala bem intangível é toda essa gama de conhecimento que a gente tráz nesses vinte e tantos anos de empresa, porque isso aí tu não aprende em um ano dois, a gente

levou vinte anos para aprender tudo e sempre vai aprendendo, né? Quantos anos a senhora ta nessa empresa? 24 anos. Junto com a empresa então? É, eu entrei em 84 a inauguração da empresa foi em março de 85, ela foi fundada em 80, daí teve toda a construção, né, em 85 ela começou a operar e eu entrei em 84, mas isso aí lógico a gente, eu entrei como técnico em contabilidade, a gente vai trabalhando, na época a gente não precisava fazer a contabilidade pública do governo, nós só fazíamos a nossa contabilidade, a gerência de contabilidade não tinha o patrimônio incorporado, ela era uma outra estrutura e foi se mudando com o tempo tanto de estrutura organizacional quanto de atividades que foi sendo absorvida, atividades que foram extintas de uma hora para outra isso tudo assim acho que é muito importante para empresa e eu acho que isso deveria estar registrado de forma manual, em forma de orientação, né, porque tu não consegue passar para as pessoas que estão chegando com dois, três anos tudo aquilo que tu lembra do teu passado, mas é importante que aquilo fique registrado em algum lugar, para que quando nós não estivermos aqui, tiverem outros, eles, não mas um tempo atrás acontecia isso, por isso, por isso e por isso, hoje mudou em função disso e disso tenta ter um histórico eu acho que uma coisa que a gente precisa bastante é que realmente a nossa parte de normas de normatização é uma coisa resumida. porque a empresa quando começou era uma coisa novinha assim né, ela começou com toda uma estrutura bem escrito, o que cada área fazia, o que cada serviço tinha que ser feito a gente tinha várias formas de demonstra tudo funcionando escritinho no papel, qualquer um chegava lia ali e sabia o que tinha que fazer, isso com o passar do tempo as coisas foram mudando foram evoluindo, foram fazendo uma série de coisas e o escrito ficou na cabeça das pessoas, por isso que hoje o capital intelectual é muito importante tanto dos que estão, dos novos é porque trazem conhecimentos novos metodologia nova traz uma série de coisas e dos antigos é por aquilo que eles tem e que não está escrito e cada um sabe fazer sabe a melhor forma e ta na cabeça, então eu acho que isso é uma das coisas que mais trás crescimento para a empresa para evolução para empresa ter seu histórico acho que é uma das coisas mais importantes.

E planejamento estratégico assim eu já vi o BSC já tive acesso ao mapa final, vamos dizer aquele que fica divulgado aquele colorido, como é que ta

funcionando tudo isso assim, como na sua gerência a senhora vê esse planejamento que é novo, né?

É ele tá aqui acho que uns ... praticamente começou a história, pensa em planejamento 2003, quando a gestão assumiu fizeram um planejamento participativo ai teve uma série de discussão talvez até já tenha ouvido de outras gerencias falarem, uns 80% dos funcionários foram ouvidos e disseram qual eram os pontos fracos os pontos fortes e fizeram todos uma análise crítica de uma série de coisas e dali saiu uma perspectiva de o que precisa atacar primeiro como fazer para que os funcionários todos também se sentissem motivados que tava sendo atendido algumas das reivindicações que eles pediram, assim também prevendo a empresa crescer e o que deveria ser mudado o que poderia ser alterado o que poderia ser realizado de forma que a empresa pudesse cresce de forma parelha não crescer de um lado e o outro cair, né? Depois acho que em 2004, começou o negócio do planejamento estratégico em cima daquele anterior e a gente foi aprendendo, foi reformulando, foi mexendo, a área GEPRO que é o mais envolvido e assim que ta realmente no planejamento, mas é que puxa as outras UO'S agora a gente vê a resistência também de algumas UO'S outras e não é uma questão tanto de resistência acho de ser contra não é isso, mas é uma resistência em termos de... tem tantas atividades que te toma tempo então até bem pouco tempo atrás dois anos, um ano e meio atrás estávamos questão de falta de pessoal, né, agora não, já tá suprido, então acho que agora é que realmente o pessoal tá chegando a sentir inclusive ta sentindo, eu to sentindo na minha área por exemplo a necessidade de ter um planejamento, de ter uma normatização do trabalho, de ter uma revisão de processo, tudo isso aqui a gente sente a necessidade talvez a gente tem que coincidir isso com as atividades diárias não para, tem que andar, né, e tem que fazer, tem que se dedicar tempo para fazer isso também, então esse acho que é um conflito que ainda ta acontecendo assim, tudo que é novidade, tipo assim a realidade eu não vejo como pessoas que são contra mudanças, não é isso, eu vejo assim é o tempo para poder planejar e fazer a gente até sabe que alguns sabe outros não tem a noção disso, não entendem não querem entender eu não sei, mas eu sei assim ô se desprender um tempo para rever esses processos depois disso revisto a minha vida a atividade da minha vida, atividade da vida vai ficar bem mais fácil de ser desenvolvida eu vou sair lucrando com isso, só que nesse tempo tu tem que fazer o

a, b, e o c, tu fica, parece que tu não consegue muita dar conta de tudo eu acho que a pessoa se trava um pouquinho, mas eu vejo um ponto de referência a contabilidade nesse papel do BSC ela tem um papel muito importante no sentido de passar as informações corretas para que as áreas avaliem onde é que pode melhorar onde é que pode... acha que ta bom assim como a direção da empresa, fazer uma análise geral da empresa se a gente ta atingindo as metas atingindo os objetivos aonde não ta, porque... pode ser uma situação pontual ou como pode ser uma situação que vem se agravando, acho que nesse ponto a contabilidade pode contribuir muito e para ela contribuir muito ela também precisa de algumas ferramentas, né é uma ferramenta e é uma... como é que eu vou te dizer assim ô ela tem que ser não depende só da gerencia, porque o nosso sistema por exemplo ele é todo integrado, eu recebo uma mercadoria lá em São Leopoldo na estação de São Leopoldo, mas o funcionário lá precisa de uma caneta , não uma caneta porque isso é material de estoque, mas alguma coisa assim, uma régua essas de tomada para poder colocar o computador verificar um problema assim que não é uma coisa que pede seguido ele faz uma solicitação de compra e essa solicitação de compra é aprovada pelo chefe dele é aprovada pelo ordenador, pelo diretor daí para ver se tem recurso, vai para o setor de compras o setor de compras emite o pedido de compras é feito a compra e entregue no setor de almoxarifado, o setor de almoxarifado vê se é aquilo que foi pedido mesmo e encaminha para o usuário o material e já registra, contabiliza, faz tudo lá no ... chega aqui na contabilidade já tá contabilizada prontinha e a gente vai analisar vê se é aquilo mesmo pelos relatórios se tá certo então se o pessoal lá da ponta fez uma solicitação de um tomada de um material elétrico e botar em material de expediente, distorce todo o processo porque quando chegar aqui na ponta quando ele for avaliar o custo dele de um material de expediente eu não comprei material de expediente daí se da conta que foi a tomada que ele botou no lugar errado coisa assim, então esse processo é que a empresa a gente tem que divulgar muito na empresa e não é só divulgar a pessoa que faz isso ela tem que ter noção que o serviço dela não termina ali e que aquilo que ela tá fazendo vai contribuir para o resto do processo sair certo, que tem que pensar no que ela tá fazendo, se tem dúvidas, então essas coisas assim é que acho que a gente ainda tem muito... eu acho que assim o pessoal mais antigo, o pessoal, bom o meu serviço é consertar , então não tenho que me preocupar com outras coisas, hoje em dia mudou muito nas empresas todas, tu tem que saber um pouquinho de

tudo, tu tem que ta entendendo um pouquinho de tudo, não é tu que vai fazer, mas tem que saber que o teu trabalho é importante que tu tem um fornecedor tu tem pra fazer que são clientes para receber isso aí, hoje todo o mercado trabalha junto, depende do cliente interno ou externo eu acho que nesse ponto aí é o que também assim, o que mais acontece no geral... a gente tá se saindo bem e acho que o pessoal ta aprendendo a mudar, tá aprendendo ...

Assim ô papel da senhora na empresa na empresa, a senhora fez uma pequena retrospectiva eu gostaria que a senhora comentasse como é que era então há 20 anos atrás há 24 anos atrás e como é que é hoje?

Porque assim ô, quando a gente começou cada área fazia sua coisinha duplicidade, por exemplo, né o setor fazia o servicinho dele, mas eu tinha que registra aqui, contabiliza tudo de novo eu e mais o pessoal todo ali né, tudo de novo e com esse negócio integrado, o sistema é integrado, quando começou a evoluir, vamos fazer um sistema integrado, faz uma conta tu não precisa repetir, já vai saindo pronta até o final do processo, daí as coisas começaram a mudar, começaram a evoluir só que nesse meio tempo um sai entra outro, um sai entra outro, troca de setores, muita troca de setores as pessoas e eu se perderam também, né, e nós estamos com este sistema na área contábil e tudo, mas já está na hora também de ter uma reciclagem uma mudança ver exatamente para onde que a gente quer ir de que forma que a gente quer os nossos relatórios, que hoje o nosso sistema é de caracteres, por exemplo, hoje ta todo mundo trabalhando com base, Windows, coisas assim Web, e nosso é muito antigo nós temos era para ser desenvolvido para algumas áreas, mas até isso a gente depende de orçamento e nosso ritmo também é mais lento, tem que ter recurso, mas eu não acho que o BSC o planejamento estratégico eu acho que começou assim uma parte muito importante para começar a mudar as pessoas a pensarem a pensarem diferente a vêem com outros olhos e ver uma mudança positiva na coisa.

Houve uma mudança cultural nesse tempo então?

Houve acho que a gente... como é que eu vou te dizer assim, em algumas reações que nem assim, ai não adianta, não vai mudar, eu acho que houve muito

mais coisas positivas as mudanças de cultura de pensamento do que negativas acho que ajudou bastante.

Quais são os itens principais assim que a senhora poderia destacar que a empresa investe nesse sentido assim que a gente possa identificar o intangível? Porque o gasto é tangível o gasto a gente sabe que ele só não é, ele não tem nome porque ele não foi classificado eu acho que a empresa investe.. Eu acho que de uns três quatro anos pra cá talvez até mais, porque a empresa procurou investir bastante foi em conhecimento em treinamento em conhecimento, capacitando as pessoas, olha acho que isso foi uma coisa que antes assim ô, era muito esporádico os treinamentos eu precisava do treinamento X uma lei tal, ia lá e fazia, mas tem aquele outro treinamento, treinamento comportamental, para gestores de ter pô, eu sou chefe eu tenho que saber alguma coisa como gestora, quais são as minhas atividades ter um conhecimento mais abrangente, não só daquela atividade fim, mas uma organização como um todo de uma empresa como um todo, né, então acho que isso que é muito importante pelo que eu vejo assim até assim pelas dificuldades dos setores de treinamento, tem estrutura para montar, mas acho que fizeram muito e tão fazendo, e eu acho que a empresa ta investindo muito, ela ta tendo um conhecimento intelectual, atualizando as pessoas e com isso as pessoas vão sentindo a necessidade de novas ferramentas de novas coisas, vão se sentindo mais valorizadas, vão se sentindo mais importantes como se diz assim né, dentro do seu trabalho e que isso ajuda muito e isso faz a pessoa crescer e a empresa crescer.

Isso que no teu ponto de vista a empresa Trensurb, o que a empresa faz de melhor? Em qualquer aspecto.

