

## **Relatório *Traineeship* ANTT - UITP**

**Ana Cláudia Silveira Torres**

Especialista em Regulação de Transportes Terrestres  
Assessoria de Gestão Estratégica e Inovação - AGEST

### **1. Introdução**

O *Traineeship* realizado numa parceria entre a Agência Nacional de Transportes Terrestres - ANTT e a União Internacional de Transporte Público - UITP, aconteceu no período de 09 de abril a 06 de julho de 2018, na cidade de Madri – Espanha, e teve como objetivo principal promover a cooperação mútua entre a ANTT e instituições associadas à UITP, em diferentes áreas de domínio do sistema de transporte rodoviário, abarcando o conteúdo de maneira concomitante relativo às seguintes áreas temáticas:

- Dados e Informações de Transporte – Análise de dados de sistemas de transporte rodoviário de longa distância (por ônibus). Produção de informações relevantes para o setor.
- Qualidade do Serviço de Transporte - Aspectos relacionados à qualidade do serviço de transporte. Avaliação do serviço de transporte.
- Comunicação - Instrumentos/ferramentas utilizados para comunicação com usuários de transporte de passageiros.
- Segurança - Aspectos regulatórios relacionados a segurança do transporte rodoviário de passageiros.

A União Internacional de Transporte Público – UITP, é uma Associação Internacional de Transporte Público que prioriza a mobilidade urbana sustentável. Trata-se de uma rede mundial que reúne diversos interessados em transporte público em todos os modos de transporte. Atualmente conta com 16 escritórios espalhados em todo o mundo e com cerca de 1500 empresas associadas de 96 países diferentes. Com essa rede de associados foi possível contruir parcerias com empresas associadas nas quais servidores da ANTT puderam atuar como *trainees*.

Assim, no âmbito do referido programa, foram enviados dois servidores da Agência Nacional de Transportes Terrestres - ANTT, mais especificamente da Superintendência de Serviços de Transporte de Passageiros - SUPAS, os quais foram alocados nas seguintes

entidades: Empresa de Transporte de Passageiros - ALSA e Confederação Espanhola de Transporte por Ônibus - CONFEBÚS.

O presente relatório apresenta, inicialmente, uma breve descrição da territorialidade da Espanha, de forma a facilitar a compreensão com relação a localização geográfica da Comunidade de Madri e demais comunidades autônomas da Espanha.

Considerando que o intercâmbio da servidora **Ana Cláudia Silveira Torres** aconteceu na empresa de transportes de passageiros - ALSA, mais especificamente no escritório que coordena as atividades da empresa no âmbito do Consórcio Regional de Transportes de Madri – CRTM, o ítem 3 deste relatório apresenta uma breve descrição das atividades do Consórcio de maneira a facilitar a compreensão da forma como a empresa atua nesse mercado.

Em seguida, é apresentada uma descrição geral da estrutura da ALSA, com ênfase nas atividades e práticas observadas no escritório “Unidade Zona de Madri”, situado no Intercambiador de Avenida de America – Madri, onde ficou alocada durante o trabalho em questão.

Por fim, o presente documento especifica as atividades realizadas na empresa e suas considerações finais sobre todo o *Traineeship* ANTT-UITP.

Este relatório contém dois anexos que correspondem a dois mini-relatos referentes à participação da servidora em eventos externos que contaram com a colaboração da Empresa ALSA.

## **2. Territorialidade da Espanha**

A Espanha está dividida, administrativamente, em dezessete Comunidades Autônomas. Cada Cidade Autônoma está formada por uma ou várias Províncias, conforme Quadro 1<sup>1</sup>. De forma análoga, cada Província está formada por um ou mais municípios. Atualmente existem 50 Províncias e cerca de 8.100 municípios. Há, ainda, duas Cidades Autônomas: Ceuta e Melilla.

---

<sup>1</sup> Adaptado de <http://www.elabueloeduca.com/aprender/geografia/autonomias/autonomias.html>

No Quadro 1 é possível observar que cada Comunidade Autônoma tem uma “Cidade-capital”, exceto:

- (i) Islas Canárias, que por força do Decreto Real de 21/9/1927, teve a “capitalidade” compartilhada entre Santa Cruz de Tenerife e Las Palmas de Gran Canaria. A sede parlamentar está localizada em Santa Cruz de Tenerife e a cada legislatura a presidência é alternada entre ambas,
- (ii) Castilla y León, que oficialmente não tem uma cidade designada como capital, porém, a Sede do Governo está localizada em Valladolid; e
- (iii) País Vasco, que apresenta três capitais sendo Vitoria a sede das instituições comuns da Comunidade Autônoma; porém não há uma Capital Oficial determinada por Lei.

**Quadro 1 – Comunidades Autônomas da Espanha**

| Comunidades Autônomas | Províncias  | Comunidades Autônomas   | Províncias  |
|-----------------------|---|-------------------------|---|
| 1 Andalucía           | Almería, Granada, Córdoba, Jaén, Sevilla, Málaga, Cádiz y Huelva.<br><b>Capital: Sevilha</b>  | 10 Extremadura          | Cáceres y Badajoz.<br><b>Capital: Mérida</b>                                    |
| 2 Aragón              | Huesca, Zaragoza y Teruel.<br><b>Capital: Zaragoza</b>  | 11 Galicia              | La Coruña, Lugo, Orense y Pontevedra.<br><b>Capital: Santiago de Compostela</b> |
| 3 Asturias            | Asturias<br><b>Capital: Oviedo</b>  | 12 La Rioja             | La Rioja.<br><b>Capital: Logroño</b>  |
| 4 Islas Baleares      | Archipiélago formado por 5 islas: Menorca, Mallorca, Ibiza, Formentera y Cabrera, en una sola provincia: Baleares.<br><b>Capital: Palma de Malorca</b>  | 13 Comunidad de Madrid  | Madrid.<br><b>Capital: Madrid</b>   |
| 5 Islas Canarias      | Archipiélago formado por 7 islas: Provincia de Santa Cruz de Tenerife con Tenerife, La Gomera, La Palma y El Hierro.<br><b>Capital: Las Palmas de Gran Canaria</b>  | 14 Navarra              | Navarra.<br><b>Capital: Pamplona</b>  |
|                       | Provincia de Las Palmas con Gran Canaria, Fuerteventura y Lanzarote<br><b>Capital: Las Palmas de Gran Canaria</b>   | 15 País Vasco           | Álava<br><b>Capital Vitoria</b>   |
| 6 Cantabria           | Santander.<br><b>Capital: Santander</b>   |                         | Guipúzcoa<br><b>Capital San Sebastián</b>                                       |
| 7 Castilla La Mancha  | Toledo, Ciudad Real, Cuenca, Guadalajara y Albacete.<br><b>Capital: Toledo</b>  | 16 Región de Murcia     | Vizcaya<br><b>Capital Bilbao</b>  |
| 8 Castilla y León     | León, Palencia, Salamanca, Burgos, Zamora, Valladolid, Soria, Segovia y Ávila.<br><b>Capital: Oficialmente no hay una ciudad designada como capital autonómica. La sede del Gobierno está en Valladolid</b> |                         | Murcia.<br><b>Capital: Murcia</b>   |
| 9 Cataluña            | Barcelona, Tarragona, Lérida y Gerona.<br><b>Capital: Barcelona</b>   | 17 Comunidad Valenciana | Castellón, Valencia y Alicante.<br><b>Capital: Valencia</b>                     |

