

O SECTOR DOS TRANSPORTES EM PORTUGAL

Rodoviário de Passageiros

Contém
Material
Acompanhante

inofor
Instituto para a Inovação na Formação

COMUNIDADE EUROPEIA

Fundo Social Europeu



I jun. 00

O SECTOR DOS TRANSPORTES EM PORTUGAL

Rodoviário de Passageiros

150102 Por 1 31 Por 8

Inofo R.3348

3057

Centro de Recursos em Conhecimento

inofo
Instituto para a Inovação na Formação

Secretaria de Estado do Emprego e Formação
Ministério do Trabalho e da Solidariedade

Portugal, Instituto para a Inovação na Formação
Transportes em Portugal — Rodoviário de
Passageiros

(Estudos Sectoriais;14)

ISBN 972-8619-06-5

CDU 656.13(469) "2000/2010"

377(409) "2000/2010"

FICHA TÉCNICA

Editor

Instituto para a Inovação na Formação

Título

O Sector dos Transportes em Portugal — Rodoviário de Passageiros

Autor

Instituto para a Inovação na Formação

Entidade Adjudicada

FERNAVE

Equipa de Estudo da Entidade Adjudicada

Helena Figueiredo (Coordenadora); Albino Lopes e Pedro Moreira (Consultores da Paradigma Consulting, SA); Manuel Moreira (Perito Sectorial); Lúcia Sequeira, Francisco Abreu, Rui Veres, Fernando Camaño Garcia e Mário Noronha (Elementos do NAT — Núcleo de Investigação do ISTP)

Acompanhamento Técnico do INOFOR

Ana Cláudia Valente (Coord.), Jorge Gomes, Paulo Carvalho

Design e Produção Gráfica

F4 - Nuno Gaspar

Local de Edição

Lisboa

1.ª Edição

Junho 2000

ISBN

972-8619-06-5

Depósito Legal

152960/00

Tiragem

1.500 exemplares

Foto da capa cedida gentilmente pela Carris Audiovisuais
Este estudo integra uma separata com os perfis profissionais.

Nota de Abertura	5
Agradecimentos	6
Introdução	7
Preâmbulo	9
I. Delimitação do Sector Rodoviário de Passageiros	13
II. Diagnóstico e Prospectiva do Sector Rodoviário de Passageiros	15
1. Enquadramento Sócio-económico do Sector Rodoviário de Passageiros	15
1.1. Enquadramento Internacional	15
1.2. Enquadramento Nacional	17
1.3. Caracterização do Tecido Empresarial	22
1.4. Caracterização do Mercado de Trabalho	27
2. Caracterização das Estratégias Empresariais	32
2.1. Estratégias de Mercados e Produtos	32
2.2. Estratégias Tecnológicas	34
2.3. Modelos Organizacionais	36
2.4. Gestão de Recursos Humanos	38
2.5. Agrupamentos Estratégicos	40
3. Análise Prospectiva	46
3.1. Cenário Ouro	47
3.2. Cenário Bronze	49
3.3. Cenário Latão	50
III. Evolução dos Empregos, das Qualificações e das Competências Profissionais	53
1. Dinâmica dos Empregos: Principais Transformações em Curso	54
1.1. Empregos em Emergência/Crescimento	55
1.2. Empregos em Transformação	57
1.3. Empregos em Regressão	59
2. Repercussões dos Cenários Sobre os Empregos, as Qualificações e as Competências	60
2.1. Cenários e Repercussões no Emprego e nas Competências	60
3. Dos Empregos Actuais aos Empregos Alvo. A Construção de Perfis Profissionais	61
3.1. Perfis Profissionais e Competências	65
IV. Diagnóstico das Necessidades de Formação e Pistas para a Reorientação da Formação Profissional	67
1. Levantamento, Caracterização e Análise da Oferta Formativa	67
1.1. Caracterização da Oferta Formativa	67
1.2. Análise da Oferta Formativa	69
2. Das Necessidades de Competências às Necessidades de Formação	72
2.1. Pistas Para a Reorientação da Oferta Formativa, a Curto Prazo	72
2.2. Pistas Para a Reorientação da Oferta Formativa, a Médio-longo Prazo	73
V. Conclusões e Outras Estratégias de Resposta às Necessidades de Competências	75
VI. Glossário	79
VII. Bibliografia	83
Anexo I	87





a continuidade do trabalho que tem vindo a ser desenvolvido pelo INOFOR, de análise sistemática da evolução das qualificações e das necessidades de formação a nível sectorial, difundem-se agora os resultados do décimo quarto estudo sectorial, o do Transporte Rodoviário de Passageiros, inserido numa análise global do sector dos Transportes em Portugal.

A dimensão e complexidade do sector dos Transportes — seis modos de transporte com especificidades ao nível dos serviços prestados, das estratégias de actuação no mercado e das estruturas profissionais — conduziu a uma análise particular dos seus subsectores, ao nível do diagnóstico e prospectiva e da construção de perfis profissionais.

Apesar da importância e utilidade de visões particulares e aprofundadas sobre cada modo de transporte, a perspectiva do sistema de transporte como um todo e da necessária actuação multimodal, absolutamente estratégica ao futuro do sector, obriga a repensar os perfis profissionais e as competências necessárias e a inovar e articular intervenções formativas.

Neste contexto, não nos parece aceitável continuar a planear e a desenvolver formação desinserida da evolução e dinamismo que caracterizam o sector de actividade, as empresas e os empregos.

O desenvolvimento de estratégias de *marketing* e de comunicação com o cliente através do aprofundamento de estudos de mobilidade e de tráfego, da concepção de novos serviços para mercados específicos, da criação de espaços de informação e apoio ao cliente, da comercialização de serviços através das TI, constitui um factor de competitividade determinante neste sector. A modernização tecnológica das viaturas que permite melhores desempenhos, níveis de segurança e conforto mais elevados e maior protecção ambiental, a par da crescente utilização das novas TI na organização e gestão do serviço e na comunicação, são também factores decisivos na capacidade competitiva destas empresas.

As exigências em matéria de qualificação, especialização técnica e polivalência funcional dos recursos humanos do sector são, assim, inúmeras. A crescente importância de novas competências em áreas críticas como sejam, a gestão multimodal, o *marketing* e a qualidade do serviço, o atendimento ao cliente, o cumprimento das normas de segurança, a exploração das novas TI na organização e gestão e na operação do transporte, determinam a necessidade de perfis profissionais prospectivos e de intervenções formativas antecipadas e articuladas.

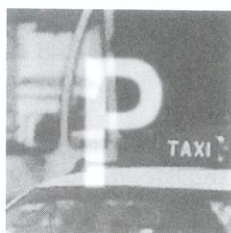
A utilidade destes resultados vai, porém, depender da mobilização e da apropriação que dele venham a fazer os vários actores implicados:

- empresas e associações empresariais, com responsabilidades na formação contínua dos trabalhadores e na criação de contextos de trabalho qualificantes.
- organismos de formação que, com perfis de competências elaborados, passam a dispor de um instrumento fundamental para repensar os referenciais de formação e ajustar os conteúdos dos seus programas.
- sindicatos, que nos perfis profissionais agora divulgados passam a dispor de um contributo técnico fundamental para a negociação colectiva.
- responsáveis pela certificação profissional.
- responsáveis da área do emprego, da informação e orientação profissional, que encontrarão nas profissões identificadas como estratégicas ou em crescimento, um elemento fundamental para a sua actuação no terreno, designadamente para apoiar a definição de trajectórias profissionais e formativas dos candidatos ao emprego ou à formação.
- gestores de programas de formação do QCA, que poderão reorientar os fundos públicos que gerem, para as áreas de formação prioritárias e estratégicas identificadas neste estudo.

O INOFOR investiu ao longo deste trabalho no envolvimento e na concentração de saberes de peritos, parceiros sociais, organismos de ensino e formação e de empresas dos vários subsectores, através da interessante parceria com a equipa de estudo da FERNAVE, entidade adjudicada para a realização deste estudo.

Apesar da finalização deste estudo, o INOFOR continuará aberto ao diálogo e ao trabalho em parceria, única via para, consensualmente, se encontrarem as soluções capazes de responder à indispensável melhoria da qualidade dos recursos humanos e às necessidades estratégicas de desenvolvimento e modernização das empresas.

Maria do Carmo Nunes
Presidente da Comissão Directiva do INOFOR



ela informação concedida e pela participação na análise e na discussão dos resultados deste estudo, gostaríamos de expressar o nosso profundo agradecimento:

- às Empresas que colaboraram nos estudos de caso
- às Associações Patronais e Sindicais:

ANTROP — Associação Nacional de Transportadores Rodoviários de Pesados de Mercadorias

ANTRAL — Associação Nacional de Transportadores Rodoviários em Automóveis Ligeiros

SITRA — Sindicato dos Trabalhadores Rodoviários e Afins

STRUN — Sindicato dos Trabalhadores Rodoviários e Urbanos Norte

Sindicato do Pessoal do STCP

Sindicato Nacional dos Motoristas

TUL — Sindicato dos Transportes Urbanos de Lisboa

FESTRU — Federação dos Sindicatos de Transportes Rodoviários e Urbanos e Outros

- às Entidades Formadoras:

FERNAVE

IFP — Instituto de Formação Profissional

ISTP — Instituto Superior de Transportes

IST — Instituto Superior Técnico

ISEG — Instituto Superior de Economia e Gestão

- a outras Entidades:

DGV — Direcção Geral de Viação

DGTT — Direcção Geral de Transportes Terrestres

NAT — Núcleo de Investigação do ISTP

Departamento de Estatística do Ministério do Trabalho e Solidariedade

Departamento do Ensino Superior

Departamento do Ensino Secundário

- aos consultores:

Dr. Félix Ribeiro (MEPAT-DPP)

Dr. Paulo Carvalho (MEPAT-DPP)

Gostaríamos ainda de deixar um agradecimento muito especial aos Serviços e Instituições do Ministério do Trabalho e Solidariedade (MTS), com especial destaque para o Instituto de Emprego e Formação Profissional, pela informação fornecida e todo o apoio prestado em determinadas fases do estudo.



a continuidade dos estudos sectoriais prospectivos que o INOFOR tem vindo a desenvolver, no âmbito do projecto “Evolução das Qualificações e Diagnóstico das Necessidades de Formação”, divulga-se agora o décimo quarto estudo — Transporte Rodoviário de

Passageiros. Realizado em regime de adjudicação, desenvolveu-se um interessante trabalho de partilha de conhecimento e de experiência com a equipa de estudo da FERNAVE, entidade adjudicada.

O estudo particular do modo de Transporte Rodoviário de Passageiros insere-se na perspectiva do sector dos Transportes em Portugal, enquanto sistema, e numa lógica de actuação cada vez mais multimodal, o que permite explorar e propôr cenários de evolução, perfis profissionais e respostas formativas comuns e articulados, indispensáveis à concretização de novos modelos de competitividade.

Com este trabalho, o INOFOR visa devolver aos actores sociais com responsabilidades na estruturação e dinamização do emprego e da formação, um instrumento de intervenção estratégica. Para isso, contou com a participação e o conhecimento de associações empresariais, sindicais, profissionais, instituições de ensino e formação, centros tecnológicos, entidades responsáveis pela gestão do mercado de trabalho, empresas... Uma metodologia de envolvimento social que é fundamental no êxito de um projecto desta natureza, potenciando assim a transferência de resultados, em contínuo, para o sistema de emprego-formação.

Numa primeira parte, procura-se fazer o diagnóstico das variáveis de caracterização socio-económica do sector, das estratégias empresariais ao nível dos mercados e produtos, das tecnologias, dos modelos organizacionais e dos modos de gestão de recursos humanos. Contempla ainda a construção de cenários de evolução sectorial e a análise das suas repercussões ou exigências no comportamento estratégico das empresas, no volume e na qualidade do emprego e nas competências.

Numa segunda parte, a proposta de perfis profissionais de banda larga e tendo por base a evolução dos empregos actuais, profundamente orientada para as necessidades de modernização e competitividade empresarial, visa suportar e facilitar a mobilidade funcional e profissional em contextos de trabalho cada vez mais mutáveis e exigentes em novas competências. Por fim, o diagnóstico das necessidades de formação é realizado a partir de um levantamento e análise da oferta de formação vocacionada para o sector e tendo como referência os défices de competências críticas ao seu desenvolvimento. São apontadas pistas de reorientação da formação que, juntamente com outras intervenções, ao nível das estratégias de mercados e produtos, das opções técnico-organizacionais, da gestão dos recursos humanos e da gestão do mercado de trabalho, poderão viabilizar novos modelos de competitividade.

A metodologia técnica de suporte ao estudo integra contributos teóricos e metodológicos vários no âmbito do diagnóstico e prospectiva sectorial e profissional, particularmente as orientações comunitárias, as experiências internacionais e nacionais e a colaboração de consultores. A equipa de estudo da FERNAVE respeitou as orientações do Manual Metodológico concebido pelo INOFOR, no tocante à utilização de conceitos, grelhas de análise e guiões de recolha de informação, tendo sido, no entanto, ajustados e enriquecidos por forma a apreender melhor as especificidades sectoriais e profissionais.

É uma metodologia predominantemente qualitativa que se estrutura em três momentos: um primeiro momento, de recolha de informação, contando com análise estatística e documental, entrevistas a vários actores e peritos sectoriais e “estudos de caso” de empresas, seleccionadas por forma a cobrir as diversidades e as especificidades do sector e das empresas ao nível da dimensão, localização geográfica, tipo de produtos, processos, tecnologias e estratégias formativas; um segundo momento, de validação de resultados com os actores e peritos sectoriais envolvidos; um terceiro, e último momento, de divulgação alargada em seminário, que procura ser um dos passos fundamentais para a devolução e transferência de resultados para o sistema de emprego-formação.





erve o presente preâmbulo para clarificar as opções metodológicas estruturantes do projecto: "Evolução das qualificações e diagnóstico das necessidades de formação no sistema dos transportes". Neste sentido, podemos considerar cinco opções metodológicas específicas a

este estudo, e que se discriminam deste modo:

1. Abordagem do projecto segundo o conceito de sistema de transportes;
2. Selecção das actividades do estudo;
3. Definição dos sectores a analisar;
4. Especificação dos critérios de identificação dos perfis profissionais;
5. Decisão sobre os exercícios de cenarização a efectuar.

Consideremos então cada uma das opções de *per se*.

1. ABORDAGEM DO PROJECTO SEGUNDO O CONCEITO DE SISTEMA DE TRANSPORTES

Eram várias as possibilidades que se ofereciam para a abordagem do transporte, nomeadamente a divisão directa em sectores de actividade seguindo o critério da C.A.E.⁽¹⁾, o modo como as empresas se apropriam das diversas actividades de transporte, ou ainda, a estrutura processual necessária para a efectivação da prestação do serviço de transporte. A nossa opção recaiu sobre esta terceira possibilidade, uma vez que é a única que nos permite obter uma âncora comum e transversal aos vários sectores de actividade a serem estudados, bem como entender o transporte enquanto um sistema de actividades interrelacionadas com vista à prestação de um serviço.

No quadro desta perspectiva sistémica do transporte, consideramos existirem sete actividades ligadas ao transporte, nomeadamente a:

- **Autoridade pública** que legisla, regula, certifica e fiscaliza;
- **Gestão das infra-estruturas** que inclui a construção, conservação e gestão do espaço (instalação fixa);
- **Manutenção** das unidades de transporte;
- **Controlo de tráfego** que se ocupa da gestão dos fluxos ou da utilização da via;

- **Organização do transporte**, no quadro da qual se planeia, organiza e gere recursos em ordem à produção do serviço de transporte;
- **Operação** que garante a efectivação do transporte, isto é, a deslocação de mercadorias e pessoas;
- **Comercialização** dos serviços de transporte, seja sob a forma de venda da capacidade produzida em mercados não liberalizados, seja sob a forma de venda induzida pela procura, em mercados concorrenciais.

Estas actividades interagem no quadro de uma estrutura processual, susceptível de configurar o sistema de transportes que apresentamos na Figura 1.

2. SELECÇÃO DAS ACTIVIDADES DO ESTUDO

Das sete actividades incluídas no sistema de transportes, apenas duas (organização do transporte e operação), pertencem ao *core business* do transporte, isto é, estão directamente ligadas à deslocação de pessoas e mercadorias de um ponto geográfico para outro.

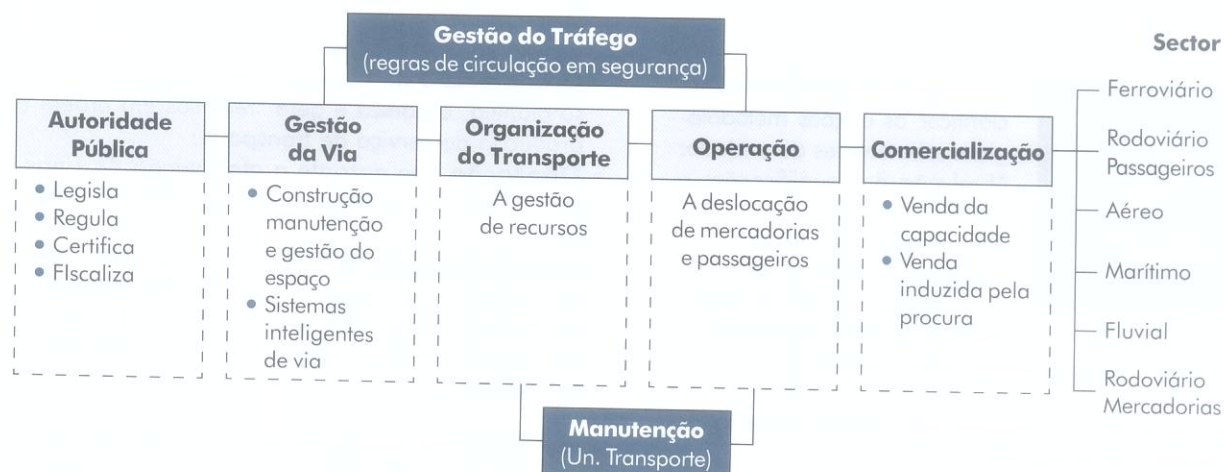
As restantes cinco actividades apoiam a efectivação do transporte, mas não correspondem, em sentido restrito, à prestação de um serviço de transporte. Esta realidade, tem-se reflectido na evolução do tecido produtivo, assistindo-se cada vez mais à transição de estruturas que integram vertical e horizontalmente todas as actividades do sistema de transportes, para estruturas organizacionais especializadas apenas numa actividade do sistema. Ou seja, a realidade empresarial tem evoluído no sentido da especialização das empresas, que antes integravam todas as actividades do sistema necessárias à realização do serviço do respectivo modo de transporte e agora se organizam para assegurar essencialmente as actividades específicas do transporte, externalizando as restantes.

Para além deste movimento, parece-nos também que uma boa parte destas actividades de apoio ao transporte, estão mais próximas de outros sectores de actividade (ex. gestão das infra-estruturas físicas) ou configuram elas próprias sectores de actividades autónomos (ex. manutenção).

Nesta perspectiva, optou-se por situar o presente estudo no âmbito das actividades essenciais de transporte, ou seja, nas actividades de organização e de operação do transporte.

(1) Classificação das Actividades Económicas

FIGURA 1
Sistema de Transportes



3. DEFINIÇÃO DOS SECTORES A ANALISAR

Tendo em conta que as actividades escolhidas assumem um carácter transversal aos diversos modos de transporte, cabe agora definir os sectores de actividade que darão origem a relatórios autónomos. Ponderadas as várias possibilidades que se ofereciam (ex. aplicação do critério da via — água, ar, solo) optámos por seguir o critério utilizado pela CAE para delimitar os sectores a estudar. Nesse sentido, consideramos os seis sectores de actividade que se discriminam no esquema seguinte (Quadro 1).

O projecto abarca seis sectores de actividade que encontram tradução nas duas actividades definidas como essenciais ao transporte, organização e operação do transporte.

4. ESPECIFICAÇÃO DOS CRITÉRIOS DE IDENTIFICAÇÃO DOS PERFIS PROFISSIONAIS

Tendo em conta as três opções metodológicas anteriores, por um lado e, os critérios de classificação de perfis profissionais do INOFOR, por outro, consideraremos enquanto perfis profissionais específicos, comuns e transversais

QUADRO 1
Sectores Objecto de Estudo de Acordo com a Classificação das Actividades Económicas

Sectores	CAE — Rev1	CAE — Rev2
Ferroviário	7111 — Caminhos de Ferro 7112 — Metropolitano	601 — Caminhos de Ferro ^(a)
Rodoviário Passageiros	7112.1 — Transporte urbano em eléctricos, troleicarros e autocarros 7112.3 — Carreiras interurbanas de autocarros 7113 — Outros transportes de passageiros por estrada	60211 — Outros transportes terrestres regulares de passageiros ^(b) 60212 — Transporte interurbano em autocarros 6022 — Transporte ocasional de passageiros em veículos ligeiros 6023 — Outros transportes terrestres de passageiros
Rodoviário Mercadorias	7114 — Camionagem de carga	6024 — Transportes rodoviários de mercadorias
Marítimo	7121 — Transporte marítimo e cabotagem	611 — Transportes marítimos
Fluvial	7122 — Transportes por meio de navegação interna	612 — Transportes por vias navegáveis interiores
Aéreo	7131 — Companhias de transportes aéreos	621 — Transportes aéreos regulares 622 — Transportes aéreos não regulares

(a) Não inclui o metropolitano que se encontra conjuntamente, com outros transportes terrestres regulares de passageiros, na subclasse 60211.

(b) Inclui o metropolitano que corresponde ao sector ferroviário.

dos seis sectores de actividade que correspondem a actividades essenciais de transporte, aqueles que preenchem as seguintes condições:

PERFIS PROFISSIONAIS ESPECÍFICOS

- incluem-se nas actividades de operação ou de organização do transporte e;
- são exclusivos de cada um dos seis sectores estudados.

PERFIS PROFISSIONAIS COMUNS

- incluem-se nas actividades de operação ou de organização do transporte e, simultaneamente, em pelo menos uma actividade de apoio das cinco consideradas no sistema de transportes ou em mais do que um dos seis sectores de actividade que nos propomos estudar e;
- não existem fora do sistema de transportes, isto é, não são transversais a outros sectores de actividade.

PERFIS PROFISSIONAIS TRANSVERSAIS

- incluem-se nas actividades de operação ou de organização do transporte e, simultaneamente, noutras actividades que não se integram no sistema de transportes;
- são considerados chave para o desenvolvimento do sector em causa.

Neste sentido, os perfis profissionais constituídos reflectem, por um lado, as especificidades dos sectores de actividade ao nível da operação e da organização e gestão dos transportes (perfis específicos) e, por outro lado, exploram as afinidades das actividades e competências existentes e as vias possíveis de mobilidade inter-sectorial (perfis comuns), reflectindo a recomposição profissional orientada para a actuação no sector enquanto sistema de transporte e numa perspectiva multimodal. Sendo assim, serão apresentadas 4 separatas de perfis profissionais:

- perfis profissionais dos sectores rodoviário de passageiros e rodoviário de mercadorias;

- perfis profissionais dos sectores marítimo e fluvial;
- perfis profissionais do sector ferroviário;
- perfis profissionais do sector aéreo.

Os perfis profissionais transversais a vários sectores de actividade económica, ao nível de gestão comercial e do marketing, de gestão de qualidade, de gestão administrativa e financeira, de gestão de aprovisionamento e, de gestão da manutenção, serão apresentados em estudo autónomo realizado pelo Infor.

5. DECISÃO SOBRE OS EXERCÍCIOS DE CENARIZAÇÃO A EFECTUAR

Tendo em conta os múltiplos sectores de actividade em estudo, optou-se por não efectuar seis exercícios de cenarização (um por sector), mas antes três que, tanto quanto possível, apresentassem um carácter transversal, e, nessa medida, susceptível de recurso para cada um dos seis relatórios.

Os critérios utilizados para a definição do âmbito de cada exercício de cenarização tiveram a ver com a dicotomia geográfica: urbano/suburbano e longo curso; e com a dicotomia do objecto de transporte: mercadorias/passageiros. Do confronto destes critérios, resultaram os seguintes exercícios de cenarização:

- Urbano/suburbano de mercadorias e passageiros;
- Longo curso de mercadorias;
- Longo curso de passageiros.

Os seis relatórios sectoriais recorrerão a estes exercícios, da forma como o Quadro 2 demonstra.

Para concluir, diríamos que os exercícios de cenarização permitiram ultrapassar a dimensão unimodal e intra-sectorial que os seis relatórios comportavam, fornecendo uma perspectiva multimodal e de competitividade inter-sectorial que, em nossa opinião, identificará as possibilidades de desenvolvimento/evolução de cada modo de transporte e/ou das respectivas empresas.

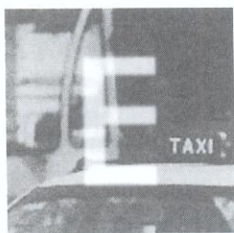
QUADRO 2

Cenários Sectores	Urbano/Suburbano de Mercadorias e Passageiros	Longo Curso de Mercadorias	Longo Curso de Passageiros
Fluvial	X		
Marítimo		X	
Rodoviário de passageiros	X		
Rodoviário de mercadorias	X	X	
Aéreo			X
Ferroviário	X	X	X





Delimitação do Sector Rodoviário de Passageiros



Este projecto centra-se exclusivamente nas actividades de organização e operação do transporte rodoviário de passageiros. A figura 1.1 (na página seguinte), permite situar estas actividades no sistema mais amplo do transporte rodoviário de passageiros.

O objectivo do transporte rodoviário de passageiros consubstancia-se na oferta de unidades de transporte (veículos) que permitem a deslocação de pessoas, no âmbito urbano, inter-urbano e internacional, em função de itinerários/linhas/carreiras, horários, fre-

quências, bem como de preços que se encontram definidos e regulamentados pela DGT.

A actividade de transporte rodoviário de passageiros encontra enquadramento legal no Decreto-Lei n.º 37.242/48⁽²⁾ (Regulamento de Transportes em Automóvel), de 31 de Dezembro, ainda em vigor, para o transporte de passageiros⁽³⁾, quer no regime do licenciamento do *transporte de aluguer*, quer no *transporte colectivo*, tal como a seguir se define:

Aluguer: Transporte em que os veículos são, no conjunto da sua lotação ou da sua carga, postos ao exclusivo serviço de uma entidade, segundo itinerários da sua escolha, mediante retribuição;

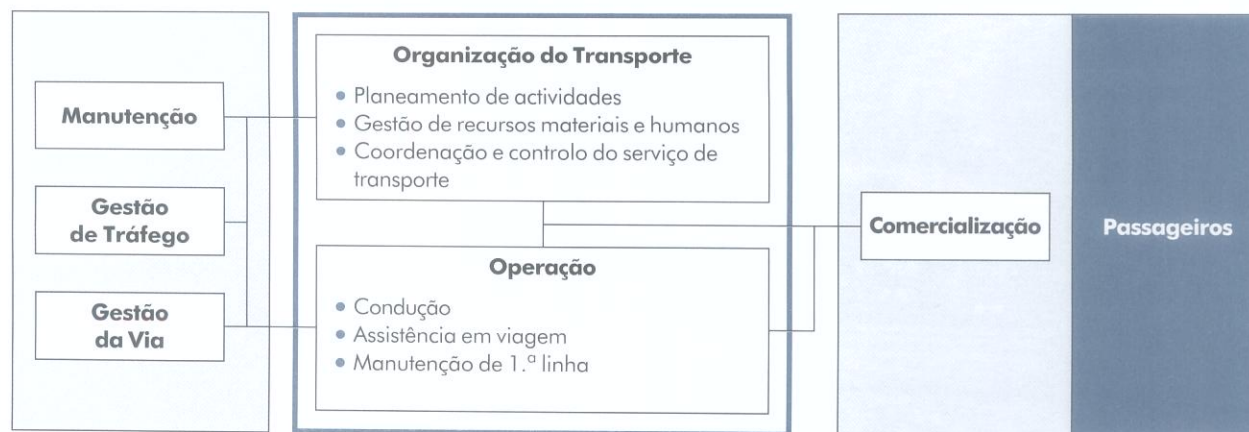
.....

(2) Esta legislação de 1948 encontra-se “desactualizada” face à realidade deste sector e condiciona a sua reestruturação. A Comunidade Europeia tendo como objectivo, uniformizar as normas e as condições de acesso à profissão de transportador rodoviário de passageiros, ao nível nacional e internacional, publicou uma Directiva — Directiva 96/26/CE do Conselho de 29 de Abril de 1996 e posteriormente a Directiva 98/76/CE, do Conselho de 1/10/98, em que define as condições de acesso, o reconhecimento mútuo de diplomas, etc..

(3) Esta legislação ainda em vigor no sector rodoviário de passageiros está completamente revogada para o sector rodoviário de mercadorias.

FIGURA 1.1

Sistema de Transporte Rodoviário de Passageiros



Colectivo: Transporte em que os veículos são postos, mediante retribuição à disposição de quaisquer pessoas, sem ficarem exclusivamente ao serviço de nenhuma delas, sendo utilizados por lugar da sua lotação, ou por fracção da sua carga, segundo itinerários e frequências devidamente aprovados.

Em termos de Classificação das Actividades Económicas (CAE), Rev. 1 e Rev. 2, o sector rodoviário de passageiros pode sistematizar-se da seguinte forma (Quadro 1.1).

O transporte rodoviário de passageiros, conforme referido na Rev. 1 e na Rev. 2, da CAE, pode ser operado utilizando os seguintes meios :

- Autocarro;
- Troleicarro⁽⁴⁾;
- Eléctrico⁽⁵⁾;
- Veículos automóveis ligeiros (em regime de aluguer).

Dado que o troleicarro já não é senão utilizado pontualmente por uma empresa (TUB), iremos referir-nos, ao modo carro eléctrico, que comparativamente com a rede de autocarros, está menos difundido e tem uma menor abrangência, embora actualmente, através de modernos eléctricos rápidos, estará a ter uma lenta mas progressiva implementação.

O eléctrico será estudado no sector rodoviário de passageiros e não no ferroviário, dado que os profissionais que operam este veículo de transporte, se enquadram em empresas rodoviárias de transporte urbano e as competências profissionais necessárias, estão mais próximas de profissionais, como o Motorista.

O transporte em regime de aluguer em ligeiros de passageiros, é um transporte ocasional com características próprias e que obedece a uma legislação específica (o recente Decreto-Lei n.º 263/98), pertencente à CAE, Rev. 1 — 7113 e Rev. 2 — 6022.

QUADRO 1.1

Sector Rodoviário de Passageiros — Classificação da Actividade Económica

CAE — Rev. 1	CAE — Rev. 2
7112.1 — Transporte urbano em eléctricos, troleicarros e autocarros;	60211 — Transporte urbano e local por metropolitano ^(a) , eléctrico, troleicarro e autocarro;
7112.3 — Carreiras interurbanas de autocarro;	60212 — Transporte interurbano em autocarros;
7113 — Outros transportes de passageiros por estrada.	6022 — Transporte ocasional de passageiros em veículos ligeiros;
	6023 — Outros transportes terrestres de passageiros.

(a) O metropolitano foi excluído deste relatório e será abordado no sector ferroviário.

(4) O modo troleicarro foi utilizado pela Carris e STCP e ainda é utilizado residualmente pelos TUB (Transportes Urbanos de Braga).

(5) O carro eléctrico, vulgarmente designado eléctrico, é um veículo accionado por motores eléctricos que se desloca sobre carris. Funciona a corrente contínua, a uma tensão de 550 volts, suportada pela linha aérea. Actualmente estão ao serviço eléctricos rápidos, tecnologicamente mais evoluídos, com design moderno e de óptima acessibilidade.



II

Diagnóstico e Prospectiva do Sector Rodoviário de Passageiros

1. Enquadramento Sócio-Económico do Sector Rodoviário de Passageiros

1.1. Enquadramento Internacional



modelo de funcionamento do sistema transportes registou, sobretudo nas duas últimas décadas, alterações significativas, das quais se destacam as seguintes condicionantes:

- Crescimento acentuado do comércio mundial;
- Globalização da economia e internacionalização das empresas;
- Novos métodos de gestão;

- Desenvolvimento tecnológico sem precedentes;
- Assimilação e difusão de conceitos como mobilidade sustentada e multimodalidade;
- Ênfase na preservação da qualidade ambiental.

A introdução de políticas liberalizadoras na actividade económica dos transportes acentuou-se, aparecendo em sectores tradicionalmente conservadores e com um grande peso estatal (como a ferrovia), ou tradicionalmente alheadas das regras de acesso livre ao mercado (como os modos rodoviário e aéreo). Mas, a sua implementação e funcionamento estão longe de uma aplicação em pleno.

O despertar das populações para a preservação do meio ambiente está já a determinar alterações significativas na definição das políticas de transportes, nomeadamente nos países da União Europeia, exigindo a introdução de medidas minimizadoras dos efei-

tos ambientalmente negativos, na construção e conservação das infra-estruturas, na sofisticação da tecnologia utilizada nos diferentes modos de transporte, ou até na introdução progressiva de restrições geográficas à circulação rodoviária, ou nos horários de utilização.

Tais alterações são susceptíveis de introduzir novos elementos na determinação do custo dos transportes (internalização dos custos externos) e são potenciadoras, num futuro próximo, de uma alteração na repartição modal dos transportes pelo mercado, nomeadamente da penalização do modo rodoviário de *per si*.

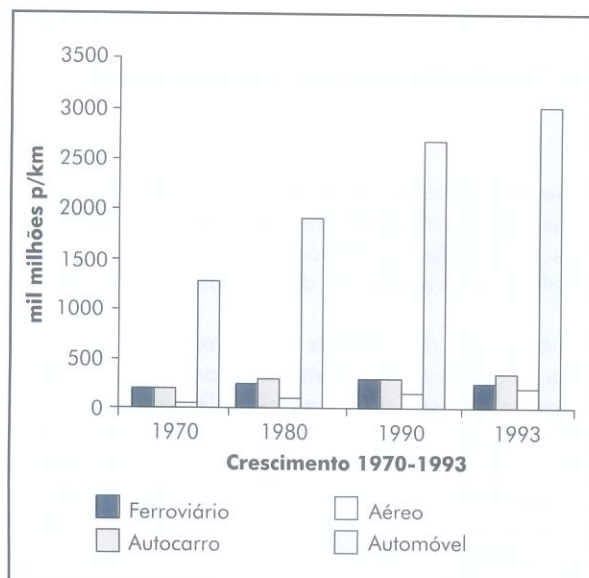
No âmbito da União Europeia, têm sido produzidos documentos de orientação estratégica⁽⁶⁾, no âmbito da Política Comum de Transportes, que são susceptíveis de reformulações e reorientações da actividade desenvolvida pelas empresas transportadoras.

No que respeita ao transporte de passageiros verificou-se, para além do aumento de deslocações pendulares e de negócios (decorrente do crescimento da actividade económica), o peso crescente das actividades de lazer, em função do aumento dos rendimentos disponíveis e das transformações na utilização do factor trabalho, na produção e nas políticas de emprego.

Inegavelmente, o sector de transportes tem beneficiado, nas últimas décadas, de um crescimento considerável.

FIGURA 2.1

Crescimento do Transporte de Passageiros, por Modo de Transporte



Fonte: Comissão Europeia (com base em dados estatísticos da CEMT)

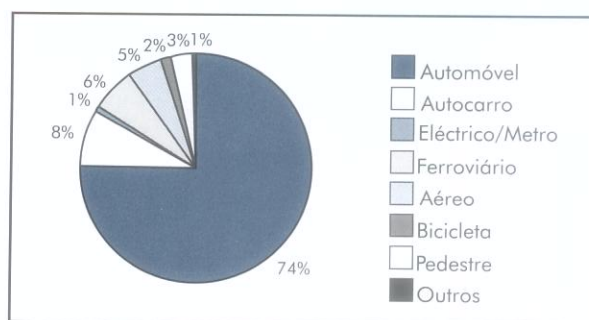
O transporte de passageiros tem estado em permanente expansão desde 1970. Poder-se-á constatar, através dos dados referidos na figura 2.1, que a área rodoviária de transporte de passageiros, por autocarro, sofreu um crescimento de 40% no período considerado.

Se pretendermos considerar, em termos de análise comparativa, os vários modos de transporte, constatamos que apesar do predomínio do automóvel, o transporte por autocarro, desempenha um papel fulcral, na mobilidade.

Quando se compara em 1993 a repartição modal por p.km (Passageiros por km), constatamos que o autocarro (8,0%) é o segundo modo preferido logo a seguir ao automóvel (74,0%).

FIGURA 2.2

Distribuição Modal com Base em P/km (UE 15, 1993)



Fonte: Comissão Europeia (com base em dados estatísticos da CEMT)

1.1.1. Evolução do Transporte Rodoviário de Passageiros na União Europeia

Será, porventura, relevante considerar os dados do quadro 2.1, no qual os indicadores apresentados, permitirão perspectivar e contextualizar o transporte rodoviário de passageiros, em termos de passageiros.km transportados, nos vários países europeus.

Em complemento a estes dados estatísticos, observa-se que, na maior parte dos países europeus, a taxa de utilização dos transportes públicos, tem evoluído com frequentes oscilações. As razões inerentes ao deficiente desempenho e integração do sistema de transportes, prende-se com inconstante fiabilidade, ao nível do horário, tendo como causas, factores de ordem exógena ao próprio transporte (constrangimentos de trânsito). Nos últimos anos tem havido um ajustamento do serviço ao mercado e uma integração intermodal, proporcionando um maior estímulo ao transporte colectivo em detrimento do transporte individual.

Poder-se-á, ainda, analisar em termos referenciais,

(6) Livro Branco da Comissão Europeia - Desenvolvimento Futuro da Política dos Transportes; Livro Verde (COM (95) 691 final, de 20.12.95) relativo a uma formação correcta e eficiente dos preços dos transportes — imputação dos custos pela utilização da infra-estrutura; Rede dos Cidadãos, Livro Verde da Comissão Europeia, Bruxelas, 1995.

QUADRO 2.1

Milhões de Passageiros.Km — Autocarros Urbanos e Interurbanos

Países	1985	1989	1994
Bélgica	8.965	10.509	5.296
Dinamarca	8.800	8.800	9.500
Alemanha ^(a)	54.000	53.000	67.500
Espanha	31.807	37.496	38.132
França	37.000	40.300	42.600
Irlanda	2.630	2.750	n.d.
Itália	68.080	79.840	n.d.
Luxemburgo	370	419	n.d.
Áustria	12.808	13.331	n.d.
Portugal	9.500	10.150	12.550
Finlândia	8.600	8.500	8.000
Inglaterra	49.000	48.000	43.000
EUR 15	319.349	339.975	n.d.

Fonte: UIC, CEMT

(a) — Desde 1991, inclui a ex-Alemanha de Leste

n.d. — Dados não disponíveis

alguns países europeus, no tocante ao número de empresas, volume de negócios e número de trabalhadores (Quadro 2.2).

A Comunidade Europeia tendo como objectivo uniformizar as normas e as condições de acesso à profissão de transportador rodoviário de passageiros, ao nível nacional e internacional, publicou uma Directiva ⁽⁷⁾ em que define as condições de acesso, o reconhecimento mútuo de diplomas, certificados e outros títulos, com a perspectiva de favorecer o exercício efectivo de liberdade de estabelecimento desses operadores, no domínio do transporte nacional e internacional.

Ao nível do transporte individual de passageiros (táxis), o panorama é mais animador, tem aumentado o número de viaturas, sem que baixe a taxa de utilização. Contudo, têm-se exigido qualidade do serviço prestado, sem que, paradoxalmente se aposte na formação dos recursos humanos intervenientes. No entanto, o Decreto-Lei n.º 263/98 de 19 de Agosto, estabelece a obrigatoriedade do certificado de aptidão profissional para o exercício da profissão de motorista de táxi.⁽⁸⁾

1.2. Enquadramento Nacional

1.2.1. Caracterização Geral do Sector

Em Portugal, o desenvolvimento das empresas de transporte rodoviário de passageiros começou a definir-se e a implementar-se a partir da década de 40.