Transportar pessoas e a atividade fim dela, transportar pessoas, acho que ela faz muito bem, pode melhorar? Pode, mesmo que a gente esteja 100% a gente sempre quer melhorar, a gente não tem 100%, mas acho que transportar pessoas, só que por trás de transportar pessoas tem uma gama de coisa né, o usuário no caso, quando tu pega o trem lá em São Leopoldo para vim a Porto Alegre, tu sabe que tem um piloto dirigindo o trem , que te energia, ta limpo, agora para aquele trem faze aquilo ali esse trem passou por manutenção ele passou por uma revisão por uma lavagem ele passou por isso, por aquilo, as pessoas foram treinadas de alguma

forma tiveram, não é só a área operacional a empresa como um todo tem que um momento de cada área da empresa que contribui com aquilo ali, e isso que as pessoas não viam e agora com todo esse reforço de treinamento de qualificação e demonstrando com o planejamento estratégico as pessoas estão começando a se verem ali dentro, acho que isso que é importante.

As pessoas estão começando a se verem ali dentro a senhora ta falando do funcionário contribuindo para a atividade para que aquele processo exista.

Eu acho que isso que é, o usuário com certeza não tem a noção né, se o empregado não tem a noção de que o trabalho dele é importante para que aquilo lá funcione bem, daí é um caos né, daí é um caos, então acho que isso que ta acontecendo é muito bom por isso, agora todos nós estamos conseguindo se ver dentro de um processo. Eu insisto que na parte contábil que eu posso falar pela minha gerência a gente tem toda uma questão a gente tem a parte patrimonial, cuida de todos os bens da empresa; o que ela cuida? Bom, o fulano lá tem uma cadeira, é um bem público os bens que estão aqui são meus, são teus, a sociedade que pagou de alguma forma foi a sociedade que pagou então a gente tem que cuidar desses bens tem que saber que a cadeira que ta lá na estação é uma cadeira que tem que ser cuidada que tem que ser valorizada, né, uma mesa, um rádio transmissor, uma máquina de fotografia que é utilizada... a gente não pode tá perdendo, a gente tem todo um controle patrimonial junto com cada chefia de setor, com cada representante de cada UO, tem um representante que ajuda a controlar isso aí, então a gente vive, praticamente 32 mil itens, 40 mil itens que ao todo tem 17Km de extensão ai, que a gente tem que transferir para os funcionários e mais os representantes das áreas que ajuda, mas é isso também acho que assim é gratificante é saber que ta tudo direitinho as fotos que tem o que acontece com o todo ela tem, que se preocupar com impostos, com tributos, com recolhimentos, aquela parte chata, técnica, é chata, técnica a lei diz isso tem que ser feito isso e muitas vezes não dá para fazer assim operacionalmente não dá, mas a lei disse que tem que dá então a gente tem que achar jeito legal de poder fazer a coisa certa...

E se a senhora pudesse, a senhora falou no conhecimento falou que se identificando de certa forma isso um pouco de desmotivação, se tu pudesse citar alguns ativos ou fatores intangíveis que a senhora enxerga aqui, que a gente já falou

em capital intelectual, a gente já falou em motivação o que mais? A senhora teria alguma... mais a acrescentar?

Eu acho que eu tenho não tenho aqui registrado, provavelmente, mas eu acho que é uma coisa que ... é a marca Trensurb, o nome Trensurb, acho que esse também é uma coisa registrada, mais esse nome é conhecido, é conhecido como uma empresa boa ou ótima, uma empresa que tu goste de trabalhar, uma empresa que se usa o trem, né, o usuário gosta de usar o trem, então eu acho que isso é um bem que tem que ser muito valorizado, não valorizado financeiro mas valorizado sempre que se mantém uma boa imagem, imagem do trem tem que permanecer viva, acho que é um bem que tem que ser investido de forma que vai ser investido? De que forma? Qual imagem? De transporte seguro, uma imagem de eficiência uma imagem de qualidade e essa imagem que o trem tem eu acho que é um bem que ela conquistou durante a vida dela e que a gente não pode deixar cair, por exemplo, então a gente tem que sempre cuidar e valorizar isso aí, para valorizar isso aí tem várias atitudes que tem que ser feita por trás como a gente comentou, motivação, qualidade, trabalho, investimento, né, tanto investimento financeiro, tecnologia e várias coisas né, intelectual tudo isso então acho que esse é um bem que não quer dizer que é Trensurb, por ser uma empresa pública a gente vai deixar cair naquele conceito que tem de empresa pública que vai tudo caindo aos pedaços que vai deteriorando que já foi uma vez e que agora não é mais não é mais a mesma coisa eu acho que esse é o bem intangível a gente não consegue mensurar o valor dela o nome dela a marca Trensurb diz, mas, não é aquilo que a gente vai no INPI e paga é o que ela representa então esse é um bem tangível mais importante e hoje é o ...como é que eu vou te dizer é o conhecimento das pessoas, conhecimento técnico a experiência que se trás , ela ta aqui em Porto Alegre , mas aqui é como se fosse uma espécie de automóvel uma revenda de automóvel, aqui tu tem a Honda, tem a Volkswagem, tu tem várias empresas, tu vai trabalha numa tu vai trabalhar na outra tudo é veículo tu vai mexe... agora o trem, o trem é... tu saiu do trem tu não vai conseguir outra empresa, então a experiência do trem tu adquire ao longo dos anos trabalhando, errando e acertando e esse conhecimento de que a gente traz não errar no futuro e acertar mais coisa assim é um bem intelectual que tem que ser repassado não é que tem que ser guardado para pessoa, tem que ser repassado tem que ser disseminado.

Tu teria mais algum comentário para acrescentar?

Não, eu adoro demais Trensurb fiz a minha vida aqui essa empresa é muito boa, muito bom de trabalhar a gente aprende muito tem sempre uma coisa nova pra aprender a gente sempre tem um problema para resolver e com isso agente aprende também.

H) GERÊNCIA DE PROJETOS E OBRAS

Bom, a Gerência de Projetos e Obras. Nós não somos uma unidade da manutenção, nós somos de melhoria e expansão, que é um conceito bem diferente. Nós não fazemos a manutenção rotineira das instalações dos trens. Tem áreas industriais separadas que fazem a manutenção da linha permanente, dos sistemas, então é uma preocupação constante. E existe um setor na manutenção que faz a manutenção das obras fisicamente, que é a parte mais visível. Normalmente o pessoal quando fala em manutenção do trem olha para os nossos prédios e falam algum tipo de critica ou de elogio. Mais criticas do que elogios. Mas nós trabalhamos em melhorias como, por exemplo, os nossos clientes são sempre internos. Basicamente clientes internos a não ser em expansão quando nosso cliente é a própria sociedade. A expansão é inerente por que é sistema. Um sistema de transporte, ele precisa englobar toda uma região metropolitana. Ele não surge do nada, surge por uma necessidade da sociedade. E um a vez estabelecido um trecho a gente trabalha na expansão. Então o que nós fazemos nas construções. Os clientes internos nos solicitam melhorias, melhorias tecnológicas, melhorias de áreas, aumentar são, grandes reformas ou melhoria nas instalações. O que são sistemas? Basicamente sistemas nós temos? Sistemas de alimentação de energia, sistema de sinalização dos trens, temos sistemas de telecomunicação, sistema de linha permanente, sistema de rede elétrica isto também então afetos a GEPRO a estação melhoria desses sistemas. O trem dentro de sua origem nós já sofremos um processo um processo de expansão ele ia até Sapucaia primeiro, fizemos a expansão até São Leopoldo, estamos agora trabalhando a expansão até Novo Hamburgo e são obras muito grandes a expansão para Novo Hamburgo são 9 Km e meio de elevados com todas as suas conseqüências a licitação levou mais de 5 anos teve uma discussão interminável tanto comercial, quanto com o TCU diversas coisas. São processos muito complicados que a gente está sempre envolvido. Estamos fazendo tudo durante estes projetos que esclarecem melhor a nossa seriedade. Então tem uma parcela grande parcela da GEPRO que esta sempre envolvida nessas grandes obras das estações. Estamos com a reformulação do projeto da linha 2. Linha 2. Até Novo Hamburgo é linha 1, linha 2 seria um alinhamento que pegaria a parte urbana de Porto Alegre e é um trem subterrâneo. O Metrô

propriamente dito, como é entendido, embora a nossa linha funcione no conceito de metro também. Agora existem possibilidades também, nós já fixemos um projeto básico, provocamos o assunto e hoje em dia a coisa tá andando de novo por que o governo federal se interessou em iniciar o trecho. Basicamente em função que as cidades que serão sedes de várias competições da copa de 2014 precisam ter um sistema de transporte adequado. Então com isso veio recurso para dar essa possibilidade. Independente disso a gente faz por solicitação dos clientes internos muitos projetos e execução de serviços. A execução nós fiscalizamos, nós não temos equipes de trabalhos, nós fazemos internamente projetos e contratamos empresas para fazer as obras e fiscalizamos, quase que a totalidade da fiscalização é feita por nós. Não fazemos obras, tem equipes que fazem, e também contratamos projetos. Porque na equipe de projetos nós temos engenheiros estruturais, engenheiros de hidráulica, elétrica, eletrecitas, eletrônicos e de infra-estrutura, via permanente. Mas a nossa capacidade de fazer esses projetos é restrito, porque a gente esta sempre envolvido com obras, então se contrata um consultor para fazer este projeto. Estão é uma seriedade que não compensa também a gente ter uma equipe muito grande fazendo esses projetos. Projeto é uma coisa demorada e exclusiva. Quem tiver fazendo este projeto senta na sua escrivaninha e só faz projeto. Não pode sair para atender obra. E isso é muito difícil. Às vezes a gente passa um calculo para um engenheiro de estrutura a gente pega um fiscal de obras para fazer as estruturas, então se passa pequenos projetos que ele consegue fazer em 10 dias, 15 dias, ou eventualmente em um intervalo que não se tenha nenhuma obra, porque isso também acontece. A principal dificuldade do órgão público e que o órgão publico não é dono, não tem controle sobre seus recursos. Nós nos submetemos ao sistema de receita da nação, que, a gente conhece bem né, ele é muito complicado. Embora haja um planejamento, um plano plurianual que é atualizado todos os anos. Nós temos um orçamento do ano seguinte que é uma parte do do plurianual detalhada de tudo que se pretende fazer no próximo exercício. Isso sai lá por agosto, entra em discussão, assembléia, no senado, passa pro governos. A aprovação de orçamentos é... janeiro, o orçamento esta aprovado e funcionando, ela abacá acontecendo em abril ou maio, as vezes mais tarde. E até lá se trabalha com, a gente até chama isso de 12 avos, com o mesmo recurso que foi usado no exercício anterior, já liberando parcelas, que muitas vezes são completamente inadequadas. O orçamento ele tem grandes partes dos valores,

porque constar no orçamento não quer dizer que exista o recurso. Ele tem que ser empenhado, ele tem que ser comprometido e empenhado. Ai ele passa a existir e se transforma em recursos a pagar no caixa dos fornecedores contratados. Mas entre esse caminho existe uma coisa chamada contingenciamento. Dependendo da receita verificada é contingenciado o recurso. Normalmente o governo contingência um monte de fontes, uma série de fontes ele contingência, na expectativa de se efetuar a receita. Ai não entra o dinheiro do imposto eles não liberam o recurso. Então muitas vezes acontece de nós chegarmos no fim do ano e não ter sido liberado todo o orçamento, ou o governo, em outubro começa a ver quais os seus organismos não vão conseguir cumprir orçamento por várias razões. Ai eles remanejamos recursos. Que é comum a gente no fim do ano receber recursos. Ai a gente tem que correr atrás. Tem que ter projetos prontos, tem que ter agilidade pra contratar e não se pode contratar sem ter o recurso empenhado ou esse papel que faz a licitação com o valor orçamentado, mas depois para assinar a ordem de serviço tem que empenho, mês a mês tem que correr atrás do empenho. Bom, todos esses mecanismos, eles são absolutamente necessários para o controle que o governo precisa exercer para ter controle sobre seus gastos públicos, mas nos tira o controle do recurso. Nós temos o controle, mas o custeio ele não sofre tanto, com o atraso do orçamento, não conseguindo repor coisas que a gente precisava repor. Hoje a informática pra mim tem que ser renovada praticamente anualmente por causa das novas tecnologias e por que entra em obsolescência dos equipamentos. Mas não se pode a compra de 100, 200 computadores, embora o preço tende a cair, ela é complicada. Ela não se realiza por custeio, é considerada por mim um investimento. É complicado, porque a gente demora para repor uma ferramenta de trabalho. Isso é só uma queixa. Porque a gente tem que esta sempre correndo atrás de compra de software, é muito problema.