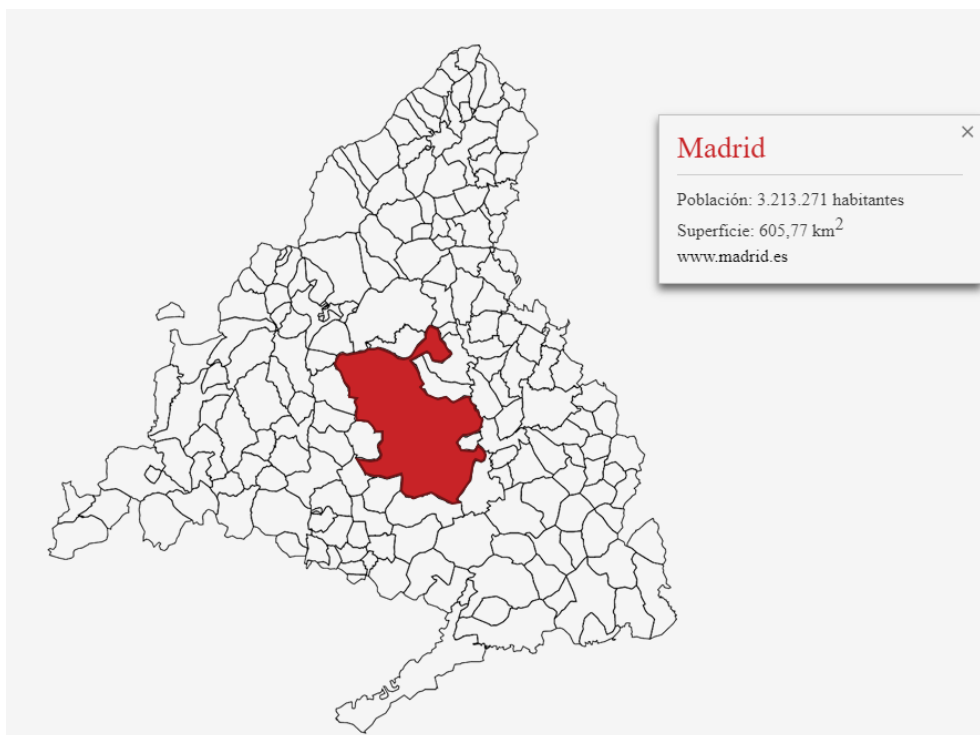
A Figura 1, ilustra a territorialidade apresentada acima.



**Figura 1** – Mapa das Províncias da Espanha

### **A Capital da Espanha - Madri**

Situada no centro da Espanha e da Comunidade Autônoma “Comunidade de Madri”, Madri tem uma população de aproximadamente 3,3 milhões de pessoas e uma área metropolitana com cerca de 6,5 milhões de habitantes. Como capital nacional, sede do governo e residencia do monarca espanhol, é a cidade que concentra o centro político, econômico e cultural da Espanha.



**Figura 2** – Madri no centro da “Comunidade de Madri”

Com relação aos serviços de transportes, Madri comporta uma rede completamente integrada e de boa capilaridade, gerenciada por meio do Consórcio Regional de Transportes de Madri – CRTM, que proporciona o deslocamento da população a partir da oferta de serviços por meio de metrô e ônibus metropolitanos; além dos trens de cercanías e dos ônibus intermunicipais que ligam a capital aos demais municípios da Comunidade Autónoma (179 municípios no total), conforme detalhado no tópico a seguir deste relatório.

### **3. O Consórcio Regional de Transportes de Madri – CRTM**

O Consórcio Regional de Transportes de Madri – CRTM foi criado em 1985, durante a implantação do regime democrático, por meio da Lei 5/1985. Trata-se de uma entidade pública responsável pela integração administrativa de todos os modos de transportes regular de passageiros no âmbito da Comunidade de Madri. São partícipes de responsabilidade: a Comunidade de Madri e os municípios que aderiram ao modelo integrado.



O CRTM regula:

- **Tecnologia**: sistema embarcado na frota – SAE, que permite a localização e identificação dos veículos em tempo real; sistema de bilhetagem eletrônica, sem contato, integrado ao SAE; máquinas de venda de bilhete embarcadas integradas ao SAE e ao sistema de bilhetagem; sistema de informação aos passageiros, tanto no interior dos veículos quanto nas paradas mais importantes; centro de controle da operação nas empresas - CCO, que compreende todos os softwares e hardware que garantem entre outras coisas o armazenamento e o controle dos dados de exportação de acordo com as normas do Consórcio, bem como a transmissão e recepção dos dados entre o CCO e o CRTM etc.
- **Frota**: idade máxima de dez anos, idade média de 5 anos, 20% da frota deve ser sustentável ecologicamente (elétricos, uso de gás ou híbridos), veículos acessíveis conforme normas técnicas.
- **Qualidade e segurança na prestação do serviço**: critérios de verificação de acordo com a Resolução da Gerência do CRTM, de 3/2/2011 que define sistema de bonificação e penalização do resultado de até 3% (para mais ou para menos) sobre a remuneração anual da empresa.

Importante destacar que todos os custos de implantação e integração dos sistemas da empresa com o CRTM são de responsabilidade das empresas, assim como a manutenção e a comunicação.

### ***3.1. A Rede multimodal de Transportes de Madri***

O sistema de transporte da Comunidade de Madri, cuja gestão é feita pelo CRTM e transporta mais de cinco milhões de passageiros por dia, é composto por diferentes modos de transportes e diferentes operadores. Essa estrutura está resumida no Quadro 2 a seguir.

**Quadro 2 – Multimodalidade CRTM – Quadro Resumo**

| Modo   | Rede de Atendimento                  | Responsável pela gestão/contratação   | Forma de Remuneração      |                |
|--------|--------------------------------------|---|---------------------------|----------------|
| Metrô  | Regional (Madri e alguns municípios) | Operador Público: 50% prefeitura de Madri e 50% administração regional + alguns municípios atendidos. | Passageiros transportados |                |
| RENFE  | Comunidade de Madri                  | Ministério do Fomento   | Passageiros transportados |                |
| Ônibus | EMT                                  | Município de Madri  | CRTM                      | Km percorrido  |
|        | Privados                             | Comunidade de Madri   |                           | Km percorrido  |
|        | Privados                             | Municípios que estão fora da Comunidade de Madri  | Ministério do Fomento     | Km percorrido* |

\*Está em fase de estudo a alteração da forma de remuneração: de quilômetros percorridos para passageiros transportados.

A seguir detalha-se melhor a rede de atendimento dos serviços ofertados no âmbito do CRTM e os elementos que a compõem.

*a) Metrô*

O sistema de metrô da Comunidade de Madri começou a operar no ano de 1919, ligando as estações “SOL” e “Quatro Caminhos”. Desde então a rede foi aumentando sua malha de atendimento e integrando com outros modos de transporte. Atualmente conta com 12 linhas, 287 quilômetros e 238 estações que proporcionam o deslocamento de cerca de dois milhões de usuários diariamente. Conta com 2.394 carros com uma idade média de 13,1 anos, e que percorrem mais de 169 milhões de quilômetros por ano. Toda a rede metropolitana é explorada por uma empresa pública de propriedade da Comunidade de Madri (composto pela prefeitura de Madri e demais municípios atendidos) - “Metrô de Madri”.



*b) Metrô rápido*

Além da rede metropolitana operada por ente público, a Comunidade de Madri conta, também, com uma rede de metrô-rápido, composta por 4 linhas e 52 estações que conectam algumas zonas residenciais e de atividade económica com modos de transporte de maior capacidade. Esse serviço é explorado por três empresas concessionárias,



admitidas por meio de Concurso Público: Metros Ligeros de Madrid S.A., Metro Ligerio Oeste S.A., e Tranvía de Parla S.A.

c) *Ônibus Urbanos – Município de Madri*

A rede de ônibus urbanos da cidade de Madri, composta por 203 linhas com extensão total em torno de 3.562 quilômetros e mais de 10.172 paradas, transporta diariamente mais de 1,5 milhões de passageiros. A frota de quase dois mil veículos tem idade média de 6,6 anos e é completamente acessível para facilitar o acesso de pessoas com mobilidade reduzida. Além disso, cerca de 40% dos veículos funcionam com gás natural comprimido (GNC) e vinte deles são elétricos. Os demais são abastecidos com biodiesel. O sistema metropolitano é operado pela empresa pública “Empresa Municipal de Transportes – EMT” – propriedade do município de Madri. Os veículos são padronizados na cor azul.



d) *Ônibus Urbanos – Outros Municípios*



Além da rede de ônibus urbanos que atende a cidade de Madri, há também uma rede composta por 109 linhas que realiza mais de 6.155 serviços diários em 35 municípios (dos 179) que fazem parte da Comunidade de Madri. O serviço é operado por meio de 6 concessões a empresas privadas. Não há uma padronização exigida pelo Consórcio, porém muitos seguem uma padronização na cor vermelha.

e) *Ônibus Interurbanos*



Além dos ônibus urbanos, o Consórcio Regional de Transporte de Madri, conta também com uma rede de linhas de ônibus interurbanos que ligam a cidade de Madri aos demais municípios da Comunidade Autônoma (179 no total). Realizam mais de 20 mil serviços por dia e o serviço é operado por 26 empresas privadas que operam 324 linhas. Essa rede interurbana, de cerca de 19 mil quilômetros, é responsável pelo deslocamento de mais de 800 mil pessoas todos os dias. Além disso, está em fase de implantação o serviço “Peça-seu-ônibus”, que consiste em paradas por




demanda. Ou seja, são paradas fora da rota padrão (por apresentarem baixa demanda) nas quais os usuarios podem enviar uma mensagem ou código QR e solicitar que o ônibus desvie seu itinerário e apanhe o passageiro nessa parada. As linhas que compõem esse serviço devem ser concedidas a empresas privadas por meio de proceso licitatório realizado pelo CRTM. Os veículos interurbanos são padronizados na cor verde.