Foi a partir desta década que foram concessionadas várias empresas, sendo de realçar que o transporte

QUADRO 2.2

Transportes Públicos: Principais Indicadores — 1992

Países	N.º de Empresas	Volume de Negócios (milhões ECU)	N.º de Pessoas
Bélgica ^(a)	265	n.d.	17.061 ^(f)
Dinamarca	398 ^(e)	n.d.	n.d.
Alemanha ^(b)	3.056	2.808	n.d.
Espanha	1.148	2.137 ^(a)	44.825 ^(a)
França	174	2.588	74.789
Itália ^(c)	1.117	1.788	117.129
Luxemburgo ^(d)	3	5 ^(b)	581
Holanda	33	485	26.900
Portugal	97	583	30.218
Inglaterra	3.686	3.343	n.d.

Fonte: UIC, CEMT

(a) 1991; (b) 1990; (c) 1989; (d) 1988; (e) Número de unidades locais; (f) Número de passageiro.

n.d. — Dados não disponíveis

(7) Directiva 96/26/CE do Conselho de 29 de Abril de 1996 e Directiva 98/76/CE, do Conselho de 1.10.98.

(8) Decreto-Lei n.º 263/98 de 19 de Agosto, in Diário da República, I série B, n.º 218 de 21.09.98.

rodoviário, até esta época, por razões que se prendem com as próprias infra-estruturas (estradas insuficientes e inadequadas), não podia desempenhar o papel de concorrente do transporte ferroviário.

É, sem dúvida "a partir da segunda década do séc. XX que com a motorização progressiva dos transportes terrestres, conhecida 'revolução automóvel', se veio alterar profundamente a organização do tráfego em território nacional, com importantes consequências na economia do país, facilitando o acesso a algumas regiões, com recursos consideráveis. A grande expansão do automóvel ocorre depois da primeira Guerra Mundial. A taxa de motorização cresceu, incessantemente, desde então, o que está relacionado com as características de mobilidade e rápida deslocação deste meio de transporte, bem como com a política de infra-estruturas e de fomento das obras públicas, retomada no final da década de vinte, favorável ao desenvolvimento industrial e comercial do país"⁽⁹⁾.

É através do desenvolvimento da rede nacional de estradas, que os transportes rodoviários (mercadorias e passageiros), vão cobrindo as várias regiões do país.

Uma das grandes e profundas alterações na política portuguesa de transportes, surge em 1975. Neste ano, procedeu-se a uma reestruturação do sector de transportes, através do Decreto-Lei 280 C/75 (Diário da República n.º 129, 1ª série de 05.06.75), que "considerando a grande importância estratégica do sector de transportes, quer no plano económico, quer no plano político e a necessidade de reestruturar e recuperar o sector de transportes, aconselha a **nacionalização** dos grandes operadores de transportes colectivos de passageiros". Desta forma, foram nacionalizadas várias empresas de dez grupos de operadores rodoviários de passageiros, dispersos por todo o país.

A Norte do país existia uma miríade de empresas de pequena dimensão, que pelo facto de terem menos de 10 veículos, não foram nacionalizadas. Assim, este conjunto de empresas nunca foi submetido, por questões políticas, à nacionalização, sendo até aos dias de hoje uma realidade própria dentro do tecido empresarial deste sector.

Após a política de nacionalizações em 1975, os anos 90 trouxeram uma maior abertura de mercado, com a liberalização, permitindo a concretização de uma política de privatizações. Assim, algumas empresas até então nacionalizadas, mudaram de estatuto jurídico, tendo esta situação sido acompanhada de processos de reestruturação e redimensionamento do pessoal, com ênfase na adopção de novos modelos de gestão.

Apesar das recentes alterações jurídicas, a legislação do sector encontra-se desactualizada, não dando resposta às novas exigências desta actividade económica, tornando-se um factor obstaculizador da potencial mudança para sustentar o crescimento do sector. Em simultâneo, a uma pressão para a integração pela procura (focalização nos clientes e no mercado e não na capacidade de transporte), a adesão à CE permitiu a definição dos princípios orientadores da política de transportes que sustentam a mobilidade e a intermodalidade. Estes conceitos têm vindo a ser defendidos por organizações internacionais de carácter intergovernamental ou profissional, com particular relevância para a Conferência Europeia dos Ministros dos Transportes (CEMT), tendo em vista uma melhor funcionalidade do sistema transportes e uma atenuação dos aspectos perversos da viatura particular.

Nos transportes colectivos, com intervenção de capitais exclusivamente públicos (como o caso dos transportes públicos de passageiros das duas principais cidades do país), os modelos de operação têm funcionado, e a qualidade de serviço funciona como referência-padrão. Geralmente, só através da intervenção dos poderes públicos, se consegue a permanência da oferta, do serviço público, por empresas quer privadas quer públicas, como garantia de actuação em mercados que não são rentáveis.

O sector rodoviário de pesados de passageiros, tem tido ao longo dos anos, mas especialmente na última década, uma profunda evolução, assistindo-se presentemente à implementação de novas políticas de transporte, baseadas nas tecnologias de informação e comunicação (sistemas de apoio à operação, bi-lhética e interfaces com o cliente), nas recentes tendências de gestão, nas exigências dos potenciais clientes, mas também, nos índices de conforto e qualidade, e incorporando os novos pacotes e evoluções industriais, capazes de alterar o panorama tradicional do sector.

Esta reestruturação do sector rodoviário de passageiros, que pretende estancar a perda de quota de mercado pela pouca fiabilidade do serviço, encontra na viatura privada um forte concorrente que perverte o sistema.

Como refere Patrício, (1997)⁽¹⁰⁾ o transporte público é também ele uma vítima, senão a principal, do congestionamento dos grandes centros urbanos, uma vez que este lhe impõe perdas de produtividade, que resultam numa degradação da qualidade do serviço prestado e, consequentemente, numa perda de clientes, pois a mobilidade urbana deve-se processar com rapidez. Deste modo, os responsáveis pelos transportes públicos vêem o mercado diminuir gradualmente.

(9) SILVEIRA, António Castel-Branco, in "Transportes - Informação e Debate", DGTI, n.º 5, 1994.

(10) PATRÍCIO, Cláudia Carvalho, O Marketing de Serviços Públicos — O caso da STCP SA, Universidade do Porto, Faculdade de Economia, 1997, pp. 169-170.

FIGURA 2.3
Círculo Vicioso TI/TC

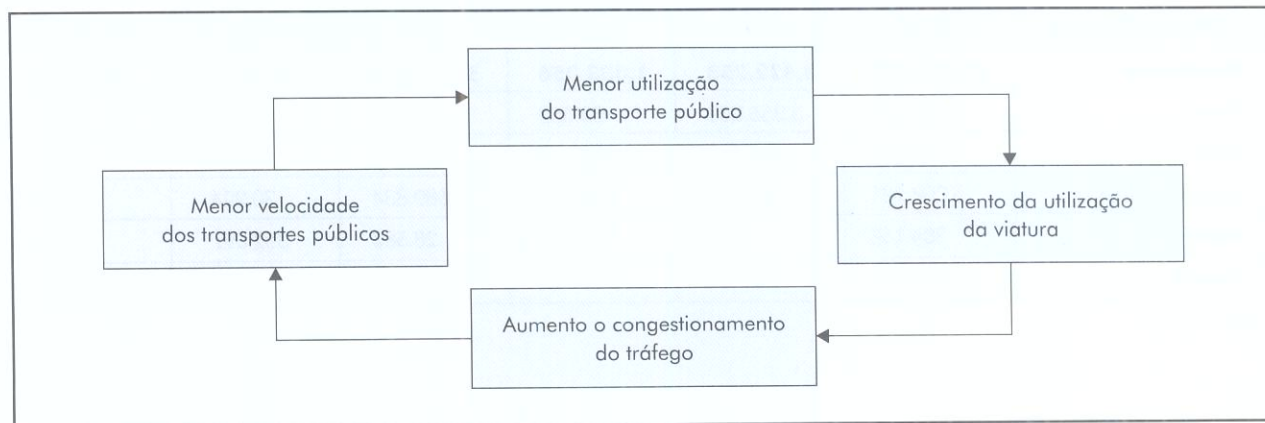
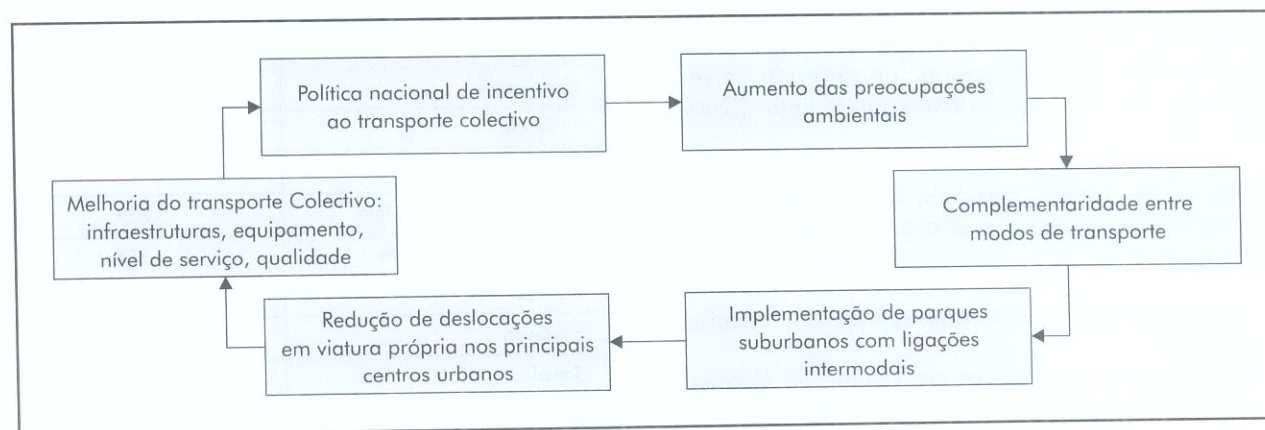


FIGURA 2.4
Círculo Virtuoso TC/TI



O quebrar do círculo vicioso (Figura 2.3) impõe medidas coordenadas entre os vários modos de transporte que penalizem ou desincentivem o transporte individual.

Embora a viatura própria ou transporte individual (TI) seja um concorrente do transporte colectivo (TC), as iniciativas tomadas por actores como o tecido empresarial, as câmaras, as associações de utentes, os ambientalistas e o governo, entre outros, para tornar este último mais dinâmico e fiável, são múltiplas e diversas, por actores como o tecido empresarial, câmaras, associações de utentes, ambientalistas e governo, entre outros. Desta forma, estratégias como a aposta em corredores bus, na semaforização prioritária ao transporte público, nas novas tecnologias de bilhética e telemática, em viaturas menos poluentes, os desincentivos pelo pagamento de parquímetros, são algumas das medidas já existentes, que concor-

rem para o desenvolvimento de um círculo virtuoso (Figura 2.4).

A análise da frequência de serviços rodoviários de passageiros efectuados no continente, por origem/destino, no ano de 1995⁽¹¹⁾ pode ser observada no quadro 2.3. Verifica-se que os fluxos de tráfego rodoviário têm como origem e destino mais frequente a região de Lisboa e Vale do Tejo, a que se segue a região Norte. Do total do transporte, 97% é referente aos serviços regulares e 3% aos serviços ocasionais de passageiros (ver definições no glossário).

Quando se analisa a frota das empresas transportadoras rodoviárias de passageiros, podemos fazê-lo através da distribuição do número de veículos por região (quadro 2.4) e através do parque público de veículos pesados de rodoviários de passageiros, segundo o tipo de proprietários (quadro 2.5) com base nas estatísticas mais recentes, publicadas pelo INE.

(11) Dados mais recentes publicados pelo INE.

QUADRO 2.3

Frequência dos Serviços Efectuados no Continente, por Regiões de Origem/Destino — 1995

Origem/Destino	Total	Norte	Centro	Lisboa e V. Tejo	Alentejo	Algarve
Continente	11.267.207	3.422.353	1.333.356	5.805.825	385.174	320.499
Norte	3.425.679	3.356.803	33.062	33.316	624	1.874
Centro	132.860	287.923	1.253.655	44.000	1.230	183
Lisboa e V. Tejo	5.808.781	33.923	44.815	5.689.834	30.224	9.985
Alentejo	384.168	719	1.641	28.583	352.397	828
Algarve	320.719	2.116	183	10.092	699	307.629

Fonte: INE, 1997

A região de Lisboa e Vale do Tejo, seguida do região Norte são aquelas que apresentam um maior número de veículos de parque público. Sendo o concessionário privado aquele que apresenta um total maior de veículos, com destaque para os de lotação entre 43 a 72 lugares, aparecendo os veículos de 73 a 120 lugares em segundo lugar (Quadro 2.5).

O transporte público rodoviário de passageiros, desenvolve os seus serviços através das duas formas seguintes:

- Transporte colectivo de passageiros em veículos pesados;
- Transporte de passageiros em regime de aluguer, que pode ser efectuado em veículos ligeiros e pesados.

QUADRO 2.4

Parque Público de Veículos Pesados Rodoviários de Passageiros em Serviço, por Regiões ^(a)

Regiões (Nut II)	Nº de Veículos
Continente	9.004
Norte	3.609
Centro	1.192
Lisboa e Vale do Tejo	3.839
Alentejo e Algarve	364
Açores	247
Madeira	397
Total	9.648

(a) Inclui Carris e STCP;

Fonte: INE, 1995

QUADRO 2.5

Parque Público de Veículos Pesados Rodoviários de Passageiros em Serviço, por Lotação e Tipo de Proprietário ^(a)

LOTAÇÃO	TIPO DE PROPRIETÁRIO				
	Total	Concessionário privado	Concessionário público	Agência de viagens	Serviço municipalizado
Total	9.648	7.719	1.374	239	316
Até 32 lugares	196	157	6	30	3
De 33 a 42	194	147	26	19	2
De 43 a 72	4.834	4.497	105	190	42
De 73 a 120	4.195	2.807	1.141	—	247
Mais de 120 lugares	229	111	9	—	22

(a) Inclui Carris e STCP

Fonte: INE, 1995

1.2.1.1. Transporte Rodoviário em Veículos Pesados de Passageiros

O acesso à profissão de rodoviário em veículos pesados de passageiros, encontra-se regulada na Directiva Comunitária 89/438/CE, de 21.12.89, com a seguinte definição “a profissão de transportador rodoviário de passageiros é a actividade de qualquer empresa que efectue transportes de viajantes oferecidos ao público ou em certas categorias de utentes, por meio de veículos automóveis de acordo com o respectivo tipo de construção e equipamento, que sejam aptos para o transporte de mais de nove pessoas, incluindo o condutor e se encontrem afectos a essa utilização, mediante remuneração paga pela pessoa transportada, ou pelo organizador do transporte.”

A segmentação do transporte rodoviário de pesados de passageiros, pode basear-se em quatro tipologias:

- a) Tipologia de Operadores Rodoviários;
- b) Modelos de Exploração;
- c) Tipologia de Serviços⁽¹²⁾;
- d) Área de Exploração.

Em relação à **tipologia de operadores**, continuamos ainda a ter empresas de capitais públicos e capitais privados e logo uma gestão pública e/ou gestão privada.

QUADRO 2.6

Tipologia de Operadores Rodoviários

Tipologia de Operadores	
Empresas de Capitais Públicos	Empresas de Capitais Privados

QUADRO 2.7

Modelos de Exploração

Modelos de Exploração	
Públicos	Privados

QUADRO 2.8

Tipologia de Serviços

Tipologia de Serviços		
Serviços regulares		Ocasionais
Regulares	Especializados	

SERVIÇOS REGULARES

Os serviços regulares são os que asseguram o transporte de passageiros com uma frequência determinada, e em que os passageiros podem ser tomados e largados em paragens previamente estabelecidas. Os serviços regulares são acessíveis a todos, apesar da obrigação de reservar, caso seja necessário.

São igualmente considerados serviços regulares, independentemente de quem os organiza, os que asseguram o transporte de determinadas categorias de passageiros com exclusão de outros, na medida em que sejam efectuados nas condições descritas. Esses serviços são denominados **serviços regulares especializados**.

Os serviços regulares especializados incluem, nomeadamente:

- a) O transporte de trabalhadores entre o domicílio e o respectivo local de trabalho;
- b) O transporte de estudantes entre o domicílio e o respectivo estabelecimento de ensino;
- c) O transporte de militares entre o seu Estado de origem e o local de aquartelamento, bem como o das respectivas famílias;
- d) Os transportes urbanos fronteiriços.

O facto de a organização do transporte ser adaptada às necessidades variáveis dos utentes, não afecta o carácter regular dos serviços especializados.

SERVIÇOS OCASIONAIS

São os que não correspondem à definição de serviços regulares. Os serviços ocasionais incluem:

- a) Os circuitos em portas fechadas, isto é, os serviços realizados utilizando o mesmo veículo para transportar um ou mais grupos de passageiros previamente constituídos, sendo cada grupo reconduzido ao local de partida;
- b) Os serviços realizados para grupos de passageiros previamente constituídos, não sendo os passageiros reconduzidos ao local de partida no decurso da mesma viagem (...).⁽¹³⁾

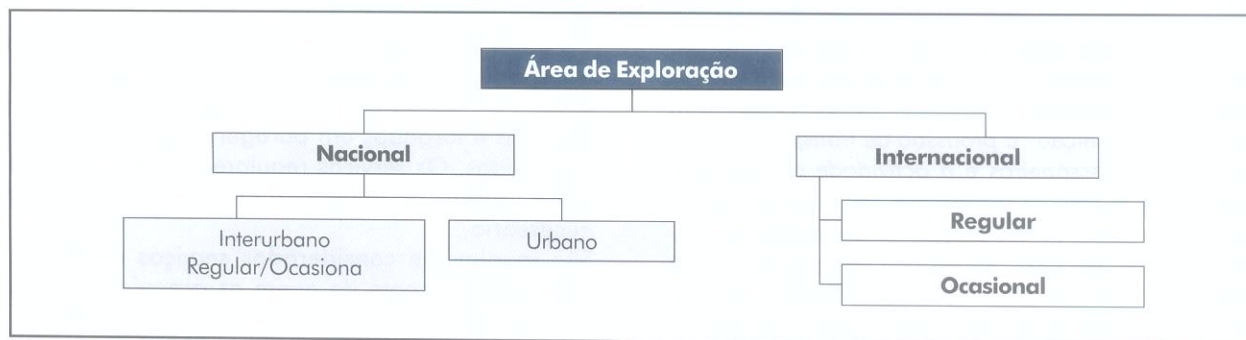
Relativamente às **áreas de exploração** as definições encontram-se em Glossário. (Figura 2.5)

(12) Regulamento (CEE) n.º 11/98 do Conselho, 11.12.97 (JO L4, 08.01.98, p.7).

(13) Regulamento (CEE) n.º 684/92 de 16 de Março de 1992.

insere 2
(cscav)

FIGURA 2.5
Área de Exploração



1.2.1.2. Transporte em Ligeiros de Passageiros em Regime de Aluguer

No transporte de passageiros, os ALPA, desempenham uma actividade importante, mas não similar à dos transportes colectivos de passageiros. Segundo estudos da Comunidade Europeia *"em alguns Estados-membros, os táxis são parte integrante do sistema de transporte público. São, em todo o caso, um importante meio de transporte para certos grupos, como as pessoas sem automóvel particular, os idosos e as pessoas com mobilidade reduzida, e em certas circunstâncias constituem o meio de transporte com a melhor relação custo-eficácia. Apesar da sua importância, os táxis tendem a ser sub-utilizados. São razões possíveis de tal facto as tarifas (embora uma deslocação de táxi, quando partilhada, possa ser mais barata do que os transportes colectivos), a qualidade e acessibilidade do equipamento."*⁽¹⁴⁾

Os ALPA englobam os táxi, propriamente ditos, os Letra A, Letra T e os Isento de Distintivo (ver definição no glossário).

O facto de não obedecer a percursos fixos, ou pré-definidos, como o transporte regular urbano ou interurbano, permite ao transporte ligeiro de passageiros de aluguer, contribuir com uma maior flexibilidade para o sistema transporte.

A legislação em vigor para a certificação do motorista de táxi, que define normas de qualificação e uniformização de procedimentos, a exemplo de outros países europeus, poderá melhorar bastante

uma actividade tradicionalmente sem grandes barreiras à entrada e sem formação profissional⁽¹⁵⁾.

1.3. Caracterização do Tecido Empresarial

Os dados estatísticos trabalhados neste projecto tiveram como fonte oficial⁽¹⁶⁾ o DE-MTS e são referentes aos anos de 1985, 1989, 1994 e 1997. O tratamento estatístico dos dados centrou-se quer na análise global da informação — sector rodoviário de passageiros quer na análise parcelar, i.e., transporte rodoviário de passageiros urbano e interurbano (transporte colectivo) e outros transportes de passageiros por estrada (essencialmente transporte ligeiro de passageiros de aluguer), quando assim foi necessário para melhor inteligibilidade do sector rodoviário de passageiros.

1.3.1. Transporte Colectivo

Através da Figura 2.6, observa-se a evolução do número de empresas operadoras rodoviárias de passageiros no país (transporte colectivo).

A análise conjunta das empresas de serviço urbano e interurbano permite inferir que o número de empresas tem-se mantido relativamente constante ao longo dos anos de 1985 a 1997.

Através da análise do sector, conclui-se que o número de empresas de transporte urbano (eléctricos, troleiros e autocarros) manteve-se constante entre 1985 e 1989. Em 1994 assistiu-se a uma quebra,

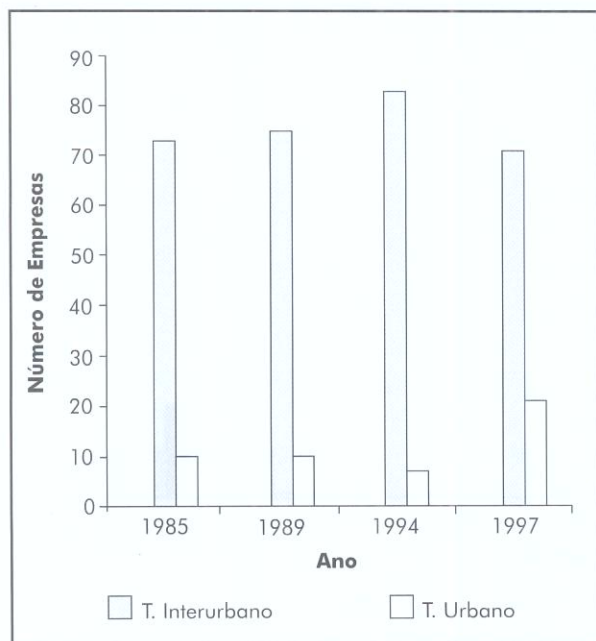
(14) A rede dos Cidadãos, Livro Verde da Comissão Europeia, Bruxelas, 1995, pág. 13. Acrescente-se como informação complementar que "têm sido tomadas medidas para uma melhor integração dos táxis na cadeia de transportes. Uma medida inovadora dos Países Baixos é o bilhete combóio-táxi, que contra pagamento de um suplemento fixo, de 5 florins, permite ao viajante efectuar a parte final da sua deslocação num táxi que o aguarda na estação."

(15) Decreto-Lei n.º 263/98 de 19 de Agosto, in Diário da República, I série B, n.º 218 de 21.09.98.

(16) Outras fontes como a ANTRAL — Associação Nacional de Transportadores Rodoviários em Automóveis Ligeiros e a ANTROP — Associação Nacional dos Transportadores Rodoviários de Pesados de Passageiros, possuem alguma informação que disponibilizaram mas pouco sistematizada e incompleta, e que não se revelou de todo comparável.

FIGURA 2.6

Evolução do N.º de Empresas de Transporte Colectivo



Fonte: Quadros de Pessoal, DE — MTS

apenas 7 empresas e, em 1997, aumentaram para 21 empresas.

Em termos de carreiras interurbanas de autocarros, o panorama é inverso, sendo em 1985 de 73 empresas, em 1989 de 75 empresas, em 1994 de 83 empresas e em 1997 de 71 empresas. Este ligeiro aumento registado até ao ano de 1994, dado que não houve aparecimento de novas empresas no mercado, é atribuível à privatização decorrente no sector ao longo da última década.

Por outro lado, o desenvolvimento económico e o crescimento populacional das cidades condicionou o incremento do número de empresas que garante o transporte colectivo.

1.3.1.1. Evolução do Tecido Empresarial por Dimensão

As empresas interurbanas comparativamente com as empresas urbanas, são indubitavelmente em maior número nas de menor dimensão (Quadro 2.9). A parcela mais significativa das empresas de transporte interurbano, encontra-se entre os 20 e os 500 trabalhadores, o que corresponderá às características de pequena e média empresa.

No transporte urbano não existe nenhuma empresa em 1994, na classe de 1 a 4 trabalhadores, o que é característico deste segmento do sector.

1.3.1.2. Evolução do Tecido Empresarial por Região

Na evolução do tecido empresarial por região optámos, por uma questão de maior objectividade, em manter separado a análise do transporte urbano e interurbano rodoviário de passageiros. (Figuras 2.7 e 2.8) Através da análise das duas figuras anteriores, constata-se que é na Região Norte que se situam o maior número de empresas, quer ao nível do transporte urbano, quer ao nível do transporte interurbano. A especificidade sócio-económica, política e geográfica, a tipologia de deslocações, bem como a interligação e o fluxo dos principais centros urbanos, são razões que podem justificar a existência desta miríade de empresas.

A realidade a norte, quer a nível urbano quer a nível interurbano, tem certas especificidades históricas que não são comuns a outras zonas do país, nomeadamente a existência de muitas e pequenas empresas que, não tendo sido nacionalizadas em 1975, sempre se mantiveram à margem de uma gestão pública como a privatização da Rodoviária Nacional. Assim, com a privatização da "rodoviária nacional", este tecido permaneceu como sempre esteve. Contudo, o espírito corporativista e familiar do negócio gerador de aquisições, participações e redes de reengenha-

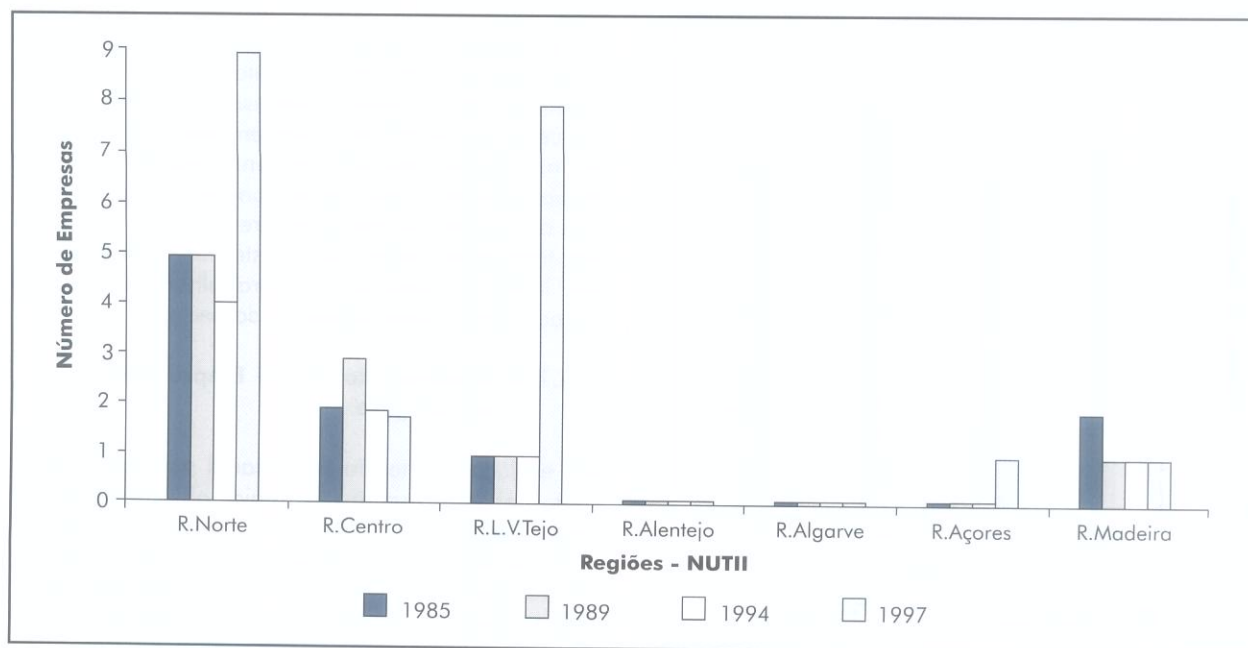
QUADRO 2.9

Evolução do Tecido Empresarial por Dimensão de Empresa

Dimensão/Ano	Ano 1985		Ano 1989		Ano 1994		Ano 1997	
	T.Urbano.	T.Interur.	T.Urbano.	T.Interur.	T.Urbano.	T.Interur.	T.Urbano.	T.Interur.
1 a 4	2	2	2	2	0	8	2	3
5 a 19	0	21	1	19	2	16	5	14
20 a 99	3	26	3	31	2	29	8	35
100 a 499	3	23	2	22	1	25	2	28
500 a 1000 ou mais	2	1	2	1	2	5	5	1
Total	10	7	10	75	7	83	22	81

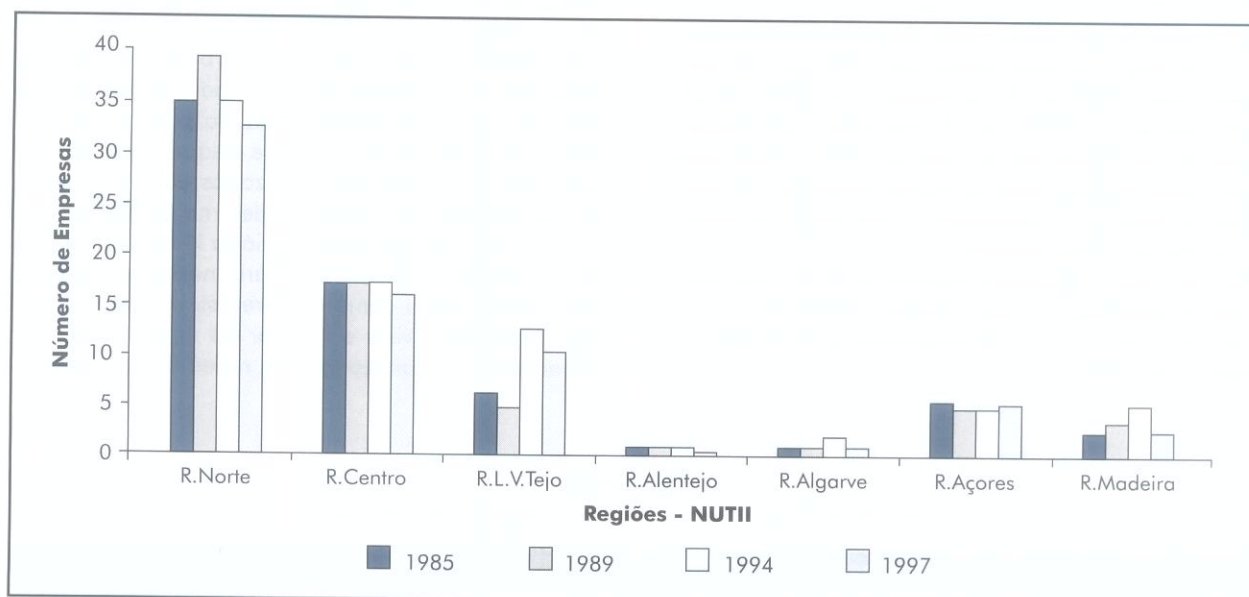
Fonte: Quadros de Pessoal, DE-MTS

FIGURA 2.7
Evolução do Tecido Empresarial — Transporte Urbano



Fonte: Quadros de Pessoal, DE-MTS

FIGURA 2.8
Evolução do Tecido Empresarial — Transporte Interurbano

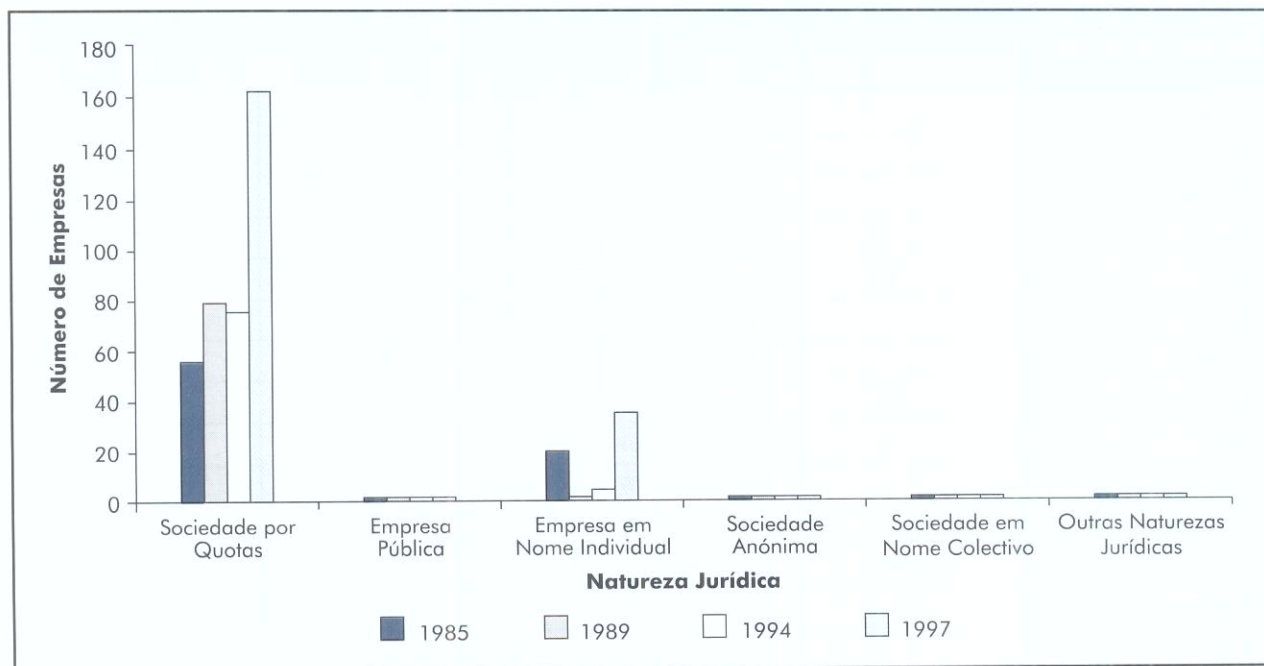


Fonte: Quadros de Pessoal, DE-MTS

ria financeira, nem sempre encontra na liberalização do negócio a melhor ancoragem. Em relação às regiões do Alentejo, Algarve e Açores existe pouca oferta, o que se prende com razões de dimensionamento populacional dessas cidades.

A distribuição geográfica dos operadores, devido a características de profissionalismo de mercado, alegadamente pela exigência de resposta de serviço público, barra a concorrência nos percursos/itinerários, nas várias regiões de actuação.

FIGURA 2.9
Empresa por Natureza Jurídica e Ano



Fonte: Quadros de Pessoal, DE-MTS

1.3.1.3. Empresa por Natureza Jurídica

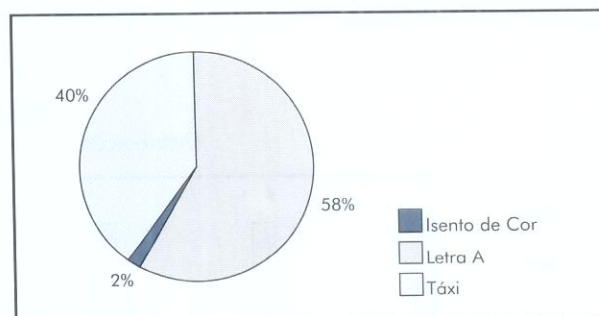
A natureza das empresas, em parte pela abertura dos mercados, tem mudado o seu estatuto jurídico e, inerentemente, a sua gestão; passando de empresas de capitais públicos para sociedades anónimas e sociedades por quotas.

Até 1992 existiam duas empresas urbanas nas duas principais cidades nacionais, com a designação de empresas de capitais públicos, tendo passado a sociedades anónimas. De salientar, que nas cidades de Aveiro, Braga, Coimbra e Barreiro, a actividade de transporte é assegurada por empresas, cuja gestão é municipal. O elevado número de empresas em regime jurídico de sociedade por quotas deve-se à obrigatoriedade, com a entrada de Portugal na UE, das empresas do sector, maioritariamente de estrutura familiar, se dotarem de um capital financeiro mínimo (bem como idoneidade e capacidade profissional), uma vez que, antes de 1986, os empresários respondiam, grande parte das vezes, com os seus próprios bens pessoais, dada a situação jurídica de empresário em nome individual.

1.3.2. Transporte em Ligeiros de Passageiros de Aluguer

A denominação comum e generalizada de táxis, pode levar a imprecisões de linguagem, pois não tem em linha de conta as outras formas, isto é: Letra A, Letra T e Isento de cor (ver glossário). Conforme a figura

FIGURA 2.10
Percentagem de Unidades Transporte Ligeiro de Aluguer em 1997



Fonte: ANTRAL, 1997

2.10, pode observar-se para 1997 a distribuição das 12.612 viaturas de aluguer.

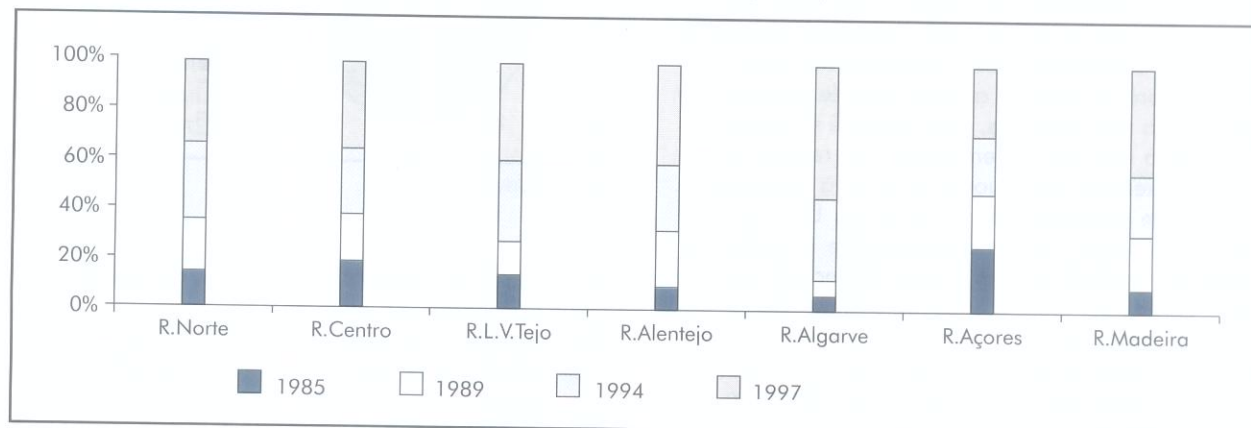
Se a análise se efectuar por região, podemos verificar a distribuição que se encontra no quadro 2.10 e na Figura 2.11.

É na região de Lisboa e Vale do Tejo que se observa a maior quantidade de ALPA, constatação que é válida para todo o período em análise.

A esmagadora maioria das empresas, situa-se numa classificação entre 1 e 4 trabalhadores, correspondendo a empresas em nome individual (empresas de muito pequena dimensão). Por outro lado e além disso, 99% das empresas situam-se abaixo dos 100 trabalhadores.