E dentro da sua área, que é bem intelectual, digamos assim, dessa forma e ao mesmo tempo no momento da execução ela se torna efetivamente prática, né. Então ela tem os dois momentos, né. Então, como o senhor vê a parte do intangível dentro da sua área especificamente?

Intangível. Eu posso tentar dar um exemplo prático, assim, que ocorreu não faz muito tempo. Nós temos procurado fazer os projetos maiores através do gerenciamento de projetos. Então se faz o treinamento, se organiza toda a

metodologia estabelecida à gente procura seguir. E a gente precisa estabelecer premissas, justificativas, e tudo isso do projeto. Então se descobre quando se começa a discutir, vamos fazer... agora estamos empenhados na modernização da nossa sede aqui. O prédio com 25 anos tá relativamente bom ainda, mas tem uma série de desgastes. Tem aquela adaptação que todo mundo faz, na parte elétrica, na parte de sistema de lógica e sofrendo... móveis inadequados. Eles foram sendo comprados e não estão padronizados. São a divisão. A própria estrutura de salas fechadas, que hoje em dia não se usa mais. Então se pretende fazer uma modernização. O que a modernização é discutida em cima de coisas palpáveis que são: custo da reforma do piso, um novo forro, um novo sistema de divisão, mas também não é só custos. O que se pretende, bom, o que se pretende é um ganho em motivação, e não é tangível. Como se mede, melhorar a motivação do pessoal com um ambiente mais agradável de trabalho. Porque não se pretende fazer ilhas de trabalho só pra ter mais controle sobre os funcionários. Por que tem gente que pensa: "A, derrubar parede pra controlar". Não é isso! O ambiente de trabalho agora é outro. Um ambiente mais claro, mais transparente. As pessoas não vão deixar de conversar nem discutir. São formadas ilhas com três, quatro, cinco pessoas em contato. E é isso que se pretende. E o contato de todos, separados as salas de reuniões. A chefia, no caso da superintendência, e mesmo assim tudo com vidro. É um ambiente que atualmente é reconhecido que é melhor para se trabalhar. E nós precisamos arrumar o prédio externamente. Porque? porque tem coisas tangíveis e práticos. Entra água, sol, a gente precisa fazer um isolamento. Envolve menor gasto de energia tanto de iluminação quanto de ar condicionado. Tudo isso aí é discutível num projeto desse tipo. E aí a gente começa a entrar em fatores: Porque o prédio precisa ter uma apresentação melhor? Porque a imagem da empresa esta vinculada a ele. A pessoa que vem aqui... o metrô é tecnologia de ponta. O recinto tem que representar isso. Ele tem que representar que está alinhado com o seu tempo, com o que tem de mais moderno, com as nossas preocupações, se nós precisamos ser absolutamente eficientes com a condução dos passageiros com segurança, com conforto e com rigor de horário e isso tem que estar espelhado no próprio prédio que nós trabalhamos. E é obvio que nossos clientes nos procuram e eles vêem isso. Então a imagem que um prédio desses passa eu considero intangível. E a gente gasta dinheiro nisso. Como esta discussão, por exemplo, num órgão público ela é importante. Ela permite repassar conceitos por seus funcionários. Nós precisamos

passar uma imagem do que nós acreditamos que nós somos. Eu não posso ser ostentatório a nossa sede, trabalhamos com dinheiro público, então nosso prédio tem que ser enxuto, agradável esteticamente. Mas não pode ser ostentatório, não pode ser conter materiais caríssimos. Tem que ser feito racionalmente, esteticamente convincente e que transmita tanto pros funcionários quando pro cliente externo a nossa filosofia de trabalho. E isso entra em vários fatores hoje que a gente começa a discutir, o piso deve ser de um tipo. Olha, tudo bem, que o mais barato é esse aqui, mas não é o mais barato que nós queremos, nós queremos um piso que nos dê aquela sensação de limpeza que transmite tudo aquilo que a gente busca em relação a um ambiente de trabalho. Então foi uma discussão, a única discussão que se discutiu o tangível e o intangível. Os valores intangíveis que estão envolvidos na concepção dum projeto no caso de modernização na nossa sede. Têm vários fatores, o prédio tem uma aparência desgastada, tá com a alvenaria suja, a pintura. Tudo isso aí a gente agüenta mais um tempo, eu não vou empregar dinheiro nisso. Mas não é só a estética, entendeu, tá em jogo a imagem da empresa. E a imagem da empresa, claro que não vai se rasgar dinheiro, mas ela é importante e precisa ser atendida também. E isso se transmite para todos os prédios obviamente quanto a modernização. Mas nós estamos fazendo um andar aqui, depois outro prédio. E a gente está preocupado com essa que não é nossa atividade em fim, mas ela passa por aspectos importantes na nossa empresa.

E assim, o senhor falou em valores intangíveis do projeto. Daí se a gente extrapolar isso, quais são os valores intangíveis da empresa? No seu ponto de vista. Não tem certo e nem errado.

Ele é um conceito que transpassa muita coisa que a gente faz. A gente as vezes não reconhece que tá falando de uma coisa desse tipo. Nós quando fizemos a expansão do sistema, as pessoas muitas vezes simplificam a visão do que a gente tá fazendo, né. Mas a gente, além de tu pensa em duas funções, transportar pessoas, por isso que também tem que ser um eixo em que as pessoas precisem de transporte, de massa, porque tem que transportas muita gente em pouco tempo e a um custo mais baixo. Nós, por exemplo, nossa tarifa não cobre nosso custo de manutenção. Nós somos subsidiados. E evidente que isso tem a ver com o próprio poder aquisitivo do nosso publico. E ainda não permite que a gente aumente a tarifa para cobrir a manutenção. Nem um país do mundo implanta esse sistema de

transporte que nem o nosso. Em pensar em ter toda a parte de implantação é assumida pela Trensurb. A manutenção tem que ser auto-sustentável. E outra coisa que se preocupa no caso aqui é a expansão para Novo Hamburgo. As demanda, o número de passageiros que nós vamos transportar ela devia compensar o custo da manutenção, às vezes isso não acontece. Entramos num custo que o trem assume, por quê? Porque a função nossa, porque nós temos uma função importantíssima que é a função estruturadora do crescimento da cidade. E quanto mais evoluído o país e melhor economicamente ele estar mais se utiliza dessa função estruturadora do transporte. O desenho da cidade é feito para facilidade de transporte. Desde os tempos da carroça e do bonde. Quando o bonde foi pro Menino Deus foi realmente foi urbanizado. Então sempre se usou isso, muitas vezes intuitivamente hoje em dia isso é reconhecido por planejadores. Ele é uma gerencia de planejamento de transporte. A maioria da vezes se trabalha muito com esse conceito. Então a gente tá fazendo uma expansão cara e a gente tá desenhando o que a gente pretende? Que aquele eixo que tá atendido com o sistema de transporte de massa seja bem atendido ou ocupado, que envolva casas, comércio. Que ele se estabeleça ao longo do trecho. Então tem um eixo e as pessoas acabam optando pelo nosso modelo de crescimento, as pessoas... uma empresa faz um grande condomínio com núcleos habitacional muitas vezes descolados da política do governo numa área que não é servida de transporte, depois o governo se preocupa em colocar uma linha de ônibus. Então é um caminho inversamente invertido que nós temos que dirigir o crescimento onde vai ter transporte urbano, onde vai ter oferta de transporte. É complicado. Por que isso acontece? Porque não é o capital, não é o dinheiro que manda no nosso poder. Não e nem podia ser diferente, mas o poder concedente do Estado tem que ser mais opositivo. Tanto que o trem até Novo Hamburgo, por exemplo, não se justificaria pela demanda, mas sim pelo papel estruturante que ele tem. Não é pelo transporte e sim pelo crescimento do eixo norte da região metropolitana, que é um eixo que tem identificado ai uma... A região metropolitana tem 14 ou 15 municípios que constituíram o núcleo principal e hoje, isso foi no inicio da Metroplan na década de 70, hoje tem trinta e pouco municípios. Foram agregados municípios, tipo São Jerônimo... olha uma série de municípios que por questão não são da região metropolitana e foram criado mais 2 aglomerados metropolitanos que é Caxias e Pelotas. Que são região metropolitana, mas não de Porto Alegre. E até um aglomerado no litoral que é considerado uma coisa única.

Por que tem problemas comuns então nós teríamos , a coisa se justifica de certa forma. De uma certa forma no nosso caso nós trabalhamos com um núcleo de 14 ou 15 municípios no entorno de Porto Alegre que congregam 3 milhões e meio de pessoas. Esse é o nosso foco de transporte. Então o trem como organismo federal nós ficamos num certo momento impedidos de expandir porque nós não temos jurisdição sobre um município. Pra trabalhar dentro de Porto Alegre nós temos que ter a prefeitura como parceiro e da região metropolitana tivemos o Estado. Isso num determinado momento se tornou um loco estrutural que foi mais ou menos desenrolado agora pela criação do núcleo de transporte. Um grupo que já está no seu 3º ou 4º ano, onde existe um grupo que englobam prefeituras, o Estado e a Trensurb. Então as três esferas do Poder. Existe legislação hoje que permite consórcio de municípios e está se encaminhando para isso. No Brasil já existe em Recife e Goiânia. E no exterior, que não é diferente que aqui, eles também tiveram que se unir. Porque havia esse projeto desnorteado. A prefeitura fazia um projeto, o Trensurb fazia outro e o Estado fazia outro. Isso tudo no mesmo eixo. A mesa idéia de três agências, às vezes sobre o mesmo assunto e muitas vezes gastando o dinheiro de forma errada. Então hoje em dia isso não acontece mais. Que é onde eles têm blindagem para não sofrer alterações no Governo. Não sei se vai se consolidar. Ele tá durando a 3 governos e os organismos que estão aqui eles exigem que haja uma unidade única de transporte na região, né. Então tudo tá levando a crer que... nós obviamente trabalhamos sintonizados com esse grupo. Fazemos parte, temos eixo permanente lá e a GEPRO recebe muitos insumos desse grupo, passamos pelo grupo da GEMOB que é a gerencia de mobilidade que estuda a parte de transporte e planeja e demanda para todos. Nós temos ligações com que são alimentadores. Tem toda essa parte de integração com os demais modais, né. Isso sempre nos afeta, mas eventualmente quando falo em cliente externo, pode ser a sociedade como um todo, mas as vezes é um alinhamento do ônibus que impede que o trem passe, enfim, em alguma estação. Então isso a gente faz também, e isso é onde está o atendimento ao usuário, a dificuldade de transporte que as pessoas têm, mas eventualmente podem ser supridas com uma linha do ônibus. Pode ser pelo Estado, pode ser pelo próprio governo que estabeleça que tenha uma política de serviço. O nosso foco é projetar, fazer estudos, projetos e concluir estas solicitações, tudo dentro dessa possibilidade orçamental. Nós trabalhamos vinculados a um orçamento em todos os processos. Aquilo que permeia, que sai do

nosso andar e passa por todas as liminares do trem. E eu to procurando voltar aos aspectos impalpáveis. Eu acho que nós trabalhamos a expansão com muita coisa intangível. Eu coloco aqui: Como medir isso? Eu lancei uma idéia de um valor, mas a gente faz coisas que não existem uma análise custo / benefícios simples. Existem ai custos sociais, resgates de custos sociais que a gente faz que não mensuram. Que não entram no...