*f) Ônibus de Longa Distancia*

A rede de ônibus de longa distancia ultrapassa as fronteiras da Comunidade de Madri, proporcionando o deslocamento entre Cidades Autônomas distintas. Embora façam parte da rede do CRTM, as linhas (interestaduais) que compõem essa rede dependem administrativamente do Ministério do Fomento, devendo ser concedidas por meio de processo licitatório realizado pelo Ministério. Atualmente treze concessões podem utilizar o Abono de Transporte do CRTM, desde que o trajeto realizado tenha origen ou destino na Comunidade de Madri. Os veículos de longa distancia não apresentam, necessariamente, uma padronização específica.

*g) Trens de Cercanías*

Os trens de cercanías, surgidos em meados do século XIX, transformaram-se numa rede de 391 quilômetros de extensão, que  conta com 92 estações e 9 linhas. Transporta em média 820 mil passageiros por dia. Atendem os municipios que se encontram nas redondezas da cidade de Madri. O serviço é prestado atualmente pela empresa RENFE-Viajeros S.A que é uma empresa pública de propriedade do Estado (RENFE Operadora). Findo o contrato e sem que um novo processo licitatório ocorresse, o serviço foi concedido por meio de adjudicação direta, realizada pelo Ministério do Fomento à mesma empresa – conforme previsto em legislação específica do país.

*h) Intercambiadores*

Os Intercambiadores são grandes terminais de integração intermodal que permitem aos usuarios complementarem suas viagens por outros modos de transporte. Em geral, possibilitam a integração de linhas de ônibus interurbanos e trens de cercanías que chegam a cidade de Madri e a partir daí se distribuem pela cidade através da rede de Metrô e dos ônibus urbanos. Esses terminais são administrados por empresas privadas, por meio de cinco concessões públicas. Não há uma regulamentação específica sobre os requisitos mínimos que os terminais devem obedecer.

*i) Paradas de Ônibus*

São pontos de parada em via pública que atendem os passageiros dos ônibus urbanos e interurbanos de Madri. São identificados por um código numérico e contém informações aos usuarios a respeito das linhas, itinerários, horários e frequências. Nos pontos mais importantes há informação em tempo real, por meio de painel eletrônico. A gestão é de responsabilidade do CRTM (limpeza, manutenção, atualização das informações prestadas e realocação de pontos de parada quando for o caso). Porém, os contratos de concessão preveem que caberá a empresa informar sobre o estado de conservação daquelas paradas que o CRTM determinar. Os contratos preveem ainda que, Independente das paradas que o CRTM indicar, caberá ao operador de transporte comunicar qualquer avaria, falha na informação etc de qualquer parada de ônibus em seu itinerário. Trimestralmente, ou sempre que houver uma mudança ou inclusão de ponto de parada as empresas devem fazer uma inspeção em todas as paradas que passam com relação a revisão das informações contidas. Essas informações são enviadas por meio do CITRAM. Além desse relatório trimestral, mensalmente o operador deve informar ao Consórcio sobre a limpeza e conservação.

**3.2. Centro de Inovação e Gestão do Transporte Público - CITRAM**

O Centro de Inovação e Gestão do Transporte Público (CITRAM) do Consorcio Regional de Transportes de Madrid monitora de forma continua e em tempo real, 24hs por dia

nos 7 dias da semana, a forma de exploração de todos os modos de transporte que operam na Comunidade de Madri.

Seu papel principal é fornecer informações dos serviços aos cidadãos que, na maioria das vezes, realizam viagens intermodais. Para que isso ocorra é necessária uma comunicação e coordenação com os mais de 40 operadores públicos e privados que compõem o sistema de transporte da região.

Por meio da visualização de mais de 20 mil câmeras instaladas ao longo dos corredores (nas vias, intercambiadores, pontos de parada e veículos) é possível detectar eventos que possam influenciar, por exemplo, no tráfego e, conseqüentemente, no desempenho do sistema. Para evitar ou minimizar esse tipo de problema, a empresa operadora é comunicada do evento para que possa tomar as medidas necessárias.

Importante ressaltar que a tomada de decisão nesses casos é inteiramente da empresa operadora. Cabe a elas a gestão dos serviços que operam.

Como citado anteriormente, todos os Centros de Controle Operacional das empresas deverão estar integrados ao CITRAM. O operador deverá repassar ao Consórcio as informações detalhadas da gestão dos serviços, nos prazos, formatos e condições definidas nas normas. A partir dessas informações é possível monitorar dados tais como: demanda, frequência, pontualidade e itinerários.

### **3.3. O sistema tarifário no CRTM**

O sistema tarifário de transporte do CRTM está organizado por meio de zonas tarifárias, cujo critério de demarcação foi estritamente geográfico. Está dividido em oito zonas tarifárias, sendo seis delas dentro da Comunidade de Madri e duas na Comunidade de Castilla-La Mancha – ver Figura 3.

O tipo de bilhete adquirido deve estar de acordo com a área que se pretende acessar. Entretanto, em geral, as zonas externas permitem o acesso às zonas internas. Por exemplo, o bilhete para a zona B2 pode ser utilizado nas zonas A e B1.

Além do bilhete simples e para 10 viagens, existe o cartão “Abono Transportes”. Trata-se de um cartão pessoal, multimodal e integrado, de uso ilimitado em um período de tempo: Abono Mensal ou Abono Anual. Os valores dos Abonos, que também dependem da zona que se pretende acessar, variam ainda de acordo com o perfil de usuário:

- Comum: para pessoas entre 26 e 64 anos (Valores: 54,60 a 99,30 euros).
- Joven: de 7 até 25 anos. (Valor único: 20 euros).
- Terceira Idade: para pessoas de 65 anos ou mais (Valor único: 12,30 euros).
- Desempregados: pessoas que estão em “Programa de Ativação de Emprego”. (Valor único: 10 euros).

Ainda são concedidos descontos, aos seguintes grupos:

- Famílias Numerosas Categoria Geral: desconto de 20%
- Famílias Numerosas Categoria Especial: desconto de 50%
- Pessoas com Deficiência ( $\geq 65\%$ ): desconto de 20%



**Figura 3** – Zonas Tarifárias do Consórcio Regional de Transportes de Madrid

De acordo com informações obtidas junto ao setor comercial do CRTM, os percentuais de descontos para as pessoas com idade entre 26 e 64 anos, não beneficiárias em outra categoria de abono, foram definidos de acordo com o perfil do usuário quanto à quantidade de viagens realizadas, ou seja, os usuários que utilizam menos o transporte, em geral, adquirem o bilhete simples, para uma viagem. Esses usuários pagam uma tarifa que corresponde ao custo do transporte. Os usuários que utilizam uma quantidade um pouco maior de transporte e faz uso de poucos modos de transporte costumam adquirir os bilhetes promocionais de 10 viagens. Nesse caso, o desconto promocional varia entre 20% a 30%. Por fim, os usuários que utilizam mais vezes o transporte, em suas várias modalidades, acaba optando por adquirir um abono mensal ou anual. Nesse caso, o valor da tarifa gira em torno de 60% do custo do transporte. Sendo o valor complementar da tarifa subvencionado pelas administrações: Regional da Comunidade de Madri, da Prefeitura de Madri e de outras administrações.