QUADRO 2.10*Distribuição dos Carros de Aluguer por Capitais de Distrito*

Capitais de Distrito	Carros de Aluguer			
	Táxis	Letra A	Isento de Cor	Industriais
Viana do Castelo	—	334	5	305
Vila Real	—	408	19	416
Bragança	—	308	6	293
Braga	70	593	27	525
Porto	761	846	67	1.535
Aveiro	—	535	23	515
Guarda	—	391	10	381
Coimbra	111	343	20	433
Viseu	—	551	14	528
Leiria	—	489	14	472
Castelo Branco	—	333	6	318
Lisboa	3.907	492	56	3.659
Portalegre	—	163	13	172
Santarém	4	497	14	453
Setúbal	146	218	3	297
Évora	—	167	8	167
Faro	—	465	1	383
Beja	—	173	1	172
Totais	4.999	7.306	307	11.024

FIGURA 2.11*Distribuição Percentual de ALPA por Região*

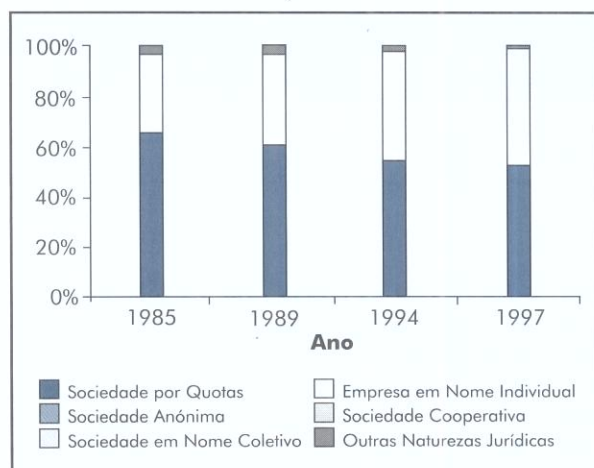
Fonte: Quadros de Pessoal, DE-MTS

As empresas de ALPA são maioritariamente sociedades por quotas, mas também existe um número significativo de empresas com estatuto jurídico na classe em nome individual (Figura 2.12). Este facto, deve-se a que o profissional de táxi é ge-

ralmente o proprietário da licença (alvará) para exercer a profissão. Sendo, também, habitual a organização em pequenas empresas, para uma exploração mais rentável da viatura e para optimização da central telefónica de gestão do serviço de táxi.

FIGURA 2.12

Distribuição Percentual de ALPA por Natureza Jurídica



Fonte: Quadros de Pessoal, DE-MTS

As sociedades anónimas e sociedades em nome colectivo, têm um valor residual, sendo que é praticamente constante no período em estudo.

1.4. Caracterização do Mercado de Trabalho

1.4.1. Transportes Colectivos

1.4.1.1. Distribuição do Emprego por Região e por Tipo de Empresa

O volume total de efectivos, no sector rodoviário de passageiros, tem diminuído globalmente de 30.746 em 1985, para 28.086 em 1989, cifrando-se em 20.493 em 1994 e tendo aumentado ligeiramente para 20.604 em 1997.

Numa análise parcelar do volume de emprego no serviço urbano e interurbano, temos para o urbano uma evolução irregular com uma oscilação positiva de 1994 a 1997. São Lisboa e Vale do Tejo e a Região Norte, as que possuem mais efectivos, respectivamente 8.214 e 3.044 (Quadro 2.11).

No serviço interurbano, e apesar do aumento irregular do emprego nas regiões Centro, Algarve e Madeira, a diminuição do emprego sobretudo na Região Lisboa e Vale do Tejo, levou a um decréscimo global de 2.772 efectivos entre 1994 e 1997.

A Região Norte registou no transporte urbano, uma diminuição progressiva de postos de trabalho, originada pelo dimensionamento de efectivos, que as principais empresas do sector têm implementado. Ao nível dos transportes interurbanos, a região Norte não sofreu grande oscilação no volume de emprego, entre 1985 e 1997, mantendo a miríade de pequenas empresas com poucos efectivos.

Na região de Lisboa e Vale do Tejo, de 1985 a 1994, assiste-se a uma ligeira diminuição de efectivos relativamente ao transporte urbano, e a partir de 1997 surge um aumento acentuado nos valores. No transporte interurbano, a quebra no volume de emprego é bastante acentuada, nomeadamente de 9.467 efectivos, entre 1985 e 1997. Este facto, prende-se com a realidade política gestonária das empresas rodoviárias nesta região.

Comparando o número de empresas existente no tecido empresarial, com o volume de emprego, podemos constatar que apesar do maior número de empresas no serviço interurbano, o volume de emprego é francamente menor, pois as empresas são de menor dimensão (Quadro 2.12). Este facto é incrementado também pela racionalização de efectivos, resultante da privatização e reestruturação das empresas. Diacronicamente, também ao menor número de empresas urbanas corresponde um menor número de

QUADRO 2.11

Evolução do Volume de Emprego

Regiões/Ano	1985		1989		1994		1997	
	T.Urban.	T.Interur.	T.Urban.	T.Interur.	T.Urban.	T.Interur.	T.Urban.	T.Interur.
Norte	4.099	3.437	4.031	3.585	3.221	3.316	3.044	3.321
Centro	32	879	82	1.007	21	1.265	69	1.394
Lisboa/V. Tejo	7.782	13.227	6.860	11.708	5.159	5.720	8.214	2.948
Alentejo	0	6	0	7	0	8	0	0
Algarve	0	112	0	107	0	653	0	442
Açores	0	339	0	332	0	274	17	356
Madeira	590	243	118	249	451	405	484	315
Total	12.503	18.243	11.091	16.995	8.852	11.641	11.828	8.776

Fonte: Quadros de Pessoal, DE-MTS

QUADRO 2.12

Quadro-Síntese: Número de Empresas e Volume de Emprego, por Ano

Ano	1985		1989		1994		1997	
	T.urban.	T.Interur.	T.Urban.	T.Interur.	T.urban.	T.Interur.	T.urban.	T.Interur.
N.º de empresas	10	73	10	75	7	83	21	71
Volume de Emprego	12.503	18.243	11.091	16.995	8.825	11.641	11.828	8.776

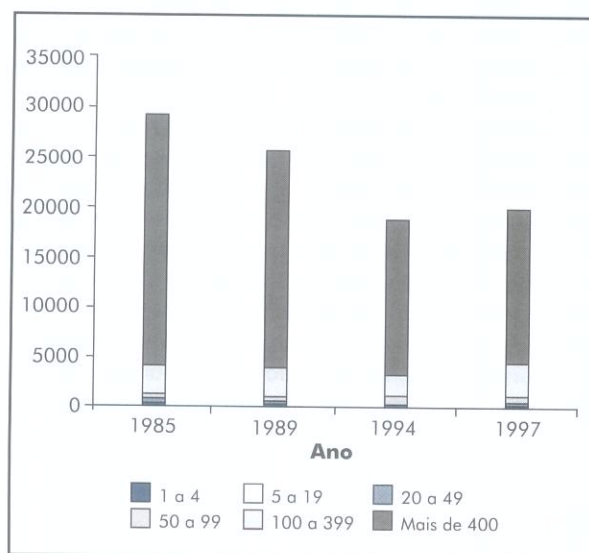
Fonte: Quadros de Pessoal, DE-MTS

efectivos que, confirmando a política generalizada do sector, aponta para uma redução de efectivos, fruto de controlo de custos e externalização de actividades de apoio à operação de transporte.

1.4.1.2. Volume de Emprego por Dimensão de Empresa e Ano

FIGURA 2.13

Evolução do Volume de Emprego por Dimensão de Empresa



Fonte: Quadros de Pessoal, DE-MTS

A análise da figura 2.13, reforça a anterior observação de decréscimo do volume de emprego através da perda de efectivos até 1994, sobretudo nas grandes empresas, registando-se um ligeiro aumento a partir de 1997. Contudo, o emprego mantém-se em maior percentagem nas empresas com mais de 400 trabalhadores.

Comparando a dimensão das empresas urbanas e a das empresas interurbanas, a dimensão das primeiras é maior, situando-se respectivamente, no primeiro caso, nas empresas com mais de 400 trabalhadores e, no segundo caso, nas classes 50 a 99 ou 100 a 399.

Em conformidade, o número de trabalhadores empregados é, em termos relativos, maior nas empresas de transporte urbano. Enquanto em 1994, para 7 empresas urbanas, existem 8.825 efectivos, para 83 empresas interurbanas existem 11.641 efectivos. Em 1997, para 21 empresas de transporte urbano existe 11.828 pessoas, enquanto para 71 empresas interurbanas existe 8.776 pessoas (Quadro 2.12).

Um dos factores característicos do interurbano é o facto de predominarem micro-empresas de pequena e média dimensão, maioritariamente de exploração familiar. Aliás, este é um sector corporativista, maioritariamente de gestão familiar e que tem baseado a passagem sucessória das empresas na herança familiar.

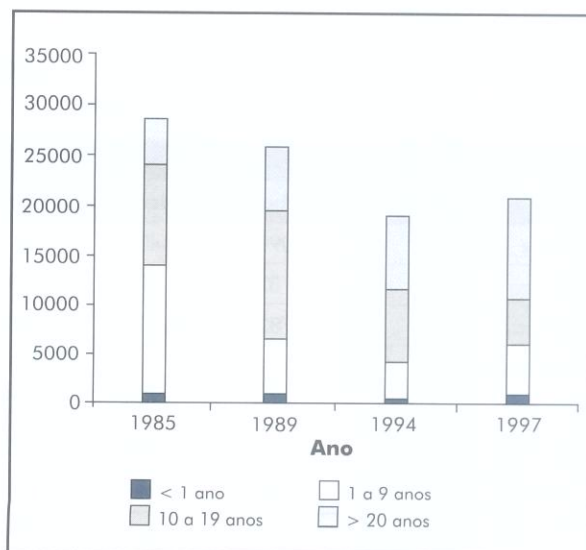
1.4.1.3. Evolução da Antiguidade e do Nível Etário dos TCO na Empresa

A leitura da figura 2.14, revela que existe uma percentagem relativamente baixa de trabalhadores com antiguidade inferior a um ano, perspectivando um baixo índice de admissões e, inerentemente, de não rejuvenescimento de efectivos nas empresas.

Por outro lado, é crescente a percentagem de traba-

FIGURA 2.14

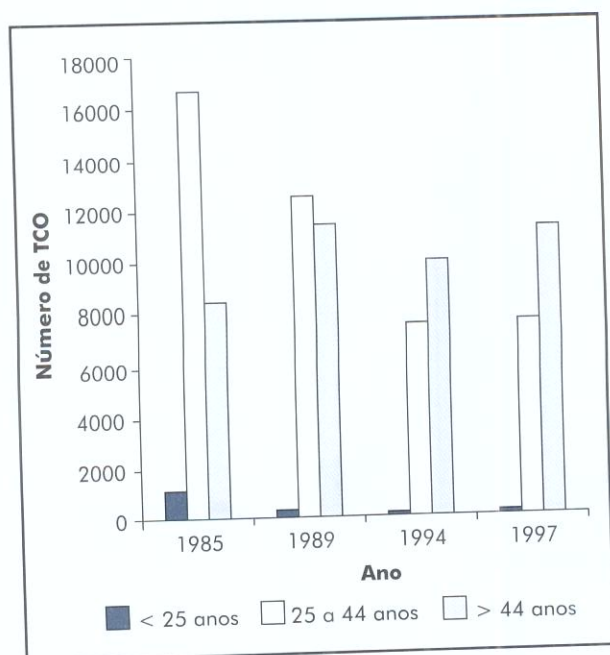
Evolução dos TCO por Antiguidade na Empresa



Fonte: Quadros de Pessoal, DE-MTS

FIGURA 2.15

Evolução dos TCO's por Grupo Etário



Fonte: Quadros de Pessoal, DE-MTS

lhadores com antiguidades superiores a 20 anos correspondendo a uma política de pessoal menos aberta à oferta de emprego a jovens, e com uma baixa rotatividade ou mobilidade de recursos humanos. Neste sentido, também o número de trabalhadores com idades superiores a 44 anos, tem registado um significativo aumento, o que corresponde a um envelhecimento do efectivo, e indicará problemas de gestão dos recursos humanos (Figura 2.15). A política de admissão passa, nalgumas empresas, pela admissão de operacionais condutores com alguns anos de experiência.

1.4.1.4. Evolução dos TCO por Habilitações

Apesar da redução de efectivos com o 1º ciclo ou menos, no período em análise, a taxa de trabalhadores por conta de outrém com habilitações iguais ou inferiores ao 1º ciclo, continua, nos transportes colectivos, a ser bastante elevada (75,3%) (Figura 2.16). Se associarmos esta constatação ao facto de não existir grande rotação de pessoal, poder-se-á observar que o baixo nível de escolaridade está em parte associado, a uma mancha de trabalhadores com muitos anos de actividade profissional na empresa. Assim, o efeito do aumento de escolaridade em termos populacionais, não se tem reflectido neste sector.

Todavia, actualmente as empresas urbanas de serviço público, tendem a admitir para a área da operação jovens, que são por elas formados, mas que não são suficientes para estancar ou inverter o sentido das estatísticas.

No entanto, é de assinalar o ligeiro aumento, em 1997, do nível de habilitações dos trabalhadores com o 2º e 3º ciclo. É, também, baixo o quantitativo de licenciados e bacharéis.

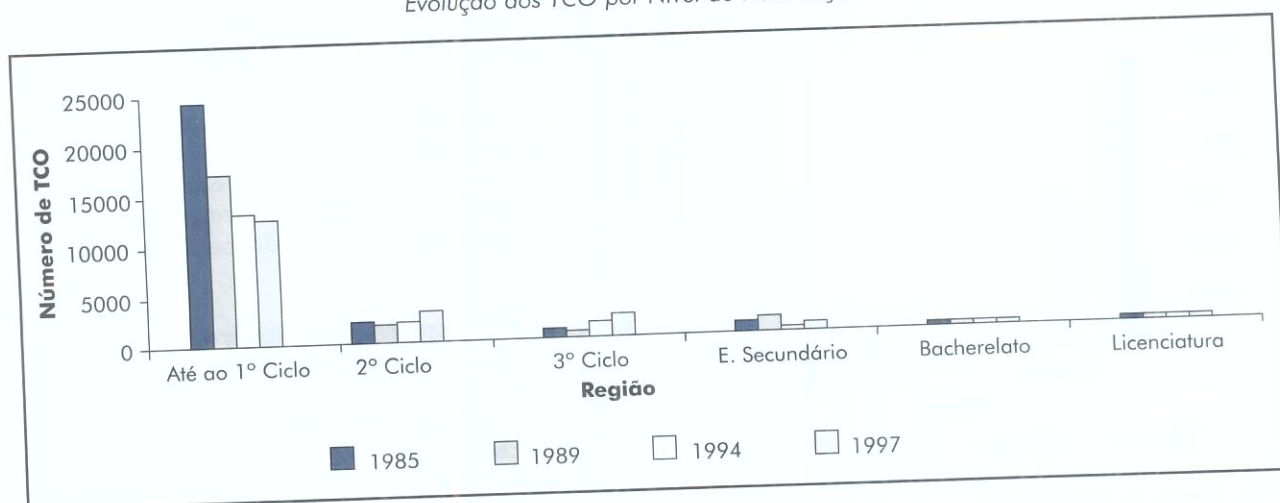
1.4.1.5. Evolução dos Níveis de Qualificação dos TCO

Apesar do conjunto de profissionais não qualificados e semi-qualificados, ser superior aos altamente qualificados (Figura 2.17), tem-se registado dois movimentos: uma evolução favorável na percentagem de profissionais qualificados e altamente qualificados e uma diminuição global da percentagem de profissionais semi-qualificados e de não qualificados.

O efectivo das empresas rodoviárias de passageiros encontra, no pessoal tripulante, a maior percentagem (profissionais qualificados).

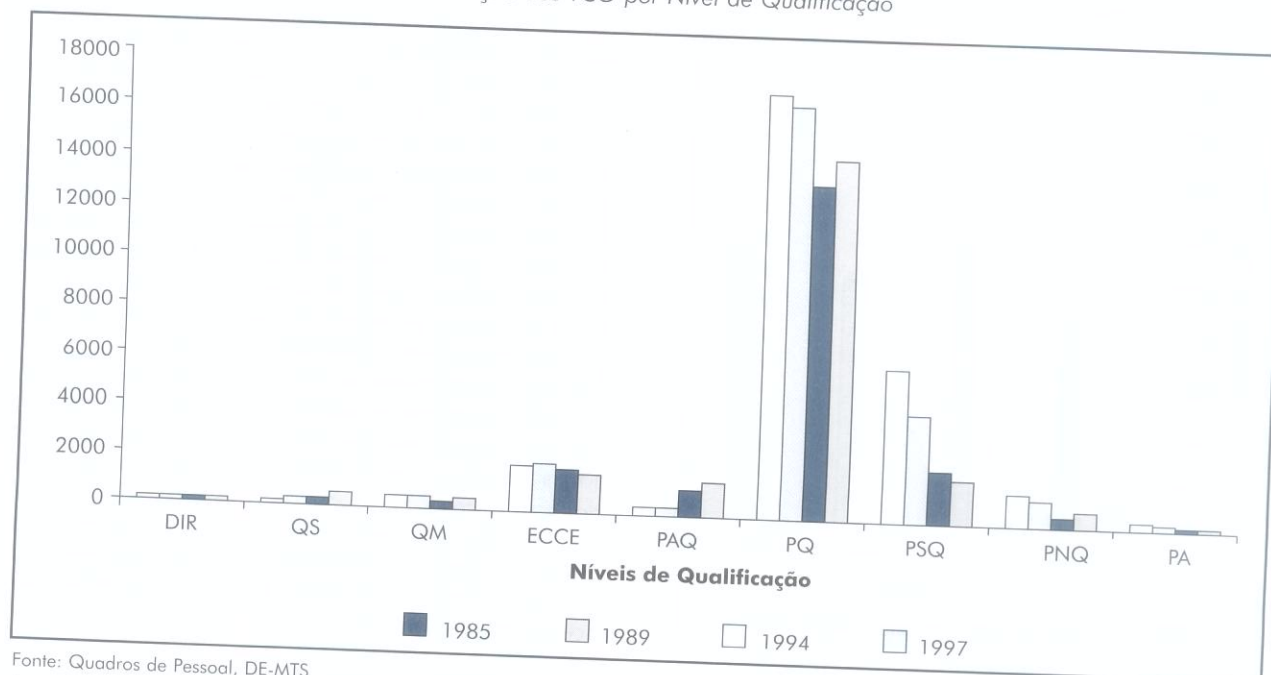
FIGURA 2.16

Evolução dos TCO por Nível de Habilitação



Fonte: Quadros de Pessoal, DE-MTS

FIGURA 2.17
Evolução dos TCO por Nível de Qualificação



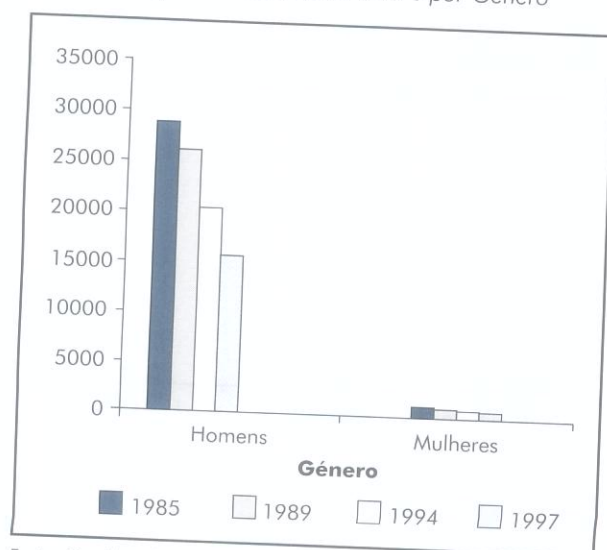
Fonte: Quadros de Pessoal, DE-MTS

Legenda: DIR — Directores; QS — Quadros Superiores; QM — Quadros Médios; ECCE — Encarregados, Contramestres, Chefes de Equipa; PAQ — Profissionais Altamente Qualificados; PQ — Profissionais Qualificados; PSQ — Profissionais Semi Qualificados; PNQ — Profissionais Não Qualificados; PA — Praticantes e Aprendizes.

1.4.1.6 Evolução dos TCO por Género

No que diz respeito à evolução da distribuição do emprego por género verifica-se a predominância do

FIGURA 2.18
Evolução do Número de TCO's por Género



Fonte: Quadros de Pessoal, DE-MTS

emprego dos homens no sector, entre 1985 e 1997 (Figura 2.18).

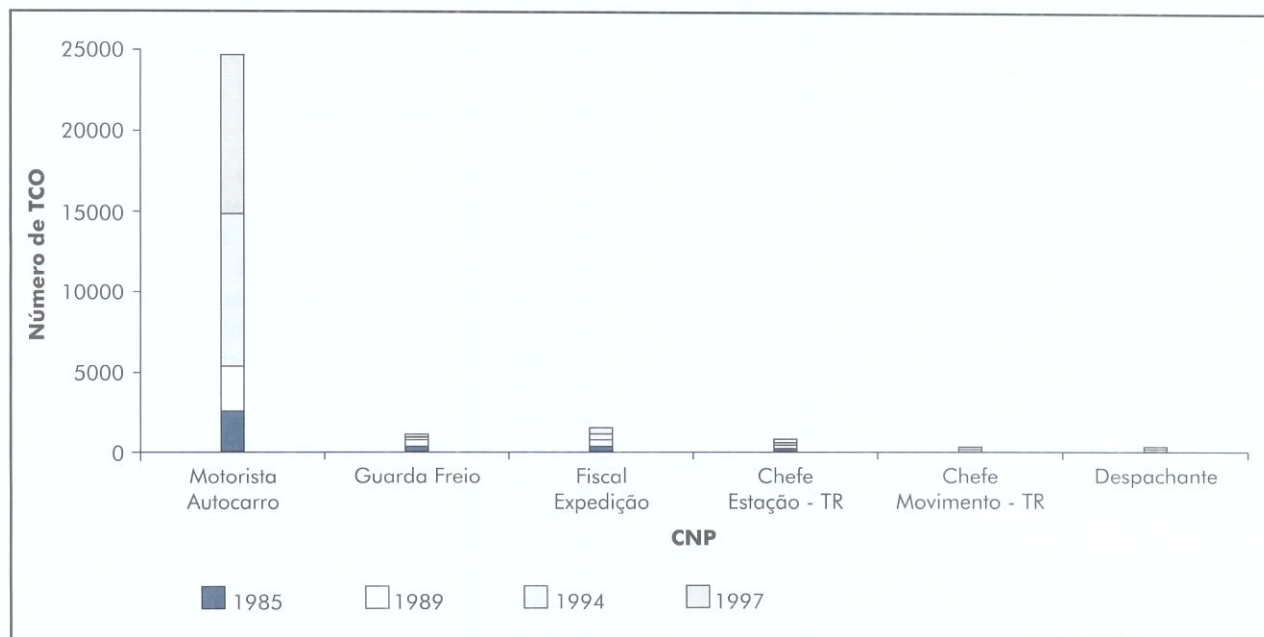
Os dados estatísticos, do conjunto de profissões específicas e comuns inerentes à organização e operação do transporte rodoviário de passageiros, correspondentes às profissões constantes da Classificação Nacional de Profissões (CNP): Despachante, Outros directores e Quadros Dirigentes não classificados noutra parte, Chefe de movimento, Chefe de estação, Fiscal de expedição, Guarda-freio de carros eléctricos, Motorista de autocarro, Motorista de automóveis ligeiros, encontram-se sistematizadas e disponíveis na figura 2.19.

Esta figura, permite afirmar o que os dados posteriormente recolhidos nas empresas corroboram: os Motoristas de Pesados de Passageiros são a principal profissão, segundo o critério, número de trabalhadores nas empresas de pesados de passageiros.

1.4.2. Transporte em Ligeiros de Passageiros de Aluguer

Para 11.024 mil profissionais proprietários (industriais), existem cerca de 12.612 viaturas de aluguer, que se distribuem da seguinte forma: 4.999 táxis, 7.306 com letra A e 307 isentos de cor (este tipo de classificação,

FIGURA 2.19
Evolução dos TCO por Profissão nos Transportes Colectivos

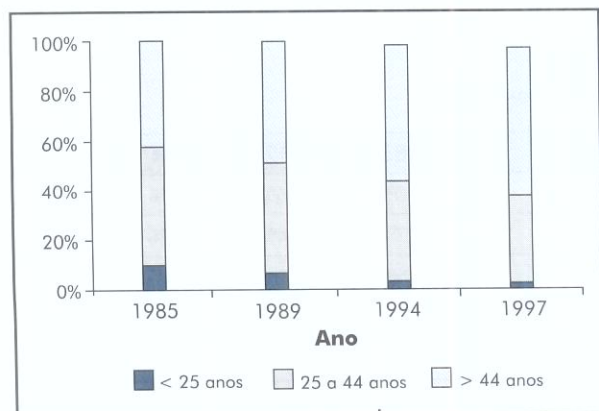


Fonte: Quadros de Pessoal, DE-MTS

designa o táxi que pode usar qualquer cor e que pode ser letra **A** ou **T**⁽¹⁷⁾ — turismo). Lisboa lidera o "ranking", com 4.455 viaturas e 3.659 profissionais. O Porto está em segundo lugar, com 1.674 viaturas e 1.535 profissionais (ver quadro 2.10 na página 22). Os dados estatísticos oficiais do DE-MTS nos anos em análise, permitem concluir que o grupo etário mais

frequente é dos 25 aos 44 anos (Figura 2.20), com habilitações de 1º ciclo, que apesar de terem diminuído em número a favor dos profissionais com 2º/3º ciclo, ainda se mantém à frente. Os profissionais deste serviço, inserem-se no grupo dos qualificados e são essencialmente homens, com antiguidades na classe dos 1 a 9 anos (Figura 2.21).

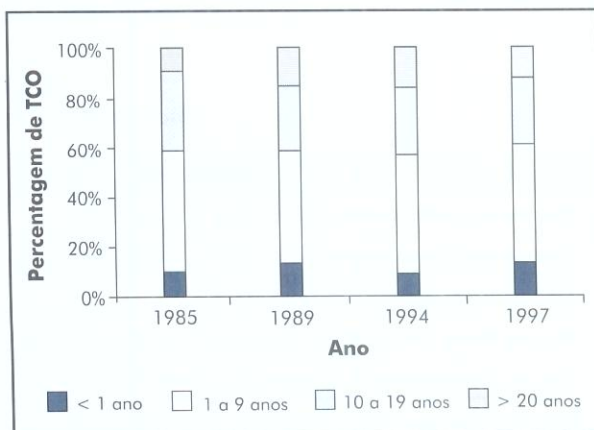
FIGURA 2.20
ALPA: Evolução Percentual de TCO por Grupo Etário



Fonte: Quadros de Pessoal, DE-MTS

FIGURA 2.21

ALPA: Evolução Percentual da Antiguidade na Empresa



Fonte: Quadros de Pessoal, DE-MTS

(17) Para se obter o alvará para a letra T, será necessário exercer a profissão de motorista de táxi e frequentar um curso numa escola de turismo, mediante autorização da Direcção Geral de Transportes Terrestres.

INDICADORES DA ESTRUTURA DA MÃO-DE-OBRA

O quadro 2.13 permite sintetizar a análise anterior, mediante indicadores ao nível da estrutura da mão-de-obra. No entanto, uma vez que os dados englobam todo o sector rodoviário de passageiros numa análise conjunta (transporte colectivo e transporte ligeiro de aluguer), será necessário algum cuidado na leitura directa dos referidos indicadores.

No tocante ao transporte rodoviário de passageiros, em termos de indicadores de estrutura de mão-de-obra, ao nível da taxa de enquadramento, verifica-se um ligeiro aumento de valores em 1997 relativamente aos restantes anos em análise.

No que diz respeito à taxa de Alta Qualificação, constata-se um acréscimo no indicador. Por outro lado, a Aprendizagem diminuiu, pelo facto de as empresas não terem apostado nessa via. Poder-se-á, ainda, notar que a taxa de emprego jovem, tem diminuído notoriamente.

Quanto à taxa de Baixa Escolaridade, tem havido um decréscimo, no entanto este indicador denota alguma evolução irregular. Refira-se que a taxa de baixa escolaridade (inferior ou igual à 4ª classe) predomina, dado que ao nível do pessoal tripulante (Motoristas) as habilitações mínimas legalmente exigíveis pela DGV, para a qualificação de qualquer motorista de pesados ou ligeiros de passageiros, continua a ser a 4ª classe.

Em relação à taxa de feminização, apesar do seu ligeiro acréscimo, não muito notório, o sector continua a registar uma predominância do género masculino, decorrente dos estereótipos culturais que marcam as profissões e a cultura do sector. Todavia, começa a verificar-se uma certa alteração desta situação, nos anos posteriores a 1997, com a entrada de mulheres no sector de transportes, mesmo na tripulação de viaturas, sobretudo como Guarda-Freio.

2. Caracterização das Estratégias Empresariais

2.1. Mercados e Produtos

2.1.1. Perspectiva Geral

No transporte de passageiros, o panorama comunitário em termos de procura, desde finais dos anos 70, é globalmente optimista. O desenvolvimento da economia, originou uma maior procura dos transportes, tendo-se acentuado os modelos de gestão centrados no conceito de multimodalidade.

A multimodalidade ganha força com a construção de infra-estruturas pesadas de forma integrada e efectiva numa rede de transportes. A Comunidade Europeia, um dos principais responsáveis pela divulgação desta perspectiva, tem em estudo e implementação, a rede europeia de transportes, o que implicará uma maior harmonização e eficácia, no sector dos transportes de passageiros, exigências de quem utiliza o transporte público.

Nos maiores e principais centros urbanos, as condições de circulação e o inerente congestionamento de tráfego, têm impedido o aumento da velocidade comercial, factor imprescindível à prossecução de uma melhoria da pontualidade e regularidade do transporte rodoviário, condições exigíveis por parte de quem utiliza o transporte público.

Refira-se, a este propósito, que a qualidade do serviço prestado pode ser avaliada através de indicadores, tais como pontualidade, regularidade, segurança e conforto. Os parâmetros de qualidade de serviço prestado, na maior parte das empresas rodoviárias, são condicionados por causas externas que introduzem disfuncionamentos no sistema, como por exemplo, o tráfego originado pelo transporte individual.

QUADRO 2.13

Indicadores da Estrutura de Mão-de-Obra

Indicadores	1985	1989	1994	1997
Taxa de Enquadramento (QS + QM)/Total de TCO	3.0%	3.6%	3.0%	4.6%
Taxa de Alta Qualificação (QS + QM + PAQ)/Total de TCO	4.7%	5.4%	7.7%	10.8%
Taxa de Aprendizagem PA/Total de TCO	1.5%	1.1%	0.6%	0.4%
Taxa de Baixa Escolaridade (Total TCO ≤ 4ª cl.)/Total de TCO	83.7%	67.9%	73%	65.8%
Taxa de Escolaridade Pós-Secundário (Total TCO > E. Sec.)/Total de TCO	1.7%	1.6%	2.0%	2.5%
Taxa de Emprego Jovem (Total TCO ≤ 25 anos)/Total de TCO	6.0%	3.4%	2.7%	3.0%
Taxa de Feminização (Total de Mulheres TCO)/Total de TCO	4.8%	5.1%	5.5%	5.7%
Taxa de Baixa Antiguidade (Total TCO ≤ 1 ano)/Total de TCO	21.8%	14.1%	18.5%	8.1%
Taxa de Baixa Qualificação (PNQ + PSQ)/Total de TCO	26,1%	21,6%	13,2%	9,7%

Fonte: Quadros de Pessoal, DE-MTS.

Assim, nos principais centros urbanos, o aumento da quota de mercado do transporte rodoviário de passageiros (número de passageiros transportados), está comprometido, uma vez que a menor regularidade e alguma incomodidade do transporte têm originado uma maior utilização do transporte individual ou de outros modos de transporte, como seja o ferroviário.

Tentando obviar esta realidade, a resposta das empresas tem assentado numa maior orientação para o cliente. Para além da criação de tarifas mais ajustadas ao segmento de mercado, têm subjacente um conceito intermodal, tentam articular, cada vez com maior acuidade, os transbordos entre os diferentes modos de transporte, ou entre as diferentes linhas/itinerários do mesmo operador, a fim de não penalizarem o cliente.

Citando o Livro Verde, temos que *"Na Comunidade Europeia e no resto do mundo, desenvolvem-se enormes esforços para promover o transporte público e possibilitar que este realize plenamente o seu potencial. Os melhoramentos abrangem domínios-chave como os veículos, a integração do sistema, a disponibilização de informação, a qualidade do serviço, o aumento da comodidade de utilização, a prioridade aos transportes públicos e a planificação da utilização dos solos, no quadro de uma abordagem integrada (...)"*.⁽¹⁸⁾

Também a componente comercial com a venda de títulos de transporte, tem tido desenvolvimentos no sentido de facilitar a aquisição dos mesmos, introduzindo novos processos de pagamento (porta moedas electrónico e/ou utilização de terminal multibanco). A aposta das empresas nos novos sistemas de bilhética, substituindo os tradicionais bilhetes por um único multiviagens, ou a utilização de títulos de transporte de banda magnética ou *chip*, permite uma maior comodidade para o cliente.

De referir ainda, que a informação ao público, a prestar pelas empresas, é outra das preocupações fulcrais, no sentido de melhorar a comunicação, tanto quanto possível em tempo real.

Em termos nacionais, no que toca ao transporte urbano e interurbano, verifica-se a improbabilidade de o número de passageiros aumentar. De facto, a construção de metros ligeiros de superfície por todo o país e a construção, reestruturação e ampliação da rede de metropolitanos, implicará uma retracção de crescimento no transporte rodoviário urbano. O desenvolvimento da ferrovia (mais rápida e regular), condicionará uma concorrência forte ao rodoviário de passageiros interurbano.

As empresas têm de adaptar as suas estratégias à lógi-

ca da complementaridade, numa visão multimodal do sistema transportes, em articulação com pontos de interface, cujo funcionamento só pode rebater a favor do aumento da procura dos transportes colectivos.

Citando o livro da rede dos cidadãos:⁽¹⁹⁾ *"A opção por um meio de transporte é determinada, em grande medida, pela qualidade do serviço oferecido. Para os que dispõem de escolha, o transporte público é geralmente considerado a segunda opção depois do automóvel. Uma das principais vantagens do automóvel, é possibilitar o transporte porta-a-porta (na medida em que haja sítio para estacionar).*

O transporte público nunca poderá igualar esta flexibilidade, mas podem ser tomadas medidas que aumentem a sua capacidade de concorrer no plano da comodidade de utilização. Alguns operadores organizam já correspondências entre autocarros do serviço nocturno e táxis, ou exploram mesmo o serviço com táxis (...). Nas zonas residenciais, frequentemente servidas por miniautocarros, o autocarro segue um itinerário pré-determinado, mas as paragens são a pedido (...)[exemplo dos subúrbios de Wedel, em Hamburgo]."

2.1.2. Empresas Estudo de Caso

Cinco das oito empresas estudadas, respectivamente A, B, C, D e G, possuem uma estratégia de estabilização/racionalização, posicionando-se em mercados saturados, onde dificilmente terão grandes margens de crescimento. A regulamentação e legislação que normaliza o sector rodoviário, com origem na Direcção Geral de Transportes Terrestres — DGT, permite a exclusividade na exploração de determinados troços (linhas ou carreiras) criando protecção de mercado e controlando a concorrência dentro do mesmo modo de transporte — rodoviário de passageiros.

A este facto acresce a imposição por parte da DGT, através de tabelas de preços máximos, que a empresa deve cobrar pelo serviço de transporte rodoviário de passageiros, que presta.

Por outro lado, o corporativismo do sector condicionará alguma morosidade na abertura do sector a novos e potenciais transportadores.

As empresas A e B, de gestão pública, beneficiam financeiramente de indemnizações compensatórias, enquanto a gestão privada (empresas C, D, G, E, F e H) debate-se com maiores dificuldades de orçamento, tendo de controlar os seus custos por forma a sustentar o seu funcionamento.

Desta forma, a preocupação com o cliente nas empresas A e B é determinada basicamente por dois motivos: o primeiro é relativo à perda de quota de mercado para operadores de outros modos de

(18) A Rede dos Cidadãos, Livro Verde da Comissão Europeia, suplemento 4/95, Bruxelas, 1995.

(19) A Rede dos Cidadãos, Livro Verde da Comissão Europeia, suplemento 4/95, Bruxelas, 1995, pág. 25.

transporte; o segundo deve-se ao serviço público sujeito a subsídios através das indemnizações compensatórias.

Duas das oito empresas, E e F, possuem um *posicionamento estratégico de crescimento*. A estratégia de crescimento passa pela penetração/integração horizontal que corresponde ao expandir geográfico do negócio, através da aquisição de empresas operadoras rodoviárias de passageiros, obtendo desta forma a licença para operar outras linhas e carreiras (*expansão em "conglomerado"*).

Todavia, outra forma de crescimento passa pela diversificação concêntrica, que consiste em alargar o negócio a partir da mesma actividade; i.e., transportar pessoas numa lógica de empresa operadora de passageiros e não estritamente operadora rodoviária de passageiros (*expansão em "rede"*).

A aposta passa pelo aumento de uma oferta qualitativamente mais atraente, centrada no cliente e no conceito de multimodalidade, tendo em vista inverter a perda de quota de mercado. Pontualmente, poderão aparecer novas carreiras e/ou serviços, em virtude da construção de novos espaços habitacionais e/ou novos centros industriais.

A empresa H representa uma realidade empresarial de micro empresas que prima pela *ausência de um comportamento estratégico*, pela prestação de um serviço sem padrões de qualidade e, por vezes, em regime de subcontratação.

2.2. Estratégias Tecnológicas

2.2.1 Perspectiva Geral

As alterações tecnológicas podem-se subdividir em dois tipos: as relativas às *unidades de transporte* (autocarro e táxi) e as relativas aos *sistemas de apoio à operação*, que condicionam novos comportamentos e atitudes, por parte dos profissionais de organização e operação do transporte.

As novas tecnologias de informação e comunicação permitem que o sector rodoviário de passageiros desenvolva um novo fôlego, através da gestão da frota em tempo real, de um sistema de informação integrado, bem como na comodidade para o passageiro da nova bilhética sem contacto, das novas viaturas equipadas com tecnologia mais recente e mais confortável, garantindo fiabilidade de resposta. Sistematizando algumas das mais importantes alterações e inovações tecnológicas nas actividades de organização e operação de transporte, passam por:

1. Sistemas de informação integrados na exploração;
2. Aspectos energéticos;
3. Aspectos que asseguram a prioridade ao transporte público;
4. Aspectos que asseguram o contacto com o cliente.

1. Sistemas de Informação Integrados na Exploração

SAE (Sistema de Apoio à Exploração)	O Sistema de Apoio à Exploração (SAE) permite melhorar a gestão das operações em tempo real, através de um canal contínuo de comunicação, entre um Centro de Controlo de Frota (CCF) e as viaturas em serviço em que se encontra instalado, conduzindo a uma melhoria da qualidade e segurança do serviço prestado e da informação ao cliente. Possibilita, também, o ajustamento de horários e frequências em tempo diferido, o que viabiliza a correcção dos tempos de percurso, melhorando a fiabilidade do sistema.
GPS (Sistema de Posição Global)	Baseia-se em satélites, estando cada viatura equipada com uma antena e um aparelho que lhe permite saber a posição em que se encontra. Este equipamento poderá ser utilizado em autocarros e em táxis. Com base nesta informação, que utiliza a rede da própria empresa, o Centro de Controlo de Frota fará a gestão de prioridades.
GIST	O sistema GIST tem por objectivo apoiar o planeamento operacional da produção de transportes, nomeadamente na elaboração de horários e serviços das viaturas e pessoal tripulante.