Por exemplo?

Como a gente faz uma implantação de um alinhamento, ela é uma interferência muito grande na cidade. Então a primeira linha que fizemos foi em superfície. A passagem por cidades é sempre complicada, todas as ligações são quase sempre por viadutos, túneis, mas não são fáceis. Quando a gente chegou em São Leopoldo a própria coletividade correu na frente e nos exigiu que num determinado perímetro o trem só poderia passar ou subterrâneo ou elevado. A magnitude da obra é muito grande, então o que a gente faz quando implanta o trem, a gente faz o que chamamos de cirurgia urbana. Ao longo da linha a gente vem refazendo o sistema viário, melhorando uma série de coisas, criando parques, criando uma série de melhorias, reassentamentos. Agora mesmo em São Leopoldo, vamos fazer o reassentamento de cerca de 200 moradias e famílias que a gente vai reassentar que a rigor não seria problema da Trensurb. A Trensurb abraça esse tipo de problemas. A gente reassenta, constrói casas e a gente sempre procura parceria com os municípios, mas acaba fazendo este trabalho. E faz pavimentações e melhora as condições do entorno. Por quê? Porque a gente acha que revitalizar áreas degradadas também é nossa função. E também é um custo que a rigor também não precisava ser da Trensurb. E qual é os benefícios? O benefício é da população toda, é do país. É que não é medida diretamente. Inclusive o retorno na valorização das áreas no entorno, isso tudo até que ocorre numa lentidão. Agora que esta melhorando no Brasil. Que o pessoal ta entendendo que ter transporte fácil é uma grande vantagem para as fábricas. Eles comentaram com os funcionários que não importavam onde moravam. Hoje tem o vale transporte e eles se preocupam se o cara pega um ônibus só, ou de preferência que não pegue nenhum, pra fazer horário, ocupa mais o horário, o funcionário, enfim, é mais barato para a empresa. E tudo isso está retornando, então já se nota que o trem era visto por muita gente como um fator que degrada uma região urbana. E ele faz exatamente o oposto. Ele

defende, nós sempre fizemos isso, nós fazemos isso. Se pegar a relação de obras que fizemos, dezenas de obras que a gente fez esta diretamente ligada ao nosso objetivo final que é o transporte. Porque a gente faz, porque é obrigação nossa porque existe um retorno pro país, pra população e vai se continuar a fazer. Em todas as administrações tem que se pensado da mesma forma. E nós trabalhamos independente da administração a gente pega e faz o nosso trabalho. Os projetos, eles devem refletir a filosofia que sempre é dita aqui na engenharia que é construir com economia. Não vamos gastar, não vamos fazer coisas que não tem nada a ver com a condição do país. Isso não significa fazer mal, fazer mal feito, mas fazer com economia. E ao longo dos anos algumas dificuldades nós vamos ter sentido. A expansão ela tem seguido o ritmo do país. Mas a manutenção das obras civis, as estações e nossos prédios têm deixado a desejar. Porque ela é descartada em função do estino final, né. É uma atividade meio de certa forma, principalmente aqui no pátio. Então hoje, é muito difícil manter uma equipe de manutenção. Manutenção do trem todo mundo entende, o trem que está disponível para transportar o pessoal. Então eles têm mais recursos tem gente. Manutenção dos prédios, ah desloca esse recursos para a manutenção do trem. Mas é claro, mas não dá para fazer assim, não dá pra deixar as coisas assim. Então ao mesmo tempo, se a gente colocar tudo que precisa no setor de manutenção predial, ela assume uma complexibilidade muito grande. Tem que ter equipes 24 horas disponíveis. Das menores coisas, arrebenta a descarga de um banheiro lá em Sapucaia tem que ir alguém lá na hora pra consertar. E precisa pintar os prédios, deixar a estrutura em dia, estar refazendo o piso. Isso ai esta atingindo uma proporção que deve estar interferindo nisso ai. Hoje tem em andamento uma proposta de terceirizar este serviço que é muito mais racional do que caso tiver que contratar vamos ter 300 funcionários para fazer isso. E a gente aciona eles à medida que precisa e os nossos 300 tenderiam ficar muito tempo sem ter o que fazer com o tempo usando recursos. E uma firma a gente aciona quando ter recursos. Fica uma coisa muito mais racional. A GEPRO porque ela tá com problemas e tá muito ligada a questão da nossa imagem. Uma imagem de uma empresa dinâmica e sintonizada com seu tempo. Nós temos que estar na vanguarda da tecnologia para estar dando segurança, pois transporta 180 mil pessoas por dia. Em cada composição na hora do pico se concentram 1.200 pessoas. Imagina um acidente. Isso tudo é controlado por software. Teoricamente é impossível ocorrer um acidente, mas nós temos que manter o sistema funcionando,

isso não é um serviço fácil. Todas as semanas aparecem falhas que tem que ser corrigidas na hora, né. De noite isso aqui vira um campo de trabalho, todo mundo trabalhando para poder durante o dia deixar as pessoas felizes. A nossa, especificamente a área da GEPRO ela mesmo quando não tem uma obra, obras em andamento ela trabalha com projetos. Os projetos a gente vai tocando para quando tiver o recurso à gente faz logo. Então deixamos esses projetos prontos pra garantir logo a disponibilidade daquele recurso. Esse é uma coisa que a gente persegue e que a gente tenha toda a demanda dos clientes internos atendidas de alguma forma. Nós atendemos nossos clientes internos, de todas as unidades pedem serviços pra nós, desde das estações, o pessoal aqui da manutenção, do quadro de manutenção, área comercial, que também persegue receitas operacionais, a taxa de cobertura que a gente chama, o que a gente consegue pagar da nossa manutenção é um dos nossos indicadores. Nossa meta: aumentar a taxa de cobertura. Diminuir o subsídio. Isso a gente tem conseguido com o passar dos anos. Isso que a tarifa é social. A tarifa também é determinada por Brasília, embora a gente entenda que ela deve ser baixa, né, muitas vezes a gente luta para subir um pouquinho, né. E nós não podemos ultrapassar o ônibus. Que o ônibus na verdade tem que abastecer o trem, que o trem é construído pra isso, não pode ser mais. A nossa taxa de cobertura hoje já tá eu acho em mais de 50%, mas já foi 20, 25%. E se a gente duplicasse a nossa tarifa hoje estaria resolvido. Saída muito fácil. Mas existem receitas extra-operacionais. Toda a parte de valorização do entorno da estação sofre quando a gente constrói uma estação. E esta estação consegue passar aquela imagem de tudo que a gente pretende passar. Tudo se valoriza no entorno e começam a surgir subsídios aqui, atividades rentáveis. Nós sempre tentamos, por exemplo, manter áreas pra estacionamento. Uma pessoa de Novo Hamburgo ou qualquer cidade atendida pela estação não precisa vir até Porto Alegre, pode deixar seu carro numa estação, vir até Porto Alegre, voltar, pegar seu carro e ir pra casa. Ele deixa seu carro próximo à estação e em segurança. Isso também não é muito fácil. Normalmente já se fez várias experiências nesse sentido. Isso aí o trem não vai administrar estacionamento, mas muitas vezes nós temos áreas resultantes de desapropriações que a gente é obrigada a fazer para implantar o trem e que pode ser locado pela estação para estacionamento. E até existe, hoje foi criado uma superintendência comercial, porque sempre isso aí entra, quando se planeja a obra a gente já fica pensando em possibilidades extra-operacionais de quando se

desapropria um terreno e se ocupa uma parte dele e sobra à outra ou restos remanescentes se dá pra fazer, se dá pra locar para algum comércio, ou se dá pra vender, leiloar. O que a gente vai fazer. Isso já começa no projeto e pequenos comércios vivem das estações são decorrentes desses projetos. Nas estações móveis hoje já tem áreas comerciais. E tem comercio que ele tem vocação. Não dá pra colocar uma loja de sapatos, porque a pessoa não para muito tempo lá. É um pequeno comércio. O problema é que aumentou desordenadamente, depois a gente tá procurando ordenar a casa. A gente vai chegar lá, outros países do mundo conseguiram a ordenar o comércio. Esse comércio também precisa ser ordenado, por isso que a gente procura bem para ele não transmitir uma imagem equivocada do nosso sistema. Em muitos lugares ainda ele dá uma aparência de totalmente desorganizado. Em alguns lugares até foi invadindo, foi invadindo e a gente teve que depois correr atrás do prejuízo. As certas coisas que são complicadas e muitas vezes não recebem um retorno de imediato. Tem que pensar no futuro como a gente pretende que fique.

Mas é interessante essa sua lembrança, a sua fala bastante sobre a imagem. A imagem da empresa juntando a imagem a estação. Imagem é o que no seu ponto de vista então seria prioritário, assim, que vai tá diretamente ligado a sua área, mas ao mesmo tempo ligado ao cliente interno, que são os funcionários e os externos que são os usuários, né. Que uma coisa também que eu to vendo aqui a medida que eu vou falando com os gerentes é que o trem é um associação na verdade. Então a gente vê que tem a missão, a visão. A gente sempre pergunta o que o trem faz de melhor?

Dentro dos conceitos tu vai ver que não é só transportar as pessoas. É transportar com qualidade, com pontualidade, com conforto. A gente sempre procura adjetivar o que a gente faz porque é assim que tem que ser, tem que perseguir suas metas. Então isso está impregnado na cabeça de todos, de qualquer engenheiro, sempre estar trabalhando dentro de um organismo que se preocupe com todos. Sempre são feitas pesquisas, periódicos para consultar a visão pessoal. A gente corrige o rumo quando as coisas começam a apontar para problemas e também não é uma tarefa fácil, porque como a gente depende do dinheiro público, não pode fazer o que quer, faz o que pode.