Destaque-se, que os cartões do sistema de transporte possuem tecnologia sem contato, tem validade de até dez anos (dependendo do tipo de abono) e são recarregáveis nas lojas credenciadas.

O escritório da empresa ALSA, na qual a servidora foi alocada para seu período de *traineeship*, é responsável pela gestão do serviço prestado no âmbito do Consórcio Regional de Transportes de Madri, em duas modalidades: ônibus interurbanos e ônibus de longa distância. O item a seguir apresenta de forma geral a estrutura da empresa ALSA especificando com mais detalhes a área da empresa na qual atuou.

#### **4. Estrutura da Empresa ALSA**

**ALSA**

Os negócios da família Cosmen, fundadora da empresa ALSA (Sociedad Automóviles Luarca, S.A), tiveram início no século XVIII. Porém apenas no final do século XIX a empresa começou a atuar no transporte rodoviário de cargas e passageiros. Em 1899, a empresa que se chamava "El Luarca, automóviles de viajeros" adquiriu seus primeiros carros a vapor e, logo depois, no início do século XX, graças aos avanços tecnológicos, a empresa conseguiu substituir os veículos de tração animal por máquinas de vapor e por

motores de explosão (1916). E em 1923 foi constituída a Sociedad Automóviles Luarca, S.A. (A.L.S.A.).

No ano de 1964 teve início a operação da primeira linha internacional ligando Oviedo a Paris e Bruxelas. Logo depois outras linhas foram criadas, ampliando aos poucos sua rede de transportes na Europa.

O proceso de internacionalização além das fronteiras da Europa teve início no ano de 1984 com a implantação de linhas na República Popular da China. Logo depois, foi a vez de operar no Reino de Marrocos, por meio da adjudicação da gestão do transporte urbano de Marrakesh, em 1999. Logo depois, também em Agadir e mais recentemente nas cidades de Tánger e Khouribga.

Em 1999, ALSA adquire a empresa pública Grupo Enatcar e em 2005 há a fusão com o grupo operador britânico *National Express Group*, operador de transporte público internacional de ônibus e trem presente no Reino Unido, Europa Continental, América do Norte, Norte da África e Oriente Médio. Mais recentemente, em 2007, foi incorporada ao Grupo Continental Auto.

**Quadro 2 – Alsa em números**



#### **4.1. Principais atividades da Empresa ALSA**

Considerada uma das maiores empresas de transporte de passageiros da Espanha, a ALSA opera uma rede de serviços regulares por ônibus, em todo território espanhol, conectando praticamente todas as Comunidade Autônomas da Espanha. Oferece uma

ampla gama de horários e serviços de qualidade diferenciada, por meio de três categorias distintas: padrão, supra e premio.

Também na Espanha e seguindo a origem de suas atividades, a ALSA é detentora de diversas concessões de serviços interurbanos e urbanos que se estendem por diversas Comunidadee Autônomas.

Na área de fretamento, a empresa atua no transporte de trabalhadores e estudantes e no transporte turístico, além de prestar serviços de aluguel de ônibus e transporte para grandes eventos.

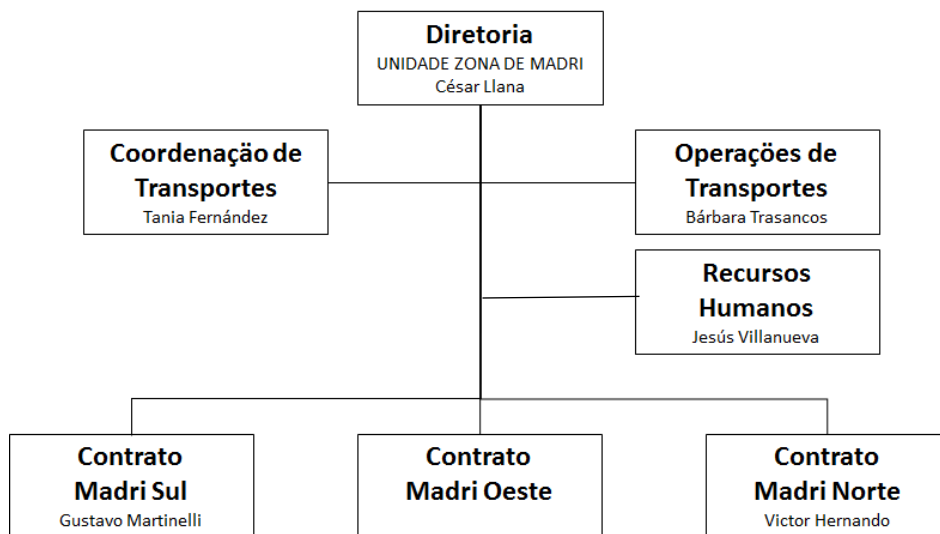
A ALSA atua, ainda, no modo ferroviário, por meio da *ALSA Rail*, empresa que desenvolve uma atividade incipiente na exploração de sistemas ferroviários e na elaboração de projetos de bondes e medidores de luz, medidores convencionais e automáticos e ferrovias periurbanas e suburbanas.

Com relação ao transporte internacional, a empresa é detentora de sesenta e cinco autorizações que permitem operar em países como Portugal, França, Bélgica, Suíça e Alemanha.

#### **4.2. ALSA - Unidade Zona de Madri**

O intercâmbio da servidora Ana Cláudia aconteceu no escritório da ALSA denominado “Unidade Zona de Madri”, localizado no Intercambiador Avenida de América, que é responsável pela gestão das linhas, tanto interurbanas quanto de longa distancia, que operam no sistema integrado de Madri por meio do Consórcio Regional de Transportes de Madri.

O escritório é composto por uma Diretoria, atualmente ocupada pelo senhor Cesar Llana, duas gerencias, uma coordenação de transporte, e mais dois setores responsáveis, respectivamente, pela operação do serviço e pelos recursos humanos, conforme estrutura apresentada na Figura 4.



**Figura 4** – Organograma ALSA – Unidade Zona de Madri

A estrutura do escritório, mais especificamente as atividades das gerências, está construída de acordo com os contratos de concessão que operam e a área de atendimento das respectivas linhas. Os Quadros 5, 6 e 7 apresentam as concessões atuais, por gerência.

**Quadro 5** – Concessões Madri SUL

| Código                           | Descrição                   | Qt. de linhas de referência |        |
|----------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|--------|
|                                  |                             | Intermunicipal              | Urbana |
| VCM-202                          | Madri – Alcalá de Henares   | 9                           | -      |
| VCM-148                          | Urbano de Torrejón de Ardoz | -                           | 5      |
| CONCESSÕES MINISTÉRIO DO FOMENTO |                             |                             |        |
| Código                           | Descrição                   | Qt de linhas de referência  |        |
| VAC-023                          | Madri - Toledo              | 3                           |        |
| VAC-243                          | Madri - Guadalajara         | 2                           |        |
| UTE-Gua                          | Urbano de Guadalajara       | 8                           |        |

**Quadro 6** – Concessões Madri OESTE

| Código  | Descrição                       | Qt. Linhas de referência |        |
|---------|---------------------------------|--------------------------|--------|
|         |                                 | Intermunicipal           | Urbana |
| VCM-607 | Madri – San Lorenzo de Escorial | 10                       | 4      |



### Quadro 7 – Concessões Madri NORTE

| Código  | Descrição                   | Qt Linhas de referência |        |
|---------|-----------------------------|-------------------------|--------|
|         |                             | Intermunicipal          | Urbana |
| VCM-203 | Madri – Corredor de Henares | 11                      | 2      |
| VCM-103 | Madri – Zona del Sierra     | 8                       | 1      |
| VCM-701 | Madri – Três Cantos         | 5                       | 4      |
| VCM-102 | Madri – Santo Domingo       | 1                       | 1      |

Todas as áreas do escritório foram visitadas pela servidora para conhecer um pouco das atividades que realizam.