2. Aspectos Energéticos

Robot de Abastecimento	Estudo e desenvolvimento de um protótipo que permita a automatização do abastecimento.
Combustíveis Alternativos	A procura de novos combustíveis mais económicos e menos poluentes, passa por se encontrarem combustíveis alternativos ao gasóleo, estando a estudar-se a resolução de problemas enfrentados com uma motorização Gasóleo/GPL — Gás de Petróleo Liquefeito. Esta motorização representa o primeiro passo dado em Portugal, face às políticas energéticas delineadas pelo Governo na adopção desta tecnologia, que poderá ser aplicada em autocarros ou táxis, já que é comum em automóveis ligeiros.
Sistema Dual	Ao abrigo do programa comunitário SAVE, teve início um trabalho de troca de conhecimentos dentro de uma rede comunitária, com vista ao aprofundamento de soluções com dois tipos de motorizações em veículos sobre pneus; por exemplo, gasóleo/eléctrico.

3. Aspectos que Asseguram a Prioridade ao Transporte Público

Corredores Bus	O objectivo destes corredores é minorar o tempo percorrido em viagens. Deste modo, a qualidade do serviço prestado poderá aumentar e inerentemente, poderá atrair mais clientes que privilegiarão o transporte público, em detrimento do transporte particular (individual), tornando assim mais fácil e mais fluente o tráfego. Tal fluência permitirá aumentar a velocidade comercial média da frota, melhorando as condições de exploração das empresas (seriam necessários menos viaturas para efectuar o mesmo serviço, logo menos pessoal tripulante e menos dispêndio de combustível).
Semaforização Prioritária	Uma das alterações a favor do cumprimento de horários, passa pela implementação da semaforização prioritária. "O sistema mais simples consiste num circuito magnético inserido na rua, que é activado quando o veículo passa sobre ele e muda, por exemplo, um semáforo para verde. Um sistema mais complexo, conhecido por detecção selectiva de veículos, utiliza infravermelhos. Os veículos são equipados com transmissores-receptores que "comunicam" com semáforos. Um sinal verde pode ser prolongado ou a duração de um sinal vermelho reduzida. Quando os veículos viram, interceptando o eixo do tráfego em sentido contrário, pode ser activado um sinal selectivo que lhes dá a prioridade. Quando existem corredores de autocarros, podem ser obtidos ganhos de tempo ainda maiores com um conjunto suplementar de semáforos recuados em relação ao cruzamento que reservem uma zona avançada para os veículos de transporte público (...) ⁽²⁰⁾ .

4. Aspectos que Asseguram o Contacto com o Cliente

Bilhética	O projecto da Bilhética visa a substituição de uma geração de máquinas obliteradoras (electromecânicas) por outras, utilizando títulos de banda magnética. Esta opção implementada em poucas empresas e em fase de estudo noutras, representa o primeiro passo para a integração numa rede multi-serviços. Neste campo, a Comunidade Europeia tem dinamizado vários estudos. Consulte-se a obra que temos vindo a referir. "Muitas vezes, os sistemas de tarifação são complexos e os métodos de pagamento demasiado restritivos; por exemplo, só se aceitam bilhetes pré-comprados, não havendo bilhetes à venda no veículo, ou exige-se o montante certo do bilhete. Um sistema de bilhética integrado e harmonizado torna as deslocações mais fáceis, uma vez que os passageiros podem comprar logo no início da sua deslocação, um bilhete válido para toda ela. Onde introduzidos, estes sistemas induziram um aumento da utilização do transporte público (...). Os bilhetes mais simples baseiam-se num montante fixo, ou num número fixo de deslocações. Os "bilhetes inteligentes", mais complexos, contêm memórias que determinam a tarifa, consoante, por exemplo, a distância percorrida ou a hora. Para além de permitir uma distribuição precisa das receitas pelos diferentes operadores, a bilhética avançada é uma ferramenta de gestão preciosa, uma vez que fornece informações exactas sobre a utilização do sistema e permite que este sirva melhor as necessidades dos clientes. Pode, por exemplo, indicar ao operador se um determinado serviço, ou parte dele, é objecto de grande procura num determinado período do dia ou num certo dia, permitindo-lhe planejar serviços suplementares, para responder a essa procura." ⁽²¹⁾ Refira-se que os transportes de Lisboa estão a testar um sistema de cobrança de passes e bilhetes, com a designação de "Via Azul", através de um dispositivo semelhante à Via Verde. "O cartão que será comum a todos os 14 operadores da capital e da área metropolitana, poderá ser carregado em qualquer caixa multibanco, ou em postos automáticos de venda. Ao ser passado pelo validador instalado na viatura ou nas estações (conforme se trate de autocarro, eléctrico, comboio, metropolitano ou barco), o "chip" da "Via Azul" regista se o utente o carregou para funcionar como passe, ou como porta-moedas electrónico, e nesse caso o crédito é descarregado automaticamente. O novo sistema está a ser desenvolvido no âmbito de um projecto conjunto das autoridades de Lisboa, Paris, Veneza e Constança e conta com financiamento comunitário (...)." ⁽²²⁾
Interfaces	Um dos principais problemas de uma rede de transportes é, sem dúvida, a ausência de interfaces. Falamos concretamente na ausência de infra-estruturas que permitam uma ligação cómoda e eficaz de um sistema de transporte para outro. Actualmente, as principais empresas de transporte estão a estudar e a implementar interfaces. "Um dos factores que desencoraja os utentes potenciais dos transportes colectivos é a necessidade de, numa deslocação, terem de mudar de modo ou meio de transporte, por exemplo do autocarro para o eléctrico, ou de um autocarro para outro autocarro e de esperar muito tempo, porque os horários não estão sincronizados, ou de comprar outro bilhete, porque os sistemas de tarifação não estão integrados." ⁽²³⁾ Estudos internacionais, mostram que a espera fora do veículo, é considerada três vezes mais negativa, do que a espera dentro do veículo. A integração do sistema visa agrupar todos os modos de transporte público num ambiente operacional comum. O princípio é o de os diferentes modos, eléctrico, comboio suburbano, metro, autocarro, funcionarem em rede. Os três elementos mais importantes de um sistema integrado são: horários coordenados, bilhetes multimodais e terminais multimodais.
Informação ao Público	A instalação, em algumas paragens, de dispositivos de suporte de informação dinâmica em tempo real, das linhas que passam nessas paragens (trajecto, atrasos, horário, hora de chegada do próximo autocarro, validade dos títulos de transporte, etc.) introduz uma estratégia competitiva nas empresas rodoviárias de passageiros. No que diz respeito à informação em tempo real, trata-se de um projecto integrado em que participam vários países comunitários, englobados no programa THERMIE, e que inclui informações sobre a próxima viatura (tempo de espera, linha que efectua, etc.).

(20) A rede dos Cidadãos, Explorar o potencial do transporte público na Europa, suplemento 4/95, Bruxelas, 1995, pág. 27.

(21) Idem, pág. 25.

(22) In, Jornal Expresso, 14.08.98.

(23) A Rede dos Cidadãos, Livro Verde da Comissão Europeia, Bruxelas, 1995, pág. 17.

2.2.2. Empresas Estudo de Caso

Constatámos que as empresas A, B e C investem fortemente nas novas tecnologias quer do ponto de vista de aquisição de viaturas novas (articuladas, minibus, etc.) com sistemas de informação, bilhética com banda magnética (e pontualmente bilhética sem contacto) e elevado conforto ao passageiro, quer do ponto de vista de sistemas de informação e comunicação, como os SAE'S, programas de gestão em *software*, *internet* e *intranet*.

Estas empresas desenvolvem, em maior ou menor grau, acordos de cooperação com entidades várias, em diversos países europeus, para o desenvolvimento de novas tecnologias e programas de transporte. Assim, as empresas A, B e C efectuam investimentos em tecnologias e modelos de gestão, que passam por:

- Aquisição de autocarros ⁽²⁴⁾ "standard", com piso rebaixado, ar condicionado e em sintonia com os padrões ambientais;
- Aposta na melhoria da qualidade do serviço e das condições de exploração da empresa;
- Renovação da imagem global da empresa;
- Renovação da filosofia visando a optimização na relação com os clientes;
- Reforço do processo de certificação de qualidade da empresa, ou de algumas das suas áreas funcionais mais relevantes;
- Melhoria da acessibilidade e mobilidade no interior dos veículos, o que se adaptará às pessoas de mobilidade reduzida (deficientes ou pessoas da 3ª idade);
- Aquisição de um novo sistema de ajuda à exploração, que permita a localização automática de veículos, bem como a prestação de informação aos passageiros em tempo real (GPS);
- Introdução do sistema de bilhética electrónica, no âmbito dos projectos "ICARE"⁽²⁵⁾ e "CALYPSO"⁽²⁶⁾.

Nas empresas A e B, existem preocupações sociais que passam pelo transporte em viaturas especiais de deficientes, através de acordos com a Cruz Vermelha Portuguesa e o Centro Regional de Segurança Social.

Também no que toca ao tipo de frota, as empresas A e B recorrem quer a veículos de grande capacidade (autocarros articulados e pontualmente eléctricos rápidos articulados), transportando simultânea e potencialmente, mais passageiros (com menos quilómetros percorridos), quer a mini-autocarros em carreiras e percursos onde a procura é menor. Estas estratégias permitem uma adequação da oferta à procura, pressupondo o ajustamento e racionalização dos recursos materiais e humanos.

Os combustíveis alternativos (GPL), estão em vias de poder ser utilizados em várias viaturas, dado que se tornará menos dispendioso o consumo, comparativamente com o *diesel*.

As empresas D, E, F e G pelo seu posicionamento no mercado, centrado no controlo de custos, dispõem do orçamento um menor valor para o investimento nas novas tecnologias.

Todavia, têm adquirido viaturas, novas ou usadas (importadas), tendo em vista melhorar o serviço através da diminuição do número de anos de frota. O nível e qualidade das viaturas é definido em função do tipo de carreiras (urbano, interurbano e expresso) ou do tipo de clientes.

Neste conjunto de empresas, também se verifica uma preocupação com os investimentos em alterações que se estão a processar, em várias áreas, nomeadamente tráfego e bilhética, que irão provocar alterações a nível funcional e respectivas competências.

A empresa H debatendo-se com francas dificuldades económico-financeiras e sem um comportamento estratégico, não aposta no investimento em tecnologia, quer ao nível das viaturas, quer ao nível dos equipamentos.

2.3. Modelos Organizacionais

2.3.1 Macro Estrutura

A maioria das empresas estudadas apresenta uma estrutura organizada por funções, que consoante a sua dimensão, assim, justifica a existência de mais ou menos níveis hierárquicos e unidades orgânico-funcionais. Nesta estrutura funcional, a repartição do processo de trabalho é feita com base em unidades orgânicas especializadas por função (ver figura 2.22).

(24) A aquisição de viaturas nos novos sistemas leasing, permitem que os pacotes de manutenção geral, estejam incorporados na forma de compra. A actividade de manutenção da empresa operadora de transportes será revista estrategicamente na estrutura organizacional.

(25) O projecto europeu ICARE, decorreu entre 1996 e 1997 e assentou essencialmente numa perspectiva tecnológica, ou seja, no desenvolvimento de todo o suporte físico, lógico e de comunicações do sistema, para além da integração dos vários meios de transporte dos diferentes operadores e respectivos sistemas tarifários pelo que o projecto Calypso constitui desta forma a natural evolução do ICARE.

(26) O projecto Calypso — suporte telemático com e sem contacto conducente à criação de um passe de cidadão de acesso aos serviços urbanos, transportes e operações financeiras, enquadra-se no Programa Aplicações Telemáticas do DGXIII C da Comissão Europeia e terá a duração de 2 anos, tendo-se iniciado em 1998. O Calypso realiza basicamente a junção de dois desenvolvimentos informáticos que, utilizando tecnologia de smart-card, consegue colocar no mesmo suporte uma aplicação de transportes (passe sem contacto) e uma aplicação da banda (porta-moedas electrónico).

É na base da pirâmide que se encontra a maior quantidade de efectivos da empresa, sendo a maioria operacionais da condução. A linha hierárquica é globalmente longa, tornando a tomada de decisão lenta e a comunicação sujeita a distorções. Este facto, distancia quem planeia, quem executa e quem controla, deixando poucos graus de liberdade ou autonomia aos operacionais que contactam com o cliente. Assim, a sua actuação encontra-se estandardizada através de normas e procedimentos e pauta-se pela ausência de personalização do serviço.

As empresas de média ou grande dimensão que possuem estruturas funcionais, tais como as empresas A, B, C, D e G têm variações do organograma tipo, aumentando o número de unidades orgânico-funcionais consoante a dimensão da empresa.

Assim, em função da dimensão da empresa haverá ou não a existência de mais unidades orgânico-funcionais de apoio à Unidade de Operação (Produção). E se bem que a direcção de manutenção, a financeira e o contencioso, sejam unidades quase sempre presentes nas empresas de média dimensão, nas de maior dimensão, os gabinetes de estudos de mobilidade, de marketing e comercial e de sistemas de informação, são habituais.

Nas empresas de pequena dimensão (empresa H), existe um contacto quase directo entre topo estratégico e operacionais, uma vez que entre o dono da empresa/empresário e os motoristas, existe apenas uma chefia intermédia. Temos assim estruturas simples, com poucos níveis hierárquicos em que o topo estratégico está envolvido nas várias áreas funcionais da empresa.

As empresas de grande dimensão podem estruturar-se em dois grandes grupos.

As do primeiro grupo são funcionais (empresas A, B, C, D e G) mas pela cada vez maior focalização num serviço de qualidade ao cliente, tende-se a evoluir para uma estrutura funcional mista, uma vez que a unidade operacional de transporte, pode ser divisional por mercados geográficos (empresa A).

Assim, a unidade operacional de transporte divisional nas diversas estações de recolha, enquanto numa das empresas (empresa A) já estiveram estruturadas com autonomia em unidades de negócio, na outra (empresa B) são dependentes e integram a Direcção de Exploração.

As empresas do segundo grupo (empresas E e F) apresentam estruturas tipo grupo de empresas funcionais que se organizam de forma corporativa e fechada procurando expandir geograficamente o negócio, através de concessão para novos itinerários ou carreiras, ou através de um conceito multimodal de transporte que ultrapassa o transporte rodoviário de passageiros (empresa E).

Nestas empresas, existe uma tendência de externalização das áreas de apoio à organização e operação do transporte.

As várias empresas do grupo, têm a sua personalidade jurídica e gestão próprias, sem pôr em causa as linhas directrizes do grupo enquanto referência estratégica. O grupo (empresa E e F) possui empresas de carácter familiar e empresas de média e grande dimensão, de tipo funcional. As empresas são participadas entre si por outras empresas do grupo, formando uma teia económica-financeira complexa (ver figura 2.23 na página 34).

Verifica-se no sector, sobretudo no segmento interurbano, onde existem as empresas de média dimensão, cachos de empresas que têm participações entre elas, numa rede geralmente familiar e com funcionamento corporativista.

FIGURA 2.22

Organograma Típico da Estrutura Funcional

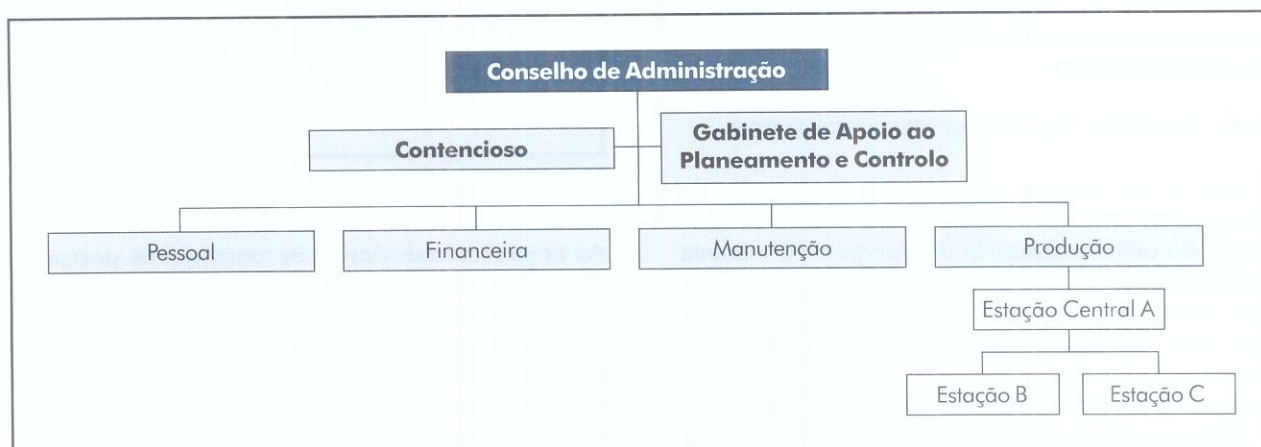
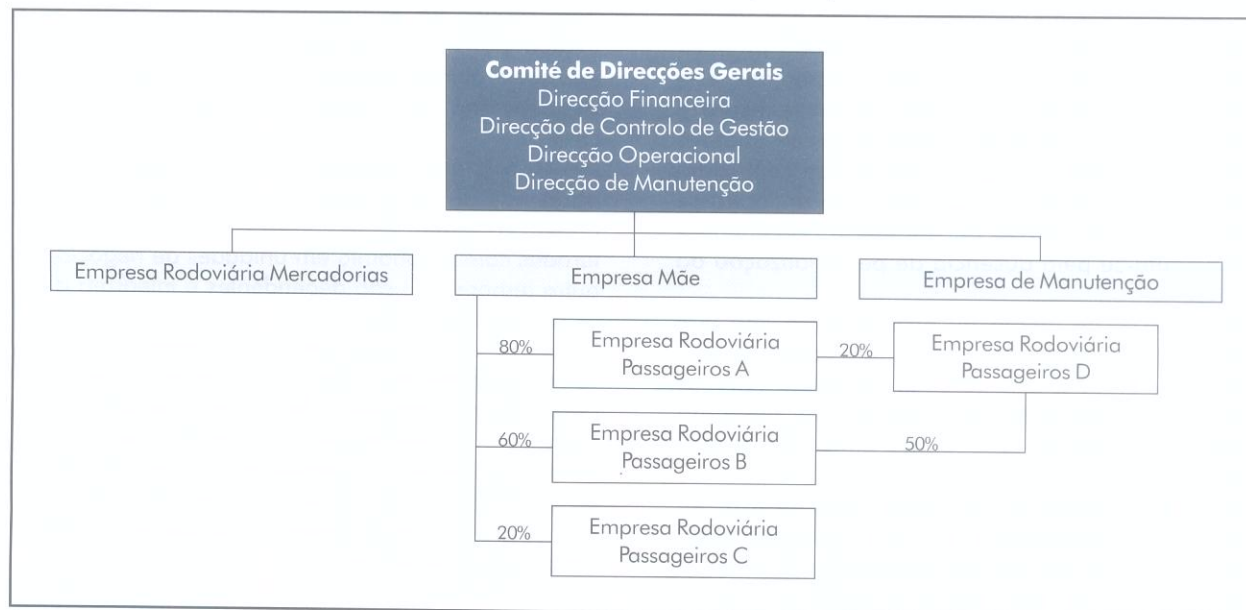


FIGURA 2.23

Organograma Típico da Estrutura Tipo "Grupo"



A percentagem corresponde à participação financeira das empresas entre si.

2.3.2. Micro-estrutura

Na generalidade, nestas empresas e do ponto de vista dos modelos de organização do trabalho, os motoristas de pesados de passageiros desenvolvem o seu trabalho fora da empresa, mas a sua autonomia no desempenho profissional é ínfima. Face a imprevistos de trânsito, acidentes e situações anómalas com passageiros, o agente comunica à chefia, localizada no terreno ou no centro de controlo, que com uma visão de conjunto da frota decidirá e solicitará actuação, face aos acontecimentos ou anomalias.

Os vários níveis hierárquicos intermédios são um factor bloqueante da decisão atempada e em tempo real. Bem como, a estrutura funcional obsta a um funcionamento integrado e em equipa dos diversos profissionais da empresa.

A gestão de topo poderá assumir vários contornos, desde pública, privada ou familiar, cada uma com as suas características intrínsecas, mas globalmente pouco profissionalizada.

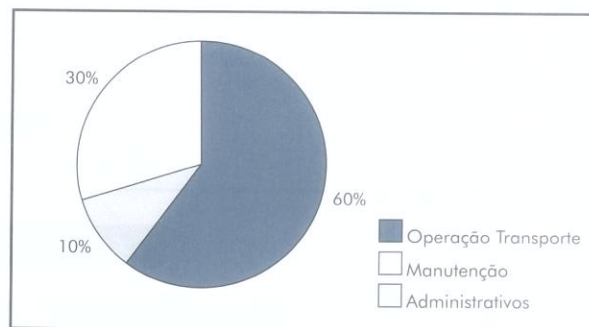
2.4. Gestão de Recursos Humanos

O volume de efectivos das empresas rodoviárias de passageiros tem sido afectado com a forte concorrência de outros modos de transporte e da inerente quebra de quota de mercado. Uma forma de reagir com competitividade é apostar na reestruturação, à qual não é alheia a redução de efectivos, devida à forte racionalização de recursos humanos. Nos anos mais recentes tem diminuído o número de efectivos e, inclusive, não têm sido feitas admissões para áreas

como a administrativa e a manutenção, esta última tendencialmente externalizada. Em conformidade, na prática e predominantemente, só têm sido feitas admissões para Motoristas Pesados de Passageiros. Estando a especificidade do sector e a maior quantidade de emprego, nas áreas de operação de transporte — pessoal tripulante, as empresas objecto de estudo de caso, reflectem estas percentagens no seu número de efectivos (Figura 2.24).

FIGURA 2.24

Percentagem de Efectivos por Actividade



Fonte: Análise extrapolada das empresas estudo de caso

As empresas rodoviárias de passageiros possuem, consoante a sua dimensão e estrutura orgânica, secções, gabinetes ou direcções de recursos humanos mais ou menos consolidadas e com perspectivas estratégicas diferentes. Enquanto as empresas A e B possuem uma gestão de recursos humanos planeada em função da estratégia da empresa — previsional,

as empresas C, D, G, E e F possuem unidades funcionais de pessoal numa actuação meramente administrativa e legalista. A empresa H caracterizada pela ausência de comportamento estratégico com actuação localizada e pontual, possui nesta área dos recursos humanos uma atitude incipiente e informal por parte dos donos da empresa e uma componente meramente administrativa de pagamento dos salários.

2.4.1. Recrutamento e Selecção

A actividade de recrutamento e selecção nas empresas de transporte rodoviário de passageiros — ligeiros e pesados — restringe-se, na globalidade, à área de pessoal tripulante — Motoristas.

O recrutamento de motoristas, é efectuado mediante um grau de exigência considerável, médico e psicológico, e está regulamentado em Decreto-Lei n.º 209/98 que revogou o anterior Decreto-Lei n.º 336/97. Basicamente, podem submeter-se a concurso de admissão, candidatos com as seguintes características:

- Terem a categoria C (carta de pesados) ou D (carta de pesados de passageiros);
- Idade entre os 23 e os 28 anos;
- Habilitações que variam entre o 8º e o 9º ano;
- Situação militar regularizada.

De realçar que a experiência de condução constitui um factor preferencial.

Após a pré-selecção inicial, em função da idade e das habilitações, os candidatos são submetidos a um conjunto de testes de avaliação psicológica e a exames médicos, adequados à função específica a desempenhar (os requisitos médicos e psicológicos exigidos para o desempenho da função de condução encontram-se regulamentados em Decreto-Lei).

Após parecer de selecção médico-psicológica favorável, os candidatos são submetidos a provas práticas de condução, em veículo pesado.

As empresas C, D, E, G e H recrutam já profissionais com a categoria D, sendo a exigência dos critérios maior ou menor consoante as suas necessidades e a oferta de candidatos no mercado de trabalho.

Embora as exigências básicas de recrutamento possam ter algumas similaridades, inerentes à obrigatoriedade da própria legislação, só admitem candidatos com a categoria D, variando a idade mínima (legalmente a partir dos 21 anos, para obtenção da categoria D) de recrutamento, entre os 23 e os 40 anos, em função das políticas de pessoal e por outro, em função da maior ou menor dificuldade em recrutar candidatos.

As empresas A, B e C podendo, ou não, subcontratar a formação, consideram-na estratégica. Assim, os candidatos com a categoria C e/ou D, frequentarão um curso teórico-prático (com 30% de teoria sobretudo em aspectos técnicos e 70% de técnicas de condução) com a duração estimada entre 350 e 400 horas.

2.4.2. Formação

Na empresa A existe um departamento de formação acreditado pelo INOFOR que promove e implementa internamente acções de formação, no total de 90 mil horas em 1994, destinadas aos seus efectivos.

A empresa B, desde 1992, tem a actividade de formação externalizada. Se nos reportarmos ao ano de 1994, constataremos a implementação de 40.658 horas investidas em formação profissional.

O tipo de formação em referência (quer ao nível teórico quer prático), é uma formação específica para empresas de transporte rodoviário de passageiros, que amplia competências e qualidades de desempenho, para uma actividade cada vez mais sujeita à competitividade e exigências de qualidade por parte dos clientes.

Para estas empresas (A e B), não é suficiente o Motorista de Pesados de Passageiros possuir a carta de Pesados de Passageiros (categoria D), obtida em qualquer escola de condução. São necessários conhecimentos e competências, em várias áreas temáticas, com particular incidência quer na vertente de condução económico-defensiva, quer na vertente comercial e imagem/atendimento, tais como:

- Normas e Procedimentos;
- Atendimento de Clientes;
- Relações Interpessoais;
- Segurança e Prevenção de Acidentes;
- Ergonomia;
- Técnicas de Condução Económico-Defensiva;
- Cobrança e Receita.

Ressalva-se o facto de os candidatos com a categoria C (carta de pesados), através da formação nas duas empresas A e B, poderem ser aprovados em exame, sendo averbada a categoria D, pela Direcção Geral de Viação.

Nas restantes empresas de pesados de passageiros (D, E, F e G), abrangidas pelos estudos de caso, constatamos que, não existe formalmente qualquer departamento de formação. A formação é realizada, com algum pendor informal e implementada pontualmente, em função das necessidades. Desta forma, o tipo e qualidade da formação, será incomparavelmente diferente da efectuada pelas outras três empresas referidas (A, B e C).

Nestas empresas a formação e integração dos novos elementos é efectuada por aqueles que tendo alguns anos de experiência na empresa, detêm aptidões e provas de desempenho positivo na função, na área de tripulação de viaturas (Motoristas), ou categoria superior (Controladores/Chefes de Estação/Expedidores).

A afectação dos recursos humanos — pessoal tripulante — ao serviço, é avaliado em função das características tidas *à priori*, como adequadas/necessárias

à tipologia de serviços (turismo/alugueres) e às características dos potenciais passageiros.

Ao nível dos transportes ligeiros de passageiros (ALPA), não existe ainda oferta formativa. No entanto, existe legislação recente sobre a certificação destes profissionais e sobre a implementação de acções formativas com vista à uniformização do nível nacional com referências-padrão de modelos europeus.

Como base, e imprescindível para a função condução, continua a ser exigida a categoria B (carta de ligeiros de passageiros), única certificação atribuída perante exame pela Direcção Geral de Viação e, para algumas situações legais, a carta profissional (categoria D), é privilegiada.

Acresce esclarecer que a atribuição de licenças de aluguer em veículos ligeiros de passageiros, sendo efectuada mediante concurso, elaborado pelas Câmaras Municipais, só pode ser atribuída a candidatos de nacionalidade portuguesa "à excepção dos que hajam sido condenados pela prática dos crimes previstos no n.º 2 do Artigo 46 do Código de Estrada, ou que hajam sido declarados delinquentes habituais ou por tendência (Portaria 149/79 de 4 de Abril)".

No âmbito do sistema Nacional de Certificação Profissional, Decreto-Lei n.º 95/92, de 23 de Maio, é a profissão de taxista a primeira a ser certificada no sector dos transportes.

A profissão de taxista encontra-se em processo de certificação com a publicação do Decreto-Lei n.º 263/98, de 19 de Agosto, que impõe a obrigatoriedade do Certificado de Aptidão Profissional (CAP) para o exercício da profissão de Motorista de Táxi. Assim, pretende-se assegurar a melhoria da qualidade do serviço de transporte público de passageiros, bem como o incremento da segurança na circulação dos veículos utilizados nesse transporte.

A DGT — Direcção Geral de Transportes Terrestres, enquanto entidade certificadora, procura a implementação de procedimentos e critérios de certificação profissional e de homologação de cursos de formação profissional capazes de comprovar a posse de qualificações adequadas ao exercício da profissão e de garantir a qualidade no desenvolvimento de cursos de formação profissional ajustados à aquisição de competências pelo candidato a Motorista de Táxi.

Os requisitos gerais necessários à obtenção de CAP são: idade compreendida entre 18 e 65 anos, escolaridade obrigatória em função do ano de nascimento, domínio da língua inglesa, posse de carta de condução (categoria B) e o ser idóneo. Para além destes requisitos gerais, os candidatos ao CAP devem demonstrar, através de prova documental que preenchem os seguintes requisitos, formação profissional inicial — "Tipo I" (com duração mínima de 900 horas) ou experiência profissional complementada por

formação contínua — "Tipo II" (com duração mínima de 200 horas).

Os candidatos devem apresentar antes do acto de inscrição nos cursos, entre outros, os relatórios de inspecção médica (relativos à aptidão física e mental) e de exame psicológico (relativo à aptidão psicológica). Quer a formação de "Tipo I" quer a formação de "Tipo II" contemplam conteúdos programáticos, como: Mecânica Automóvel, Técnicas de Manutenção de Veículos Automóveis, Técnicas de Condução, Geografia, Legislação do Trabalho, Regulamentação da Actividade de Transportador em Táxi, Segurança e Higiene dos Transportes, Comportamentos e Atitudes, Formalismos Administrativos do Serviço Transporte e Segurança do Motorista. A esta componente científico-tecnológica de duração variável segundo o tipo de formação, acresce a componente prática (de simulação e em contexto real de trabalho) e no caso da formação de "Tipo I" a componente sócio-cultural com conteúdos programáticos, tais como: Comunicação Oral e Escrita em Língua Portuguesa, Inglês Elementar e o Desenvolvimento Pessoal, Profissional e Social.

O período de validade do CAP de Motorista de Táxi é de cinco anos e a sua renovação implica a demonstração de uma série de requisitos, nomeadamente não estar inibido de conduzir, aptidão física e mental, e a prova documental de possuir actualização científica e técnica e/ou aperfeiçoamento, obtida através da frequência de curso de formação contínua com a duração mínima de 20 e/ou 30 horas, respectivamente.

2.5. Agrupamentos Estratégicos

O sector rodoviário de passageiros, pela assinalável heterogeneidade em termos de tecido empresarial, permite construir um conjunto de agrupamentos estratégicos, a partir da combinação das forças motrizes estruturantes do relatório:

- Estratégias de mercados e produtos;
- Estratégias tecnológicas;
- Modelos organizacionais;
- Gestão de recursos humanos.

Tendo em conta estas forças motrizes, são apresentados quatro grupos de empresas, com comportamentos estratégicos similares e, que procuram representar o posicionamento estratégico das 103 empresas de transporte colectivo.⁽²⁷⁾

O quadro 2.14 pretende sintetizar as variáveis essenciais que permitiram distinguir os quatro agrupamentos estratégicos, bem como entender o posicionamento de cada uma das empresas alvo de estudo caso, nesta construção teórica.

(27) Dados do Ministério do Trabalho e da Solidariedade, referentes a 1997.

QUADRO N.º 2.14

Síntese dos Agrupamentos Estratégicos do Sector Rodoviário de Passageiros

Empresas Estudadas		Agrupamento 1	Agrupamento 2	Agrupamento 3	Agrupamento 4
		A, B	C, D, G	E, F	H
Estratégias de Mercados e Produtos	Estratégia Dominante ⁽²⁸⁾	Racionalização Custos/Qualidade (incluindo alguns elementos de diferenciação)	Estabilização assente nos custos	Expansionista ⁽²⁹⁾ (em “conglomerado” ou em rede)	Indefinição estratégica
	Tipo de Serviço Prestado	Transporte urbano e suburbano	Transporte Rodoviário Regular Interurbano (e outros ocasionais)	Transporte Rodoviário Regular Interurbano (e outros ocasionais)	Transporte Rodoviário Regular Interurbano (e outros ocasionais)
	Preços	Baixos (subsidiados pelo estado)	Baixos ⁽³⁰⁾	Baixos ⁽³⁰⁾	Baixos ⁽³⁰⁾
	Dimensão	Grande	Grande e Média	Grande	Pequena
Modelos Organizacionais	Configuração	Estrutura Funcional e Mista	Estrutura Funcional	Estrutura Multidivisional	Estrutura Simples
	Tipo de Gestão	Pública	Privada	Privada	Privada
Estratégia Tecnológica	Investimento	Forte	Moderado	Forte	Mínimo/nulo
Recursos Humanos	Gestão de Recursos Humanos	Previsional	Administrativas	Administrativas, Incipiente e formal	Incipiente e informal

Do conjunto das variáveis, é possível seleccionar duas que reputamos de fundamentais para discriminar o posicionamento dos quatro agrupamentos — a variável estrutural do tipo de serviço prestado e a variável comportamental das estratégias dominantes. A Figura 2.25 (página seguinte) permite-nos visualizar esta construção.

AGRUPAMENTO 1

Este agrupamento é constituído por um grupo de empresas, do qual são representativas duas organizações de capitais e gestão pública, alvo de estudo de caso (empresas A e B).

Ambas as empresas pertencentes a este agrupamento, classificam-se entre as organizações de grande dimensão, situando o seu efectivo entre os 3.000 e os 5.000 trabalhadores ⁽³¹⁾. Encontram-se igualmente, consideradas na CAE 7112.1 — Transporte urbano em eléctricos, troleicarros e autocarros.

ESTRATÉGIAS DE MERCADOS E PRODUTOS

O mercado para o qual se destinam as empresas que constituem este agrupamento é, predominantemente, o urbano, centrando a sua actividade, nas principais cidades do país.

A estratégia dominante destas empresas assenta, tradicionalmente, na racionalização de custos, embora se venha caminhando no sentido da qualidade com a introdução de alguns elementos de diferenciação.

As razões que justificam esta evolução estratégica, que se consubstancia presentemente numa postura de aposta na qualidade das viaturas (conforto, fiabilidade e incorporação de novas tecnologias), na qualidade do serviço, na focalização no cliente e na segmentação do mercado, prendem-se com a concorrência de outros modos de transporte, nomeadamente do ferroviário e do veículo particular, por um lado, e com as elevadas indemnizações compensatórias que estas empresas de capitais públicos continuam a receber do Estado.

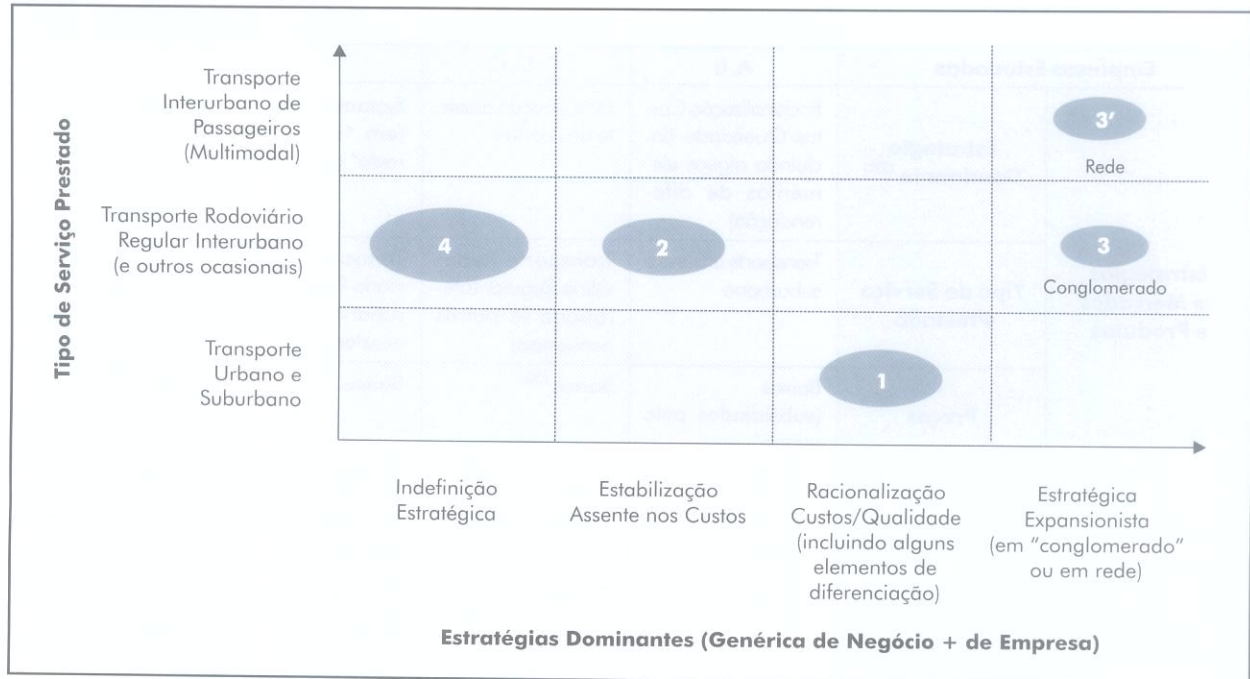
(28) Compreende as estratégias genéricas de negócio e as estratégias de empresa.

(29) Entendendo-se “conglomerado” por diversificação concêntrica e “rede” por integração horizontal.

(30) No mercado interregional, as empresas estão obrigadas a praticar preços baixos por imposição do governo sendo a DGTT o organismo que concede os itinerários. Deste modo, é comum não haver concorrência para o mesmo itinerário, o que por si só não provoca aumento de preço, porque este é fixado administrativamente contra a concessão de licença. Logo, nos agrupamentos 2, 3 e 4 os preços são baixos independentemente das estratégias dominantes de cada um. No mercado ocasional interno e internacional, o estabelecimento do preço é livre, embora esteja fortemente condicionado pela concorrência de outros modos de transporte e pelos preços de referência praticados no sistema urbano e interregional protegido.

(31) Dados do Ministério da Qualificação e Emprego, referentes a 1997.

FIGURA 2.25
Agrupamentos Estratégicos



Legenda: A dimensão dos agrupamentos corresponde ao número de empresas que cada um integra, sendo uma representação puramente indirectiva e sem qualquer ambição de rigor quantitativo.

De facto, o recente posicionamento estratégico de qualidade, surge como a alternativa estratégica mais credível, para enfrentar um contexto de forte redução dos passageiros transportados por estas empresas, em resultado da perda de competitividade para os outros modos de transporte⁽³²⁾.

O traço marcante neste agrupamento tem a ver com a orientação para o cliente. Nesse sentido, observa-se nos últimos anos, a tendência crescente das empresas, mesmo de capitais públicos, para a criação e dinamização de departamentos de *marketing*, que incluem gabinetes de informação e atendimento ao cliente.

Estes gabinetes, procedem ao tratamento de reclamações e de sugestões dos clientes, bem como lhes disponibilizam informação em tempo real, nomeadamente, sobre horários, percursos, alterações, colocações de paragens e abrigos, etc. Os serviços prestados por estes gabinetes, aproximam a empresa dos seus clientes, contribuindo de forma decisiva, para que o cliente transforme positivamente a sua percepção sobre a qualidade de serviço prestado pelas empresas de transporte, incluídas neste agrupamento.