I) GERÊNCIA JURÍDICA

Em primeiro lugar, nós somos uma unidade organizacional que está vinculada à Presidência da empresa. A Gerência Jurídica tem como atribuição fazer a defesa dos processos que são interpostos contra ela e nos processos em que ela é parte autora. Hoje nós temos um passivo trabalhista muito grande em decorrência de demandas trabalhistas pelos empregados então que tomam a maior parte do tempo do corpo dos advogados. Então nossa função primeira é dar suporte e assessoria à Presidência da empresa e aos diretores e às demais UOs da Empresa, ao que diz respeito à interpretação de contratos, termos aditivos, interpretações de leis, dos regulamentos que têm interferência no dia-a-dia da empresa. O corpo jurídico é composto por 8 (oito) advogados, 4 (estagiários), 3 (três) assistentes e nós temos uma carga de trabalho que é muito variável de advogado para advogado. Nós temos uma média de 160 (cento e sessenta) processos por advogado, onde cada advogado dispõe de uma mesa, uma sala, de um computador, que não é dos melhores em função de problemas da rede, de vírus, mas cada um dispõe de um equipamento para uso particular. Temos um cartório, que nós intitulamos, que é uma área, que seria uma subsecretaria mas a gente chama de cartório, porque a gente trabalha como se fosse um cartório judicial, onde nós temos os processos protocolados por ordem, por sequência, por objeto, que são os estagiários que fazem e diariamente, eu, quando chego na empresa, de manhã, as 08 horas da manhã, acesso meu site e vejo as notas de expediente, que são as movimentações processuais que são publicadas no Diário Oficial e distribuo o trabalho para todos os advogados e para todos os estagiários. Então, diariamente, eu tenho que fazer isso, que são serviços externos, que eles tem que fazer cargas de processos, para fazer manifestação, contestação, petição, impugnação, agravo, embargos, enfim, qualquer remédio legal que tenha que ser tomado. De um modo geral, o trabalho do Jurídico está todo ele concentrado na parte trabalhista, muito pouco na parte cível e eventualmente, na parte crime em função de algum acidente que ocorre na via, mas estes são fatos esporádicos, que ocorrem eu vejo que as pessoas terminam se machucando. Em tese essa é a linha de atuação do Jurídico, nós temos alguns aspectos do planejamento do Jurídico, e ontem por sinal, a gente teve tratando disso. E a gente tem três aspectos: como missão da gerência jurídica é dar suporte à

assessoria jurídica, à presidência bem como às demais UOs da empresa; como visão nós temos o aspecto da defesa da empresa nos processos judiciais com fito de estancar o passivo trabalhista e cível e entre os valores: ter o elemento concreto que suportam as defesas da empresa nas demandas judiciais tais como força de trabalho, ética, responsabilidade, capacitação profissional, comprometimento pessoal, dentre outros. Então nós temos alguns indicadores com os quais a gente trabalha, para medir, mensurar o trabalho do jurídico, porque o pessoal acha que o jurídico é só fazer audiência, não se trata, então nós temos como indicadores alguns pontos acho que convêm destacar até para mostrar o volume de trabalho que é feito durante todo o dia. Nós temos audiências como outro indicador, ações novas, contratos, termos aditivos, pareceres, processos administrativos, aqui cabe uma ressalva, todo o processo administrativo que tramita dentro da administração por força de lei ele tem que passar pela assessoria jurídica para análise, então nós temos uma média de 50, 60 processos administrativos que passam por mês no jurídico. Temos notas de expedientes que é mover ação processual em função de processos que tá em andamento, que varia de 340 a 420 notas muitas das notas as vezes são para as partes adversas, mais isso implica que tu tem que ter uma ciência para poder fazer um acompanhamento do feito sob pena de perder o prazo e se perder o prazo, comprometer o processo. Então esses são alguns indicadores que a gente tem que a gente trabalha para poder mostrar que o jurídico não é só fazer audiência e é só atender as partes como a gente faz independente disso, todo esse trabalho a gente dá suporte a toda empresa porque todo mundo acorre ao jurídico, seja de gestor de contrato, seja de chefe de setor ou gerente, olha eu tô com uma dúvida no contrato X eu gostaria de um esclarecimento: a gente senta a gente conversa .então dá uma dúvida a gente faz uma mesa redonda entre o próprio jurídico e tira o consenso e esse consenso e esse consenso é passado para a outra parte. e em resumo isso é o funcionamento do jurídico.

Ok, e em teu ponto de vista assim vocês já se relacionam com toda a empresa, com toda a organização, né, de certa forma é o que dá o suporte legal para que a máquina funcione, certo? No seu ponto de vista quais os bens intangíveis que o senhor poderia destacar na organização, como o senhor vê isso? Qual a sua percepção nesse sentido?

A percepção que eu tenho nesse aspecto nesse dito que eu não entendo muito dessa parte da administração, mas como bens intangíveis eu que é principalmente a noção que o usuário tem a imagem que o usuário tem da empresa para mim é o mais importante. Como prestador de serviços de transportes ferroviários eu tenho que ter uma preocupação de satisfação do usuário, porque ele é o meu cliente ele é atividade fim, não é a atividade meio então eu tenho que fazer todos os esforços de prestar um serviço, seguro, com higiene, com rapidez, com tranquilidade para que o usuário se sinta satisfeito e nesse aspecto a empresa logra êxito nós temos um índice de aprovação de 96% por parte dos usuários que mostra que realmente o metrô ele é bem visto. Existe alguns problemas que são esporádicos como queda de energia, mas isso independe da ação do metrô, essa meta de alcançar a excelência dos serviços que eu acho que é importante aqui dentro da empresa.

Ok, e quantos anos o senhor está na empresa?

Eu estou a 28 anos, eu sou o empregado atualmente mais antigo em atividade, na lista de empregados eu sou o número um atualmente meu número de registro é 17 então eu não tenho mais ninguém que entrou antes de mim e atualmente eu sou o primeiro da lista. Eu entrei na empresa para fazer a área de licitações, depois eu terminei vindo para o jurídico e já ocupei vários cargos dentro da administração ligados sempre à presidência e agora eu tô os últimos três anos eu tô sendo chefe do jurídico.

Ok, e nesses 28 anos, como o senhor faria um breve feedback da empresa, como ela era, como ela está, as mudanças, agora que tem o planejamento estratégico?

Essa é a diferença, nesse planejamento estratégico um mapa terminou se mostrando para o resto da empresa coisa que antes nós não tínhamos, nós tínhamos metas que eram de gestões das administrações passadas, gestões estas que cada uma tinha seu modelo sua forma de gerir, a sua visão política enquanto política propriamente dita e mais a administração de pessoal. Então com o tempo a gente passou reparar que hoje começaram a se criar mecanismo de controle metas que que mostra que administração pode a pari passo fazer uma administração mais

responsável dentro de uma visão de uma estratégia que vise realmente essa sustentabilidade da empresa.

J) GERÊNCIA DE ORÇAMENTO E FINANÇAS

A gerência de orçamento e finanças ela tem três setores abaixo dela: setor de orçamento, setor de administração de contratos e setor de pagamento e receitas. O setor de orçamento, ele está envolvido em toda a questão orçamentária, elaboração do orçamento, acompanhamento da execução orçamentária, verificar no caso de precisar mais recursos, fazer solicitação de crédito, remanejamento, por que essa questão do orçamento público ele é muito complicado, porque a gente depende, na realidade tu não elabora - tu elabora o orçamento mas tu já sabe que as tuas necessidades não vão ser atendidas. Então é muito difícil tu medir a tua, se a gente fosse fazer um indicador de qualidade do serviço, nós sempre estaríamos com os indicadores abaixo porque nunca o tesouro, o governo federal nunca nos dá o suficiente pra gente possa atender as necessidades da empresa. Então o que é que a gente faz, qual é o trabalho, a atividade principal, é adequar o orçamento disponível às necessidades da empresa. Então não está aí a questão se estamos fazendo um orçamento bom ou não, elaborando bem ou não o orçamento porque os limites são impostos pelo ministério, através da secretaria de orçamento federal, para todos os órgãos do governo, então não adianta a gente ter o melhor orçamento do mundo atendendo a todas as necessidades porque a gente não vai ter aquele recurso. Então, a realização do trabalho de qualidade é conseguir adequar aqueles recursos existentes às necessidades da empresa, de forma que a gente possa aplicar o pouco que existe naquilo que mais faz falta, na atividade fim e que também o orçamento é muito intrincado, tu não tem a liberdade de fazer com os recursos aquilo que tu gostaria, não é livre, se vem um recurso pra um benefício, o auxílio alimentação tem que usar em auxílio alimentação, não pode usar no vale transporte, mesmo que esteja precisando, pra tudo isso precisa encaminhar solicitações ao governo, que vão ser autorizadas através de decretos, então, tudo isso é muito limitado, é tem muitos limitadores pra que a gente possa gerenciar o orçamento de uma forma correta, é tudo muito limitado, a gente não tem a governabilidade sobre estas questões. Então assim, consiste muito mais em acompanhar pra ver como vai ser feito, de que forma, se foi utilizado no vencimento, como a gente pode fazer, nem sempre ele é liberado integralmente, normalmente ele vai sendo liberado ou mensalmente ou por bimestre, depende de cada ano, depende das metas do

governo, se estão sendo atendidas ou não. A gente faz toda uma programação, o governo num todo, não atingiu uma meta pretendida, então isto reflete pra todos os órgãos então, às vezes, a gente tem que refazer toda uma programação. O mais importante dessa atividade é o acompanhamento, gerar informações de qualidade dentro dos prazos pra que a diretoria da empresa possa tomar as decisões importantes, então é subsidiar informações às decisões. Por isso que a logística da contabilidade está junto? É por que como a gente é integrante do SIAFI, que é o Sistema de Administração Financeira, ele é muito contábil também, a logística é assim por uma questão, como nós já tivemos várias estruturas organizacionais, a contabilidade com o financeiro já foi junto, depois separada, voltou, o orçamento era lá em cima com o planejamento, então estas alterações, elas sempre enfim o financeiro e o contábil são muito interligados, sempre se conversando, o processo é o mesmo, mudam as caixinhas mas o processo é contínuo. Então essa questão orçamentária, a alocação dos recursos, a distribuição dos recursos pra a área e o acompanhamento. No setor de pagamentos e de receitas, que é o SEPAR ele trata de todas as questões relativas a pagamentos, de sentenças judiciais, pagamento de folha de pessoal, pagamento de fornecedores. Qualquer tipo de pagamento é feito pelo setor de pagamento, que também tem limitadores, no mesmo estilo, porque tem algumas coisas que são recursos próprios e tem outras que são recursos do tesouro nacional. Qualquer um deles depende de uma programação orçamentária e financeira que a gente faz, envia mensalmente para o ministério, que também depende das metas do governo, Porque existem as metas primárias, que são receitas menos despesas e tem vários níveis de metas que o governo cumpre interferem no órgão, mesmo tendo limite pra comprar e pra empenhar e daqui a pouco quando chega o pagamento não tem limite financeiro, mesmo que nós tenhamos recursos em conta. Então, não depende de uma boa gestão pra que se possa acontecer, então é um limitador maior. E também o controle da receita, da arrecadação, no setor de pagamentos e receita, nós temos o controle do abastecimento das estações e bilhetes e troco e novas moedas no mercado e nós temos problemas seriíssimo com moedas de 5 e 10 centavos , e isso não existe no mercado e nós vivemos correndo atrás disso, então cuidamos de todos abastecimentos das estações, por tipo de bilhete, quantidade tu controla, estatisticamente quanto que cada um, como é que se comporta o movimento, por tipo de semana, por tipo de bilhete, por estação, todas abastece através do serviço