#### **4.5 Boas Práticas na Empresa**

Algumas práticas são desenvolvidas na empresa com o objetivo de melhorar o desempenho das atividades de rotina e garantir a segurança dos passageiros. Dentre essas práticas/ações, destacam-se:

- a) Sistema interno para monitoramento dos resultados da empresa quanto ao plano de qualidade: o consórcio não exige um padrão para armazenamento e tabulação dos dados coletados via CCO e sistema de bilhetagem. Cada empresa é responsável pelo desenvolvimento (ou contratação) de um sistema que lhe proporcione esse monitoramento. A partir do sistema implantado é possível acompanhar diariamente a evolução dos indicadores de qualidade e ao final do mês emitir um relatório com os dados consolidados para enviar ao CRTM.
- b) Adoção do bafômetro em seus veículos de longa distancia: esse dispositivo permite o bloqueio do veículo caso o resultado (validado antes do início da jornada do motorista) dê positivo, garantindo a segurança dos passageiros e tripulação.
- c) Contratação de empresa externa para verificação da qualidade do serviço prestado bem como das condições do veículo: garante uma auditoria mais isenta por ser realizada por pessoal externo à empresa, além de prevenir penalizações no contrato.
- d) Colônia de férias gratuita com atividades educacionais e recreativas para os filhos dos empregados: permite que no período de férias escolares os pais possam deixar seus filhos enquanto cumprem jornada de trabalho.

- e) Bolsas de estudo para seus empregados: são oferecidas diferentes modalidades de bolsas de estudo para o aperfeiçoamento profissional de seus empregados. Desde bolsa para estudos de idiomas até bolsas para pós graduação na área de transportes.
- f) Descontos promocionais aos passageiros: embora as concessões sejam exclusivas (apenas a empresa vencedora pode operar aquele mercado – no modo rodoviário), a empresa oferece descontos promocionais além daqueles exigidos pelo contrato de concessão. Esses descontos incluem por exemplo: cartão de fidelização e compras antecipadas de bilhetes (duas semanas antes).

## **5. Atividades Realizadas**

Durante o período que estive na empresa, algumas atividades foram realizadas de forma que pudesse ter uma visão ampla e completa de praticamente todos os setores envolvidos. Dessa forma, foram realizadas as seguintes ações:

### **5.1. Apresentação da estrutura da ANTT**

No dia da apresentação na empresa, a servidora apresentou a seus tutores a estrutura da ANTT, mais especificamente da Superintendência de Serviços de Transporte de Passageiros e as principais atividades que realiza no Brasil. Fez uma analogia com as atividades realizadas pela ANTT e pelo Ministério do Fomento, na Espanha e ressaltou a importância do intercâmbio e da possibilidade de um evento posterior no Brasil com a presença de representantes da ALSA.

Os tutores designados para recepcionar e orientar as atividades na empresa foram: Cesar Llana (Diretor) e Tania Fernández (Coordenadora de Transportes), sendo esta o contato mais direto na rotina estabelecida para a servidora.

A servidora ficou alocada na área que atua diretamente com o monitoramento do Plano de Qualidade regulamentado pelo Consórcio, uma vez que esse setor é comum a todas as áreas da empresa e trabalha praticamente com todas as áreas temáticas do Programa do *Traineeship* (dados e informações, qualidade, segurança e comunicação). Entretanto,

foram realizadas atividades de visita a todos os demais setores, como descrito nos itens seguintes.

## **5.2. Area de Monitoramento do Plano de Qualidade**

A maior parte do tempo dedicado ao intercâmbio foi junto à área que monitora as operações da empresa. Essa equipe acompanha o desempenho de todas as linhas do CRTM de forma que os índices mínimos exigidos pelo Consórcio, para que a empresa não seja penalizada, sejam cumpridos.

Para acompanhar as atividades desempenhadas nessa área, é imprescindível o conhecimento da regulamentação sobre a qualidade na prestação do serviço: Resolução de 3/2/2011 da Gerência do Consórcio Regional de Transportes, na qual é apresentada o “Plano de Qualidade dos Serviços de Transporte Regular Permanente de Passageiros de Uso Geral por Rodovias na Comunidade de Madri”.

Essa Resolução é produto da exigência contida na Lei 5/2009 que determina que o CRTM deverá elaborar um plano de modernização para o setor. As renovações das concessões em vigor estavam sujeitas ao cumprimento das exigências contidas no plano publicado.

O documento foi elaborado considerando premissas a serem observadas sob o ponto de vista da promoção de um transporte público que ofereça soluções de mobilidade eficiente aos cidadãos que ofereça, entre outras facilidades, informação sobre o serviço em tempo real aos usuarios. Para isso as empresas operadoras devem estar dotadas de infraestruturas tecnológicas, como por exemplo um centro de controle de operações local integrado ao centro de controle do Consórcio.

As principais exigências contidas no Plano de Qualidade são:

- a) Melhoria na qualidade do serviço: as empresas de ônibus devem cumprir requisitos mínimos de qualidade com relação aos serviços que prestam e obter certificação de qualidade dos serviços de acordo com as exigencias estabelecidas nos contratos de concessão.
- b) Implantação das seguintes medidas tecnológicas: *Sistema de Ayuda a la Explotación* (SAE) em toda frota que permita, entre outras funções (próprias

desse tipo de sistema), a localização e identificação em tempo real dos ônibus; Sistema de bilhetagem integrados ao SAE, que utilizem tecnologia sem contato; máquinas de venda de bilhete integradas tanto ao sistema de bilhetagem sem contato quanto ao SAE; Sistemas embarcados que permitam a comunicação sem fio e a transmissão em tempo real ou diário dos dados de exploração e dos sistemas de bilhetagem; Sistema dinâmico de informação aos passageiros tanto no interior do veículo quanto nas paradas mais importantes definidas pelo CRTM (esses sistemas devem incorporar ferramentas necessários para informar aos usuarios, em tempo real, através de dispositivos sem fio como wi-fi ou telefone celular, assim como internet); Centro de Controle Local (CCO) que funcione todos os dias no ano em regime de 24hs, que permita o armazenamento e controle dos dados de acordo com as especificações do CRTM, que garanta a transmissão e recepção dos dados entre o CCO e o CITRAM; Sistemas de comunicação de voz e dados de tecnologia sem fio (wi-fi GSM/GPRS etc) que permitam a interconexão com o CCO e aqueles que o CRTM definir; e Sistemas de CCTV conectadas a uma central de segurança legalmente habilitada, em todos os veículos noturnos.

- c) Modernização da frota: idade máxima de dez anos e média de 5 anos; todos os veículos acessíveis, plano de sinalização veicular padronizado.
- d) Medidas sócio-laborais: as empresas devem adotar medidas que promovam a formação contínua dos empregados, com ênfase especial aos condutores; desenvolver plano para potencializar o emprego de mão de obra feminina; e fomentar a contratação de pessoas com deficiência naqueles postos profissionais adequados ao seu estado.
- e) Melhorias na gestão: suprimir progressivamente os programas atuais de contratos e substituí-los pela administração por riscos e contingências; priorizar a exploração de forma coordenada das linhas coincidentes; colaborar com o CRTM para eliminar proibições de tráfego mediante acordo entre empresas; dispor de sistemas de controle econômico-financeiro que permitam identificar as atividades individualizando os custos das concessões.
- f) Condições para melhoria do meio ambiente: todos os veículos devem cumprir as especificações Europeias que versam sobre o tema (Euro III, IV).

A área monitora a operação da empresa e verifica o cumprimento dos índices mínimos exigidos pelo CRTM a partir da elaboração de relatórios mensais contendo dados da operação diária, de cada linha e sublinha, por sentido e dia, referentes a frequência, quilometragem percorrida ao mês – programados e realizados. Além disso deve ser enviada a quantidade de passageiros transportados (desagregados) ao mês – informados de acordo com o tipo de bilhete utilizado. Se observado algum índice que porventura não esteja dentro dos limites mínimos estabelecidos pelo Consórcio, a equipe encamina ao setor de operações para que sejam tomadas medidas para eliminação ou mitigação da ocorrência. Importante destacar que o CRTM também é comunicado para que, juntamente com a empresa procure melhorar esse índice, principalmente se estiver relacionado a alguma questão que dependa do Consórcio (aumento da frequência, realocação de pontos de parada, mudança no itinerário, atualização de informações ao usuários etc),

Para evitar problemas que possam ser penalizados pelo CRTM, uma vez por mês há uma inspeção realizada por uma empresa contratada pela ALSA, QUOD, para verificação de um grupo de 71 itens (cada item pode conter subitens) em cerca 360 veículos que compõem a frota. Dentre os itens verificados estão aqueles referentes à imagem (padronização do veículos), condições do veículo (segurança, limpeza etc), operação (cumprimento de horários, frequências e itinerário), Serviço de Atendimento ao Cliente e, ainda, aplica a metodologia “*mystery shopper*” (ou cliente misterioso – a periodicidade dessa verificação não é revelada). O “*mystery shopper*” embarca no veículo (sem de identificar) e se comporta como um cliente comum observando elementos bem sensíveis ao atendimento ao cliente ao longo do itinerário (se o veículo para quando solicitado, se o condutor fornece as informações solicitadas etc).