Ainda no mesmo sentido da orientação para o cliente, assiste-se, nestas empresas, à multiplicação dos estudos de mobilidade que permitem avaliar, entre ou-

tras, a quantidade e o tempo médio de viagens, as opções pelo modo de transporte, as razões da escolha do modo por percurso origem/destino, etc. Este tipo de informação tem levado a reestruturações quer das empresas, quer ainda da rede e da qualidade do próprio sistema de transportes.

As empresas constantes deste agrupamento caracterizam-se por uma estratégia de estabilidade sem ambições expansionistas, justificável pelo facto do seu mercado estar confinado a uma determinada área geográfica, sem possibilidade de ampliação da sua área de actuação.

MODELOS ORGANIZACIONAIS

A opção estratégica de viragem para o cliente, tem motivado a necessidade de reestruturação dos modelos organizacionais das empresas deste agrupamento.

Assim sendo, e enquanto a empresa "B" tem mantido a estrutura funcional tradicional, a empresa "A" experimentou, recentemente, transformar a sua estrutura funcional numa estrutura matricial.

Esta mudança mostrou-se, no entanto, demasiado radical, não resultando em grande medida por dificuldade de adaptação da empresa face a este tipo de macro-estrutura.

(32) Esta opção estratégica só tem sido possível suportar financeiramente por recurso às indemnizações compensatórias.

A empresa recuou no seu processo de reestruturação, assentando actualmente, numa estrutura mista, onde se cruzam a estrutura por produto na área de exploração e a estrutura por funções, nas restantes áreas da empresa. Este tipo de reestruturações com o sentido de acompanhar a mudança de orientação estratégica, será naturalmente disseminada pelas empresas deste agrupamento. Neste sentido, as tradicionais estruturas por funções viradas para dentro da empresa, serão gradualmente substituídas por estruturas que incluam critérios de departamentalização por produto, por cliente, por área geográfica, etc., mais consentâneos com a focalização na qualidade de serviço ao cliente, que se pretende. Este processo pode, porém, ser prejudicado, se permanecer a constante alternância entre gestores públicos nestas empresas, que colidem com a manutenção de uma linha de continuidade nos processos de reestruturação.

TECNOLOGIA

Neste agrupamento, as empresas realizam elevados investimentos de modernização tecnológica, quer no contexto da operação de transporte, quer no domínio da organização do transporte.

Na actividade da operação, regista-se a aquisição de novas viaturas detentoras de índices superiores de conforto e com baixos índices de poluição⁽³³⁾. Este comportamento tem permitido baixar a idade média da frota nestas empresas, dos 14-15 anos para os 8-10 anos. Do mesmo modo, tem sido feito um esforço em termos de diversificação da frota, com o objectivo de responder melhor às necessidades do cliente urbano. Nessa perspectiva, a frota destas empresas tem sido gradualmente alargada dos tradicionais autocarros *standard*, para os veículos articulados destinados a percursos de grande volume de tráfego e, ainda, para uma nova geração de autocarros urbanos e minis, concebidos para servir zonas anteriormente inacessíveis, ou zonas pedonais.

Quanto à actividade de organização do transporte, destaca-se a implementação de Sistemas de Ajuda à Exploração (SAE) com utilização do GPS, o que permite entre outros aspectos, disponibilizar ao cliente informação em tempo real. Registe-se, ainda neste domínio, a implementação de sistemas de apoio ao planeamento operacional do serviço transporte colectivo. Estas empresas desenvolvem, igualmente, projectos na actividade comercial com o objectivo de melhor servir o cliente, nomeadamente ao nível da bilhética integrada e sem contacto.

Similarmente, encontra-se em fase de estudo e experimentação a utilização de combustíveis alternati-

vos, nomeadamente o GPL (Gás de Petróleo Liquefeito).

Acrescente-se ainda, que no âmbito dos gabinetes de estudo criados nas estruturas destas empresas, inclui-se o envolvimento em projectos internacionais inovadores, que permitem a troca de informação entre empresas de transporte congéneres europeias, no domínio tecnológico.

Tendo em conta a orientação de qualidade que estas empresas prosseguem, regista-se a intenção de se certificarem em qualidade, quer na sua totalidade quer em unidades de negócio-chave para a empresa.

As duas empresas apresentam já um *site* na *internet* o que, se por um lado indicia a abertura às novas tecnologias de informação, por outro reforça uma orientação para o cliente através, nomeadamente da divulgação directa e *on-line* dos seus serviços.

RECURSOS HUMANOS

As empresas deste agrupamento praticam uma gestão de recursos humanos previsional.

Neste domínio encontram-se no entanto, algumas diferenças entre as empresas alvo de estudo de caso. Assim, e enquanto a empresa "B" subcontrata a maior parte do recrutamento e a exclusividade da formação à *Fernave*, já a empresa "A" internaliza parte destas actividades, possuindo na sua própria estrutura unidades funcionais especializadas, que se ocupam da actividade de formação.

Ambas as empresas têm em comum o facto de privilegiarem o recrutamento de jovens com potencial, que por via de formação intensiva que recebem, permite-lhes obter a carta de pesados de passageiros (serviço público) na própria empresa, mediante exame na DGV.

AGRUPAMENTO 2

Consideram-se representativas deste agrupamento três empresas alvo de estudo de caso, sendo que duas delas resultam de recentes operações de privatização (C e D) e uma privada (G). Em termos de áreas de actuação, a empresa C opera na Grande Lisboa, a D entre a região da Estremadura e do Ribatejo e a G na região Centro.

As empresas C e D encontram-se classificadas, em termos de dimensão, na classe entre 400 a 1.000 trabalhadores ou mais⁽³⁴⁾, sendo que a empresa G mantém um efectivo de cerca de 100 trabalhadores. As três empresas são consideradas na CAE 7112.3 — Carreiras interurbanas de autocarros.

(33) As empresas de transporte rodoviário que adquirirem novas viaturas, têm um subsídio de 1/10 do valor da compra, até ao montante máximo de 40 mil contos. O plafond disponível anualmente é de 760 mil contos.

(34) Ambas as empresas tinham, em 1997, cerca de 800 trabalhadores cada, segundo os dados do Ministério do Trabalho e Solidariedade.

ESTRATÉGIAS DE MERCADOS E PRODUTOS

As empresas que constituem este agrupamento direccionam-se, predominantemente, para o espaço interurbano através dos serviços regulares inter-regionais, e dos ocasionais internos e internacionais (alugueres).

A estratégia de negócio caracteriza-se pela contenção e racionalização de custos. Esta opção justifica-se, na medida em que as empresas deste agrupamento não estão abrangidas pelas indemnizações compensatórias do Estado, por um lado, mas estão obrigadas a praticar preços tabelados pela DGT, por outro. Não obstante estes condicionamentos, duas das empresas alvo de estudo de caso, têm apostado numa nova imagem, nomeadamente através de:

- Melhoria da qualificação dos trabalhadores que se relacionam directamente com o público;
- Aumento continuado do investimento, em aquisição de viaturas (predominantemente usadas, nacionais ou importadas em bom estado, para renovação da frota);
- Remodelação e manutenção das estações, com vista também a melhorar as condições de atendimento dos passageiros.

A estas medidas, junta-se ainda a aposta das Câmaras em melhorar o conforto nos abrigos destinados aos passageiros, o que em conjunto tem contribuído para uma melhoria da imagem das empresas junto dos clientes.

A estratégia das empresas incluídas neste agrupamento é, claramente, de estabilidade, uma vez que operam em mercado protegido (o licenciamento ou concessão é regulamentado pela DGT, que não atribui, habitualmente, a diferentes operadores o mesmo percurso). Nesta perspectiva, o segmento de mercado confinar-se-á ao existente, não se perspectivando a expansão, quer a nível geográfico, quer ao nível de promoção de novos produtos (carreiras e/ou serviços).

Por outro lado, também não se perspectiva o aparecimento de novos concorrentes rodoviários, a operar de forma integralmente paralela e em percursos comuns, pelo que a fidelização de clientes continuará a consubstanciar-se na inexistência de outras opções.

MODELOS ORGANIZACIONAIS

A estrutura funcional apresenta-se enquanto denominador comum, para as empresas deste agrupamento. De facto, o critério de departamentalização encontra-se na concentração de especialistas, por diferentes unidades da organização. Estas unidades, por sua vez, variam na sua quantidade em função da dimensão da empresa.

A manutenção da estrutura funcional nestas empresas, enquadra-se perfeitamente no contexto em que actu-

am, pois apesar da sua condição de empresas privadas, operam num mercado protegido e sem concorrência, no mesmo modo de transporte. Nesse sentido, não sentem verdadeiramente a necessidade de uma viragem para o mercado, e consequentemente, de encontrar estruturas mais coerentes com essa perspectiva. Apesar da dimensão média/grande das empresas deste agrupamento, os seus modelos organizacionais classificam-se enquanto estruturas simples. Ou seja, constituem macro-estruturas, onde não se visualizam actividades de tecno-estrutura (exemplo dos gabinetes de estudos, de sistemas de informação, de marketing, etc.) e em que o aumento de dimensão, está apenas associado ao engrossamento das unidades operacionais e de linha.

Excepção à empresa C, que na sua recente viragem ao mercado/clientes tem desenvolvido estudos de mercado e focalizado os seus serviços na satisfação do cliente, o que condicionou a criação interna de unidades orgânico-funcionais com este *know-how*.

TECNOLOGIA

A moderação caracteriza os investimentos na área das novas tecnologias e nos sistemas de apoio à exploração, bem como nos investimentos em novas viaturas. Neste sentido, o volume dos investimentos é amplamente racionalizado, visando apenas garantir a renovação dos serviços com mínimos de qualidade.

O processo da aquisição de viaturas é bem demonstrativo desta postura sobre o investimento em nova tecnologia. De facto, e apesar das empresas usufruírem de um subsídio para a aquisição de novas viaturas correspondente a 1/10 do valor de compra até ao montante máximo de 40 mil contos, elas optam genericamente pela compra de viaturas usadas, que na sua maioria provêm de importações. Este comportamento contextualiza-se perfeitamente com a orientação estratégica de custos destas empresas.

RECURSOS HUMANOS

A gestão de recursos humanos é globalmente de tipo administrativo. Não existe planeamento de pessoal, mas sim uma gestão reactiva e legalista, à excepção da empresa C na qual existe uma preocupação com a qualificação dos seus profissionais.

A formação tanto pode ser desenvolvida internamente como pode ser subcontratada, mas sempre numa lógica de controlo apertado dos custos. Assiste-se, inclusive, a um desinvestimento considerável na área formativa, limitando-se actualmente a acções de sensibilização e de integração de novos empregados. A formação é encarada globalmente, como um custo e não enquanto um investimento e, nessa medida, deve ser limitada e imprescindível, excepção à empresa C.

A política de recrutamento segue também esta linha, na medida em que apenas se recruta pessoal tripu-

lante, já detentor da categoria D (carta de pesados de passageiros), para que não tenha a empresa de suportar quaisquer custos de formação adicionais às acções formativas iniciais de adaptação e integração. De todo o modo, ressalve-se que a não valorização da formação (interna ou externa), na área da operação de transporte, não é extensiva a todas as categorias profissionais, assistindo-se inclusive, a um considerável investimento em formação para profissionais altamente qualificados e para quadros técnicos.

AGRUPAMENTO 3

Consideramos duas organizações representativas deste agrupamento (E e F). A especificidade deste agrupamento resulta em grande medida, do funcionamento enquadrado numa lógica de grupo, do qual fazem parte um conjunto de empresas que podem, pelo seu comportamento estratégico, situar-se em qualquer um dos restantes três agrupamentos. Neste sentido, a unidade de análise é o grupo e não a empresa de *per si*.

Os dois grupos alvo de estudos de caso, encontram-se considerados na CAE 7112.3 — Carreiras interurbanas de autocarros.

ESTRATÉGIAS DE MERCADOS E PRODUTOS

Em termos de mercados e serviços/produtos, as empresas pertencentes a estes grupos destinam-se a quase todos os segmentos da procura de transporte rodoviário, oferecendo serviços nos contextos do interurbano regular, dos serviços regulares de expressos e dos ocasionais internos e internacionais (alugueres e/ou turismo). Apenas o segmento regular urbano escapa ao domínio de actividade deste agrupamento.

As estratégias de negócios das empresas de *per si* representativas deste grupo, enquadram-se, por um lado, numa linha de controlo e racionalização de custos, típica das empresas do agrupamento 2 e, por outro lado, na ausência de perspectiva estratégica, que encontramos nas empresas pertencentes ao agrupamento 4.

Os grupos empresariais constantes deste agrupamento 3, apresentam-se com uma estratégia muito clara, no sentido do expansionismo. As vias de desenvolvimento para a operacionalização desta estratégia têm passado, por um lado, pela integração horizontal, ou seja, pela aquisição contínua de empresas rodoviárias de passageiros, com a perspectiva da ampliação ou expansão geográfica do domínio de actividade. Evoluindo, neste sentido, para algo que se pode assemelhar a um "conglomerado".

Por outro lado, como sucede com um dos grupos (E), a via de desenvolvimento pode mostrar-se mais ambiciosa neste designio, apostando também na complementaridade do transporte de passageiros, numa base de multimodalidade. Nesta perspectiva, o seu posicionamento ultrapassa o âmbito de mero transportador rodoviário de passageiros e coloca-se ao nível mais genérico do "transporte de passageiros". Neste caso, evolui-se claramente para uma organização em rede.

MODELOS ORGANIZACIONAIS

Como já referimos, a unidade de análise no contexto deste agrupamento estratégico, situa-se ao nível do grupo e não de cada empresa de *per si*. Neste sentido, os dois grupos estudados apresentam uma estrutura multidivisionalizada, sendo que a divisionalização se traduz pelo número de empresas que fazem parte de cada grupo. Por sua vez, cada empresa no âmbito de cada grupo, segue o modelo organizacional explicitado no agrupamento 2 ou 4.

As empresas pertencentes a estes grupos, apesar de funcionarem do ponto de vista da gestão com alguma autonomia, mantêm globalmente uma grande dependência do presidente e/ou núcleo "duro" dos grupos, quer em termos de orientações estratégicas quer em termos de orientações operacionais.

TECNOLOGIA

A estratégia tecnológica utilizada pelas empresas pertencentes a estes grupos, encontra-se retractada no agrupamento 2 e 4.

Ao nível do grupo, há apenas a registar os estudos e os projectos de investimentos em tecnologia, que tenham por objectivo a sustentação da multimodalidade, bem como da bilhética associada a este processo.

RECURSOS HUMANOS

A gestão de recursos humanos não está centralizada numa unidade orgânico-funcional especializada de apoio ao próprio grupo. Cada empresa tem e implementa a gestão de recursos humanos, que varia entre o tipo administrativo, presente nas empresas do agrupamento 2 e o modo incipiente e informal, predominante nas empresas do agrupamento 4.

AGRUPAMENTO 4

O agrupamento em referência, enquadra uma empresa alvo de estudo de caso (H) que é representativa

.....
(35) Este agrupamento é ainda susceptível de abranger, com carácter residual, pequenas organizações municipais responsáveis pelo transporte urbano e suburbano dos municípios.

de uma miríade de micro-empresas e de pequenas empresas, de base familiar, cujo posicionamento face ao negócio, é considerado pouco qualificado profissionalmente⁽³⁵⁾.

São empresas que, vulgarmente, se classificam em termos de CAE, na classe 7112.3 — Carreiras interurbanas de autocarros.

ESTRATÉGIAS DE MERCADOS E PRODUTOS

As empresas enquadradas neste agrupamento desenvolvem, predominantemente, a sua actividade no mercado regular interurbano. Pontualmente e de acordo com as necessidades da procura, oferecem também serviços ocasionais internos ou internacionais que, em virtude do aumento da importância das actividades de lazer e de turismo, têm denotado tendência para o crescimento.

Do ponto de vista da estratégia de negócio, as empresas incluídas neste agrupamento, distinguem-se essencialmente das restantes, por revelarem uma total ausência de comportamento estratégico, isto é, não têm noção da sua missão, dos objectivos de médio e longo prazo que pretendem atingir e, dessa maneira, também não são capazes de optar estrategicamente. Essencialmente, limitam-se a explorar as carreiras e/ou serviços legalmente atribuídos, sem preocupações de melhoria da qualidade, de segmentação da procura ou de racionalização de processos. Esta atitude de “navegação à deriva”, juntamente com a redução da procura do transporte rodoviário de passageiros associado ao crescimento exponencial do transporte próprio, tem resultado no impasse ou retracção das empresas pertencentes a este agrupamento. Ou seja, não só não conseguem aumentar o seu mercado, como se debatem com enormes dificuldades para mantê-lo.

Debatendo-se amiúde com problemas de sobrevivência, é comum ouvirem-se protestos por parte destas empresas, contra a concorrência considerada desigual das empresas públicas, que contam com acesso a indemnizações compensatórias para equilíbrio dos seus défices de exploração. As empresas privadas deste agrupamento, não só não auferem qualquer incentivo, como estão obrigadas a apresentar preços legalmente definidos pela DGTI, para os seus serviços regulares⁽³⁶⁾.

MODELOS ORGANIZACIONAIS

O postulado teórico, defende a ideia de que a estratégia condiciona a estrutura. Nesse sentido, a ausência de comportamento estratégico que constitui a característica distintiva das empresas deste agrupamento, não deixa, inevitavelmente, de ter consequências sobre a sua estrutura.

De facto, face à perda de passageiros, as empresas não só não têm gizado estratégias de resposta, como também não têm assegurada qualquer reestruturação que pressuponha a melhoria na competitividade empresarial.

Nesse sentido, os seus modelos organizacionais assentam numa estrutura simples e funcional de base familiar, sem qualquer perspectiva de crescimento, ou de profissionalização.

TECNOLOGIA

Sendo a estratégia da empresa de impasse/retracção, inerentemente, nos domínios tecnológicos, não serão expectáveis investimentos em inovações.

Esta tendência será extensível, quer às viaturas, quer a qualquer introdução de novas tecnologias na empresa. As viaturas que operam nestas empresas não têm qualidade. A frota é antiga e quando é adquirida outra para eventual substituição, é normalmente, já usada e importada.

A estratégia é, claramente, de desinvestimento, suportando-se apenas, o essencial para manter a actividade.

RECURSOS HUMANOS

A gestão de recursos humanos é incipiente e informal e, por norma, é assumida pelo próprio proprietário da empresa.

Para a operação transporte, o pessoal tripulante é recrutado com a categoria D (carta de Pesados de Passageiros), para obviar quaisquer esforços adicionais de formação a suportar pelas empresas.

Estas empresas não têm qualquer departamento de formação, nem realizam investimento nesta área. A formação é considerada um custo. O recrutamento é feito sem grande rigor e sem grandes preocupações com a qualidade.

3. Análise Prospectiva

O sector rodoviário de passageiros enquadra-se, juntamente com os outros cinco sectores estudados (aéreo, ferroviário, marítimo, fluvial e rodoviário de mercadorias), no âmbito mais genérico do sistema de transportes.

Dada a multiplicidade de sectores de actividade em estudo, optou-se por não efectuar um exercício de cenarização por cada um dos seis sectores, mas antes, pela utilização do critério geográfico da distância (urbano/suburbano e longo curso) e do critério objecto de transporte (mercadorias e passageiros), para distinguir de entre os exercícios de cenarização a efectuar.

(36) Esta situação é extensível à totalidade das empresas privadas deste sector.

Neste sentido, a análise prospectiva do sistema de transportes, baseia-se em três exercícios de cenarização, que resultam do entre-cruzamento destes critérios e que se classificam da seguinte forma:

- Urbano/suburbano de mercadorias e passageiros;
- Longo curso de mercadorias;
- Longo curso de passageiros.

Este trabalho de análise prospectiva para o sector dos transportes encontra-se na globalidade no anexo I.

O presente relatório irá utilizar enquanto recurso, apenas o exercício de cenarização correspondente ao urbano/suburbano de mercadorias e passageiros, excluindo desta forma da análise, os exercícios respectivos ao longo curso de mercadorias (por razões óbvias) e, ao longo curso de passageiros, pelo seguinte conjunto de razões:

- O exercício de cenarização de longo curso de passageiros, tem um alcance mais restrito do que o conceito de transporte internacional. Ou seja, foi elaborado para distâncias superiores a 500 Km e nesse sentido, tem o seu enfoque fundamental no modo aéreo, essencialmente, e no modo ferroviário, subsidiariamente;
- O transporte de longo curso por via rodoviária, está quase exclusivamente ligado à actividade turística e, nesse sentido, escapa ao âmbito deste relatório, um pouco à semelhança do sucedido com o transporte de passageiros por via marítima (cruzeiros), que foi excluído do relatório marítimo, por razões idênticas;
- São residuais e encontram-se em regressão, as carreiras regulares de transporte internacional de passageiros, existindo sim e, essencialmente, transporte ocasional de passageiros, por operadores licenciados para itinerários nacionais e que encontram, neste segmento, oportunidades pontuais para rentabilizar o seu negócio;
- Não se reconhecem alterações significativas no domínio das competências, ao nível dos perfis e dos empregos por via do aumento da distância percorrida, com excepção do domínio de língua estrangeira, para a qual os motoristas devem estar habilitados.

Baseando-nos, então, no exercício de cenarização Urbano/suburbano de mercadorias e passageiros, efectuámos a sua ligação ao sector rodoviário de passageiros, resultando desta operação, três cenários que designamos por Ouro, Bronze e Latão, e que se estruturam a partir dos seguintes factores de enquadramento:

- Estrutura de actividades nas áreas metropolitanas;
- Organização territorial do espaço metropolitano;

- Forma dominante da organização do comércio e serviços;
- Grau de inovação tecnológica nos modos de transporte;
- Forma dominante de intervenção do estado e políticas de gestão da procura;
- Disponibilidades financeiras do Estado para o investimento público.

Com a elaboração dos cenários num horizonte temporal a dez anos, procurou-se, face às possíveis evoluções do sector, antecipar as necessidades de competências a longo prazo. Convirá, no entanto, ter presente que cada cenário é um futuro possível e que a realidade, daqui a 10 anos, poderá ser uma mistura dos vários cenários apontados.

Antes de passar à descrição dos três cenários e da sua repercussão nos agrupamentos estratégicos, importa salientar que com este exercício prospectivo, pretendeu-se ultrapassar a visão unimodal e intra-sectorial presente nos seis relatórios sectoriais dos transportes, possibilitando uma leitura transversal do sistema de transportes, mais consentânea com a realidade e contribuindo, desta forma, para um entendimento da lógica multimodal e da competitividade inter-sectorial, no contexto global do sistema de transportes.

3.1. Cenário Ouro

O cenário Ouro no que diz respeito aos Mercados e Produtos, Tecnologias e Organização, será marcado pelas seguintes tendências de evolução:

MERCADOS E PRODUTOS

Reorganização funcional e espacial das áreas metropolitanas, com estruturas de rede multicêntrica ou policêntrica hierarquizada, a que acrescem as alterações estruturais como o teletrabalho e a flexibilização de horários laborais, factores dissuadores dos movimentos pendulares. Aparecimento de um sistema caracterizado pela intermodalidade das deslocações, com inerente perda de apetência pelo transporte individual. Forte restrição à utilização do automóvel em zonas alargadas do perímetro urbano, o que aumentará a procura do transporte colectivo.

TECNOLOGIAS

Investimento elevado em tecnologias aplicadas ao transporte no sentido de o tornarem menos poluente, mais flexível e confortável.

Investimento em novos veículos mais confortáveis e flexíveis, construídos com materiais recicláveis, havendo a preocupação pela eliminação progressiva da emissão de gases de escape poluentes e com a utilização de energias e combustíveis alter-

nativos (GPL e a tendência progressiva para a motorização eléctrica). Forte investimento em sistemas integrados de bilhética e multiserviços e de informação em tempo real ao passageiro, bem como nos sistemas de apoio à exploração baseados em GPS que permitem uma gestão da frota em tempo real, com informação na própria paragem e nos interfaces, verdadeiros pontos intermodais.

ORGANIZAÇÃO

Implementação da visão multimodal, em que o modo rodoviário de passageiros terá um papel importante a desempenhar, no transporte urbano/suburbano e interurbano, devido a opções de privilegiar os corredores bus, restrição da utilização automóvel e implementação de parquímetros nas cidades, bem como melhores interfaces com os outros modos de transporte.

No interior dos vários centros urbanos poderão surgir os interfaces, onde serão disponibilizados os transportes públicos colectivos e de utilização individual do tipo "city car" não poluentes e de fácil arrumação.

As empresas tenderão a re-estruturar-se, alterando a sua gestão, externalizando as actividades não nucleares à operação de transporte.

O seu estatuto passa pela privatização e/ou concessão, contractualização de serviços de transporte.

3.1.1. Dinâmica dos Agrupamentos Estratégicos nos Cenário Ouro

AGRUPAMENTO 1

A restrição à utilização de veículos próprios, proporciona um novo fôlego ao transporte colectivo rodoviário de passageiros.

Nesse sentido, as empresas que constituem este agrupamento, desenvolvem-se num contexto de qualidade de serviço ao cliente, de qualidade dos veículos do ponto de vista do conforto e da protecção ambiental, e ainda, no quadro de uma nova lógica de inserção, no âmbito das redes multimodais. Estas empresas tendem a ser privatizadas.

AGRUPAMENTO 2

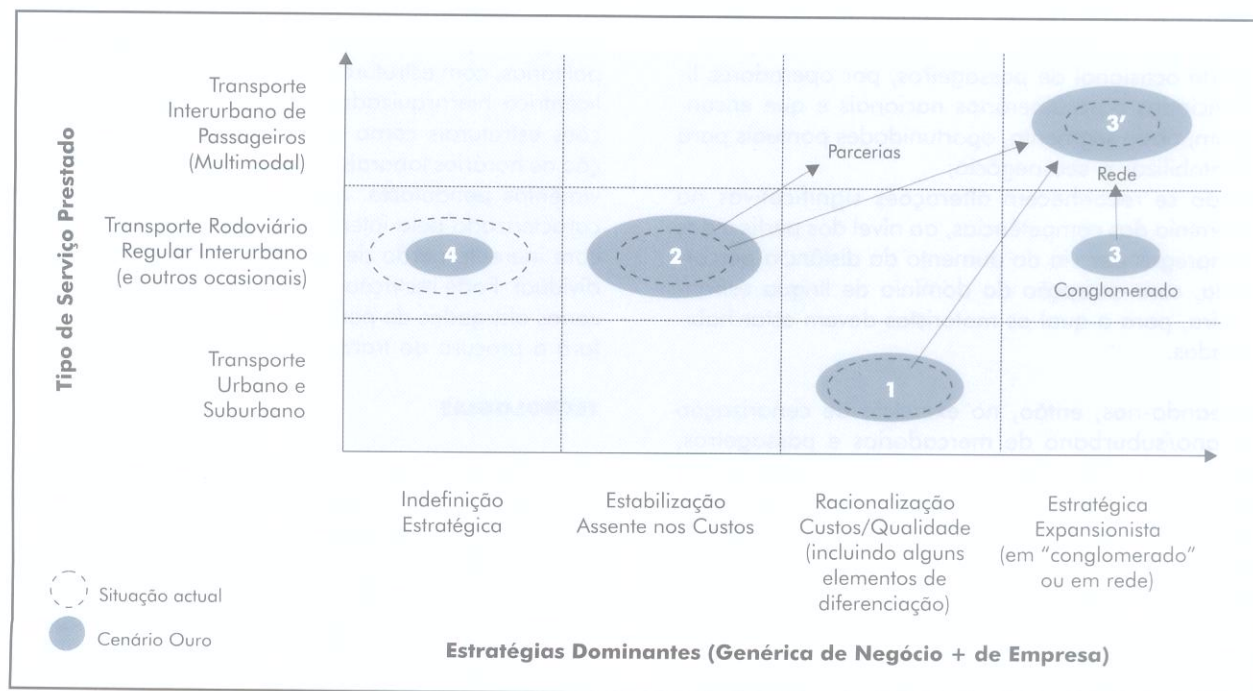
As empresas que constituem este agrupamento inserem-se em redes multimodais através, nomeadamente da formação de parcerias estratégicas, ou da inclusão em grandes grupos empresariais vocacionados para o transporte de passageiros que compõem o agrupamento 3.

AGRUPAMENTO 3

Os grandes grupos empresariais que constituem este agrupamento crescem rapidamente, através de uma difusão acentuada da perspectiva de transporte de

FIGURA 2.26

Dinâmica dos Agrupamentos Estratégicos no Cenário Ouro



passageiros, com incorporação total da lógica multimodal, no seio do próprio grupo.

AGRUPAMENTO 4

As exigências de qualidade por parte dos consumidores sentenciam a redução drástica das empresas que constituem este agrupamento, seja pela via da falência, seja pela via da sua absorção por parte de outras empresas.

3.2. Cenário Bronze

No cenário Bronze no que diz respeito aos Mercados e Produtos, Tecnologias e Organização, serão marcantes as seguintes tendências de evolução:

MERCADOS E PRODUTOS

Manter-se-á o crescimento radial das áreas metropolitanas, cuja organização espacial faz dos seus centros pólos de atracção, com uma dinâmica de transportes associada a movimentos pendulares diários do tipo casa-emprego/escola, com grande peso do transporte individual pela sua flexibilidade. Continuarão a ser as camadas da população de mais baixo rendimento que utilizarão o transporte rodoviário de passageiros urbano, suburbano e interurbano. Restrição da utilização do automóvel individual em zonas históricas e alargadas do perímetro urbano, o que beneficiará o transporte rodoviário colectivo.

TECNOLOGIAS

Investimento e utilização moderada das tecnologias de informação e comunicação, aplicadas tanto à gestão do tráfego rodoviário de passageiros, como à relação com os clientes.

Investimento incipiente em unidades seguras, confortáveis aos passageiros e energeticamente ecológicas.

ORGANIZAÇÃO

Desenvolvimento dos interfaces do transporte rodoviário com outros modos de transporte, e a existência de parqueamentos fora da cidade que desincentivam a vinda da viatura particular para o centro da cidade. Incremento da intermodalidade do transporte rodoviário e fluvial/ferroviário.

Desenvolvimento do transporte rodoviário urbano/suburbano, nomeadamente com a existência de corredores bus e melhor articulação entre os vários modos de transporte.

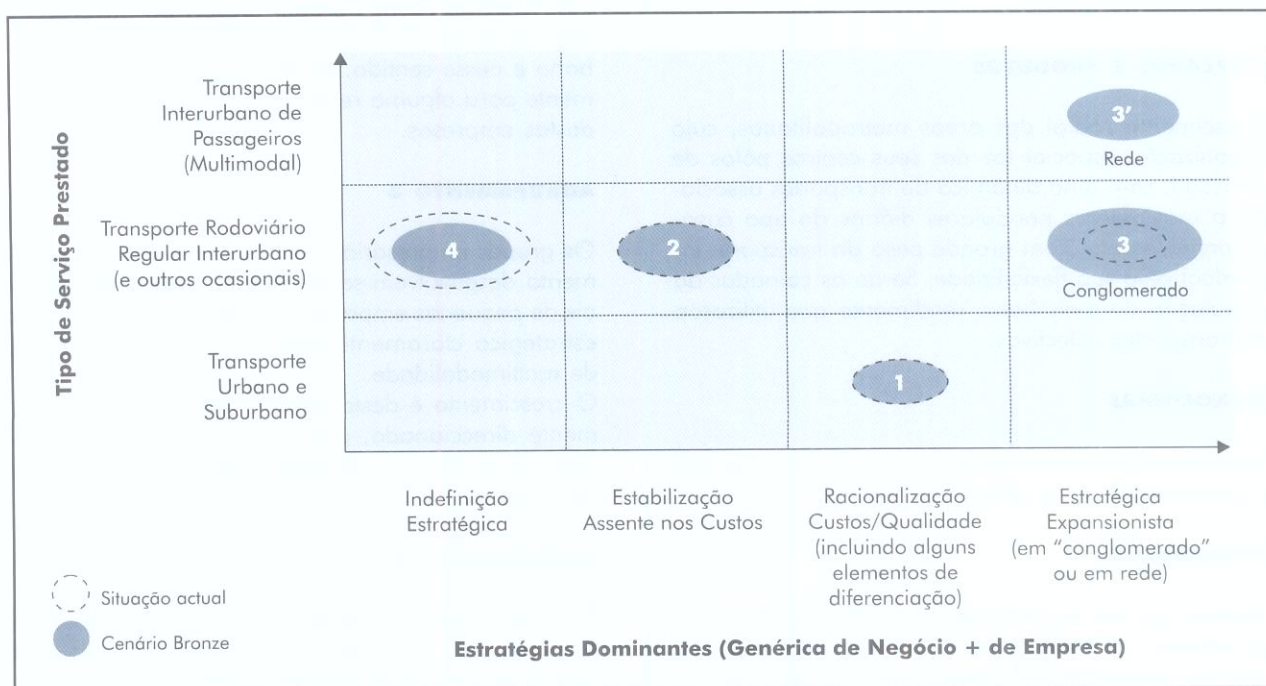
3.2.1. Dinâmica dos Agrupamentos Estratégicos no Cenário Bronze

AGRUPAMENTO 1

Face ao aparecimento de algumas restrições à utilização do transporte próprio nos centros das grandes

FIGURA 2.27

Dinâmica dos Agrupamentos Estratégicos no Cenário Bronze



idades, o sector rodoviário de passageiros estanca o seu movimento regressivo. Neste sentido, as empresas deste agrupamento articulam com outros modos de transporte, nomeadamente o ferroviário e o fluvial, em função das necessidades do cliente.

AGRUPAMENTO 2

Neste cenário intermédio, as empresas deste agrupamento começam a realizar os benefícios da parceria estratégica e da articulação, com outros modos de transporte, pelo que desenvolvem acções tendentes à concretização dessa viragem estratégica, no sentido do cliente.

AGRUPAMENTO 3

Os grupos empresariais deste agrupamento 3, apresentam neste cenário bronze, um crescimento enquadado numa perspectiva multimodal, em articulação com empresas de outros modos de transporte não pertencentes a estes grupos. O crescimento destes grupos mantém-se ainda, orientado exclusivamente para a aquisição de empresas que operem no contexto do transporte rodoviário de passageiros.

AGRUPAMENTO 4

As exigências de qualidade por parte dos consumidores, sentenciam a extinção de parte destas empresas.

3.3. Cenário Latão

O cenário Latão no que diz respeito aos Mercados e Produtos, Tecnologias e Organização, incorpora as tendências seguintes:

MERCADOS E PRODUTOS

Crescimento radial das áreas metropolitanas, cuja organização espacial faz dos seus centros pólos de atracção, com uma dinâmica de transportes associada a movimentos pendulares diários do tipo casa-emprego/escola, com grande peso do transporte individual pela sua flexibilidade. Serão as camadas da população de mais baixo rendimento que utilizarão os transportes colectivos.

TECNOLOGIAS

Investimento limitado nas tecnologias de informação e comunicação e no parque de viaturas.

ORGANIZAÇÃO

Manutenção da organização monocêntrica do espaço urbano, com restrições à circulação automóvel, apenas nos centros históricos. Continuação da perda

de quota de mercado do transporte rodoviário de passageiros, em favor do transporte individual e ferroviário.

Articulação multimodal insuficiente.

Organização do transporte colectivo com forte intervenção das empresas municipais de transportes públicos rodoviário de passageiros.

As empresas tenderão a manter a sua estrutura organizacional e tipo de gestão.

3.3.1 Dinâmica dos Agrupamentos Estratégicos nos Cenário Latão

AGRUPAMENTO 1

Tendo em conta a inexistência de restrições à utilização do transporte individual e à ampliação do ML e do MLS, o transporte rodoviário de passageiros mantém a sua curva descendente, em termos de volume de passageiros. Nesta perspectiva, as empresas que constituem este agrupamento, debatem-se com extremas dificuldades para competir nos locais explorados pelo modo ferroviário, bem como mantém resistências em abdicar da sua perspectiva unimodal. Permanecem enquanto empresas públicas.

AGRUPAMENTO 2

O funcionamento das empresas pertencentes a este agrupamento permanece autónomo, independente e centrado no itinerário atribuído, sem qualquer perspectiva de integração com outros modos de transporte, ou com outras empresas vocacionadas para o transporte de passageiros.

A inexistência de restrições à utilização do transporte individual no espaço urbano acaba por favorecer a opção pelo transporte ferroviário em circuito interurbano e nesse sentido, contribui ainda que indirectamente para alguma regressão de quota de mercado destas empresas.

AGRUPAMENTO 3

Os grupos empresariais pertencentes a este agrupamento desenvolvem-se através de aquisições pontuais de pequenas empresas, mas sem uma orientação estratégica claramente definida e fora do conceito de multimodalidade.

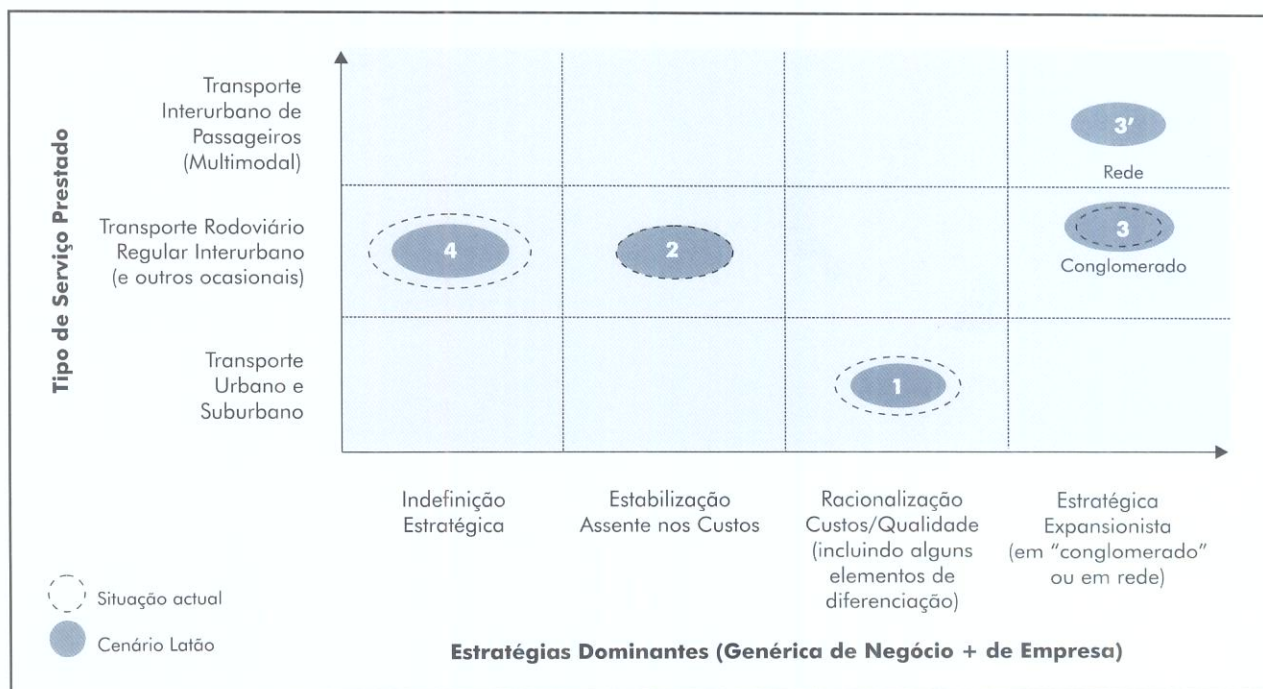
O crescimento é desta forma incipiente e exclusivamente direccionado, para uma perspectiva unimodal, isto é apenas no âmbito do transporte rodoviário de passageiros.