terceirizado, então nós temos um profissional que trabalha dentro da Profort que é na tesouraria da Profort que nós contratamos ele distribui isso tudo com base nas orientações do pessoal nosso que tá lá, e recolhe a receita, com todo o movimento de venda e tem toda essa logística. E também cuidar qual o tipo de bilhete que tu tem que comprar quem fabrica, é uma indústria argentina então toda essa parte é feita, as receitas operacionais as não operacionais, que são a locação dos espaços então nós temos... hoje tem uma parte dela que nós administramos aqui e tem outra parte que está com a imobiliária que agora terminou o contrato e tem uma nova licitação, mas também as entradas, né, são controladas ali, todas as entradas de recursos de funcionários cedidos para outros órgãos, nós também emitimos as cobranças, fazemos as cobranças mensais que ficou um pouco difícil de pagar, tem que ter todo esse controle, qualquer tipo de receita de entrada, através da GRU, através da conta única e é a gente que controla e contabiliza tudo. Contabiliza porque quando tu lança no SIAFI já é um processo de contabilização. Bom o setor de pagamento é isso, parece assim ser pouco mais é... emissão de ordem bancária diariamente são milhares de operações, é exatamente. E no setor de administração de contrato toda a parte de desde de um edital, para o setor de compras, distribui também qual é o tipo de licitação qual a modalidade de licitação que deverá ser feita, processo é encerrado e aí passa o edital para dar uma olhada no setor de contratos, para verificar se tem algum item que não está adequado que precisa ser alterado forma de prazo, de garantia tem que ser para formalizar um contrato, e depois que efetivada e tem um licitante vencedor aí então vem para o setor de contrato para numerar para dar número ao contrato para providenciar a formulação do contrato e na gerência jurídica e volta para nós analisando a minuta e se estiver tudo correto faz o contrato, chama para assinar e encaminha para os diretores. Depois do contrato já em andamento começa o controle, depois da assinatura pede para eles entregarem as garantias contratuais, analisa, verifica se está tudo correto, depois os serviços prestados são serviços continuados assim mensais né, então eles verificam se o faturamento está de acordo com os termos do contrato, o gestor para cada contrato foi nomeado um gestor existe uma ordem de serviço que o gestor deve fazer junto com o contrato, então vai acompanhando a execução do contrato, chegam as faturas eles analisam, lançam no sistema e também quando é feito o contrato tem vários lançamentos que tem que ser feitos no sistema PLACOMP, no sistema SIAFI, no SIASG, então é no setor de contratos que são feitos todos esses

cadastros esse acompanhamentos. Depois acompanhar esse contrato precisa se ele está no prazo, por exemplo um contrato de 12 meses, então normalmente três meses antes ele envia um aviso para o gestor do contrato, esse contrato vai vencer em tal data para ele providenciar se ele vai querer renovar ou se aquele serviço não está a contento, tem que fazer uma nova licitação não tem mais aquela empresa se vai fazer alguma renovação, né, normalmente depois de 12 meses tu podes rever o valor no contrato, a gente faz análise as variações, se ele está correto e tem que pedir todas as comprovações, daquela variação do contrato, também a solicitação de todos... mensalmente tu tem que pedir certidões, todas as certidões negativas então toda essa parte contratual quando pede reajuste, quando pede renovação tudo isso.

E no setor de orçamentos e finanças, como é que ele se relaciona no planejamento estratégico da empresa, já que agora existe um planejamento mesmo que em fase talvez ainda inicial, mais ele já tá inserido nesse processo, eu queria que a senhora comentasse um pouco do setor no planejamento estratégico.

É, tá numa fase muito inicial ainda, porque a gente não tá ainda completamente inserido não nós... como é que eu vou te dizer, não tá integrado ainda com essa questão... porque no meu entendimento deveria ser todo o orçamento deveria tá lá dentro do planejamento estratégico, ainda tem questões que tem a demanda do que direto que não são relacionadas com metas, ela ainda tá um pouco desemparcerado a gente ainda tem que fazer alguns ajustes ainda nessa questão do planejamento e do orçamento trabalharem mais afinados e vejo ainda assim um descompasso entre o orçamento e o planejamento até já comentei isso com o Aldir, que fosse a gerencia de planejamento e a gerencia de orçamento, a gerencia de contabilidade e que fosse um processo mais direto assim como nós temos aqui com a gerência de contabilidade eu acho que esse deveria ser mesma integração, a mesma linha com o planejamento e a gente ainda tá um pouco descompassado no meu entendimento, acho que ainda tem muito que ajusta é a cultura da casa ainda que não tá firmado.

Quantos anos a senhora está aqui?

24 anos

E como é que era a empresa e como é que é agora, uma análise assim que a senhora faz rapidamente um pequeno feedback vamos se chamar assim.

Tem muita coisa que tá mudando, que tá melhorando, né, eu acho que essa questão do planejamento estratégico é muito importante a gente tem que saber para onde a gente quer ir e eu acho que isso está bastante resumido no planejamento estratégico eu acho que em outras ocasiões isso foi tentado, só que isso não teve uma continuidade, então assim para quem já tá bastante tempo aqui, esse é um processo que a gente está revendo porque já se passou por isso em outras gestões né, só que assim, como é uma empresa com direção política termina às vezes não conseguindo não realmente mudar porque termina aquela gestão as pessoas vão embora, e termina a gestão e não tem continuidade. Ai passa um tempo e aí dizem vamos fazer....espero que a gente consiga fazer e vá se orientando mesmo e que as próximas gestões encontrem já as metas definidas que já estão, né, mas a gente já conseguindo trabalhar dentro, tendo um plano pronto e seguindo né, um ponto.

No teu ponto de vista, qual ou quais os ativos intangíveis que a senhora pode identificar dentro da empresa, o que pode ter de intangível?

Eu acho que a Trensurb passa uma credibilidade no mercado, apesar de todos esses limitadores, apesar das empresas do governo normalmente serem reconhecidas como devedores com terem problema eu acho que isso, alguns anos atrás que nós tivemos alguns problemas, mas eu acredito que nós temos credibilidade no mercado, somos reconhecida, acho que a Trensurb é uma marca dentro de Porto Alegre na região metropolitana de uma empresa reconhecida pelas pessoas como uma empresa de qualidade assim, eu vejo assim na minha opinião é depois de 24 anos a gente tem mais sentimento nisso do que razão e acho que tem um bem que não tem como medir que é o conhecimento das pessoas e isso se perdeu agora um pouco na questão das demissões, a história da empresa se perdeu um pouco assim eu acho que não deu tempo para isso ser repassado e agora eles estão fazendo um projeto com 12 pessoas que ficaram que repassam de conhecimento e tudo e lógico que a gente deveria ter lembrado que como nós entramos aqui muito jovens a gente esqueceu que um dia a gente iria se aposentar, né então ficou isso na cabeça das pessoas de quando começou, e eu acho correto que a empresa seja renovada acho que os aposentados tem que ir embora para que

meus filhos tenham um emprego também, mas eu acho que foi assim nós não estávamos preparados para isso então talvez o conhecimento de muita gente foi perdido não teve tempo de fazer esse repasse. Na realidade os aposentados entraram no momento em que os jovens, os aposentados saíram no momento em que os jovens estavam entrando, isso então foi perdido um pouco disso, e a gente poderia ter aproveitado melhor.

Na sua visão, o que a empresa faz de melhor?

Ela transporta pessoas, eu acho que isso tem que ser que a empresa tem de melhor, eu acho que aqui cada um dentro da sua unidade tem que fazer o melhor para que lá de certo, se eu não fizer meu trabalho direito vai dá um problema no horário, que vai dá um problema no setor de compras que não vai ter como encontrar, porque não vai ter recurso e isso vai afeta a manutenção dos trens ou o contrato de prestação de serviço de manutenção dos trens, não vão consegui contrata, não vão consegui compra material e um trem vai ficar parado ali, e vai aumentar o tempo de intervalo porque vai falta um trem na linha, né, então eu acho que eu não tenho quando eu faço o meu trabalho eu não tenho que pensar, pelo menos é isso que a gente tem que passar, eu não tenho que pensar, que eu tenho que fazer isso, porque eu tenho, tenho que fazer um orçamento bom ou a Eliane contabilizar, porque tem que ser bem contabilizadinho dentro daquela conta para isso tudo tem que ser bem feito porque nós temos que transportar bem as pessoas e nosso serviço é de apoio, mas ele também influencia muito nesta questão, então a gente tem que orienta bem as pessoas da manutenção, como é que eles tem que fazer a sua lista de compras em que prazo, também vai se refletir lá, então toda a empresa tem que trabalhar no sentido de que o objetivo é transportar bem as pessoas.

**APÊNDICE B – RELATÓRIO PRELIMINAR PARA PRIORIZAÇÃO DE FATORES
INTANGÍVEIS DA TRENSURB S/A**

Do dia 22 de agosto ao dia 10 de outubro de 2008 foram realizadas entrevistas com os gerentes da Empresa de Trens Urbanos de Porto Alegre S.A. – Trensurb S.A. conforme cronograma abaixo descrito:

DATA	GERÊNCIA
22 de agosto de 2008	Gerência de Planejamento
19 de setembro de 2008	Gerência de Sistemas
19 de setembro de 2008	Gerência de Comunicação Integrada
19 de setembro de 2008	Gerência de Informática
26 de setembro de 2008	Gerência de Operações
26 de setembro de 2008	Gerência de Suprimentos e Apoio
03 de outubro de 2008	Gerência de Contabilidade e Patrimônio
03 de outubro de 2008	Gerência de Projetos e Obras
10 de outubro de 2008	Gerência Jurídica
10 de outubro de 2008	Gerência de Orçamento e Finanças

Das entrevistas realizadas, extraiu-se a relação de ativos (fatores) intangíveis mencionados pelos gerentes de cada área a partir de sua percepção pessoal acerca da organização e pela sua visão sobre o planejamento estratégico existente na Trensurb.

GERENTE	ATIVOS (FATORES) INTANGÍVEIS CITADOS
Gerente 1	Imagem da organização
Gerente 2	Conhecimento interno
Gerente 3	Inteligência em transporte Imagem da organização
Gerente 4	Imagem da organização e caráter reestruturador da implantação de projetos
Gerente 5	Conhecimento interno
Gerente 6	Conhecimento interno
Gerente 7	Imagem perante a sociedade Marca conhecida Conhecimento interno
Gerente 8	Conhecimento interno
Gerente 9	Imagem da organização Ganho para a sociedade pela existência do trem Pontualidade, limpeza Mobilidade urbana
Gerente 10	Conhecimento interno

Nota-se acentuado alinhamento de idéias entre os gerentes da organização, tendo em vista que as entrevistas foram individuais, não estruturadas e as questões sobre o tema pesquisado foram apresentadas ao longo das conversas com cada um dos gestores das áreas, impossibilitando qualquer combinação de respostas ou indução na entrevista seguinte.

A partir das questões mencionadas, extraiu-se dois grandes ativos intangíveis percebidos de forma recorrente pelo corpo gerencial da Trensurb: a imagem da empresa e o conhecimento interno.

Esta pesquisa, que busca a aplicação do Modelo de Mensuração de Custos associados a Ativos Intangíveis proposto por Diehl (1997), tem como contribuição ao modelo teórico proposto a priorização dos ativos (fatores) intangíveis identificados dentro das organizações. Tal priorização está centrada, sobretudo, na estratégia empresarial. O ativo (fator) intangível prioritário será aquela cuja aderência se dê em maior nível de importância à estratégia da organização, ou seja, aquele cuja busca de benefícios futuros que caracteriza a existência de ativos esteja diretamente relacionada com o planejamento estratégico da organização.

Neste sentido, pretende-se eleger qual dos dois, imagem ou conhecimento, é o prioritário na Trensurb S/A. Dessa forma, um deles deverá traduzir a estratégia organizacional. A partir desta priorização é que será aplicado o modelo de mensuração dos custos a ele associados, cabendo à empresa, a partir da conclusão desta mensuração, julgar os resultados apresentados.