A metodologia aplicada pela empresa contratada procura simular exatamente uma ação de fiscalização por parte do Consórcio. Ao final, é enviado um relatório elaborado pela empresa QUOD para que o setor de monitoramento da qualidade na empresa possa tomar as medidas necessárias, quando o for o caso (inclusive a inspeção mensal nos pontos de parada). Há uma dúvida nas normas que não deixa claro se a contratação dessa empresa seria uma exigência do CRTM pois há um item no Plano de Qualidade que cita a necessidade de terceiros para essa inspeção, porém, ao ser consultado pela

ALSA o Consórcio não foi taxativo na resposta. Dessa forma, ALSA optou pela contratação.

A área conta, ainda, com o atendimento e tratamento das reclamações dos usuários. Essas reclamações são registradas em livro que permanece dentro do veículo à disposição dos passageiros. Sempre que houver registros caberá ao condutor, ao final do seu turno, entregar uma cópia da reclamação a este setor da empresa (ou a algum preposto em serviço nas plataformas) que digitaliza e envia (por meio do CITRAM) uma cópia ao Consórcio.

De posse da reclamação, o setor analisará a declaração do passageiro, registrará a ocorrência e tomará as medidas necessárias, informando ao interessado as medidas tomadas. Além do registro em livro, a empresa dispõe de Serviço de Atendimento ao Passageiro. Entretanto, para fins de “prestação de contas” ao CRTM só computam-se aquelas registradas no livro ou na página da web do Consórcio. Nesse último caso, cabe a ALSA acessar diariamente o sistema CITRAM para tomar conhecimento e responder essas reclamações.

Importante destacar que as reclamações apenas serão consideradas para pontuar e penalizar a empresa se não forem respondidas dentro do prazo de 15 dias. E, caso a empresa responda num prazo de até dez dias receberá bonificação. Entretanto, se no prazo de um ano, por exemplo, apenas uma reclamação tiver sido respondida além dos 15 dias, a empresa já será penalizada.

Outra observação importante com relação às reclamações dos usuários diz respeito ao montante de reclamações referentes a todas as empresas concessionárias. Anualmente, é feito um levantamento total da quantidade de reclamações e calcula-se um valor médio geral. As empresas que ultrapassarem essa quantidade média de reclamações sofrem sanção administrativa direta.

Os dados da operação que chegam ao setor de monitoramento da qualidade do serviço, são obtidos, principalmente, a partir dos dados da operação enviados pelos sistemas que compõem o CCO.

### **5.3. Centro de Controle da Operação**

O Centro de Controle de Operações da “Unidade Zona Madri” é responsável pelo monitoramento em tempo real da operação de todas as concessões (linhas e sublinhas) do Consórcio e ainda das concessões do Ministério do Fomento que fazem parte do CRTM, conforme explicado anteriormente.

Este setor é composto por oito estações de trabalho ocupadas por empregados que se revezam 24 hs por dia, todos os dias do ano. Toda a equipe tem acesso ao sistema de monitoramento, porém parte da equipe é responsável pelo monitoramento do plano operacional diário da empresa, ou seja, se os veículos alocados estão funcionando sem problemas ou se necessitam de alguma substituição.

Essa equipe também é responsável pelo plano de contingências, ou seja, caso um veículo ou condutor necessite de substituição ao longo do dia é essa equipe que faz o remanejamento da frota e dos condutores. Os demais empregados monitoram a operação em tempo real para verificar ocorrências relacionadas a atrasos, interferências no tráfego que necessitem de intervenção (alteração do percurso), segurança dentro dos veículos (por meio de CCTV), necessidades dos motoristas (podem se comunicar por áudio ou texto com o CCO, podem acionar botão de emergência em caso de assalto).

Essa área da empresa fica responsável ainda pelo armazenamento dos dados (por anos), que podem ser consultados por causa de alguma reclamação de usuários ou por questões de polícia. Apenas as imagens de vídeo são armazenadas apenas por um mês, quando se apagam automaticamente. Essas imagens são decodificadas e só podem ser acessadas por mandado judicial.

### **5.4. Área de Planejamento da Operação**

Nessa área, a servidora pode conhecer como é feito o planejamento da Operação no longo prazo. Nesse setor são alocados os motoristas nas linhas das concessões, respeitando seus turnos máximo de condução, férias e licenças.

Os limites de tempo de condução e de descanso são determinados de acordo com a extensão das linhas, conforme normas: Regulamento da Comunidade Europeia 561/2006 (para serviços regulares cuja extensão da linha seja superior a 50 km), Real Decreto 1561/1995 e 902/2007 e Estatuto dos Trabalhadores (para serviços regulares cuja extensão seja de até 50 km). Os Quadros 8 e 9 apresentam de forma resumida as exigências contidas nesses regulamentos referentes aos tempo de condução e descanso aplicados na empresa, conforme regramentos especificados.

**Quadro 8 – Jornada de trabalho e descanso dos condutores da empresa ALSA para serviços regulares cuja extensão da linha seja superior a 50 km**

| Transporte de passageiros em serviços regulares quando a extensão for superior a 50 Km<br>(Regulamento (CE) 581/2006) |                   |                              |   |
|---|-------------------|------------------------------|---|
|   | Período           | Tempo de condução            | Esclarecimentos   |
| Condução  | diário            | ≤ 9 hs                       | Podendo ser ampliado até 10h no máximo 2 vezes por semana.  |
|   | semanal           | ≤ 56 hs                      |   |
|   | bisemanal         | ≤ 90 hs                      |   |
| Descanso  | jornada (dia)     | cada 4h30, 45min de descanso | Podendo substituir os 45 minutos por duas pausas: uma de no mínimo 15min seguida por outra de pelo menos 30min, intercalando-se no período de condução. |
|   | diário normal     | ≤ 11 hs                      |   |
|   | diário fracionado | ≤ 3 hs + ≤ 9 h               |   |
|   | diário reduzido   | 9 hs ≤ Descanso < 11 hs      | Apenas 3 vezes por semana.  |
|   | semanal           | < 45 hs                      |   |
|   | reduzido          | 24 hs ≤ Descanso < 45 h      | A redução será compensada com um descanso equivalente tirado de uma só vez antes de finalizar a terceira semana seguinte a semana em questão.           |



**Quadro 9 – Jornada de trabalho e descanso dos condutores da empresa ALSA para serviços regulares cuja extensão da linha seja até 50 km**

| Transporte de passageiros em serviços regulares quando a extensão for até 50 Km<br>RD 1561/1995 - RD 902/2007 e Estatuto dos Trabalhadores |                   |  |   |
|--|-------------------|--|---|
|  | Período           | Tempo de condução  | Esclarecimentos   |
| Condução   | diário            | ≤ 9 hs   | Podendo ser ampliado até 10h no máximo 2 vezes por semana e no máximo 90 hs a cada período de duas semanas..  |
|  | semanal           | ≤ 48 hs  | Média de calculo quadrimestral sem exceder em nenhum caso as 60 hs semanais. Esse período de referência de 4 meses poderá ser ampliado até no máximo 6 meses mediante convênio coletivo setorial no âmbito do estado. |
|  | bisemanal         | ≤ 90 hs  | Entende-se que são 90 hs semanais considerando o que diz o Art. 11.3 do RD 1561, sobre condução diária.   |
|  |                   |  |   |
| Descanso   | jornada (dia)     | jornada > 6 h descanso ≥ 30 min<br><br>jornada > 9 h descanso ≥ 45 min | O fracionamento desses períodos, caso ocorram, não poderá ter duração inferior a 15 min, salvo naquelas rotas de transporte regular de passageiros cuja extensão não exceda os 50 km.                                 |
|  | diário normal     | ≤ 10 hs  | Podem compensar as diferenças até 12h estabelecidas em caráter geral, assim como computar o descanso semanal de dia e meio em período de até 4 semanas  |
|  | diário fracionado | <u>Não de aplica</u>   |   |
|  | diário reduzido   | <u>Não de aplica</u>   |   |
|  | semanal           | 1 dia e 1/2 dia  | Como regra geral, compreenderá a tarde sábado ou, se for o caso, a manhã de segunda e o dia completo de domingo.  |
|  | reduzido          | <u>Não de aplica</u>   |   |

**5.5. Viagem em uma linha interurbana / Madri - Alcalá de Henares**

Para acompanhar uma viagem completa – ida e volta, a servidora realizou o percurso a bordo de um dos ônibus que fazem a linha intermunicipal (verdes), com origem no Intercambiador Avenida de America e com destino no municipio Alcalá de Henares, há cerca de 40 quilômetros da cidade de Madri (tempo de percurso médio: 40 min)

Essa experiencia possibilitou à servidora observar, na prática, detalhes como a comunicação/infomação da empresa com os usuarios desde o momento da espera para saída do veículo do intercambiador até o destino final.