AGRUPAMENTO 4

As empresas deste agrupamento mantêm-se na exploração de faixas de mercado residuais e pouco atractivas, a novos operadores familiares.

FIGURA 2.28

Dinâmica dos Agrupamentos Estratégicos no Cenário Latão







III

Evolução dos Empregos, das Qualificações e das Competências Profissionais



As figuras profissionais, objecto de análise deste estudo são as inerentes às actividades de organização e operação do transporte, uma vez que as empresas de transporte rodoviário de passageiros tendem, cada vez mais, a dedicar-se ao seu *core business*, organi-

zação e operação de transporte.

Todavia, sendo as actividades de organização e operação de transporte específicas e nucleares ao funcionamento do transporte rodoviário de passageiros — daí a importância da sua análise — têm associadas outras actividades que, por serem indispensáveis a esse funcionamento, merecem igualmente a nossa atenção, ainda que noutra nível de análise. São estas, a

actividade Comercial, as Infra-estruturas, o Controlo do Tráfego e a Manutenção.

Ao nível da comercialização, o novo conceito de bi-lhética condicionará o aparecimento de cartões inteligentes, a serem adquiridos/carregados em diversos locais, exteriores às empresas transportadoras, inclusive via *internet* e multibanco, cuja utilização urbana será possível em todos os modos de transporte, fomentando a intermodalidade comercial entre estes, e que permitirão a prestação de outros serviços complementares ao transporte (pagamento de estacionamento e jornais, entre outros — cartão multi-serviços).

As actividades de organização e operação do transporte rodoviário de passageiros, detêm os perfis profissionais específicos, enquanto as restantes actividades do sistema transporte, tais como manutenção e

comercialização são comuns e mesmo transversais à economia em geral. O controlo de tráfego é, ainda, uma actividade localizada na própria empresa operadora rodoviária de passageiros.

Nas empresas de transporte colectivo de passageiros, concentram-se ao nível da organização e operação do transporte, os maiores índices de emprego — cerca de 60% do total de efectivos são pessoal tripulante (informação recolhida através dos estudos de caso e confirmada pela DE-MTS).

A re-dinamização do sector rodoviário de passageiros com as privatizações, a recente abertura de mercado, as reestruturações empresariais, bem como as re-engenharias de processos, condicionam uma gestão mais competitiva e um racionamento de efectivos cada vez maior, com maior incidência nas áreas administrativa e de manutenção.

1. Dinâmica dos Empregos: Principais Transformações em Curso

Algumas das possíveis alterações no sector rodoviário de passageiros já foram anteriormente descritas, quer na caracterização das estratégias das forças motrizes, quer na análise prospectiva. Sendo que, essas evoluções, não são uma característica específica do sector rodoviário de passageiros nacional, mas tão somente, um reflexo das evoluções/mutações globais no sector transportes.

As evoluções plausíveis e mais relevantes no sector rodoviário de passageiros com repercussões no tecido empresarial e no emprego, encontram-se sistematizadas seguidamente, segundo:

- Mercados e produtos;
- Estratégias tecnológicas;
- Modelos organizacionais.

MERCADOS E PRODUTOS

No presente estudo, o sector rodoviário de passageiros, estrutura-se em duas grandes formas de exploração:

- Pesados de passageiros (urbano, interurbano e interregional);
- Ligeiros de passageiros (ALPA).

As condicionantes desta força motriz, podem resumir-se a:

- Crescente aumento da motorização individual, afectando o número de passageiros transportados;
- Ausência de uma política de protecção/incentivo ao transporte colectivo;
- Insuficiência de infra-estruturas prioritárias ao transporte colectivo;

- Inexistência de incentivos tarifários a todas as empresas transportadoras, condicionando uma concorrência distorcida.

Sendo estes elementos críticos para uma competitividade mais saudável, deverão ser actuados para permitir respostas ao mercado mais consentâneas com as suas necessidades.

Um dos factores negativos no sector rodoviário de passageiros é, e poderá manter-se, a imprevisibilidade de horários e frequências. A problemática do trânsito nos principais centros urbanos e sub-urbanos, continua a reflectir-se e a afectar o transporte colectivo. No entanto, em termos ambientais e de fluidez de tráfego, a mobilidade de pessoas só poderá melhorar através da penalização do transporte individual, com o inerente desenvolvimento de uma rede de transporte colectivo. Uma concepção intermodal do transporte impõe uma articulação de modos de transporte do ponto de vista da operação e de interfaces.

A aposta na qualidade de serviço, por parte das empresas operadoras de transporte, impõe-lhes uma preocupação nas áreas de qualidade, *marketing* e atendimento, tornando-se importante a imagem e visibilidade da empresa junto dos clientes, ou potenciais clientes e da comunidade.

Neste sentido, as empresas têm apresentado, para determinados nichos de mercado, estudos de mobilidade e de tráfego, tendo em vista conhecer as necessidades e a procura, num determinado período, permitindo planejar serviços, para responder adequadamente às necessidades do mercado.

TECNOLOGIAS

Esta força motriz, pelos desenvolvimentos tecnológicos em curso, imprime uma redinamização do sector rodoviário de passageiros, através das alterações na viatura, dos sistemas de informação integrados e de comunicação.

No domínio das viaturas são previsíveis alterações que se prendem com o aumento da segurança — activa e passiva, bem como uma preocupação pelos aspectos ambientais, particularmente relacionados com a emissão de gases de escape. Neste campo as energias renováveis e menos poluentes, são uma aposta (os autocarros a GPL já passaram da experiência à exploração efectiva). Acrescenta-se ainda:

- Utilização, nos principais centros urbanos, de autocarros eléctricos de nova geração, com baixos índices de ruído e não poluentes;
- Utilização frequente de viaturas de grande capacidade (autocarros articulados), ou de pequena capacidade (mini-autocarros), em função do tipo de serviço, percurso ou procura;
- Utilização de veículos de melhor qualidade e conforto, equipados segundo as normas europeias;

- Utilização de novos autocarros *standard*, com piso rebaixado, ar condicionado, música ambiente e em sintonia com os padrões ambientais;
- Informação ao cliente em tempo real;
- Introdução de títulos de banda magnética e em determinadas empresas a operar em zonas interurbanas, a implementação de cartões ou bilhetes inteligentes, passíveis de aquisição/carregamento em locais variados (*internet*, multibanco, etc.), que favoreçam a intermodalidade, permitindo o uso do mesmo título de transporte, intermodos;
- Sistemas de apoio à exploração, baseados em GPS e que permitam a informação dinâmica em tempo real aos passageiros, incluindo na viatura o anúncio antecipado da paragem seguinte;
- Implementação de *interfaces*, que permitam uma interligação cómoda e eficaz, entre sistemas de transporte.

Os sistemas de informação e de comunicação integrados, permitem uma gestão interna e com o exterior em tempo real, pela disponibilização imediata de toda a informação, pelo apoio à gestão e às actividades de operação.

MODELOS ORGANIZACIONAIS

A tendência das empresas de transporte, de se focalizarem no seu *core business*, i.e., nas actividades de organização e de operação de transporte, pressupõe uma reorganização da sua própria estrutura orgânica. Apresentam-se seguidamente as alterações mais significativas:

- Externalização ou *outsourcing* de actividades não nucleares à empresa;
- Tendência para a especialização técnica e polivalência funcional;
- Gestão da actividade de operação por carreiras, serviços ou zonas;
- Implementação de unidades orgânicas de *marketing* e comunicação;
- Criação de locais de apoio ao cliente (atendimento/reclamações/sugestões);
- Reformulação das unidades comerciais, segmentando e personalizando os serviços e desenvolvendo acções para ampliação de quota de mercado a potenciais clientes;
- Implementação de grupos de trabalho entre a empresa e representantes/associações de passageiros a fim de se aproveitarem interações e sinergias em novos serviços;
- Implementação de serviço telefónico gratuito para informação/reclamações/sugestões;
- Abertura das empresas à *internet*.

As estratégias organizacionais e respectivas transformações, estarão associadas e provavelmente (de)pendentes de outros factores, tais como:

- Criar incentivos para que os prestadores de serviços de transporte e as autoridades responsáveis pela planificação, melhorem a acessibilidade, a eficiência, a qualidade e a comodidade de utilização de sistemas de transporte público;
- Promover as condições financeiras necessárias para tornar os serviços de transporte público mais atraentes para os investidores, públicos ou privados;
- Garantir requisitos mínimos de qualificação de pessoal assegurando, assim, níveis elevados de atendimento e segurança;
- Fomentar a integração dos sistemas e o cumprimento dos requisitos de serviço público.

1.1. Empregos em Emergência/Crescimento

As evoluções em curso no sector rodoviário de passageiros, deixam antever por parte dos actores-chave do sector o aparecimento de empregos com conteúdos funcionais novos de mais largo espectro, inerentemente com outros requisitos e competências.

ÁREA DE GESTÃO ESTRATÉGICA

- Gestor de Transportes

ÁREA DA MANUTENÇÃO

- Gestor de Contratos de Manutenção

ÁREA DE ORGANIZAÇÃO DO TRANSPORTE

- Coordenador de Transportes

1.1.1. Área de Gestão Estratégica

• Gestor de Transportes

A tendência para uma integração efectiva dos vários modos de transporte, numa nova visão do sistema transportes — multimodal, pressupõe uma gestão do sistema de transportes de forma integrada: horários, títulos de transporte e terminais geridos de forma multimodal, com um planeamento integrado e pressupondo uma interdependência funcional das operações. Assim, tende a surgir uma nova figura profissional, na área da gestão estratégica, alterando/transformando a figura profissional do Gestor de Topo, confinado a um só modo de transporte e com uma visão restrita à própria empresa em que se encontra. Esta nova missão, não redutora a um só modo de transporte ou a uma só empresa, condiciona um perfil mais abrangente e com outra formação específica ao nível académico (vide no capítulo da formação o surgimento de cursos superiores vocacionados para o sector de transportes), o de Gestor de Transportes.

O conteúdo funcional e competências desta figura profissional em emergência e crescimento, é comum ao sector de transportes.

Necessidades de Competências **Área de Gestão Estratégica**

- Capacidade de analisar a envolvente, reconhecendo formas de complementaridade com outras empresas operadoras de transporte (outros modos de transporte), visando redes de prestação de serviços intermodais de transporte;
- Capacidade de planeamento estratégico e de visão a longo prazo;
- Capacidade de comunicação e negociação tendo em vista a gestão de redes e parcerias estratégicas;
- Capacidade de abordagem estratégica do posicionamento da Empresa face à concorrência;
- Elevados conhecimentos técnicos, funcionais e legais, nacionais e internacionais, do sistema transportes;
- Capacidade de introduzir inovação e de, adaptabilidade e/ou acompanhamento das alterações na área tecnológica.

1.1.2. Área da Manutenção

• Gestor de Contratos de Manutenção

Tradicionalmente, a manutenção era efectuada nas próprias empresas transportadoras, utilizando recursos materiais e humanos próprios.

Todavia, actualmente perspectiva-se que a actividade de manutenção possa ser externalizada. Existem empresas que recorrem aos serviços de manutenção externa, ou tendo departamento de manutenção efectuada, também, para outras empresas.

Actualmente, existem empresas que recorrem ao aluguer de autocarros (com um conjunto de serviços incluídos, nomeadamente o aluguer de pneus ao quilómetro) estando previsto nos contratos de aquisição ou aluguer de viaturas, com as entidades fornecedoras/alocadoras, a própria manutenção/reparação das viaturas.

Neste contexto, a figura profissional do Gestor de Contratos de Manutenção é apontada como relevante, pela missão técnica de garante da qualidade e do cumprimento do contrato. Para tal, é importante a capacidade de inter-relação com as entidades externas à empresa transportadora, na qual está inserido (é um gestor de interface).

Necessidades de Competências **Área da Manutenção**

- Conhecimento do mercado fornecedor de serviços de manutenção e capacidade de negociação;
- Conhecimento das novas tecnologias e equipamentos disponíveis e priorização dos seus investimentos na empresa;
- Gerir os *timings* da manutenção dos equipamentos;
- Conhecimento das técnicas e normas de manutenção/reparação do equipamento transporte;
- Examinar o equipamento e pronunciar-se acerca da conformidade deste às normas previamente definidas e contratadas;
- Verificar o cumprimento dos contratos nas cláusulas de tempo e modo, tendo em conta os necessários requisitos de qualidade.

1.1.3. Área de Organização de Transporte

• Coordenador de Transportes

Na área da organização do transporte, a programação, coordenação e controlo dos recursos humanos e materiais (viaturas), é de uma importância cada vez maior para uma optimização dos recursos e eficácia organizacional.

A longa linha hierárquica e a heterogeneidade do pessoal de chefia intermédia (Inspector, Inspector-Chefe, Inspector-Coordenador, Expedidor, Controlador, Chefe de Estação, Controlador de Tráfego, Controlador de Receita e Chefe de Movimento), tem coexistido até à data, tornando a cadeia de decisão e comunicação longa, e na maioria dos casos, distorcida. Existem também funções sobrepostas dispersas por várias figuras profissionais.

Sendo uma área em que a gestão de recursos para a optimização da operação é crítica, os vários níveis hierárquicos, nem sempre tornam o processo funcionalmente optimizado.

Nesta área, esperam-se importantes inovações técnicas e organizacionais, e os actores-chave perspectivam, por isso, o aparecimento de uma figura profissional, cujo perfil de banda larga permita uma actuação num espaço alargado, coordenando os diversos recursos técnicos e humanos e as actividades relacionadas e inerentes a um nível intermédio de organização do transporte rodoviário.

Tal perfil surgirá, quer pela redução dos vários níveis hierárquicos (Inspector-Coordenador, Inspector-Chefe, Inspector), quer ainda pela transformação de figuras profissionais como Chefe de Estação, Expedidor e Controlador de Tráfego.

Por outro lado, acresce às suas actividades, pela ligação operacional entre os vários modos de transporte,

o conhecimento do sistema transporte como um todo. Também, os novos sistemas de informação e comunicação de apoio à operação, implicarão necessidades de competências adicionais. Resumindo, este perfil terá uma maior abrangência de gestão, um maior conhecimento do sistema de transportes como um todo e dos sistemas tecnológicos de apoio à operação.

Necessidades de Competências **Área de Organização do Transporte**

- Programar a actividade de transporte e efectuar a gestão corrente, definindo as necessidades e recursos para cada momento;
- Conhecimento da área do tráfego;
- Conhecer toda a legislação e regulamentação específica do sector rodoviário;
- Domínio das novas tecnologias SAE's e sistemas de informação ao cliente;
- Organizar, gerir e mobilizar equipas de trabalho, tendo em conta as competências e interesses de cada um;
- Características de liderança e comunicação;
- Analisar processos de trabalho e propor adaptações do sistema, identificar desvios e propor acções correctivas.

1.2. Empregos em Transformação

Os empregos em transformação são aqueles cujo conteúdo funcional foi alterado, por razões de introdução de novas tecnologias e/ou diferentes formas de organização do trabalho, mantendo-se contudo, na globalidade a sua missão. As alterações, segundo os actores-chave, dizem respeito às actividades (que podem ser espartilhadas ou aglutinadas), bem como às competências inerentes.

ÁREA COMERCIAL

- Gestor Comercial/Marketing

ÁREA DE ORGANIZAÇÃO E OPERAÇÃO DO TRANSPORTE

- Director de Exploração
- Director de Produção de Transporte

ÁREA DA ORGANIZAÇÃO DO TRANSPORTE

- Chefe de Estação
- Controlador de Tráfego
- Expedidor

ÁREA DE OPERAÇÃO

- Motorista de Pesados de Passageiros
- Motorista de Ligeiros de Passageiros (Táxis)
- Guarda-Freio

1.2.1. Área Comercial

• Gestor Comercial/Marketing

As empresas de transporte rodoviário de passageiros possuem, em geral, uma visão redutora da função comercial, desenvolvendo o serviço numa óptica de venda da capacidade e logo, viradas para o interior da empresa, encontram-se desfasadas das necessidades concretas e específicas do cliente/mercado. A abertura, competitividade do mercado e os novos modelos de gestão, entre outros aspectos, fomentaram a viragem para a focalização no cliente. Esta estratégia de orientação para o cliente, obriga a (re)adaptações em função das especificidades das empresas, no sector em análise. Da auscultação das necessidades de satisfação dos clientes, a estudos de mobilidade e à melhoria da imagem institucional externa da empresa operadora, vários são os esforços para uma intervenção na comunidade de forma positiva, mas também sujeita a pressões de soluções económico-financeiras mais rentabilizadoras.

A figura profissional do Gestor Comercial /Marketing, sendo transversal à economia, aparece no sector dos transportes e segundo os seus actores-chave como um perfil crítico ao sector. Existindo mais nas empresas de capitais públicos, tende também a surgir nas privadas, desempenhando, cada vez mais, uma actividade de posicionamento da empresa no mercado, garantindo uma imagem de qualidade de prestação do serviço.

Necessidades de Competências **Área Comercial**

- Comercializar horários técnicos e comunicar internamente e com os clientes, e potenciais clientes, de forma coerente;
- Domínio das técnicas, conceitos e estratégias inerentes às áreas Comercial/Marketing;
- Capacidade de implementar inquéritos de opinião/satisfação, estudos de tráfego e de mobilidade para reorientar serviços e recentrar os mesmos nas necessidades dos clientes;
- Capacidade para interagir com os vários departamentos da empresa, e de empresas de outros modos de transporte, tendo em vista um funcionamento multimodal;
- Capacidade de adaptação, em função das evoluções do mercado e dos transportadores existentes no sector;
- Capacidade de desenvolver campanhas publicitárias sintonizadas com os objectivos estratégicos traçados.

1.2.2. Área de Organização e Operação do Transporte

- **Director de Exploração**
- **Director de Produção de Transporte**

A visão do sistema de transportes como um todo, a interligação entre os vários modos de transporte, as evoluções técnicas e tecnológicas, de logística, entre outras, nas áreas de controlo de tráfego, organização e operação de transporte, requerem da figura profissional do Director de Exploração ou Director de Produção de Transportes, uma transformação para conseguir dar resposta às mutações evolutivas do contexto.

Em conformidade, a figura do Gestor de Tráfego, será o resultado desta transformação, surgindo com outras competências, novos conhecimentos e capacidades técnicas, nomeadamente, com uma visão estratégica em contexto multimodal.

Necessidades de Competências **Área de Organização** **e Operação do Transporte**

- Negociar parcerias e gerir redes de empresas em contexto multimodal;
- Capacidade de gestão e intervenção na área operativa, em articulação com outras empresas de transporte e outras unidades da empresa em que se encontra inserido;
- Conhecimento do sector dos transportes como um todo, dos fluxos, dos mercados, da logística, entre outros;
- Capacidade de inovação nos serviços e acompanhamento das alterações, na vertente tecnológica;
- Conhecimento de toda a legislação e regulamentação do sector;
- Domínio das TIC's aplicadas aos transportes;
- Capacidade de liderança e gestão de Recursos Humanos;
- Domínio das técnicas de comunicação e negociação.

1.2.3. Área de Organização do Transporte

- **Chefe de Estação**
- **Controlador de Tráfego**
- **Expedidor**

Na área da organização do transporte as figuras profissionais de Chefe de Estação, Controlador de Tráfego e Expedidor estão em transformação. O aparecimento de formas diferentes de organizar o trabalho fruto da implementação das novas tecnologias, sobretudo dos SAE's,

ocasiona novos processos, conteúdos e competências que colidem com as delimitações profissionais actuais.

O Chefe de Estação, Controlador de Tráfego e Expedidor, por razões de reorganização dos processos de trabalho, devido à introdução de novas tecnologias no apoio à operação, tais como sistemas de apoio à exploração e sistemas integrados de informação ao passageiro, estão a sofrer um esvaziamento das suas funções tradicionais (sobretudo no controlo de tráfego e na gestão do pessoal tripulante), ao mesmo tempo que se sobrepõem novas tarefas que requerem competências diferentes (por exemplo, capacidade para exploração das TIC's). Assim, estas figuras profissionais tendem a posicionar-se em Centros de Controlo de Frota, equipados informaticamente (com SAE's), onde, actuando sobre a organização do tráfego, têm uma visão de conjunto de toda a frota e uma capacidade de intervenção em tempo real mais eficaz, em termos de gestão de meios técnicos (viaturas) e humanos (pessoal tripulante).

As categorias Controlador, Expedidor e Chefe de Estação são definidas através dos Acordos de Empresa e Contratos Colectivos do Sector, como: *"Em serviço de expedição ou controlo, fiscalizam o cumprimento das normas de disciplina e serviço estabelecido; fiscalizam o cumprimento de horários e tomam resoluções de emergência, impostos por anomalias de tráfego, afluência de público, ou outros, sob orientação de uma central. Em serviço de revisão, fiscalizam o serviço de cobrança e o cumprimento das normas de disciplina e regulamento em vigor. Na parte técnica fiscalizam o cumprimento, pelo pessoal tripulante das normas técnicas e de segurança, de todo o material circulante em serviço"*.

Estas figuras profissionais nas suas alterações funcionais passarão a actuar a partir do Centro de Controlo de Frota, com ampliação/reformulação de funções e não mais de pontos estratégicos no terreno. Estas figuras irão dar origem ao Coordenador de Transportes, já descrito anteriormente, que pelo conteúdo funcional e competências descritas é um perfil de maior abrangência de gestão e intervenção. A estas figuras profissionais exige-se mais competências relacionais e domínio das novas tecnologias.

Necessidades de Competências **Área de Organização do Transporte**

- Capacidade para operar com novas tecnologias de informação e comunicação;
- Capacidade para perceber desvios e decidir em tempo real, em função das normas pré-estabelecidas;
- Capacidade de gestão, comunicação e interacção na área de organização do transporte;
- Coordenação e liderança de equipas de trabalho;
- Domínio das normas regulamentares referentes à bilhética (cobrança e receita).

1.2.4. Área de Operação

- **Motorista de Pesados de Passageiros**
- **Motorista de Ligeiros de Passageiros**
- **Guarda-Freio**

O sector do transporte rodoviário de passageiros na área da operação está a sofrer significativas transformações devidas sobretudo aos aspectos tecnológicos, mas também, devido à focalização no mercado e na satisfação do cliente.

Ao nível da condução (Motorista de Pesados de Passageiros, Motorista de Ligeiros de Passageiros — ALPA e Guarda-Freio), as alterações tecnológicas previsíveis a implementar nas viaturas (autocarros, táxis, carros eléctricos), as exigências de manipulação de equipamentos, como novos painéis de controlo, sistemas de apoio à exploração e sistemas de fonia, etc., pressupõem novas competências e exigências funcionais. Sendo a realidade cada vez mais mediatizada através das novas tecnologias, exige-se aos operacionais capacidades de abstracção, de diagnóstico e decisão, e actuação em tempo real.

O pessoal tripulante das empresas de transporte tem um contacto maior e mais permanente com os clientes, logo, ser-lhe-ão também exigidas novas competências relacionais.

A actuação destes profissionais, exigirá cada vez mais uma maior iniciativa, em termos comerciais com os clientes, maior autonomia nos desempenhos técnicos e na tomada de decisões, se bem que, presentemente, dado as normas e regulamentos prescritos e os percursos/linhas definidos, o âmbito de actuação é restrito, pois qualquer anomalia deverá ser comunicada através do SAE, sendo a figura do Coordenador que analisará e decidirá as condições de intervenção, em função de situações específicas, da sua visão do conjunto de frota e/ou do serviço de transporte.

Necessidades de Competências **Área da Operação**

- Capacidade de actualização de conhecimentos técnicos;
- Capacidade para operar com equipamento de informação e comunicação (SAE e GPS) de alguma complexidade;
- Facilidade de relacionamento interpessoal e de comunicação com os clientes;
- Capacidade de diagnóstico e actuação em tempo real;
- Disponibilidade para trabalhar em equipa;
- Comunicar de modo a transmitir informações técnicas, relacionadas com o funcionamento de sistemas de comando e controlo de tráfego.

1.3. Empregos em Regressão

ÁREA DE OPERAÇÃO

- **Fiscal/Controlador de Receita**
- **Cobrador**

1.3.1. Área de Operação

• **Fiscal/Controlador de Receita**

A dinâmica subjacente a este emprego, resulta do facto de o Fiscal/Controlador de Receita, que até à data tinha uma importância fulcral no serviço de fiscalização do transporte de passageiros, procedendo à revisão dos títulos de transporte, em contexto de dissuasão da fraude, por razões tecnológicas ao nível da bilhética, tende a tornar-se cada vez menos necessário.

Em conformidade, existe um esvaziamento das suas funções ao nível urbano e interurbano, tendendo a apoiar o Motorista e a reforçar a segurança (ainda que numa fase de transição, pois por razões de racionalização de recursos humanos, não existirá motivos para manter esta função).

O Fiscal/Controlador de Receita, poderá desempenhar (transitoriamente e ainda por vários anos) para além do controlo de receita e revisão, a componente comercial de venda de títulos de transporte, assistência a passageiros (informação) e a bordo do autocarro, assistência aos clientes (passageiros e ao motorista). Os aspectos de segurança a terceiros, que muito preocupam o profissional que conduz, bem como os clientes, estão cada vez mais garantidos pela polícia metropolitana e por sistemas de video vigilância.

1.3.2. Área da Operação

• **Cobrador**

A tendência no sector do transporte rodoviário de passageiros é reconverter a profissão de Cobrador, noutras profissões, para as quais demonstre aptidões e competências.

Esta tendência predomina no sector rodoviário colectivo de passageiros, embora haja algumas empresas ainda com Cobradores. Perspectiva-se num futuro muito próximo o desaparecimento total deste emprego, já que por norma, hoje em dia, a função cobrança é da responsabilidade do Motorista (quando desempenha a função Agente Único). Por outro lado, e por razões tecnológicas, de implementação progressiva do novo sistema de bilhética, não há nem haverá quaisquer razões para existirem cobradores.

2. Repercussões dos Cenários Sobre os Empregos, as Qualificações e as Competências

2.1. Cenários e Repercussões no Emprego e nas Competências

Neste ponto, abordar-se-á às repercussões dos três cenários — Ouro, Bronze e Latão, no sector rodoviário de passageiros, sobre o volume, a qualidade de emprego e sobre as competências. Focalizaremos a ocorrência de determinado cenário, e em função da sua ocorrência, inferir-se-á que reflexos e repercussões, serão esperados, sabendo à partida que qualquer concretização futura, poderá passar por algum grau de miscigenação dos três cenários.

O cenário Ouro, sendo o de evolução mais positiva para o sector, será aquele onde emergirão novas figuras profissionais, mais qualificadas e com conteúdos funcionais mais amplos, em que as chefias intermédias assumirão funções de gestão e dinamização

de equipas, com base em novas tecnologias, e os operacionais terão mais autonomia e capacidade de decisão e actuação. No contexto da multimodalidade, a amplitude dos novos perfis profissionais e respectivos conteúdos funcionais serão uma referência estratégica e organizacional positiva.

Neste cenário, cabem algumas figuras, umas de natureza específica ao sector rodoviário de passageiros, outras comuns ao sistema de transportes e outras transversais à economia. O Gestor de Transportes, um estratega com uma visão ampla do sistema transportes e com conhecimentos dos vários modos de transporte, e o Gestor de Contratos de Manutenção, perfil profissional relevante, pela missão qualificativa de controlo técnico e de inter-relação com as entidades externas de prestação de serviços, em função das alterações estratégicas de externalização da actividade de manutenção.

Haverá uma aposta muito forte na Gestão de Recursos Humanos, ao nível da valorização das suas competências e aumento de polivalência, mediante processos de reciclagem e actualizações técnicas e pedagógicas. Neste cenário, a qualidade do serviço

QUADRO 3.1

Repercussões Possíveis do CENÁRIO OURO no Volume e na Qualidade de Emprego e nas Competências

Repercussões Possíveis no Volume e na Qualidade de Emprego	Repercussões Possíveis nas Competências
• Forte racionalização dos recursos humanos a montante da operação e da organização de transporte, pressupondo o emagrecimento das empresas com vista à sua redinamização. • Desenvolvimento de emprego mais qualificado nas áreas de organização e de operação de transporte. • Aposta forte na externalização de actividades (<i>outsourcing</i>) não nucleares às empresas. • Emergência de figuras profissionais de mais largo espectro, com outras qualificações, especificidades e polivalências, com forte conhecimento e ligação a outros modos de transporte. Ao nível da actividade comum ao sector, o Gestor de Transportes; ao nível da área de Manutenção, o Gestor de Contratos de Manutenção; ao nível da Organização de Transporte, o Coordenador de Transportes. • Aumento do emprego nas áreas Comercial/Marketing. • Recurso da consultoria em formação e em assistência técnica.	• Exigência na capacidade de análise do contexto, de capacidade de abordagem estratégica da empresa face à concorrência e de negociação de parcerias e de actuação em rede. • Maior exigência na capacidade de gestão integrada dos diversos factores e áreas funcionais da empresa. • Elevados conhecimentos técnicos-funcionais, legais e regulamentares do sector. • Elevada capacidade de comunicação, análise, antecipação e planeamento de estratégias operacionais. • Elevada capacidade de gestão e intervenção nas áreas de organização e operação do transporte, em interacção/articulação com outras empresas/modos. • Domínio das normas de qualidade, de legislação contratual e das competências técnicas de manutenção. • Maior implementação da função Qualidade e dos processos de certificação de actividades ou serviços. • Maior exigência de competências sociais e relacionais no sentido de facilitar a integração no meio: capacidade de comunicação, de liderança e de gestão das relações internas e externas à empresa. • Elevadas competências no domínio das novas tecnologias, nas áreas da organização e da produção de transporte (SAE, GPS, etc.). • Elevadas capacidades de gestão, comunicação e decisão em tempo real. • Desenvolvimento crescente da função de gestão de Recursos Humanos.

QUADRO 3.2

Repercussões Possíveis do CENÁRIO BRONZE no Volume e na Qualidade de Emprego e nas Competências

Repercussões Possíveis no Volume e na Qualidade de Emprego	Repercussões Possíveis nas Competências
• Racionalização moderada de Recursos Humanos a montante da organização e da operação de transporte, pressupondo o emagrecimento de efectivos da empresa, condicionando uma moderada redinamização. • Desenvolvimento moderado do emprego mais qualificado nas áreas de organização e de operação de transporte. • Emergência moderada de profissões com maiores graus de polivalência e qualificação. • Aumento moderado de emprego nas áreas Comercial/Marketing. • Recurso pontual à consultoria em formação e assistência técnica.	• Importância das capacidades de comunicação, análise e planeamento das estratégias operacionais. • Alguma importância dada à negociação de parcerias e de actuação em rede. • Capacidade de gestão e intervenção, nas áreas de organização e operação, em articulação com outras empresas/modos. • Desenvolvimento lento mas progressivo, da função Qualidade. • Maior exigência de competências sociais e relacionais, no sentido de facilitar a integração no meio: capacidade de comunicação, de liderança e de gestão das relações internas e externas à empresa. • Emergência moderada de competências profissionais nos domínios das novas tecnologias de informação (SAE, GPS). • Importância das capacidades de gestão, coordenação e decisão em tempo real.

QUADRO 3.3

Repercussões Possíveis do CENÁRIO LATÃO no Volume e na Qualidade de Emprego e nas Competências

Repercussões Possíveis no Volume e na Qualidade de Emprego	Repercussões Possíveis nas Competências
• Racionalização moderada de Recursos Humanos a montante da organização e da operação de transporte. • Aumento pouco significativo de emprego mais qualificado nas áreas de organização e produção transporte. • Predomínio do emprego não qualificado nas áreas de organização e operação de transporte.	• Capacidades de comunicação, análise e de algum planeamento das estratégias operacionais. • Alguma importância das competências para a função Qualidade. • Exigências moderadas de competências sociais e relacionais, no sentido de facilitar a integração no meio: capacidade de comunicação, de liderança e de gestão das relações internas e externas às empresas. • Baixa emergência de competências técnicas, associadas à exploração pontual e reduzida das tecnologias de informação.

prestado e a imagem institucional da empresa na comunidade local, na qual se insere, são determinantes.

No cenário Bronze, apesar da observância da ruptura com o modelo unimodal, característico do cenário Latão, ocorrerá um processo de desenvolvimento lento, onde numa visão multimodal nacional e internacional, os operadores rodoviários nacionais estão em posição de subalternidade, tendo uma evolução moderada. No emprego, a focalização será no saber e no saber-fazer, em função da introdução de algumas tecnologias, que permitirão uma evolução favorável ao nível das qualificações e competências relacionais.

No cenário Latão, sem que se pressuponha qualquer evolução, tender-se-á para a progressão lenta e contínua da realidade actual. (Quadros 3.1, 3.2 e 3.3)

3. Dos Empregos Actuais aos Empregos-Alvo. A Construção de Perfis Profissionais

O estudo dos perfis profissionais no sector rodoviário de passageiros, tem por base a realidade actual e os cenários prospectivos no sector. Através da dinâmica dos empregos actuais (específicos, comuns e transversais) elaboramos perfis profissionais, constando o conjunto dos perfis profissionais na figura 3.2 e quadro 3.4.

O agrupamento das figuras profissionais analisadas em perfis profissionais, pode ser encontrado na Figura 3.1. Apresentamos seguidamente os empregos estudados:

QUADRO 3.4

Perfis Profissionais em Estudo no Sector Rodoviário de Passageiros

Perfis Profissionais	Subsistema Operacional		Subsistema de Gestão					Subsistema Institucional
	Organização do Transporte	Operação (Condução, Apoio em viagem e Manutenção de 1.ª linha)	Comercial	Infra-estruturas	Controlo de tráfego	Manutenção	Organização e Operação de Transporte	Gestão Estratégica
PP Específicos	• Coordenador de Transportes Rodoviários de Passageiros	• Motorista de Pesados de Passageiros • Motorista de Ligeiros de Passageiros • Guarda-Freio						
PP Comuns						• Gestor de Contratos de Manutenção	• Gestor de Tráfego	• Gestor de Transportes
PP Transversais			• Gestor Comercial/Marketing					

FIGURA 3.1

Agregação das Figuras Profissionais e Construção dos Perfis Profissionais Específicos

Actividade	Figuras Profissionais	Perfis Profissionais
Organização da Transporte	Inspector-Coordenador Inspector-Chefe Inspector Controlador de Tráfego Chefe de Estação Chefe de Movimento Controlador Controlador Tráfego Receita e Condução Expedidor	Coordenador de Transportes Rodoviário de Passageiros
Operação	Condutor de Pesado de Passageiros	Motorista de Pesados de Passageiros
	Cobrador/Fiscal/Controlador de Receitas	
	Condutor de Ligeiros de Passageiros	Motorista (ALPA)
	Guarda-Freio de Carros Eléctricos	Guarda-Freio

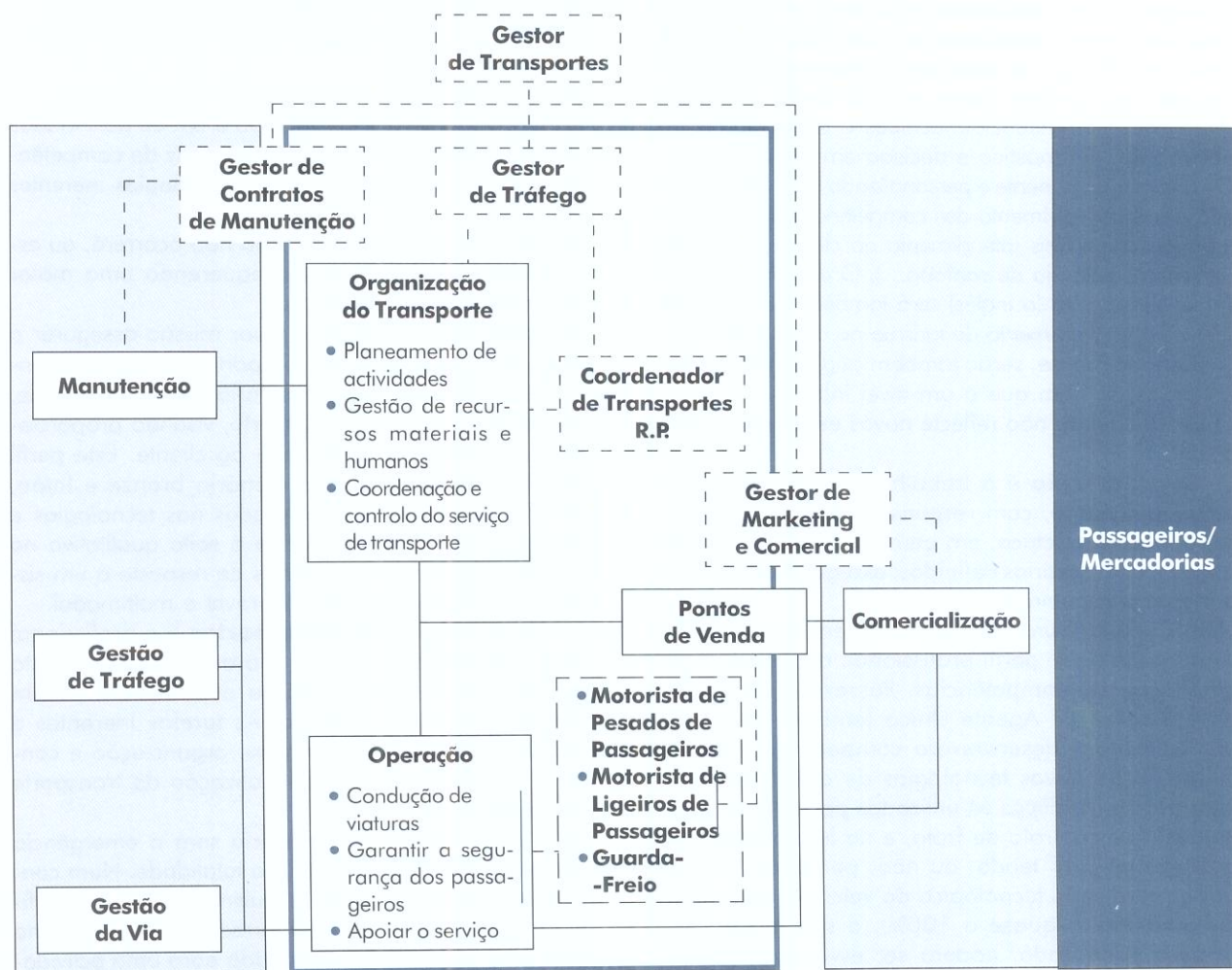
- Empregos específicos do sector, ao nível da operação: Motorista de Pesados de Passageiros; Motorista de Ligeiros de Passageiros; Guarda-Freio de Carros Eléctricos; Cobrador e Fiscal/Controlador de Receitas.
- Empregos específicos do sector, ao nível da organização: Inspector-Coordenador, Inspector-Chefe, Inspector, Controlador TRC, Controlador de Tráfego, Controlador, Expedidor e Chefe de Movimento.
- Empregos transversais à actividade económica: Gestor Comercial e de Marketing.

A elaboração de perfis profissionais específicos ao sector, teve em conta a agregação destas figuras profissionais, mas igualmente, a emergência de novos perfis profissionais que, nalguns cenários, serão necessários ao sector, tais como o Gestor de Transportes e o Gestor de Contratos de Manutenção. Importa referir a missão de cada um dos perfis profissionais construídos, bem como a sua evolução.

Em relação ao **Motorista de Pesados de Passageiros** é o trabalhador que efectua a condução e o transporte de passageiros, em autocarro, de forma

FIGURA 3.2

Fluxograma de Actividades e Perfis Profissionais em Estudo



autónoma com responsabilidade e segurança, em horários definidos, numa área de exploração nacional (carreiras/linhas de cariz urbano ou interurbano em regime regular ou ocasional), ou internacional (em regime regular ou ocasional), podendo utilizar as novas tecnologias SAE, com ou sem, GPS.