Para que se possa eleger tal ativo intangível, primeiramente, para a compreensão de todos, será realizado um breve relato de cada ativo intangível identificado, iniciando-se pelo conceito de ativo intangível que é adotado neste estudo: “futuro resultado econômico que se espera obter de um agente” (MARTINS (1972, p.30)

A seguir, será abordado o conceito de imagem e de conhecimento interno.

1. Imagem da empresa:

A imagem organizacional é vista como sendo a forma como o público recebe as empresas públicas ou privadas. A formação desta imagem está diretamente ligada com a mensagem que as ações empresariais chegam aos seus clientes, usuários, consumidores e demais agentes, incluindo fornecedores e governo.

Para que a imagem seja percebida pelo público, a companhia utiliza o recurso da mídia, optando pelo canal midiático que melhor atender sua necessidade. Barichello (2003) embasando-se em Rodrigues (1990) e em Thompson (1995) afirma que o papel fundamental do campo midiático é ser o palco em que as instituições obtêm visibilidade e que uma conseqüência desta exposição das instituições nesta esfera é a imagem construída por seus públicos.

A autora afirma que:

A formação da imagem de um ator social, individual ou coletivo, tem início a partir do momento da emissão da mensagem, mas só se concretiza quando ela é recebida pelo público. Neste processo, a evolução tecnológica permite a comunicação entre os indivíduos sem a necessidade de presença física e possibilita a construção de imagens através de sua mediação (BARICHELO, 2003, p. 72).

O mundo empresarial necessita encontrar a forma adequada para sua imagem e legitimá-la perante seu público. Essa legitimação é o meio pelo qual encontrará o meio que a explica e justifica no mercado. Esse meio pode ser caracterizado pela vivência e suas práticas características na comunidade, pela sua linguagem que a diferenciará das demais e unirá as experiências coletivas dos elementos que a formam, bem como as representações que definem.

Neste sentido, a Trensurb procurou identificar essa identidade por meio de uma pesquisa intitulada “Satisfação e Perfil do Usuário TRENSURB” que foi realizada pela empresa Kepeler Consultoria & Pesquisa Ltda, no mês de junho de 2008.

A realização da pesquisa objetivou verificar o grau de satisfação do usuário do sistema TRENSURB no ano de 2008, assim como obter comparativos em relação à opinião e perfil dos usuários em outros anos da realização da pesquisa. Ao todo foram entrevistados 502 usuários do sistema nas dezessete estações da TRENSURB.

A pesquisa teve os seguintes objetivos:

1. Avaliar o elenco de atributos de satisfação;
2. Verificar o perfil socioeconômico dos usuários e seus hábitos de uso;

3. Avaliar o grau de satisfação dos usuários em relação aos serviços oferecidos pelo metrô e pelo ônibus de integração;
4. Avaliar o grau de satisfação em relação à tarifa;
5. Comparar os dados desta pesquisa com as realizadas anteriormente.

Para ilustrar os fatores intangíveis relativos a imagem da Trensurb citados pelos usuários quando do questionamento acerca dos motivos pelo qual utilizam o trem, a pesquisa obteve os seguintes resultados nos anos de 2003, 2005, 2007 e 2008:

Motivo	%			
	2003	2005	2007	2008
Rapidez	42,3	55,5	38,0	24,9
Preço	22,0	30,5	25,8	23,3
Regularidade/pontualidade	4,5	4,8	8,0	14,7
Proximidade da estação	-	3,8	7,4	12,9
Segurança pessoal	1,5	0,8	9,9	11,0
Conforto	2,5	3,3	7,2	8,4
Limpeza	-	0,8	2,4	4,0
Outro/Única opção	1,5	0,8	0,8	0,8

Adicionalmente, os itens que trazem satisfação aos usuários do trem são os listados na tabela abaixo, extraída da pesquisa que foi disponibilizada na íntegra pelo Gerente de Comunicação Integrada para que fosse oportunizada análise de acordo com os preceitos desta pesquisa:

Atributos	Anos (%)			
	2003	2005	2007	2008
Tempo espera p/ compra bilhetes nos guichês	-	-	75,2	83,7
Atendimento funcionários da bilheteria	-	-	-	88,7
Atendimento funcionários da segurança	-	-	80,2	91,8
Atendimento funcionários catraca	-	-	-	91,8
Atendimento dos trens (piloto)	-	-	-	92,8
Segurança nas estações	82,3	*81,5	*66,6	*84,9
Segurança interior dos trens	80,3	*84,8	*71,2	*86,9
Segurança nas passarelas	-	-	-	*56,4
Segurança entradas e saídas	66,5	*80,0	*42,8	*65,5
Intervalos dos trens	85,3	84,5	80,6	72,1
Lotação nos trens	-	-	-	43,7
Serviço de limpeza**	98,0	**95,6	**95,6	95,7
Satisfação geral	95,3	96,7	95,5	93,0

(*) em relação à violência

(**) limpeza nas estações e interior dos trens.

A mensagem que a empresa emite ao usuário do trem é que a que foi percebida pelos mesmos: transporte limpo, com ótimo atendimento por parte dos funcionários, com intervalos bons entre trens, relativamente seguro de um modo geral e com intervalos entre trens razoáveis, mas trens muito cheios. De acordo com a pesquisa, apesar de a grande maioria dos entrevistados afirmar estar satisfeito ou

muito satisfeito com o intervalo de tempo entre os trens (72,2%), esse índice está diminuindo a cada ano. Essa diminuição da satisfação quanto ao intervalo de tempo entre os trens, pode também estar relacionado ao grau de insatisfação em relação à lotação dos trens (43,7%).

O próximo ativo intangível mencionado foi o conhecimento interno da organização e será descrito a seguir, a partir da revisão de literatura realizada.

2. Conhecimento interno:

Para que os termos tornem-se uniformes, será utilizada a expressão Capital Intelectual para nomear o conhecimento interno da organização.

O Capital Intelectual é um dos assuntos mais discutidos na atualidade, tanto em contexto empresarial como acadêmico, em função de sua capacidade de elevação do valor de mercado das empresas.

Stewart não foi o primeiro autor a debruçar-se sobre o tema. Como relatam Kannan e Aulbur (2004), inúmeras pesquisas foram relacionadas aos ativos do conhecimento desde o ano de 1959.

Stewart, em seus artigos publicados na Revista Fortune (1991, 1994 e 2001), e do livro editado em 1998 pode ser considerado um dos grandes responsáveis pela popularização do assunto.

A partir dessa popularidade e da relevância do conhecimento como recurso nas organizações, os autores que escreveram sobre o tema, passaram a conceituar Capital intelectual, conforme descrito a seguir.

Edvinsson e Malone (1998, p.9) com a finalidade de melhor conceituar o capital intelectual, empregam uma linguagem metafórica. Comparando uma empresa a uma árvore, consideram a parte visível como tronco, galhos e folhas, a que está descrita em organogramas, nas demonstrações contábeis e em outros documentos. A parte que está abaixo da superfície, ou seja, raízes, capital intelectual, que são fatores dinâmicos, ocultos.

Brooking (1996, p.12) define capital intelectual como uma combinação de ativos intangíveis, resultado das mudanças nas áreas de tecnologia da informação, mídia e comunicação, que trazem benefícios intangíveis para as empresas e que capacitam seu funcionamento, trazendo vantagens competitivas.

O termo “material intelectual” é trazido por Klein e Prusak (apud Stewart 1998, p. 61) os autores definem Capital Intelectual como “material intelectual que foi formalizado, capturado e alavancado a fim de produzir um ativo de maior valor”. Esta definição leva uma diferenciação importante quando menciona o termo “material intelectual”, tratando o Capital Intelectual não apenas como o conhecimento da organização, mas um conhecimento formalizado, capturado e alavancado com o foco na geração de valor.

Num segundo momento, para melhor identificar e compreender o Capital Intelectual, como também evitar a confusão do mesmo com o Capital humano, passou a ser subdividido em categorias, ocorrendo pequenas diferenças entre as compreensões dos autores, conforme demonstrado a seguir.

Edvinsson e Malone (1998, p.31)) subdividem o Capital Intelectual em três componentes:

- Capital humano: composto pelo conhecimento, poder e inovação e habilidade dos empregados mais os valores, cultura e a filosofia da empresa;
- Capital estrutural: composto pelos equipamentos de informática, softwares, banco de dados, patentes, marcas registradas, relacionamento com os clientes e tudo o mais da capacidade organizacional que sustenta produtividade dos empregados;
- Capital de Clientes: é o capital que surge das relações com o ambiente externo, especialmente clientes e fornecedores e tem estreita relação com a imagem e reputação da organização.

Brooking (1996, p. 13) subdivide o Capital Intelectual em quatro componentes: ativo de mercados, ativos humanos, ativos de propriedade intelectual e de infra-estrutura.

- Ativos de mercados: são decorrentes dos intangíveis, que estão relacionados ao mercado, como clientes, marca, negócios em andamento, canais de distribuição, franquias, etc.
- Ativos humanos: são benefícios proporcionados pelo indivíduo em favor da organização, por sua expertise, conhecimento, criatividade, habilidade para solução de problemas;
- Ativos de propriedade intelectual: referem-se os ativos que precisam de proteção legal, como segredos industriais, patentes, normalmente protegidos por direitos de propriedade intelectual;
- Ativos de infra-estrutura: compreende os processos e tecnologias próprias da organização, como a cultura, métodos gerenciais, etc.;

Para Stewart (1998, p. 70), apesar de acolher a classificação de Edvisson e Malone (1998), afirma que o Capital Intelectual não é criado a partir de partes independentes de capital humano, capital estrutural e de clientes, mas da sinergia entre estes elementos.

Embora as classificações centrem num único objetivo que é o capital intelectual, elas valorizam o intercâmbio salutar que deve existir entre o ambiente interno com o ambiente externo das organizações.

A partir do exposto, observa-se que tanto em Brooking quanto em Stewart existe a configuração do meio externo (clientes). Em Sveiby aparece estrutura externa, mas em todos é demonstrado que o capital intelectual somente é válido quando renovado com experiências e trocas contínuas com o meio ambiente, com clientes e com os funcionários. Fato que pode assegurar o aumento de valor ao longo do tempo. Já o oposto, pode levar a empresa à estagnação, ao retrocesso e à obsolescência.

A partir do que foi mencionado anteriormente, vale lembrar que as Declarações Estratégicas da Trensurb S.A. devem ser consideradas ao eleger o ativo intangível prioritário.

A seguir, reproduziram-se estas declarações:

Missão:

Oferecer soluções em mobilidade urbana com segurança, pontualidade e responsabilidade socioambiental.

Visão:

Empresa sob gestão pública, sustentável, estruturadora da mobilidade urbana, referência no transporte de passageiros, atuando com responsabilidade socioambiental, em permanente expansão e atualização tecnológica.

Valores:

- Ética nas relações;
- Responsabilidade socioambiental;
- Transparência administrativa;
- Agilidade na solução de problemas;
- Comprometimento das pessoas com os objetivos da empresa.

Adicionalmente, a Trensurb S.A. possui um mapa estratégico que direciona o planejamento estratégico dentro da organização. Aos moldes do BSC (Balanced Scorecard) possui quatro perspectivas abaixo relacionadas:

Financeira:

- aumentar a receita;
- buscar a sustentabilidade;
- reduzir e racionalizar gastos;

- reduzir o passivo trabalhista e inibir os fatos geradores.