No intercambiador, por meio de um painel visual, são disponibilizados os horários de saída dos veículos e seus respectivos destinos. Nesse Intercambiador de Avenida de America, os veículos ficam estacionados num pátio que só pode ser acessado pelos passageiros no momento do embarque. Para essa separação, há uma porta de vidro cujo acesso é liberado próximo a hora de embarque. Antes disso, os passageiros aguardam em fila na parte interna do terminal. Isso possibilita um conforto maior aos usuarios pois podem permancer em um ambiente com temperatura controlada, além de evitar o

contato com os gases liberados pelos veículos e garantir a segurança uma vez que não permite a circulação dos passageiros na plataforma de estacionamento dos veículos.

No momento do embarque a porta é liberada e os passageiros tem acesso ao veículo. Aqueles que são portadores de cartão do CRTM validam sua entrada na maquina de bilhetagem sem contato. Os demais passageiros, que necessitam obter o bilhete na hora do embarque podem fazê-lo diretamente com o motorista, que emite um cupom fiscal ao passageiro. Os assentos são livres.

O veículo é do tipo equivalente ao “convencional sem sanitário”, com poltronas acolchoadas não reclináveis, iluminação e controle de saída de ar condicionado individual. Sistema de climatização. Porta volumes na parte superior. Tela de TV onde são exibidos programas locais ou noticiarios ao longo do percurso, além de indicar as próximas paradas.

Durante o percurso, numa das paradas, houve solicitação de embarque de uma pessoa transportando uma criança em carrinho próprio. Para o acesso dessa passageira, o motorista parou o veículo, dirigiu-se até a porta do meio do veículo, onde está a rampa de acesso, e acionou o dispositivo para que a passageira pudesse transpor a barreira existente entre a calçada e o veículo. A operação foi rápida.

No ponto final da linha não há terminal, nem prepostos da empresa. Trata-se de um ponto de parada como os demais ao longo do itinerário, onde é anunciado que ali é o ponto final da linha. Como o ponto inicial (de retorno) fica do outro lado da via (também num ponto de parada comum), já no sentido de volta, o motorista aguarda o momento de saída ali mesmo, na via. Próximo ao momento de saída, o motorista faz um retorno e se posiciona para o início da linha. Vale lembrar que o controle de pontualidade se dá, apenas, nos pontos de início da viagem.

As paradas são todas codificadas e há informações sobre as linhas que param ali: parada, frequência, valores das passagens etc - ver Figura 5.



Além disso, é possível obter todas essas informações por meio do aplicativo para celular “Mi Transporte” do CRTM. A partir desse App é possível indicar a parada (por seu número ou direto no mapa) e saber todas as linhas, horários e quanto tempo falta até o próximo veículo chegar ali. Assim, permite ao usuario programar seu tempo de espera no ponto de parada.

A viagem de volta, realizada em outro horario e com outro veículo e motorista, se deu de forma semelhante. Observou-se apenas que no veículo de volta, havia uma proteção maior ao condutor, que está “separado” dos passageiros por meio uma cortina de vidro, com abertura apenas para pagamento dos bilhetes.

## 223 Madrid (Av. de América) - Alcalá de Henares

Tiempo estimado de recorrido: 20 30 40 min

| HORARIOS DE SALIDA DE MADRID (Intercambiador Avenida de América)                               |                    |   |                    |                    |  |
|--|--------------------|---|--------------------|--------------------|--|
| 011017   |                    |   |                    |                    |  |
| Lunes a viernes laborables <small>(Vigente de 15 de septiembre a 14 de julio)</small>          |                    |   |                    |                    |  |
| A  | 6:15 <sup>1</sup>  |   |                    |                    |  |
| De   | 6:30               | a | 14:00              | entre              | 15 - 20 minutos  |
| De   | 14:00              | a | 22:00              | entre              | 8 - 15 minutos   |
| A  | 22:20              |   | 22:40 <sup>1</sup> | 23:00 <sup>1</sup> | 23:30 <sup>1</sup> 24:00 <sup>1</sup>                    |
| Lunes a viernes laborables <small>(Vigente de 15 a 31 de julio y 1 a 14 de septiembre)</small> |                    |   |                    |                    |  |
| A  | 6:15 <sup>1</sup>  |   |                    |                    |  |
| De   | 6:30               | a | 22:20              | entre              | 10 - 20 minutos  |
| A  | 22:40 <sup>1</sup> |   | 23:00 <sup>1</sup> | 23:30 <sup>1</sup> | 24:00 <sup>1</sup>                                       |
| Lunes a viernes laborables <small>(Vigente agosto)</small>                                     |                    |   |                    |                    |  |
| A  | 6:15 <sup>1</sup>  |   |                    |                    |  |
| De   | 6:30               | a | 14:00              | entre              | 15 - 20 minutos  |
| De   | 14:00              | a | 22:00              | cada               | 10 minutos   |
| A  | 22:20              |   | 22:40 <sup>1</sup> | 23:00 <sup>1</sup> | 23:30 <sup>1</sup> 24:00 <sup>1</sup>                    |
| Sábados laborables <small>(Vigente de 1 de septiembre a 31 de julio)</small>                   |                    |   |                    |                    |  |
| A  | 6:20 <sup>1</sup>  |   |                    |                    |  |
| De   | 6:40               | a | 22:30              | entre              | 15 - 20 minutos  |
| A  | 22:45 <sup>1</sup> |   | 23:00 <sup>1</sup> | 23:15 <sup>1</sup> | 23:30 <sup>1</sup> 23:45 <sup>1</sup> 24:00 <sup>1</sup> |
| Sábados laborables <small>(Vigente agosto)</small>   |                    |   |                    |                    |  |
| A  | 6:20 <sup>1</sup>  |   |                    |                    |  |
| De   | 6:40               | a | 22:20              | cada               | 20 minutos   |
| A  | 22:40 <sup>1</sup> |   | 23:00 <sup>1</sup> | 23:20 <sup>1</sup> | 23:30 <sup>1</sup> 23:40 <sup>1</sup> 24:00 <sup>1</sup> |
| Domingos y festivos <small>(Vigente de 1 de septiembre a 31 de julio)</small>                  |                    |   |                    |                    |  |
| A  | 6:30               |   |                    |                    |  |
| De   | 7:00               | a | 22:20              | entre              | 15 - 20 minutos  |
| A  | 22:40 <sup>1</sup> |   | 23:00 <sup>1</sup> | 23:20 <sup>1</sup> | 23:40 <sup>1</sup> 24:00 <sup>1</sup>                    |
| Domingos y festivos <small>(Vigente agosto)</small>  |                    |   |                    |                    |  |
| A  | 6:30               |   | 7:00               | 7:30               |  |
| De   | 8:00               | a | 22:20              | cada               | 20 minutos   |
| A  | 22:40 <sup>1</sup> |   | 23:00 <sup>1</sup> | 23:20 <sup>1</sup> | 23:40 <sup>1</sup> 24:00 <sup>1</sup>                    |

Notas: <sup>1</sup>Pasa por Torrejón de Ardoz.