As tendências evolutivas deste perfil profissional, num Cenário Ouro, quer no transporte urbano/interurbano, quer longo curso, tendem para competências mais alargadas, para além da condução.

Com funções mais abrangentes (presentemente já é na generalidade Agente Único, o que pressupõe a acumulação da actividade cobrança e receita), passando pela utilização das novas tecnologias de informação e comunicação, nas tarefas de gestão e controlo de frota que terão uma outra utilização e exploração, mais dinâmica do que actualmente, com o SAE incluindo o GPS, perspectivando a informação em tempo real aos passageiros.

A componente comunicação, relações interpessoais e gestão de conflitos serão cada vez mais, compe-

tências relevantes. Os Motoristas terão outra sensibilidade para as actividades comerciais e sentir-se-ão responsáveis, também, pela imagem institucional da empresa.

Ao nível do longo curso (expressos), o Motorista ao exercer a condução numa área de exploração nacional ou internacional, deverá para além das questões consideradas anteriormente, dominar línguas estrangeiras, bem como possuir conhecimentos ligados à cultura e geografia das regiões.

Num Cenário Bronze, o Motorista urbano e/ou interurbano, evoluirá no manuseamento dos novos equipamentos tecnológicos, mas sem a exigência do cenário ouro. O Motorista de longo curso (expressos) continuará a desempenhar as suas funções habituais, com um perfil de competências alargado às tecnologias de informação e comunicação.

Num Cenário Latão, a tendência é para a não valorização e ampliação das actividades do Motorista, considerando-se, uma evolução da qualificação muito lenta.



O **Motorista de Ligeiros de Passageiros** tem como missão assegurar o serviço de Transporte de passageiros com qualidade, segurança e conforto. O desenvolvimento tecnológico ao nível das viaturas e a crescente utilização de sistemas de informação e comunicação, no *Cenário Ouro*, exigirá destes profissionais novas competências técnicas e capacidades de abstracção, diagnóstico e decisão em tempo real.

O contacto permanente e personalizado com clientes exigirá um desenvolvimento das competências sociais e relacionais comerciais (atendimento ao cliente, qualidade do serviço, garantia de conforto...). O domínio de uma língua estrangeira (o inglês) será também fundamental, dado o desenvolvimento do turismo no nosso país.

No *Cenário Bronze*, serão também exigidas estas competências, se bem que a um nível inferior.

O *Cenário Latão* não reflecte novas exigências a este perfil.

O **Guarda-Freio** é o trabalhador que conduz de forma autónoma, com responsabilidade e segurança, um carro eléctrico, em percursos fixos e em sítio próprio, com horários definidos, assegurando o transporte de passageiros.

Num *Cenário Ouro*, haverá a tendência para a revalorização deste perfil profissional, através de uma ampliação de competências. Passará a desempenhar funções de Agente Único (embora já o faça pontualmente), desenvolverá competências para a utilização de novas tecnologias de comunicação e informação, idênticas às utilizadas pelos Motoristas, na gestão e controlo de frota, e na informação aos passageiros (SAE tendo, ou não, por base o GPS). Dada a evolução tecnológica do veículo que conduz (automatização quase a 100%), a sua função em via não banalizada, poderá ser esvaziada, procedendo como mero actuante, face a situações imprevistas ou desvios.

A componente comunicacional, as relações interpessoais e a gestão de conflitos, bem como a sensibilidade para os aspectos comerciais e de imagem serão de extrema importância.

No *Cenário Bronze*, desempenhará funções de Agente Único e utilizará as novas tecnologias de comunicação e informação. No entanto, o seu perfil de competências não será tão alargado, como no cenário ouro.

No *Cenário Latão* a tendência será para a não valorização e ampliação das suas competências profissionais, bem como das suas actividades. Poderá, no entanto, desempenhar funções de Agente Único.

O **Gestor de Transportes** é um perfil profissional que posicionado na gestão estratégica, desempenhará funções de extrema importância, pelo conhecimento e interligação a outras empresas/modos de transporte. Enquadrado no topo estratégico, terá um papel relevante ao nível da elaboração da estratégia, dinamização e gestão das actividades de organização multimodal de transporte.

O *Cenário Ouro*, exige conhecimentos técnicos e visão estratégica do sistema de transporte como um todo, bem como a sensibilidade para inovar e alterar a organização do transporte, em função das tendências do mercado.

No *Cenário Bronze*, o perfil desempenhará uma actividade mais ou menos limitada a um ou dois modos de transporte, embora com exigências de competências, ao nível da gestão e das tecnologias inerentes ao sector.

No *Cenário Latão* a sua função não ocorrerá, ou estará empobrecida, apenas requerendo uma maior profissionalização da gestão.

O **Gestor de Tráfego** tem por missão assegurar a prestação do serviço de transporte de forma eficiente, segundo critérios de regularidade, pontualidade, economia, segurança e conforto, visando proporcionar um serviço de qualidade ao cliente. Este perfil tenderá a manter-se num cenário bronze e latão, em competências mais centradas nas tecnologias e nos recursos humanos, sendo o salto qualitativo no *Cenário Ouro* pelas exigências de resposta a um sistema de transportes inter-operável e multimodal.

O **Coordenador de Transportes** é o profissional que, exercendo a função coordenação, a executa de forma autónoma, embora dependendo de um Gestor/Director de Tráfego. As tarefas inerentes a este perfil são a programação, organização e controlo da operação e comercialização de transporte rodoviário.

Num *Cenário Ouro* a tendência será a emergência deste perfil profissional, na sua totalidade. Num contexto de intermodalidade e multimodalidade, esta figura profissional poderá ter formação qualificante na área de transportes, vocacionada para uma actividade mais abrangente de organização do transporte, com autonomia de decisão e responsabilidade. Possuirá um perfil de competências amplo, com capacidade de liderança e comunicação, com um profundo conhecimento de toda a legislação e regulamentação, com flexibilidade e dinamismo, competências de gestão, planeamento e profundo conhecimento e domínio das novas tecnologias de informação e comunicação, ao nível dos sistemas de gestão e controlo de frota (SAE tendo, ou não, por base o GPS).

No *Cenário Bronze*, embora a tendência seja, também, a emergência desta figura com competências de gestão, a amplitude e o desempenho das suas funções, serão de menor profundidade e abrangência, comparativamente com o cenário ouro.

No *Cenário Latão*, a emergência desta figura não ocorrerá, continuando a assistir-se durante algum tempo, aos vários níveis de chefias intermédias, com figuras profissionais cujos conteúdos funcionais se sobrepõem.

O **Gestor de Contratos de Manutenção** é um perfil profissional em emergência, em algumas empresas. Pressupõe mudanças estratégicas ao nível da

política de manutenção. A externalização desta actividade, ou a sua inclusão nos contratos de aquisição/alocação de viaturas, eliminará/minimizará a actividade de manutenção num grande número de empresas. Em conformidade, surge este perfil profissional de *interface* com competências técnicas, de gestão de contrato e do seu cumprimento com qualidade. Num *Cenário Ouro*, pressupondo a externalização desta actividade, este perfil terá um desempenho e uma função importantes, pelo controlo do serviço e pelo relacionamento com as entidades externas à própria empresa, subcontratação de serviços.

Num *Cenário Bronze*, o seu desempenho será importante, embora mais limitado. As actividades de controlo ao nível técnico e da qualidade serão relevantes. Num *Cenário Latão*, poderá não emergir, dado que as empresas deverão dar continuidade à tradição de desenvolver a manutenção internamente.

O **Gestor Comercial/Marketing** é o profissional que dinamiza a política comercial de uma empresa de transportes rodoviários de passageiros, sob orientação directa da Gestão de Topo. Participa na definição da política comercial e *marketing*, implementa e analisa estudos de mobilidade de tráfego e de opinião. Estuda os horários técnicos e transforma-os em comerciais. Avalia a política de vendas e identifica oportunidades de negócios.

Num *Cenário Ouro*, a tendência irá no sentido de valorizar e dar maior destaque a este perfil, bastante apagado ou inexistente na maior parte das empresas de transporte rodoviário de passageiros.

Exigir-se-á a este perfil um reforço de competências, ao nível dos estudos de mobilidade e dos inquéritos de opinião. Deverá ter elevada capacidade de negociação, argumentação, liderança e trabalho em equipa, bem como capacidade técnica para operar com as novas tecnologias de comunicação e informação, desenvolvendo, por outro lado, a inter-relação com outras empresas nacionais e internacionais do sector. A abertura da empresa e dos seus produtos à *internet*, será outra das estratégias a desenvolver.

Num *Cenário Bronze*, este perfil surgirá mais modestamente, e sem o grau de exigências, qualificações e competências, do cenário ouro.

A visão comercial, com uma perspectiva de articulação empresa/cliente, não tão ampliada e com estratégias mais limitadas, permitirá, no entanto, um reforço lento mas progressivo, deste perfil.

O reforço das competências deste profissional, efectuar-se-á ao nível dos estudos de *marketing*, mobilidade, capacidade de negociação, liderança, trabalho em equipa e capacidades técnicas para operar com novas tecnologias de comunicação.

Num *Cenário Latão*, embora possa existir a designação profissional, as suas competências não terão a abrangência e amplitude dos cenários anteriores. Em muitas empresas de cariz familiar, pode nem existir este perfil.

3.1. Perfis Profissionais e Competências

Neste ponto apresentamos os perfis profissionais e suas competências, de acordo com a perspectiva dos cenários ouro (o mais optimista) e bronze (o mais moderado e intermédio). Desta leitura, ressaltam um conjunto de competências imprescindíveis, ainda que, em graus diferentes, à dinamização do sector rodoviário de passageiros. Segue-se uma sistematização das principais competências-chave para o sector (Quadro 3.5).

• Competências em Gestão

Imprescindíveis ao nível de gestão de topo e de gestão de 1º nível, são as competências e capacidades de auscultação do meio envolvente, de constituição de alianças e parcerias duradouras, de domínio da legislação e regulamentação do sector. Os conhecimentos dos vários modos de transporte e do sistema de transporte como um todo e de logística, de capacidade de planeamento, de elaboração e definição de estratégias da empresa, bem como conhecimentos fundamentais de qualidade e de gestão e dinamização de recursos humanos, são igualmente fundamentais.

• Competências em Novas Tecnologias

Ao nível da organização e operação de transporte, é de crucial importância o domínio das novas tecnologias de informação e comunicação, tais como as tecnologias associadas à gestão do tráfego, à bilhética sem contacto e multi-serviços, e às tecnologias de suporte ao multimodalismo, entre outras.

• Competências Sociais e Relacionais

Competências transversais, ou atribuíveis à maioria dos profissionais das várias áreas funcionais: a capacidade de comunicação, de funcionar com autonomia mas em equipa e de decisão em tempo real. Para as chefias, as competências de liderança, de delegação e de negociação são importantes, bem como a capacidade de envolver e dinamizar equipas.

• Competências em Comercial/Marketing

No transporte de passageiros, a imagem da Empresa, a segmentação e a venda do transporte serão cada vez mais determinantes, necessitando de estudos de mobilidade e de opinião, a par de estratégias da focalização nos clientes.

• Competências em Qualidade

Tendência para o crescimento acentuado da implementação de sistemas de qualidade, garantes da efi-

ciência de processos e da satisfação dos clientes, sendo uma exigência a articulação inter-departamental, pressupondo conhecimento e competências práticas adequadas à sua implementação, nas diversas unidades orgânico-funcionais.

Assim, desde a chefia de topo à chefia intermédia, incluindo as figuras profissionais operativas, e a área

da organização e operação do transporte, deverão ter competências para implementar e utilizar os procedimentos da qualidade.

Segue-se um quadro onde se encontram assinaladas as competências exigidas aos perfis profissionais em estudo nos cenários ouro e bronze (Quadro 3.5).

QUADRO 3.5

Cenários Ouro e Bronze, Perfis Profissionais e Competências-Chave

Competências-Chave		Gestor de Transportes	Gestor de Contratos de Manutenção	Gestor de Tráfego	Gestor Comercial/Marketing	Coordenador de Transportes	Motorista de Pesados de Passageiros	Motorista de Ligeiros de Passageiros (Taxista)	Guarda-Freio
Competências em Gestão	Gestão de Recursos Humanos	X	X	X	X	X			
	Capacidade de Planeamento	X	X	X	X	X			
	Análise Financeira	X	X	X	X	X			
	Inovação Tecnológica e Organizacional	X	X	X	X	X			
	Legislação e Regulamentação	X	X	X	X	X	X	X	X
Competências em Novas Tecnologias	Exploração de TIC na Organização e Operação	X		X					
	Exploração de Tecnologias de Gestão de Tráfego	X		X					
	Exploração de Tecnologias na Área da Qualidade	X	X	X	X	X			
	Exploração de Modos Operatórios em Actividades Diversas	X	X	X	X	X	X	X	X
Competências Sociais e Relacionais	Capacidade de Comunicação	X	X	X	X	X	X	X	X
	Domínio de Língua(s) Estrangeira(s)	X	X	X	X	X	X	X	
	Adaptação, Aprendizagem e Mudança	X	X	X	X	X	X	X	X
	Capacidade de Liderança e Trabalho em Equipa	X	X	X	X	X			
	Delegação da Tomada de Decisão	X	X	X	X	X			
	Capacidade de Negociação	X	X	X	X	X			
Competências a Nível Comercial/Marketing	Análise das Estratégias de Mercado Nacionais e Internacionais	X	X	X	X	X			
	Análise e Implementação de Estratégias de Mobilidade	X		X	X	X			
	Estratégias de Resposta à Necessidade dos Clientes	X	X	X	X	X	X	X	X
	Capacidade de Implementação de Campanhas Publicitárias					X			
Competências em Qualidade	Exploração e Implementação de Políticas de Qualidade	X	X	X	X	X	X	X	X
	Transmissão dos Saber-fazer e Comportamentos Sintonizados com a Qualidade	X	X	X	X	X	X	X	X



IV

Diagnóstico das Necessidades de Formação e Pistas para a Reorientação da Formação Profissional

1. Levantamento, Caracterização e Análise da Oferta Formativa

1.1. Caracterização da Oferta Formativa



retende-se, neste ponto, efectuar um levantamento e uma caracterização da oferta formativa existente no sector do transporte rodoviário de passageiros, assim como analisar a imagem da oferta formativa, das empresas e outras entidades sectoriais.

No âmbito do presente trabalho, procedemos ao levantamento do ensino e da formação profissional para o sector rodoviário de passageiros, nas activi-

dades delimitadas neste estudo, organização e operação de transporte.

Esta análise circunscreve-se à oferta formativa específica, orientada para o sector e promovida pelas entidades formadoras, com protagonismo sectorial, dado que a oferta formativa nos domínios transversais, apropriáveis pelo sector rodoviário de passageiros, ultrapassa os limites deste estudo.

Do conjunto das entidades que desenvolvem e implementam o ensino e a formação, orientadas para o transporte rodoviário de passageiros, destacar-se-à:

- A CARRIS, que desenvolve um volume considerável de formação destinada, predominantemente, ao pessoal das áreas de organização e operação de transporte;
- A Fernave, que desde 1992, desenvolve na vertente ensino e formação, para as profissões comuns e específicas ao transporte, nas áreas de organização e operação, bem como em todas as de-

mais, diversos cursos. Tem como cliente qualquer entidade organizacional ou individual, sendo a STCP, SA e a AUTOCOOPE das mais relevantes no sector rodoviário de passageiros.

a) Área de Operação de Transporte

O predomínio das actividades de operação do transporte, nas empresas rodoviárias de passageiros, encontra na figura profissional do Motorista de Pesados de Passageiros, o perfil específico do serviço transporte. Como já referimos, a CARRIS e a Fernave desenvolvem formação nesta área, possuindo infra-estruturas e recursos para uma implementação sistemática de acções de formação. Estas duas entidades promovem acções de formação para Motoristas de Pesados de Passageiros, que são reconhecidas pela DGV. Por parte de outras empresas de transporte rodoviário de passageiros, o desenvolvimento pontual de acções de formação internas, de uma forma incipiente e, sobretudo, de inserção no posto de trabalho, é efectuada aquando da integração do Motorista na Empresa, por um profissional mais antigo e/ou reconhecido pelo seu desempenho. Ao nível da formação para o pessoal tripulante, convirá ainda aduzir o seguinte:

- A formação ministrada pelas escolas de condução na preparação para obtenção da categoria D é insuficiente. Pois, se bem que em termos legais, qualquer candidato que possua a categoria D, possa exercer funções de Motorista de Pesados de Passageiros, a formação obtida através das escolas de condução, é qualitativa e quantitativamente insuficiente em relação àquilo que se faz nalgumas empresas de transporte, ou na Fernave, quando se compara com as acrescidas exigências do sector (aos níveis tecnológico e relacional).
- O desenvolvimento de temáticas como as técnicas de condução, a heterogeneidade do material motor, os sistemas de pagamento e controlo, a necessidade de formação em atendimento de clientes, gestão de

conflitos, as normas e procedimentos aplicáveis ao sector, a utilização de TIC, etc., não têm sido abordadas pelas escolas de condução tradicionais.

É de referir que existe um total de 527 escolas de condução em termos nacionais, no continente, e com maior incidência em Lisboa (com 18% das escolas) e no Porto (com 12%). Contudo, como pode ser observado no quadro 4.1, das 527 escolas, em 1997, 417 são de ensino normal, 106 são especiais (classes A,B,C,D e E) e 4 apenas ministram a classe D (pesados de passageiros).

b) Área de Organização do Transporte

Os profissionais que exercem funções ao nível da organização do transporte, por norma, ascendem a estas categorias a partir do exercício da função de Motorista. Num número considerável de empresas por concurso, noutras por mérito. A formação específica para o exercício das funções referidas, encontra-se facilitada pela integração de alguns anos nas empresas, no exercício de actividades de operação de transporte.

1.1.1. Sistema Regular de Ensino

Ao nível do subsistema de ensino, quer público quer privado (Bacharelato, Licenciatura, Mestrado e Pós-

QUADRO 4.1

Escolas de Condução no Continente (1997)

Continente	N.º de Escolas
Ministram as classes A, B, C e E	417
Ministram as classes A, B, C, D e E	106
Ministram apenas a classe D	4
Total	527

Fonte: INE, 1997

QUADRO 4.2

Sistema Regular de Ensino

Tipo de Formação	Modalidade	Cursos (designações)	Habilitações de Acesso	Sub-Áreas	Duração
Inicial	Bacharelato	• Engenharia Mecânica de Transportes	12º ano	Organização e Operação de Transportes	3 anos
	Licenciatura	• Engenharia de Transportes	12º ano		5 anos
		• Transportes	12º ano		5 anos
		• Engenharia Mecatrónica	12º ano		5 anos
	Mestrado e Pós-Graduação	• Transportes	Licenciatura Licenciatura Licenciatura Licenciatura		n.d.
		• Transportes e Tráfego Urbano			n.d.
		• Altos Estudos de Transportes			290 horas
		• Logística e Distribuição			252 horas
		• Transportes e Tráfego Urbano			n.d.

Fonte: Ministério da Educação – Departamento do Ensino Superior
n.d. - Dados não disponíveis

Graduação), só de há alguns anos a esta parte, existem cursos de mestrado e pós-graduação, vocacionados para a área específica dos transportes, dando deste modo, o meio universitário, resposta a necessidades concretas das empresas, permitindo que os quadros superiores com larga experiência, possam complementar a sua formação (Quadro 4.2).

De realçar por outro lado, a abertura e o intercâmbio das empresas e das universidades entre si e ao meio empresarial internacional, visando uma preocupação constante em manter-se a actualização, face às evoluções e mutações tecnológicas, sempre em emergência.

1.1.2. Formação Profissional Inicial

Neste tipo de formação, enquadram-se as formações profissionais, de periodicidade não regular, no contexto da Aprendizagem ou das Escolas Profissionais (qualificação de jovens em sistema de alternância), com diversos cursos, embora aqui apenas se incluam os específicos para o sector de transportes *latu sensu*.

O quadro 4.3 permite verificar os cursos existentes, nas áreas de organização e operação de transporte.

1.1.3 Formação Profissional Contínua

Esta vertente formativa abrange, no contexto das empresas, o aperfeiçoamento, a reciclagem e/ou qualificação, destinada a trabalhadores e implementada, ou nas empresas, ou por entidades externas, segundo uma filosofia de gestão de recursos humanos, de melhoria de desempenho profissional e/ou reenquadramento do trabalhador, em termos de novas funções e/ou polivalência.

Segue-se uma sistematização destas formações, relativamente às actividades de organização e operação rodoviária de transporte.

• Área de Organização do Transporte

Sendo aquela que está a montante da área da operação de transporte, tem por missão a implementação do planeamento organizacional da operação.

O recrutamento de profissionais, para a área de organização, é efectuado nas áreas, predominantemente da operação e da manutenção. Exigindo-se na área de organização do transporte competências e conhecimentos específicos de todas as actividades e técnicas de operação, sendo por norma, efectuadas acções de formação de qualificação, aperfeiçoamento, reciclagem ou reconversão. (Quadro 4.4)

• Área da Operação

Os cursos na área da operação de transporte, são predominantemente dirigidos e destinados ao pessoal tripulante — Motoristas de Pesados de Passageiros. Em pequena percentagem, têm-se implementado alguns cursos para Guarda-Freios de Carros Eléctricos.

Para além da formação básica inicial, existe a de aperfeiçoamento, em função do material motor/viaturas (constata-se que é habitual as empresas possuírem no seu parque diversas marcas de autocarros), e a da reciclagem em função das novas tecnologias, em permanente mutação/alteração, sendo desenvolvidas, sempre que necessário, outras acções de formação.

Da operação ligada à organização, depende a eficácia e operacionalidade do serviço de transporte. Como referimos anteriormente, é normal que para a área de organização, os profissionais sejam recrutados, predominantemente, na área da operação.

É na, e para, a área da operação (por norma a área de maior visibilidade e de contacto permanente com os clientes), que se dirigem a maior parte dos cursos de formação (aperfeiçoamento e/ou reciclagem) como se pode constatar no quadro 4.5.

1.2. Análise da Oferta Formativa

Dada a delimitação estabelecida, estudaremos apenas as actividades de organização do transporte e da operação, tendo em conta que a formação existente para as figuras profissionais dessas actividades, se faz na sua quase totalidade na Fernave, ou residualmente no seio das empresas. Em conformidade, recolheram-se elementos que nos permitem avaliar o peso dos vários tipos de formação, dentro das áreas que nos interessam.

QUADRO 4.3

Formação Profissional

Tipo de Formação	Modalidade	Cursos (designações)	Habilitações de Acesso	Nível de Saída	Duração
Inicial	Aprendizagem	• Técnicos de Transportes	9º ano	III	3 anos
	Aprendizagem	• Motorista de Pesados de Passageiros	9º ano	II	1 ano
	Escolas Profissionais	• Técnicos de Transportes	9º ano	III	3 anos

Fonte: Fernave – Gabinete de Formação

Anuário da Educação – 1996/97 – Escolas Profissionais

QUADRO 4.4

Formação Contínua
- Área da Organização do Transporte -

Tipo de Formação	Modalidade	Cursos (designações)	Local	Áreas	Duração (horas)
Contínua	Aperfeiçoamento	• Formação para Controladores TRC	STCPSA e Pólo Form. – Fernave	Organização do Transporte	798
		• Técnicas de Planeamento de Tráfego	Carris	Organização do Transporte	7
		• Relações Interpessoais na Fiscalização do Tráfego	Carris	Organização do Transporte	14
		• Aperf. de Chefias Directas	Carris	Organização do Transporte	35
		• Comunicação	Carris	Organização do Transporte	40
		• Regulamentação do Trabalho	Carris	Organização do Transporte	7
		• Atendimento Personalizado ao Público	Carris	Organização do Transporte	35
		• Segurança na Empresa	Carris	Organização do Transporte	7
	Qualificação	• Aplicações Informát. na área do Tráfego	Carris	Organização do Transporte	21
		• Admissão para Controladores	STCPSA e Pólo Form. – Fernave	Organização do Transporte	798
		• Formação em Transportes		Organização do Transporte	21
		• Sistema Sicra (Central de Comando)	Carris	Organização do Transporte	21
	Reconversão	• Rec. Controladores TRC	STCPSA e Pólo Form. – Fernave	Organização do Transporte	798

Fonte: Fernave – Gabinete de Formação/Carris.

Do conjunto da oferta formativa referida e em função da análise efectuada, poder-se-ão resumir os seguintes pontos:

- É na Fernave (a formação efectuada no sector rodoviário de passageiros destina-se parcialmente à Empresa B) e na CARRIS, (a formação é "consumida" internamente) que se promovem, em termos quantitativos e qualitativos, formação para as áreas de organização e operação de transporte.
- Pontualmente, algumas empresas operadoras de transporte rodoviário de passageiros, implementam acções de formação.
- A formação inicial para Motoristas de Pesados de Passageiros, corresponde a uma das áreas de formação implementada pela Fernave e pela CARRIS.

- A formação englobada nos *itens* formação contínua (aperfeiçoamento/especialização/reciclagem) corresponde a uma fatia considerável. A aposta das duas empresas promotoras, procura dar resposta ao alargamento e enriquecimento de competências, exigência das inovações tecnológicas e inerentes alterações na organização do trabalho.

Analisando a formação para a organização do transporte e para a operação, dada nas empresas alvo de estudo de caso (Quadro 4.6) destaca-se que é nula a participação no sistema de aprendizagem, e muito reduzida (em n.º de acção e n.º de participantes) a formação de reconversão. O maior número de acções e que têm envolvido mais participantes concentra-se na formação contínua; nas modalidades de aperfeiçoamento, reciclagem e especialização, o que

QUADRO 4.5

Formação Contínua — Área de Operação

Tipo de Formação	Modalidade	Cursos (designações)	Local	Áreas	Duração (cursos)
Inicial	Qualificação	• Formação para Motoristas de Pesados de Passageiros	STCP,SA e Pólo Form. – Fernave	Operação	350
		• Formação para Motoristas de Pesados de Passageiros	Carris	Operação	
		• Formação para Motoristas em Carreiras de Percurso Difícil	Carris	Operação	35
		• Formação Profissional de Motoristas	Rodoviária de Lisboa	Operação	n.d.
		• Formação Profissional de Motoristas	EVA Transportes	Operação	n.d.
		• Formação Inicial de Motoristas	Belos Transportes	Operação	n.d.
		• Formação Profissional de Motoristas	Frota Azul	Operação	n.d.
		• Sinistralidade Automóvel	Rodoviária de Lisboa	Operação	n.d.
		• Formação para Guarda-Freios	STCP,SA e Pólo Form. – Fernave	Operação	380
	Aperfeiçoamento	• Formação para Pessoal da Produção Transporte	STCP,SA e Pólo Form. – Fernave	Operação	32
		• Prevenção de Acidentes	Carris	Operação	7
		• Ap. Motoristas Relações Interpessoais	Carris	Operação	30
		• Atendimento de Clientes	Polo de Formação - Fernave	Operação	14
		• Gestão de Conflitos	Polo de Formação - Fernave	Operação	14
		• Técnicas de Condução Económico-Defensiva	STCP,SA e Pólo Form. – Fernave	Operação	28
	Qualificação	• Qualif. Motoristas em Auto Articulado	STCP,SA e Pólo Form. – Fernave	Operação	21
		• Qualif. Mot. Auto renault	STCP,SA e Pólo Form. – Fernave	Operação	7
		• Condução de Veículos Especiais	Carris	Operação	7
	Reconversão	• Rec. para Motoristas de Pesados de Passageiros	STCP,SA e Pólo Form. – Fernave	Operação	350
	Reciclagem	• Código da Estrada	Polo de Formação - Fernave	Operação	21
		• Código da Estrada	Carris	Operação	7
		• Técnicas de Condução	Carris	Operação	4

Fonte: Fernave – Gabinete de Formação/Documentação das empresas estudo de caso

n.d. – Dados não disponíveis

QUADRO 4.6

Formação Prestada por Diversas Entidades, nas Áreas de Organização e Operação — Ano 1997

	Organização do Transporte			Operação		
	N.º Ações	N.º Participantes	Horas (Horas x Formando)	N.º Ações	N.º Participantes	Horas (Horas x Formando)
1. Aprendizagem	—	—	—	—	—	—
2. Formação Inicial	1	8	798	54	387	22.999
3. Formação Contínua/ Aperfeiçoamento/ Especialização/ Reciclagem	101	478	1.972	86	401	1.776
4. Formação de Reconversão	2	5	798	2	10	700
TOTAL	104	491	3.568	142	1.466	25.475

Fonte: Empresas estudo de caso

revela bem a necessidade de actuação dos actuais perfis profissionais às evoluções técnico-organizacionais do sector

Assinalamos, seguidamente, alguns pontos importantes que imprimem à oferta formativa específica do sector, características particulares. Assim:

- A formação é implementada por poucas empresas de transporte, e por entidades com grande experiência e *know how* das empresas operadoras de transporte e do seu contexto;
- Refira-se, tanto na CARRIS como na Fernave, que os formadores são profissionais com larga experiência em empresas de transporte rodoviário de passageiros. As acções formativas nas empresas, ou nas entidades formadoras, são implementadas tendo por base um levantamento de necessidades de formação. Toda a formação é realizada através de técnicos especializados, com competências técnicas e pedagógicas reconhecidas;
- A especificidade deste tipo de formação, não se poderá comparar à ministrada pelas Escolas de Condução, já que esta sendo básica, e de exigência legal para o exercício da função, será quantitativa e qualitativamente insuficiente, para o exercício com elevados padrões de eficiência e qualidade requeridos pelas empresas;
- Para algumas empresas de transporte rodoviário de passageiros, a formação é ministrada internamente, mas não necessariamente nos mesmos moldes, ou com a mesma duração e qualidade (exemplo: Frota Azul, Belos, Rodoviária de Lisboa). Em função das necessidades reais das empresas são implementadas acções, através de departamentos de formação, ou informalmente recorrendo a profissionais da própria empresa, com largos anos de experiência na função, tendo em vista, sobretudo, a integração de profissionais da condução recém-chegados à empresa;

- Para a maior parte das empresas, exige-se que o candidato a Motorista tenha como competência mínima para o desempenho da função, a carta de Pesados de Passageiros (categoria D) sendo efectuado, aquando da sua admissão, um acompanhamento para facilitar a integração na empresa. Ao nível da formação, este tipo de profissional, não estará nas mesmas condições de desempenho de outros profissionais que são preparados através de projectos específicos de formação;
- Ao nível da Fernave, toda a formação é garantida por técnicos certificados pela DGV. A formação é promovida em função das necessidades das empresas. Estas definem os programas e objectivos, podendo participar/acompanhar a prossecução das várias fases do processo, ao nível técnico e pedagógico. Toda a formação é avaliada e validada a qualquer momento, pelas empresas clientes.

2. Das Necessidades de Competências às Necessidades de Formação

2.1 Pistas para a Reorientação da Oferta Formativa a Curto Prazo

Tendo por base a oferta formativa disponível, a especificidade do sector e as figuras profissionais existentes (nas actividades de organização e operação) e a emergir, importará referir alguns desajustamentos entre oferta formativa existente (embora legalmente enquadrada) e o mercado de trabalho, relativo às empresas operadoras de transporte rodoviário de passageiros.

Apresentamos algumas ideias, tendo como pressuposto que a articulação entre as competências requeridas pelo sistema de emprego, as competências produzidas pelos sistemas de ensino/formação, e as

estratégias dos indivíduos quanto aos seus percursos formativos e profissionais, exigem uma cada vez maior inter-relação dos empregadores e das estruturas de formação e informação e orientação profissional.

Colocar-se-á à consideração um conjunto de pistas que poderão, na área da formação profissional para o sector, (re)orientar globalmente algumas estratégias:

- Desenvolvimento de uma formação teórico-prática, comum às várias entidades formativas, mais ampla, modular e com base nos novos conceitos de: *gestão do transporte* (intermodalidade), *inovações tecnológicas* e de *telemática* (saberes-fazer técnicos) que permitam a mobilidade inter-sectorial (predominantemente na actividade de organização do transporte);
- Em função da racionalização de recursos humanos, das maiores exigências ao nível das habilitações, e das razões estratégicas de ampliação das competências (tendo em vista a multifuncionalidade e polivalência de chefias e pessoal operativo), dever-se-á implementar acções de *reciclagem* concretas e adequadas à realidade de cada empresa;
- *Formação contínua de qualificação*, no sentido de redinamizar/reciclar/ampliar as capacidades e competências, nas áreas de organização, planeamento e gestão, ao nível das chefias (Gestor de Tráfego e Coordenador de Transportes);
- *Formação contínua de qualificação* nos saberes relacionais e sociais (na perspectiva de atendimento de clientes, gestão de conflitos, relacionamento interpessoal, liderança e comunicação) para as figuras profissionais da operação de transporte (Motorista, Guarda-Freio, Controlador de Receita) e da área da organização (Coordenador de Transportes, Controlador de Tráfego, Controlador de Tráfego e Receita, Chefe de Estação, Controlador de Tráfego e Expedidor, entre outros);
- Desenvolvimento dos *conhecimentos de marketing* para as áreas da organização e produção de transporte, tendo em vista a generalização da estratégia comercial das empresas;
- Desenvolvimento de uma *formação alargada ao nível da qualidade* e dos seus processos, visando o aumento de serviços que satisfaçam o cliente, num mercado em reestruturação;
- Desenvolvimento de estratégias de *formação contínua de reconversão*, em função de processos de reestruturação organizacional e tecnológica, visando o reenquadramento do trabalhador, cuja actividade esteja em regressão ou transformação, mediante aquisição de novas competências, para permitir o seu desempenho noutras funções, ou a sua integração noutras empresas como, por exemplo, Controlador de Receitas e Cobrador.

2.2. Pistas para a Reorientação da Oferta Formativa a Médio-Longo Prazo

Com base nas competências apontadas e enquadráveis nos três cenários referidos, destacaremos algumas especificidades que, em função da tipologia de cenário, condicionarão determinadas exigências e competências.

Com base nessa relação, o processo formativo corresponderá à formação necessária a determinar o cenário, pressupondo sempre uma alteração qualificante. A formação para um cenário qualitativamente mais exigente (ouro), terá características que o tornarão diferenciador. Em função deste enquadramento, explanaremos algumas pistas que poderão ser referências para a política de formação profissional.

CENÁRIO OURO

- Ao nível da gestão, é necessário gerar oferta formativa para o Gestor de Transportes, o Gestor de Tráfego e o Coordenador de Transportes, que pressupõem elevadas competências de gestão, organização e planeamento nas áreas de organização e operação de transporte, para as quais se exige um conhecimento do sistema transportes como um todo;
- Necessidades de formação para desenvolver as áreas técnicas de *Marketing* e *Qualidade*;
- Ao nível do pessoal operativo, deverá ser perspectivada a formação que vise formar de início, ou reciclar relativamente às novas tecnologias de informação e comunicação;
- Implementação de acções formativas que visem a reciclagem/reconversão de profissionais, com baixa qualificação, ou desenvolvimento de acções que perspectivem o *outplacement*;
- Investimento na formação comportamental (atendimento, gestão de conflitos e comunicação).

CENÁRIO BRONZE

Neste cenário ocorrerá um processo de desenvolvimento, de evolução mais lenta que no cenário ouro. Assim, o cenário bronze deverá obedecer, em termos de formação, às pistas, seguintes:

- Implementação de acções formativas que visem a reciclagem/reconversão de profissionais com baixa qualificação, ou para aqueles cujas funções tenham regredido, ou possam ser considerados excedentários, bem como acções que facilitem o *outplacement*;
- Face à evolução e inovação nas áreas de organização e operação de transporte, pressupõe-se a implementação de acções para os níveis de chefia,



que permitam o desenvolvimento de competências nas actividades de gestão e planeamento, em termos dinâmicos e em inter-relação com outras empresas/modos de transporte;

- Implementação de acções que visem o desenvolvimento de competências, para os níveis de chefia, em conhecimentos de venda, comunicação e qualidade;
- Reforço da formação inicial de qualificação, aperfeiçoamento e reciclagem, no domínio das novas tecnologias, para o pessoal operativo, em sintonia com a estratégia das empresas;
- Na área da operação, reforço da formação inicial de qualificação e de reciclagem, nas áreas sociais e relacionais (atendimento, gestão de conflitos, comunicação e línguas), para o pessoal operativo e chefia.

CENÁRIO LATÃO

Caracterizado por uma evolução na continuidade, com sintomas de alguma retracção, as orientações subsequentes poderão moldar este cenário e perspectivar possíveis mudanças:

- Implementação de acções formativas que visem a reciclagem de profissionais com baixa qualificação, ou que sejam considerados excedentários, ou ainda que permitam o *outplacement*;
- Face a alguma evolução tecnológica, implementação de acções que perspectivem padrões mínimos de competências a nível técnico e organizacional (chefias e operacionais);
- Reforço da formação nas áreas relacionais e sociais (atendimento, gestão de conflitos e comunicação).



V

Conclusões e Outras Estratégias de Resposta às Necessidades de Competências



s vários modos de transporte de passageiros têm aumentado a sua quota de mercado, estando o aumento do rodoviário de passageiros em termos relativos abaixo de outros modos de transporte ("o transporte em autocarro aumentou, em termos absolutos, em cerca

de 45%, mas a sua percentagem relativa baixou de 3% para menos de 9%"⁽³⁷⁾).

Este facto, prende-se com a vitalidade em termos de desenvolvimento económico e com a importância da mobilidade.

A criação de redes de transportes e a inerente inter-operabilidade e intermodalidade, com transpor-

tes baseados em novas tecnologias, fiabilidade e altos padrões de qualidade, poderão ser a "ofensiva" desejável, priorizável e dissuasora dos permanentes estrangulamentos, nos principais centros urbanos.

Os desafios são enormes. "Na Comunidade Europeia e no resto do mundo, desenvolvem-se enormes esforços para promover o transporte público e possibilitar que este realize plenamente o seu potencial. Os melhoramentos abrangem domínios-chave como os veículos e o material circulante, a integração do sistema, a disponibilização de informação, a qualidade do serviço, o aumento da comodidade de utilização, a prioridade aos transportes públicos e a planificação da utilização dos solos, no quadro de uma abordagem integrada."⁽³⁸⁾

(37) Futura Evolução da Política Comum dos Transportes, Abordagem Global relativa à criação de um Quadro Comunitário para a Mobilidade Sustentável, Boletim das Comunidades Europeias, Suplemento 3/93, pág. 9.

(38) A Rede dos Cidadãos, Livro Verde da Comissão Europeia, 1995, pág. 14.

Em termos nacionais, o sector em estudo caracteriza-se por uma tendência, ainda que pouco generalizada, de reformulação política (em conformidade com a legislação e objectivos comunitários) e reorganização empresarial, sintonizada com outros padrões de competitividade, onde a racionalização de efectivos é uma constante. *“Num futuro próximo, os mercados de transporte na Comunidade abrir-se-ão gradualmente a um maior grau de concorrência não só em relação aos serviços entre Estados-membros, mas também no interior dos seus mercados nacionais, muitos dos quais tradicionalmente protegidos. Este processo de liberalização provocará importantes alterações, à medida que os operadores e os responsáveis políticos se forem adaptando, à escala e aos desafios de um verdadeiro mercado único. Prevê-se que os operadores mais dinâmicos realizem economias, no que se refere às dimensões e âmbito das suas empresas, de modo a defenderem as suas actuais posições no mercado e a explorarem as novas oportunidades que vão surgindo. Também se procurará um aumento da produtividade através da modernização tecnológica, uma vez que algumas destas alterações, estão também associadas a uma resposta da indústria às exigências ambientais e de segurança.”*⁽³⁹⁾

Neste contexto, o sector rodoviário de passageiros a nível nacional, possui ainda um tecido empresarial onde coexistem grandes disparidades e desequilíbrios marcantes a vários níveis (tecnologia, organização, recursos humanos, fiabilidade e qualidade).