Clientes, mercado e sociedade:

- aumentar a satisfação do cliente e sociedade;
- aumentar a participação no mercado;
- oferecer soluções de mobilidade urbana e contribuição para a inclusão social;
- expandir a empresa;
- garantir a acessibilidade universal.

Processos internos:

- prospectar e desenvolver novos negócios;
- implantar a gestão da qualidade;
- qualificar o atendimento;
- assegurar a melhoria do desempenho;
- implantar metodologia de gestão de projetos;
- modernizar instalações, equipamentos e sistemas.

Aprendizado e conhecimento:

- aumentar a satisfação dos empregados;
- ajustar a estrutura organizacional e funcional;
- desenvolver ambiente e estrutura adequados;

- desenvolver política de gestão de pessoas;
- desenvolver e implantar a gestão do conhecimento.

A próxima etapa é priorizar o ativo (fator) intangível, dentro dos preceitos organizacionais, a partir dos ativos (fatores) intangíveis identificados nesta etapa preliminar. Busca-se saber qual dos elementos está mais diretamente ligado à estratégia da organização e, portanto possibilitará maior geração de benefícios futuros. A mensuração dos custos associados a ele dará noção do valor ou esforço aplicado por parte da empresa na manutenção deste intangível prioritário. Este custo não mais é do que o sacrifício que a empresa aplica para este intangível exista. Se é baixo, alto, pouco ou muito, caberá à organização avaliar.

A etapa de priorização consiste em entrega de relatório preliminar aos gerentes participantes e futura reunião conjunta, estabelecimento de Focus Group para discussão simultânea dos resultados obtidos nas entrevistas preliminares e utilização de mapas cognitivos para determinação de causa e efeito dos ativos intangíveis e componentes estratégicos da organização como forma de priorizá-los.

A priorização somente poderá ser realizada após a reunião coletiva gerencial, pois depende da decisão conjunta para que o ativo (fator) intangível prioritário seja eleito.

A reunião necessariamente deverá ser filmada para que a pesquisa possa ser validada e a influência da pesquisadora ser minimizada, evitando a alteração do resultado da priorização.

A mensuração do custo intangível associado ao ativo (fator) prioritário será elaborada em etapa posterior e conclusiva deste trabalho de mestrado e estará a disposição da empresa após defesa e apresentação à banca examinadora em meados de maio de 2009.

Porto Alegre, 21 de dezembro de 2008.

**APÊNDICE C – FORMULÁRIO FACILITADOR PARA PRIORIZAÇÃO DE
FATORES INTANGÍVEIS DA TRENSURB S/A**

Porto Alegre, 15 de março de 2009.

Prezado Senhor Gerente:

Tendo em vista as entrevistas realizadas em sua organização, do dia 22 de agosto de 2008 ao dia 10 de outubro de 2008, vimos solicitar novamente sua participação na nossa pesquisa para elaboração da dissertação de Mestrado intitulada Custos Intangíveis: uma aplicação prática.

Tal questionamento refere-se ao Relatório Preliminar enviado aos senhores durante o mês de janeiro de 2009 a partir da transcrição das entrevistas e identificação dos fatores intangíveis prioritários na sua organização sob a ótica do corpo executivo.

Foram associados aos dois fatores intangíveis citados, imagem e capital intelectual, todos os conceitos identificados nas declarações de estratégia da empresa encontradas no site organizacional: missão, visão, valores e o mapa estratégico.

Neste momento, o que se pede é que a partir dos atributos estratégicos mencionados e relacionados com os fatores intangíveis identificados, os senhores pontuem, obedecendo a tabela de prioridades a seguir, relacionando o atributo ao fator estratégico correspondente, conforme exemplificamos:

Partindo do questionamento:

Este fator estratégico é relacionado com este atributo em que grau? Pontue:

Escala de prioridade:

- 0 – Nenhuma relação
- 1 – Relação Mínima
- 2 – Relação Média
- 3 – Relação Alta
- 4 – Relação Forte
- 5 – Relação Muito Forte

Exemplo:

1. O atributo “qualificar o atendimento” (na tabela abaixo) está relacionado à imagem da Trensurb em que grau? (pontue de acordo com a escala de prioridades acima)
2. O mesmo atributo “qualificar o atendimento” (na tabela abaixo) está relacionado com o capital intelectual em que grau? (pontue de acordo com a escala de prioridades anterior).

E prossiga assim para todos os demais.

Após, encaminhe este e-mail até o dia 25 de março de 2009.

Muito obrigada a todos e estou à disposição para dirimir outras dúvidas que ainda possam restar.

Cordiais saudações.

Adriana Leal Abreu

Fatores intangíveis Atributos	Imagem	Capital Intelectual ou conhecimento interno
1. Qualificar o atendimento		
2. Expansão permanente		
3. Transporte de passageiros		
4. Modernização das instalações		
5. Oferecer soluções de mobilidade urbana		
6. Responsabilidade socioambiental		
7. Ética nas relações		
8. Comprometimento das pessoas		
9. Pontualidade		
10. Segurança		
11. Desenvolvimento de políticas de gestão de pessoas		
12. Aumentar a satisfação dos empregados		
13. Transparência administrativa		
14. Prospectar e desenvolver novos negócios		
15. Reduzir e racionalizar gastos		
16. Atualização tecnológica		
17. Agilidade na solução de problemas		
18. Desenvolver e implantar a gestão do conhecimento		
19. Implantar a gestão da qualidade		
20. Implantar a metodologia da gestão de projetos		
21. Ajustar a estrutura organizacional e funcional		
22. Estruturação da mobilidade urbana		
23. Assegurar a melhoria do desempenho		

APÊNDICE D FORMULÁRIOS FACILITADORES DE PRIORIZAÇÃO DOS FATORES INTANGÍVEIS DEVOLVIDOS PELOS GERENTES DA TRENURB

a. Fator Intangível: Imagem										
Atributos	Gerente 1	Gerente 2	Gerente 3	Gerente 4	Gerente 5	Gerente 6	Gerente 7	Gerente 8	Gerente 9	TOTAL
1. Qualificar o atendimento	5	4	5	4	5	5	5	3	4	40
2. Expansão permanente	5	5	5	3	5	3	2	4	5	37
3. Transporte de passageiros	4	4	5	5	5	4	5	5	5	42
4. Modernização das instalações	3	5	4	4	5	4	5	5	4	39
5. Oferecer soluções de mobilidade urbana	4	4	5	3	5	3	5	5	4	38
6. Responsabilidade socioambiental	5	4	4	5	4	4	4	5	4	39
7. Ética nas relações	4	4	3	5	5	5	5	5	4	40
8. Comprometimento das pessoas	2	4	4	5	5	4	4	5	3	36
9. Pontualidade	4	4	3	5	5	4	5	4	5	39
10. Segurança	4	4	4	5	5	5	4	5	5	41
11. Desenvolvimento de políticas de gestão de pessoas	3	4	3	4	3	3	5	5	2	32
12. Aumentar a satisfação dos empregados	4	4	2	4	3	3	4	5	2	31
13. Transparência administrativa	4	4	4	5	3	4	4	5	4	37
14. Prospectar e desenvolver novos negócios	5	2	2	3	2	2	3	4	4	27
15. Reduzir e racionalizar gastos	5	5	2	3	2	3	4	5	4	33
16. Atualização tecnológica	4	5	4	3	3	5	5	4	4	37
17. Agilidade na solução de problemas	3	5	3	3	5	5	5	4	4	37
18. Desenvolver e implantar a gestão do conhecimento	4	5	2	3	2	3	4	4	3	30
19. Implantar a gestão da qualidade	5	4	2	4	4	5	5	4	4	37
20. Implantar a metodologia da gestão de projetos	3	5	2	4	3	5	3	4	3	32
21. Ajustar a estrutura organizacional e funcional	2	4	2	5	2	3	4	4	3	29
22. Estruturação da mobilidade urbana	3	4	4	3	4	3	5	4	3	33
23. Assegurar a melhoria do desempenho	4	4	2	3	3	4	5	4	4	33
Somatório	89	97	76	91	88	89	100	102	87	819

b. Fator Intangível: Capital Intelectual

Atributos	Gerente 1	Gerente 2	Gerente 3	Gerente 4	Gerente 5	Gerente 6	Gerente 7	Gerente 8	Gerente 9	TOTAL
1. Qualificar o atendimento	3	2	3	4	4	4	3	4	4	31
2. Expansão permanente	4	5	4	5	5	3	3	4	5	38
3. Transporte de passageiros	3	4	4	5	4	3	4	4	5	36
4. Modernização das instalações	3	5	3	5	3	3	4	5	3	34
5. Oferecer soluções de mobilidade urbana	3	4	3	4	5	3	4	4	4	34
6. Responsabilidade socioambiental	3	4	3	5	4	4	3	4	4	34
7. Ética nas relações	3	4	2	5	5	4	5	5	4	37
8. Comprometimento das pessoas	2	4	2	5	5	3	4	4	4	33
9. Pontualidade	3	4	2	5	3	3	4	4	3	31
10. Segurança	3	4	3	5	3	4	4	4	4	34
11. Desenvolvimento de políticas de gestão de pessoas	3	4	3	4	5	4	5	4	4	36
12. Aumentar a satisfação dos empregados	4	4	2	4	5	3	5	5	4	36
13. Transparência administrativa	4	4	3	5	5	3	5	5	4	38
14. Prospectar e desenvolver novos negócios	4	2	2	4	4	4	4	4	4	32
15. Reduzir e racionalizar gastos	4	5	2	4	5	4	5	5	5	39
16. Atualização tecnológica	4	5	3	4	5	5	5	4	4	39
17. Agilidade na solução de problemas	3	5	2	5	5	4	4	5	4	37
18. Desenvolver e implantar a gestão do conhecimento	4	5	2	4	5	5	5	4	5	39
19. Implantar a gestão da qualidade	5	4	2	4	5	4	5	4	4	37
20. Implantar a metodologia da gestão de projetos	4	5	2	4	5	5	5	4	3	37
21. Ajustar a estrutura organizacional e funcional	2	4	2	5	5	4	5	4	4	35
22. Estruturação da mobilidade urbana	3	4	3	3	4	4	4	5	4	34
23. Assegurar a melhoria do desempenho	3	4	2	5	5	4	5	4	5	37
Somatório	77	95	59	103	104	87	100	99	94	818

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS
NÍVEL MESTRADO

AUTORIZAÇÃO

Eu **ADRIANA LEAL ABREU** CPF 677.701.260-53 autorizo o Programa de Mestrado em Ciências Contábeis da UNISINOS, a disponibilizar a Dissertação de minha autoria sob o título **UMA CONTRIBUIÇÃO À MENSURAÇÃO DOS CUSTOS INTANGÍVEIS** orientada pelo(a) professor(a) doutor(a) Carlos Alberto Diehl, para:

Consulta Sim Não

Empréstimo Sim Não

Reprodução:

Parcial Sim Não

Total Sim Não

Divulgar e disponibilizar na Internet gratuitamente, sem ressarcimento dos direitos autorais, o texto integral da minha Dissertação citada acima, no *site* do Programa, para fins de leitura e/ou impressão pela Internet

Parcial Sim Não

Total Sim Não

Em caso afirmativo, especifique:

Sumário: Sim Não

Resumo: Sim Não

Capítulos: Sim Não Quais?

Todos

Bibliografia: Sim Não

Anexos: Sim Não

São Leopoldo, 26/06/2009

Assinatura do(a) Autor(a)

Visto do(a) Orientador(a)