**AL** ALSA. Avda. de América, 9-A. **Tel: 91 177 99 51**  
 (Intercambiador de Avenida de América). 28002 MADRID. [www.alsa.es](http://www.alsa.es)

Figura 5 – Demonstrativo dos quadros de informações contidos nas paradas de ônibus

### **5.6. Viagem em uma linha do Ministério do Fomento / Madri - Toledo**

A servidora realizou outra viagem numa linha concedida pelo Ministério do Fomento que liga as cidades de Madri e Toledo. O percurso realizado cruza limites de Comunidades Autônomas, uma vez que parte da Comunidade de Madri com destino a Comunidade de Castilla-La Mancha. A extensão total entre as cidades é de 75 km e o tempo médio de percurso foi de 60 minutos. Destaque-se que a viagem foi realizada numa linha de percurso direto. Nessa linha o veículo não faz paradas intermediárias entre o terminal de origen e o de destino. Entretanto, há opção há a opção de viajar nas chamadas “linha-rota”, que fazem o percurso em 90 minutos porque contam com pontos de parada ao longo do percurso.

Embora a concessão no modo rodoviário seja exclusiva da empresa ALSA esse mercado é atendido também por meio de trens da empresa RENFE. Nesse caso, o tempo de percurso é de 33 minutos. A diferença no valor da tarifa varia em torno de 50% de diferença entre os modos, sendo o ferroviário de maior valor.

O bilhete para a viagem pode ser adquirido por meio de máquinas de venda da empresa, disponíveis nos terminais. Caso o passageiro seja titular de cartão de abono do Consórcio de Madri, poderá utiliza-lo (desde que o cartão permita o deslocamento a zona correspondente ou que o passageiro pague o valor complementar). O bilhete dá direito ao acesso em qualquer horario (não é especificado) e a qualquer assento. Quando adquirido os trechos de ida e volta na mesma operação, é concedido um desconto (oferecido pela empresa) de até 20%. A frequência mínima estabelecida em contrato é de 30 minutos, porém a empresa oferece um número maior de viagens (em veículos próprios ou alugados) de acordo com o dia e horario, uma vez que Toledo atrai um número grande de turistas, praticamente durante todo o ano. Nos finais de semana, por exemplo, os veículos chegam a sair a cada 5 minutos.

O veículo é do tipo tipo equivalente ao “convencional sem sanitário”, com poltronas acolchoadas e reclináveis, iluminação e controle de saída de ar condicionado individual. Sistema de climatização. Porta volumes na parte superior e bagageiro externo para malas de maior volume. Tela de TV onde são exibidos programas locais ou noticiarios ao

longo do percurso, além de indicar as próximas paradas. Não é permitido o transporte de passageiros em pé.

Porém, para as novas concessões (esse mercado acabou de ser licitado e está em fase de análise de propostas) contará como ponto em favor da empresa a oferta de veículos convencionais com sanitário. Na concessão do mercado Madri – Guadalajara (recém licitada) a empresa já opera com veículos convencionais com sanitário, embora a distância entre as cidades seja em torno de 60 km.

Os veículos partem do Intercambiador Plaza Elíptica, em Madri, e terminam a viagem no Terminal de Ônibus de Toledo. O intercambiador em Madri, assim como os outros quatro maiores intercambiadores da cidade, são públicos e sua construção e administração foram concedidos a empresa privadas que terão até 50 anos para recuperar o investimento. O Terminal de Toledo também é público, pertence a prefeitura daquela cidade que também é responsável por sua administração.

A dinâmica do Intercambiador Plaza Elíptica se dá de forma semelhante à apresentada no Intercambiador Avenida de América, apresentada no item anterior (visita a Alcalá de Henares).

### **5.7. Visita ao CRTM**

A servidora teve oportunidade de conhecer e visitar o Consórcio Regional de Transportes de Madri – CRTM, em conjunto com a servidora Elisa (em *trainnee* na CONFEBÚS). A visita proporcionou conhecer quatro áreas:

- (i) CITRAM, central de controle em tempo real da operação.
- (ii) Coordenação de planejamento da operação, que define as linhas e seus respectivos planos operacionais.
- (iii) Área financeira e comercial que define valores de tarifas e de abonos
- (iv) Área de monitoramento do Plano de Qualidade, que elabora e monitora os critérios que garantem a qualidade na prestação dos serviços.

Essa experiência aconteceu em dois dias e possibilitou conhecer melhor os detalhes de funcionamento do CRTM e também esclarecer dúvidas que as servidoras tinham com

relação ao Consórcio e seu relacionamento com as empresas que operam nesse sistema. O funcionamento do CRTM já foi descrito no ítem 3, inclusive considerando as informações obtidas nessa visita.

#### **5.8. Participação em eventos externos**

Durante o intercâmbio, a servidora Ana Cláudia teve oportunidade de participar de dois eventos externos nos quais a ALSA atuou como Colaborador. Esses eventos foram importantes para ampliar o conhecimento na área de transporte no âmbito da Comunidade Européia. Tanto com relação à operação, quanto com relação a tecnologias e legislação trabalhista. Para melhor relato desses eventos elaborou-se mini-relatórios que estão anexados a este documento.

#### **6. Considerações Finais.**

O *Traineeship* ANTT-UITP possibilitou uma grande oportunidade para ampliar os conhecimentos sobre sistemas de transporte, especialmente no que tange à qualidade, segurança, comunicação e informação, temas propostos como objetivos principais desse Programa. Além desse conhecimento técnico adquirido, o intercâmbio também possibilitou o contato com uma cultura organizacional com características distintas do que a servidora vive em seu ambiente de trabalho no Brasil. Tanto pela questão da cultura em geral quanto pelo fato de estar numa empresa (que no Brasil são os nossos regulados) e poder conhecer de perto e vivenciar a rotina de trabalho nessa unidade da empresa.

Por outro lado, também aconteceram diversas conversas com as áreas visitadas pela servidora que proporcionaram explicar o funcionamento e a estrutura da ANTT, especialmente quanto ao regime de delegação do serviço regular de longa distancia no Brasil, atualmente autorização, uma vez que na Espanha a delegação se dá por concessão e com linhas operadas com exclusividade por apenas uma empresa.

Um aspecto que chamou bastante atenção diz respeito à competência dos órgãos governamentais. Percebe-se que há claramente uma divisão e um respeito a suas respectivas competências. Por exemplo, questões de segurança no tráfego é fiscalizado

pelos órgãos de trânsito e sequer estão enumeradas no plano de qualidade dos serviços de transporte. Especificações técnicas de acessibilidade são fiscalizadas pelas entidades competentes. Na prestação de serviço de transporte com qualidade o que se verifica é se o equipamento funciona ou não, se o condutor está apto a dar as informações e ajudas necessárias a pessoa com deficiência ou se as informações são prestadas em formatos acessíveis.

Como essa unidade da empresa atua unicamente com os serviços vinculados ao Consórcio Regional de Transportes de Madri, não foi possível explorar de forma ampla a prestação do serviço de longa distância ou internacional (embora para esse último, tenha sido feita uma visita excepcional da servidora ao setor da empresa). Entretanto, considerando que os serviços de transporte semiurbanos brasileiros tem apontado para a delegação administrativa por meio de Consórcio Público, a experiência adquirida nessa unidade poderá ser bastante útil no sentido de tentar construir um modelo semelhante, respeitando as especificidades do nosso sistema de transporte.

Outro aspecto que pode contribuir para o aproveitamento no Brasil é a questão do subsídio no transporte e o sistema de penalização por meio de bonificação e penalização, uma vez que claramente se vê o interesse da empresa em cumprir todos os requisitos para que possa receber a bonificação. Proporcionando uma melhor qualidade na prestação do serviço.

Por fim, destaque-se que muitas informações apresentadas nesse relatório foram obtidas por meio de leitura a documentos produzidos no Consórcio Regional de Madri e no Ministério do Fomento. Mas, principalmente, por meio de conversas com empregados de diversas áreas da empresa ALSA durante a realização do traineeship.

Brasília, 16 de agosto de 2018.

Ana Cláudia Silveira Torres  
Especialista em Regulação de Transportes Terrestres  
Assessoria de Gestão Estratégica e Inovação