Deste modo, haverá um conjunto de desafios que exigirão acções concretas, já referenciadas em estratégias descritas ao longo deste relatório que deverão ter como pressuposto as tecnologias, a organização e a logística necessárias a clientes reais, com necessidades concretas, cada vez mais exigentes em termos de conforto, fiabilidade e segurança.

Acrescentar-se-á que a sobrevivência no sector dependerá da capacidade de cada empresa dar respostas, em termos de concorrência num mercado tendencialmente com maior abertura, com óptimos desempenhos dos recursos humanos e da tecnologia e material motor, que permitam a satisfação e as ligações de excelência, segundo padrões de qualidade elevados, em integração num sistema que permita a complementaridade/interligação eficiente e funcional, entre modos.

OUTRAS ESTRATÉGIAS DE RESPOSTA

Ao Nível das Estratégias de Mercados e Produtos

- A maior atractividade do transporte público passará por:

- Optimização das frequências;
- Assegurar as ligações a outros modos;
- Aumento da qualidade no serviço prestado;
- Maiores índices de pontualidade através da implementação de corredores *bus* e priorização nos semáforos para os transportes públicos.
- Adaptação de horários em função de estudos de mobilidade;
- Integração de horários e tarifas interoperadores e intermodos (tendência para um só título de transporte, uma tarifa única);
- Criação de grandes parques automóveis, com facilidade de acesso aos transportes públicos, em que a segurança e a taxa de estacionamento sejam muito mais atractivos do que noutros locais, dentro das grandes urbes, em que as tarifas deveriam ser mais elevadas (visar-se-ia manter fora das grandes cidades o estacionamento de longa duração);
- Abertura das empresas aos clientes;
- Desenvolvimento de *interfaces* multimodais;
- Implementação de meios que permitam responder atempada e eficazmente, às reclamações/sugestões dos clientes (disponibilização de linha telefónica gratuita para informações/reclamações);
- Interligação/integração do transporte em pesados de passageiros com o ligeiro de passageiros (táxi), nas áreas urbanas e interurbanas, em função do conceito multiclientes ou partilha;
- Abertura das empresas ao intercâmbio empresarial, no domínio das estratégias e da tecnologia;
- Implementação de estratégias visando a racionalidade e a competitividade;
- Melhor acessibilidade e mobilidade no interior dos veículos, para pessoas de mobilidade reduzida;
- Colocação e divulgação de produtos na *Internet*.

Uma maior utilização dos transportes públicos pode ser incentivada através de *“diversificação de meios de transportes colectivos para cobrir áreas com baixa densidade de população: introdução de “bus pool” (geralmente usados por empresas para transportar os seus trabalhadores), de “car share” (carro posto à disposição de vários utentes) e de “car pool” (viagem em grupo em que cada membro à sua vez leva o carro), permite reduzir o custo de transporte em relação ao transporte individual e oferecer condições de conforto superior às dos transportes públicos. Outro sistema em aplicação na Alemanha tem encontrado um certo sucesso: autocarros chamados pelo utente. Os autocarros circulam em itinerários livres ou pré-definidos. Uma central telefónica recolhe as chamadas e optimiza o trajecto do autocarro em função dos pedidos. Em Wunsdorf (Hanover), este sistema permi-*

(39) Futura Evolução da Política Comum dos Transportes, Abordagem Global relativa à criação de um Quadro Comunitário para a Mobilidade Sustentável, Boletim das Comunidades Europeias, Suplemento 3/93, pág. 18.

tiu um aumento significativo da taxa de ocupação dos autocarros (aumento em 75% do número de passageiros), sem que haja um aumento dos custos de exploração”.⁽⁴⁰⁾

Ao Nível da Tecnologia

Na Europa, cada vez mais, a opinião pública é sensível ao problema da poluição produzida pelos gases dos escapes e aos perigos que representam para a saúde pública, daí a generalização de novos combustíveis alternativos. Seguem-se alguns aspectos a ter em conta:

- Promoção de transportes cada vez mais ecológicos;
- Maior focalização na segurança;
- Implementação/desenvolvimento de semaforização prioritária para transportes públicos;
- A venda de bilhetes para os passageiros tenderá a efectuar-se através de máquinas automáticas, localizadas nas principais paragens. Será uma das tecnologias que evitará a perda de tempo, deixando o motorista de fazer a venda de títulos de transporte;
- Generalização de títulos de transporte com chip, bilhética inteligente;
- Implementação/desenvolvimento da informação em tempo real⁽⁴¹⁾;

- Implementação/desenvolvimento de sistemas de apoio à exploração;
- Modernização dos parques de viaturas e tecnologias, da maior parte das empresas.

Ao Nível da Organização e Recursos Humanos

- Maior focalização na qualidade do serviço prestado;
- Implementação da racionalização de recursos humanos e de estratégias de desenvolvimento da polivalência;
- Aumento das competências dos trabalhadores que se relacionam directamente com os passageiros (comunicação, relacionamento interpessoal, gestão de conflitos, comercial e marketing);
- Desenvolvimento padronizado de formação para os condutores de pesados de passageiros, que permita o intercâmbio qualitativo entre empresas de transporte;
- Adaptação dos conteúdos formativos, em função das necessidades reais das empresas.

Para além destas intervenções, destacam-se outras intervenções determinantes na concretização dos cenários, ao nível da oferta de formação, gestão de recursos humanos e gestão do mercado de trabalho (Quadro 5.1).

QUADRO 5.1

Cenários e Intervenções na Oferta Formativa, na GRH e na GMT

	Cenário Ouro	Cenários Bronze	Cenário Latão
Oferta Formativa	• Forte desenvolvimento e dinamização de ofertas formativas focalizadas para as figuras profissionais em emergência. • Intensificação da formação inicial e contínua, nas áreas de gestão estratégica, da organização e operação transporte, em contexto de intermodalidade. • Desenvolvimento de estratégias e metodologias que pressuponham elevados graus de qualificação e multivalência.	• Desenvolvimento lento na dinamização de ofertas formativas focalizadas para as figuras profissionais em emergência. • Implementação da formação inicial e contínua, nas áreas de gestão estratégica, da organização e operação transporte, em contexto de intermodalidade. • Desenvolvimento de estratégias e metodologias que pressuponham elevados graus de qualificação e multivalência.	• Oferta de alguma actividade formativa segundo os modelos tradicionais e em função dos padrões mínimos legalmente exigíveis.

(continua)

(40) Fonte: www.vialivre.com.

(41) “A informação em tempo real, sobre as chegadas e as partidas, é norma nos aeroportos e os avanços tecnológicos recentes, particularmente nos domínios da telemática e das telecomunicações (a sociedade de informação), tornam possível melhorar sensivelmente o fornecimento, aos utentes dos transportes urbanos, de uma informação atempada e fácil de utilizar. Há, por exemplo, sistemas que permitem a precisão e a indicação nas paragens, da hora de chegada do eléctrico, ou autocarro e sistemas que indicam aos automobilistas a disponibilidade de lugares de estacionamento, nos pontos de correspondência.” A rede dos Cidadãos, Livro Verde da Comissão Europeia, Bruxelas, 1995, pág. 20.

	Cenário Ouro	Cenários Bronze	Cenário Latão
Oferta Formativa	• Maior focalização no desenvolvimento da formação sistemática não regular (Aprendizagem e Escolas Profissionais), na vertente do sector de transportes. • Maior focalização no desenvolvimento da formação não sistemática nem regular (formação inicial ou contínua) – Aperfeiçoamento, reciclagem ou qualificação para as áreas da organização e operação transporte, bem como para as áreas de gestão estratégica, em contexto de intermodalidade. • Desenvolvimento da formação contínua nas vertentes reciclagem, aperfeiçoamento e reconversão profissional, em sintonia com as mutações/alterações tecnológicas do sector também, perspectivando o <i>outplacement</i>. • Grande focalização na formação comportamental/relacional, qualidade e comercial/<i>marketing</i>.	• Focalização no desenvolvimento da formação sistemática não regular (Aprendizagem e Escolas Profissionais), na vertente do sector de transportes. • Focalização no desenvolvimento da formação não sistemática nem regular (formação inicial ou contínua) – Aperfeiçoamento, reciclagem ou qualificação para as áreas da organização e operação transporte, bem como para as áreas de gestão estratégica, em contexto de intermodalidade. • Desenvolvimento da formação contínua nas vertentes reciclagem, aperfeiçoamento e reconversão profissional, em sintonia com as mutações/alterações tecnológicas do sector também, perspectivando o <i>outplacement</i>. • Focalização na formação comportamental/relacional, qualidade e comercial/<i>marketing</i>.	
Gestão de Recursos Humanos	• Forte reorganização/racionalização dos R.H. prespiciando a flexibilidade e a polivalência funcional, em elevados níveis de qualificação. • Desenvolvimento e maior focalização de elevados níveis de qualificação padronizados no sector e que permitam um intercâmbio funcional. • Desenvolvimento de políticas remuneratórias comuns ao sector. • Maior intercâmbio de informação interempresas (nacionais e internacionais). • Adopção de políticas de R.H. que perspetivem estratégias de maior desenvolvimento e qualidade. • Focalização na garantia de elevados requisitos de qualificação do pessoal, prespiciando elevados níveis de qualidade e segurança.	• Reorganização/racionalização dos R.H. prespiciando a flexibilidade e a polivalência funcional, em elevados níveis de qualificação. • Focalização de elevados níveis de qualificação padronizados no sector. • Adopção de políticas de R.H. que perspetivem estratégias de maior desenvolvimento e qualidade. • Garantir elevados requisitos de qualificação do pessoal, prespiciando elevados níveis de qualidade e segurança.	• Políticas de R.H. pouco dinâmicas, caracterizadoras do tipo de empresas e do nível de gestão. • Focalização na garantia de funcionamento segundo os padrões mínimos legalmente exigíveis.
Gestão do Mercado de Trabalho	• Focalização crescente de incentivo ao emprego de profissionais qualificados e altamente qualificados. • Reforço da mobilidade interempresas de profissionais qualificados e altamente qualificados. • Grande focalização na concorrência de serviços interempresas, em virtude da liberalização do sector.	• Focalização lenta, mas progressiva, de incentivo ao emprego de profissionais qualificados e altamente qualificados. • Mobilidade interempresas de profissionais qualificados e altamente qualificados. • Concorrência de serviços interempresas.	• Dificuldade em recrutamento de profissionais qualificados e altamente qualificados. • Fraca concorrência de serviços interempresas.

Glossário



ALPA — Automóvel ligeiro de passageiros de aluguer, colocado ao serviço de uma só entidade, seguindo itinerários da sua escolha mediante retribuição.

TÁXI — Veículo automóvel ligeiro de passageiros de aluguer afecto ao transporte público, equipado com aparelho de medição de tempo e distância (taxímetro) e com distintivos próprios. O montante a pagar é determinado pelo taxímetro.

LETRA A — Veículo automóvel ligeiro de passageiros de aluguer, afecto ao transporte público, não equipado com taxímetro. Estes veículos são englobados na categoria anterior com a entrada em vigor do Decreto-Lei n.º 250/98, de 11 de Agosto.

ISENTO DE DISTINTIVO — Veículo automóvel ligeiro de passageiros de aluguer, afecto ao transporte público, isento de distintivo e cor padrão autorizada excepcionalmente pelas Câmaras Municipais.

LETRA T — Veículo automóvel ligeiro de passageiros de aluguer, afectos a transportes de aluguer de carácter turístico, incluídos em contingentes fixados para zonas turísticas e explorados e conduzidos por motoristas de turismo.

REGIME DE PRAÇA LIVRE — Regime de estacionamento em que os táxis podem circular livremente à disposição do público, não existindo locais obrigatórios para estacionamento. Este regime de estacionamento é fixado por regulamento camarário.

REGIME DE PRAÇA CONDICIONADO — Regime de estacionamento em que os táxis podem estacionar em qualquer dos locais reservados para o efeito, até ao limite dos lugares fixados. Este regime de estacionamento é fixado por regulamento camarário.

REGIME DE PRAÇA FIXA — Regime de estacionamento em que os táxis são obrigados a estacionar em locais determinados da respectiva licença.

CONDUTOR — Qualquer pessoa legalmente habilitada que conduza um veículo mesmo durante um curto período de tempo, ou que esteja a bordo do veículo para poder eventualmente conduzi-lo.

PROFISSÃO DE TRANSPORTADOR RODOVIÁRIO DE PASSAGEIROS — É a actividade de qualquer pessoa singular ou colectiva, legalmente habilitada para o efeito, que efectue o transporte público de passageiros, ou o transporte de determinadas categorias de utentes, por meio de veículos automóveis que, de acordo com o respectivo tipo de construção e equipamento, estejam aptos para o transporte de mais de nove pessoas, incluindo o condutor, e se encontrem afectos a essa utilização, mediante remuneração paga pela pessoa transportada ou pelo organizador do transporte.

TRANSPORTE RODOVIÁRIO — Qualquer deslocação por estradas abertas ao público, em vazio ou em carga efectuado por um veículo afecto ao transporte de passageiros ou de mercadorias.

SERVIÇOS REGULARES DE PASSAGEIROS — Serviços que assegurem o transporte de passageiros de acordo com uma frequência e um trajecto determinados, podendo os passageiros ser embarcados e desembarcados em paragens previamente fixadas. Os serviços regulares são acessíveis a qualquer pessoa,

apesar da eventual obrigação de reservar, podendo ser internacionais ou efectuar-se dentro do território nacional.

SERVIÇOS REGULARES ESPECIALIZADOS — Serviços regulares que asseguram o transporte de determinadas categorias de passageiros, com exclusão de outros passageiros.

SERVIÇOS OCASIONAIS — Serviços que não correspondem à definição de serviços regulares especializados, podendo ser internacionais ou efectuar-se dentro do território nacional.

TRANSPORTE DE ALUGUER — Transporte em que os veículos (ligeiros ou pesados), são postos ao exclusivo serviço de uma entidade ou grupo, no conjunto da sua lotação ou carga, segundo itinerários da sua escolha, mediante retribuição.

TRANSPORTE COLECTIVO — Transporte em que os veículos são postos, mediante retribuição, à disposição de quaisquer pessoas, sem ficarem exclusivamente ao serviço de nenhuma delas, sendo utilizados por lugar da sua lotação, ou por fracção da sua carga, segundo itinerários e frequências previamente aprovados.

TRANSPORTES INTERNACIONAIS — Os que, implicando passagem de fronteiras se desenvolvem parcialmente em território português.

TRANSPORTES INTERURBANOS — Os que visam satisfazer as necessidades de deslocação entre diferentes municípios não integrados numa mesma região metropolitana de transportes.

TRANSPORTES INTER-REGIONAIS — Os transportes interurbanos de passageiros de diferentes municípios, situados dentro de uma mesma região ou entre regiões distintas.

TRANSPORTES INTRA-REGIONAIS — Os transportes interurbanos de passageiros que se realizam no interior de uma dada região.

TRANSPORTES URBANOS — Os que visam satisfazer as necessidades de deslocação em meio urbano, como tal se entendendo o que é abrangido pelos limites de uma área de transportes urbanos ou pelos de uma área urbana de uma região metropolitana de transportes.

TRANSPORTES PARTICULARES OU POR CONTA PRÓPRIA — Os transportes que são efectuados por uma empresa para os seus trabalhadores, ou por uma associação sem fins lucrativos, para o transporte dos seus membros no âmbito do seu objecto social, desde que:

- A actividade de transporte constitua apenas uma actividade acessória para a empresa ou associação;
- Os veículos utilizados sejam propriedade desta empresa ou associação ou por ela tenham sido adquiridos a prestações, ou sido objecto de contrato de locação a longo prazo;
- Sejam conduzidos por um elemento do pessoal da empresa ou por um membro da associação.

TRANSPORTES PÚBLICOS OU POR CONTA DE OUTRÉM — Os transportes remunerados que são postos à disposição do público em geral.



Bibliografia



- BOTERF, G. (1994), *De La Competence*, "Les éditions d'organisation", Paris, (1994).
- BOSQUET ET GRANDHÉRAR, "Evolution des formations professionnelles et mutations technologies", *Education Permanente*, n.º 67, 1983.
- CAHIERS FRANÇAIS, "La flexibilité du travail", La Documentation Française, Paris, 1987.
- CAMPDEN, "The Public Transport Report", 1995/96.
- CEDEPOF, "Le rôle de l'entreprise dans la production des qualifications — effets formateurs de l'organisation du travail (Rapport de synthèse)", CEDEFOP, Berlim, 1995.
- CEGOS, "Développement des compétences et stratégies de l'entreprise", Collection Hommes et Techniques, Les éditions d'organisation, Paris, 1987.
- CEMT, "La Croissance du Transport en Question", 12eme Symposium International, Lisboa, 1992.
- COMMISSION DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENES, "Les qualifications requises pour une Europe compétitive et solidaire — Les perspectives des ressources humaines dans les années 1990", *Education Formation Jeunesse*, (s.d.).
- CE, "Relatório Anual do Fundo de Coesão", 1996.
- CE, "Agenda 2 000: Para a União Reforçada e Alargada", 5/1997.
- CE, "A Europa e as suas Regiões", 1997.
- CE, "A Rede dos Cidadãos — Explorar o Potencial do transporte Público na Europa" Livro verde da Comissão Europeia, 1995.
- CE, "Vers une Politique Commune pour un Réseau Pa-neuroéan de Transport", 6/1997.
- CE, "A Europa e as suas Regiões", 1997.
- D'IRIBARNE, A., "La compétitivité — défi social, enjeu éducatif", CNRS Sociologie, Paris, 1989.
- DGTT, "Transports, Informação e Debate", 6/1997.
- DUARTE, A. F., "Uma Nova Formação Profissional para um Novo Mercado de Trabalho", IEFP, Lisboa, Colecção Aprender, n.º 26, 1996.
- EIS, "Transport Europe", 5/1997.
- EURO TEAM, "Euro Express Public News", 1/1997.
- FER XXI, 10/1996.
- FER XXI, 09/1997.
- FERREIRA, J. C., "Novas tecnologias e Tendências de Mudança Organizacional do Trabalho em Portugal", *Organizações e Trabalho*, n.º 5/6, Dezembro, 1991.
- GAGO, J. M. (COORD.), "Prospecção do ensino Superior em Portugal", Departamento de Programação e Gestão Financeira do Ministério da Educação, Lisboa, 1994.
- HEC-ISA, "Stratégor — Política Global da Empresa", Publicações Dom Quixote, 2ª Edição, Lisboa, 1993.
- ICEP, "Perfis Sectoriais — Informação sobre a oferta Portuguesa", ICEP, Lisboa, 1994.
- IEFP, "Classificação Nacional das Profissões", Lisboa, IEFP, 1994.
- IEFP, "Base de Dados do PIAF"(s/d).
- INE, "Classificação portuguesa das actividades económicas: CAE - rev. 2", INE, Lisboa, 1993 a.
- INE (1996), *Anuário Estatístico*.
- INE, "Estatísticas dos Transportes e Comunicações", 1997.
- INE, "Estatísticas dos Transportes Rodoviários de Passageiros e de Mercadorias", 1995. INE, "Estatísticas das Empresas Transportes, Armazenagem e Comunicações", 1995.
- INE, "Estatísticas dos Transportes e Comunicações", 1995.
- IPE, "Europa: Concorrência e Serviço Público", 1996.
- ITS, "The Journal of Advanced Transport Infrastructure", 11/1996.
- KOVÁCS, I., "Gestão Participativa, Organizações e Trabalho", n.º 1, Novembro, 1989.
- KOVÁCS, I., "Modelo Organizacional", *Organizações e Trabalho*, n.º 3/4, Dezembro, 1990.
- KOVÁCS, I ET AL, "Qualificações e Mercado de Trabalho", IEFP, Colecção Estudos, n.º 13, Lisboa, 1994 a.
- KOVÁCS, I ET AL, "Participação no Trabalho no Contexto de Competitividade", *Organizações e Trabalho*, n.º 12, Outubro, 1994 b.
- KOVÁCS, I ET AL, "Mudança Tecnológica e Organizacional do Trabalho na Indústria Portuguesa", Estudo realizado no âmbito do Programa 5 do PEDIP, (s.d.).
- LEITE, F. E FIGUEIREDO, A., "Escolas Profissionais - Inserção Profissional dos Diplomados, em 1993 (Relatório Final)", DEP GEF, 1995.
- LISBOA, M., "Inovação Tecnológica e Organizacional", *Organizações e Trabalho*, n.º 7/8, Dezembro, 1992.
- MINISTÉRIO DO TRABALHO E DA SOLIDARIEDADE — MTS, "Classificação Nacional das profissões - versão 1980", SICT, Lisboa, 1980.
- MINISTÉRIO DO TRABALHO E DA SOLIDARIEDADE — MTS, "Inquérito ao Emprego estruturado", Departamento de Estatística, 1985, 1989, 1994.
- MINISTÉRIO DO TRABALHO E DA SOLIDARIEDADE — MTS, "Organização da Formação", 1985, 1989, 1994.
- MINISTÉRIO DO TRABALHO E DA SOLIDARIEDADE — MTS, "Quadros de Pessoal, Departamento de Estatística", 1985, 1989, 1994.
- MINTZBERG, H., "Estrutura e Dinâmica das Organizações", Colecção Gestão & Inovação, Publicações D. Quixote, Lisboa, 1995.
- MITRANI, A. ET AL, "Des compétences et des hommes - Le management des ressources humaines en Europe", Les éditions d'organisation, Paris, 1992.
- ORGANISATION INTERNATIONALE DE TRAVAIL, "Les répercussions sociales et économiques ds nouvelles technologies", Genève, Abril, 1985.
- PASTRE, O, "L'information et l'emploi", La Découverte, Paris, 1984.
- PATRICIO, C. C., "O Marketing de Serviços Públicos — O caso da STCP, S.A., Universidade do Porto, Faculdade de Economia, 1997, pp. 169-170.
- RAMOS DOS SANTOS (Coord.), "As Empresas e a Dinâmica das profissões", IEFP, Lisboa, 1994.
- REIJNDERS, W. J. M. E VERHALLEN, T. M. M., Distribuição, in: Marques, C. A. e Cunha, M. P. (Ed.), *Determinantes da Gestão e Relações com o Mercado*, Biblioteca de Economia & Empresa, Publicações Dom Quixote, Lisboa, 1996.
- RETUERTO DE LA TORRE, E., "Novas qualificações ou uma nova forma de interpretar profissão, A Essência da Qualificação", Berlim, CEDEFOP, n.º 2/91, pp. 8-10, 1991.
- RODRIGUES, M. J., "Competitividade e Recursos Humanos", Publicações Dom Quixote, Lisboa, 1994.
- RODRIGUES, M. J., "O Sistema de Emprego em Portugal — crise e mutações", Colecção Economia e Gestão, Publicações Dom Quixote, 1992, Lisboa, 1992.
- SALAVISA, I. ET AL, "Investimento, Modernização tecnológica e Mudança Organizacional: estudos de caso em PME's", Dinâmia, Lisboa, 1994.
- SECTORIAL PUBLICIDADE LDA, "Área Metropolitana do Porto", 1997.
- SILVEIRA, A. C.-B., in "Transports — Informação e Debate", DGTT, n.º 5, 1994.
- SULEMAN, F., "Perfis profissionais: conceitos, métodos e dilemas para Portugal", ISCTE, Lisboa, 1995.
- SULEMAN, F., "Perfis Profissionais: que opções teórico-metodológicas", *Organizações e Trabalho*, n.º 9/10, 1993.
- THIERRY, D. E SAURET, C., "A Gestão Previsional e Preventiva do Emprego e das Competências", Publicações Dom Quixote, Lisboa, 1994.
- UITP, "Public Transport International", 1/1997.
- UNION DES TRANSPORTS, *Publics, Transport Public Urbain*, 1995.



ANEXO I



Encontra-se neste anexo os exercícios de cenarização elaborados para o sector dos transportes, respectivamente:

- 1) Transporte Urbanos e Suburbanos;
- 2) Transporte de Mercadorias de Longo Curso;
- 3) Transporte de Passageiros de Longo Curso.

1. Transportes Urbanos e Suburbanos

1.1. Factores de Enquadramento

Consideram-se como factores de enquadramento — dos quais se escolherão os factores causais para as variáveis de cenário — os seguintes:

- A** — A estrutura de actividades nas áreas metropolitanas — que pode revestir diferentes combinações de terciário informacional e transaccional; terciário “clássico” de serviços pessoais e de indústrias de média/forte intensidade tecnológica;
- B** — A organização territorial do espaço metropolitano — que pode revestir as formas monocêntrica/radial; policêntrica

hierarquizada; multicêntrica com estruturas em rede;

- C** — A forma dominante da organização do comércio — que pode revestir diferentes combinações (com pesos diferentes) das formas de grandes superfícies/transporte individual; tele comércio/distribuição ao domicílio/transporte profissional; comércio tradicional (acessível sem necessidade de transporte);
- D** — O grau de inovação tecnológica nos modos de transporte — que será, em parte determinada pela procura de soluções mais seguras, automáticas e, sobretudo menos poluentes, tanto no transporte rodoviário como ferroviário;
- E** — A forma dominante de intervenção do Estado e Políticas de Gestão — que pode revestir uma orientação mais ou menos presente no fornecimento de serviços, liberalizadora ou essencialmente reguladora, mais ou menos interveniente na dissuasão do transporte individual, etc.;
- F** — As disponibilidades financeiras do Estado para o Investimento Público — em infra-estruturas de transporte e o recurso a formas de envolvimento do Sector Privado na construção e operação de infra-estruturas e Serviços Públicos.

1.2. Exercício de Cenarização

Latão	Bronze	Ouro
- Grande importância dos transportes associados aos movimentos pendulares, em consequência da organização espacial das áreas metropolitanas e da fraca utilização das telecomunicações avançadas para repartir e segmentar funcionalmente as actividades do terciário “informacional” dominantes; - Grande peso do transporte individual nas deslocações pendulares diárias; - Logística de abastecimento e distribuição no interior das grandes cidades envolvendo movimentação de veículos pesados com restrições horárias, apesar da implementação de plataformas logísticas unimodais na “coroa” territorial das grandes cidades; - Predominância do modo de transporte rodoviário, com o transporte ferroviário urbano e suburbano utilizado apenas pelas camadas de mais baixos rendimentos; - Tentativa de racionalizar a circulação rodoviária no centro das cidades com recurso a investimentos em intermodalidade (nomeadamente entre transporte ferroviário suburbano e metro e transportes fluviais/metro) estacionamento e em apoios telemáticos à condução; - Implementação de sistemas de metro nos grandes aglomerados urbanos, nomeadamente metros ligeiros; - Exploração do transporte colectivo com forte intervenção de empresas municipais de transporte público rodoviário e articulação multimodal insuficiente com os modos pesados; - Limitações à circulação automóvel convencional apenas nos centros históricos das cidades.	- Grande importância dos transportes associados aos movimentos pendulares, em consequência da organização espacial das áreas metropolitanas e da fraca utilização das telecomunicações avançadas para repartir e segmentar funcionalmente as actividades do território “informacional” dominantes; - Manutenção do peso relativo do TI nas deslocações pendulares diárias; - Implementação de plataformas logísticas unimodais na “coroa” territorial das grandes cidades com o abastecimento no interior das mesmas circunscrito a veículos rodoviários de pequena tonelagem (até 6 toneladas) e com severas limitações nos horários de carga e descarga (circunscritos ao período nocturno); - Predominância do modo de transporte rodoviário, com o transporte ferroviário urbano e suburbano utilizado apenas pelas camadas de mais baixos rendimentos; - Tentativa de racionalizar a circulação rodoviária no centro das cidades com recurso a investimentos de intermodalidade (nomeadamente entre transporte ferroviário suburbano e metro e transportes fluviais / metro) estacionamento e em apoios telemáticos à condução; - Implementação de sistemas de metro nos grandes aglomerados urbanos, nomeadamente metros ligeiros; - Sistema de transporte colectivo rodoviário privatizado, com recurso à contratualização para desincentivar o uso do transporte individual; - Fortes restrições à circulação automóvel convencional em áreas muito alargadas do perímetro urbano; - Intermodalidade combinando o transporte ferroviário suburbano e transporte fluvial com metro e transporte rodoviário, com o apoio a estacionamento preparado para o efeito e o recurso crescente a um sistema tarifário integrado e automático (bilhética).	- Redução da importância dos transportes associados aos movimentos pendulares, em consequência da reorganização funcional/espacial das áreas metropolitanas e da utilização maciça de telecomunicações avançadas para repartir e segmentar funcionalmente o terciário “informacional”; - Forte investimento na organização na organização da logística das áreas metropolitanas, por forma a impedir a circulação de veículos pesados no interior das cidades, e crescimento das formas de distribuição ao domicílio, em contrapartida da menor atractividade das “grandes superfícies” localizadas na periferia; - Combinação do modo ferroviário (nomeadamente metro e metros ligeiros) em combinação com transportes públicos de utilização individual, sob a forma de frotas de aluguer de novos veículos do tipo “city car” não poluentes e de fácil arrumação; - Peso dominante do transporte colectivo em sítio certo; - Sistema de transporte colectivo rodoviário privatizado, com recurso à contratualização para desincentivar o uso de transporte individual; - Fortes restrições à circulação automóvel convencional em áreas muito alargadas do perímetro urbano; - Intermodalidade combinando as formas transporte ferroviário suburbano e transporte fluvial com metro e transporte rodoviário, com o apoio a estacionamento preparado para o efeito e o recurso crescente a um sistema tarifário integrado e automático (bilhética).

2. Transporte de Mercadorias de Longo Curso

2.1. Factores de Enquadramento

Consideram-se como factores de enquadramento dos quais se escolherão os factores causais para as variáveis de cenário — os seguintes:

- A** — O crescimento do comércio internacional e a deslocação eventual dos seus pólos mais dinâmicos — que envolve o ritmo de crescimento do comércio internacional, a importância relativa do crescimento das trocas intraeuropeias e extraeuropeias na UE; a dinâmica, no comércio internacional das macro regiões Américas e Ásia;
- B** — O modelo de desenvolvimento económico de Portugal — e a sua articulação com as economias europeia e mundial;

- C** — A acessibilidade do País às rotas intercontinentais de transporte marítimo de contentores e de transporte aéreo de carga — que dependem da “geografia” dessas rotas e da existência de infra-estruturas portuárias e aeroportuárias com competitividade internacional para atrair operadores dessas rotas;
- D** — A maior concorrência dos operadores de transportes europeus e extra-europeus que envolvem Portugal devido à liberalização dos serviços de transporte à escala mundial, nomeadamente UE e GATS/OMC;
- E** — A evolução e aplicação das políticas de protecção e conservação do ambiente — que poderão significar vantagens competitivas para os modos marítimo e ferroviário no longo curso.

2.2. Exercício de Cenarização

Latão	Bronze	Ouro
• Procura de transporte internacional de mercadorias dominada pelos destinos europeus, mas incluindo uma nova vertente para a Europa de Leste, destinos extraeuropeus limitados ao norte de África e à África Austral; preferência pelo transporte terrestre no modo rodoviário; • Evolução dos factores de competitividade das exportações tradicionais, no sentido da fraca engenharia simultânea, da produção “just-in time” e da resposta rápida aos distribuidores internacionais de bens finais, não colocando novas exigências de rapidez, frequência e flexibilidade para a escolha dos modos de transporte; • Transporte unimodal, variando o modo utilizado exclusivamente com a origem/destino das mercadorias transportadas e utilizado os meios de transporte tradicionais (navios, vagões, camiões ainda que de uma geração moderna); • Implementação insuficiente do projecto multimodal, nomeadamente no que respeita aos nós de ligação, privilegiando o corredor Lisboa-Lisboa, nomeadamente com a construção de uma via rápida com perfil de auto-estrada alternativa ao IP5, mantendo-se uma ligação ferroviária insuficiente, no lado espanhol, com registo de estrangulamentos de percurso nos “gabarits”; • Dificuldade em aumentar a actividade dos portos e aeroportos nacionais para os operadores multinacionais de transporte marítimo de contentores e de transporte de carga aérea, nomeadamente em consequência da sua organização e tarifários; • Desinteresse dos operadores quanto à exploração multimodal ou de forma combinada da infra-estrutura ferroviária, mantendo-se a empresa pública como operador único; • Surgimento de operadores nacionais de transporte de longa distância limitada ao transporte unimodal-rodoviário; • Incorporação residual das tecnologias de informação na produção dos serviços de transporte e dos serviços logísticos.	• Procura de transporte internacional de mercadorias dominada pelos destinos europeus, mas incluindo uma nova vertente para a Europa de Leste, destinos extraeuropeus limitados ao norte de África e à África Austral; preferência pelo transporte terrestre no modo rodoviário; • Evolução dos factores de competitividade das exportações tradicionais, no sentido da maior expressão da produção “just-in time” e da resposta rápida aos distribuidores internacionais de bens finais; com a consequência de reforçar a procura de serviços de transporte que assegurem a redução de custos de produção pela sua rapidez, frequência e flexibilidade; • Implementação do projecto multimodal e sua integração na rede transeuropeia de transportes; • Utilização optimizada dos vários modos de transporte, facilitada pela articulação modal das infra-estruturas de transporte e pela utilização generalizada e racionalizada da prestação de serviços de logística, integrados na cadeia de transporte e coexistindo, num número significativo de empresas, com a propriedade dos meios de transportes; • Melhoria da actividade dos portos e aeroportos nacionais para os operadores multinacionais de transporte marítimo de contentores e de transportes de carga aérea, nomeadamente em consequência da sua organização e tarifários, posterior à privatização total da sua gestão e operação; • Surgimento de operadores nacionais de transporte de longa distância combinando transporte rodoviário, ferroviário e transporte marítimo de curta distância, eventualmente em “joint-ventures”, bem como o surgimento de operadores apostados na exploração conjunta dos modos rodoviário/ferroviário e marítimo/ferroviário, por forma a garantir o alargamento do “hinterland”; • Incorporação por parte de alguns operadores líderes das tecnologias de informação na produção dos serviços de transporte e dos serviços logísticos.	• Procura de transporte internacional de mercadorias exportadas partilhada entre destinos europeus, e destinos extraeuropeus, com estes centrados na bacia do Atlântico — América Latina, Norte de África e à África Austral, com maior procura de transporte marítimo e aéreo; • Evolução dos factores de competitividade das exportações tradicionais, no sentido da maior expressão da produção “just-in time” e da resposta rápida aos distribuidores internacionais de bens finais; com a consequência de reforçar a procura de modos de transporte que assegurem a redução de custos de produção pela sua rapidez, frequência e flexibilidade; plena integração do transporte na cadeia produtiva; • Implementação integral do projecto prioritário multimodal, nomeadamente da rede transeuropeia do transporte marítimo de curta distância (TMCD) como resposta às crescentes dificuldades colocadas pelas restrições ao tráfego rodoviário; novos desenvolvimentos em matéria da rede combinando o hardware (infra-estruturas) com o software (infra-estruturas de informação); • Utilização optimizada dos vários modos de transporte, facilitada pela articulação modal das infra-estruturas de transporte e pela utilização generalizada e racionalizada da prestação de serviços de logística, integrados na cadeia de transporte e coexistindo, num número significativo de empresas, com a propriedade dos meios de transportes; • Penetração no mercado do trânsito internacional de mercadorias em consequência da consolidação de um sistema portuário Lisboa/Setúbal/Sines, da realização de um novo terminal de carga aérea no norte do país e de um “hub” no novo aeroporto de Lisboa para destinos específicos; • Melhoria da actividade dos portos e aeroportos nacionais para os operadores multinacionais de transporte marítimo de contentores e de transportes de carga aérea, nomeadamente em consequência da sua organização e tarifários, posterior à privatização total da sua gestão e operação; • Surgimento de operadores nacionais de transporte de longa distância combinando transporte rodoviário e transporte marítimo de curta distância, eventualmente em “joint-ventures”, bem como o surgimento de operadores apostados na exploração conjunta dos modos rodoviário/ferroviário e marítimo/ferroviário, por forma a garantir o alargamento do “hinterland”; • Incorporação generalizada das tecnologias de informação na produção dos serviços de transporte e dos serviços logísticos.

3. Transporte de Passageiros de Longo Curso

3.1. Factores de Enquadramento

Consideram-se como factores de enquadramento — dos quais se escolherão os factores causais e as variáveis de cenário — os seguintes:

- A** — O ritmo e tipologia de crescimento das economias mundial e europeia, incluindo o seu carácter descentralizado na Europa, bem como o emergir de novos pólos de desenvolvimento noutros continentes, o crescimento económico acompanhado ou não da relação dos tempos de trabalho;
- B** — O modo de inserção de Portugal nas economias mundial e europeia;

- C** — A organização social do trabalho e dos tempos de lazer e sua influência na mobilidade regular ou sazonal;
- D** — A maior concorrência de operadores europeus e extraeuropeus nos fluxos de tráfego envolvendo Portugal;
- E** — A acessibilidade do país às rotas intercontinentais de transporte aéreo que dependem também da existência de infra-estruturas aeroportuárias com acessibilidades que lhes permitam ser suficientemente competitivas para atrair operadores;
- F** — Evolução dos factores de coesão cultural e económica das comunidades de língua e de origem portuguesas — que permita garantir e ampliar mercados tradicionais;
- G** — Evolução e aplicação das políticas de defesa do ambiente.

3.2. Exercício de Cenarização

Latão	Bronze	Prata	Ouro
• Produção nacional de serviços de transporte aéreo e terrestre centrada em origens/destinos tradicionais na Península Ibérica e na Europa, e em clientelas de tráfego étnico e de turismo de baixo rendimento; • Fraco crescimento da procura com origem/destino noutros continentes, servida fundamentalmente através de serviços de ligação por "hubs" europeus; • Pouca relevância de tráfegos em trânsito por Portugal; • Desistência da construção de um novo aeroporto internacional na área de Lisboa; • Predomínio acentuado do modo rodoviário nas ligações terrestres a Espanha e ao centro da Europa, sendo as ligações ferroviárias efectuadas através de meios tradicionais; • Transporte ferroviário centrado na CP e transporte aéreo num número reduzido de pequenos operadores, em ambos os casos insuficientemente integrados em grupos internacionais ou sistemas globais de distribuição; • Fraca inovação organizativa; • Utilização circunscrita de T.I.C.	• Produção nacional de serviços de transporte centrada em destinos/origens da Europa; • Procura de transporte intercontinental servida, em larga proporção, através de "hubs" europeus; • Pouca relevância de tráfegos em trânsito; • Desistência da construção de um novo aeroporto; • Ligações ferroviárias em alta velocidade ao centro da Europa e/ou boas ligações aéreas aos "hubs" europeus; • Integração subalterizada de transportadores nacionais em grupos/redes e sistemas de distribuição; • Alguma participação privada na gestão de infra-estruturas de transporte e na exploração de serviços aéreos e ferroviários; • Desenvolvimento insuficiente de novas funções; • Utilização moderada de T.I.C.; • Inovação organizativa localizada.	• Bom desenvolvimento da procura de transporte internacional de passageiros, com predomínio de destinos europeus, mas mantendo-se ligações directas a destinos extraeuropeus "tradicionais" nas Américas e em África; • Captação de alguns tráfegos em trânsito; mas secundária relativamente aos fluxos totais; • Desenvolvimento dos aeroportos nacionais, sem implementação de um "hub" intercontinental; • Ligações ferroviárias de alta velocidade a Espanha/centro da Europa; • Interconexão eficaz de redes viária/ferroviária/aeroportuária; • Restrições moderadas à circulação; • Transportadores especializados em "nichos" de mercado "feeder" ou regional e/ou com participação significativa em redes de transporte/sistemas de distribuição globais; • Envolvimento privado significativo na gestão aeroportuária e de transportadores aéreos e ferroviários; • Utilização significativa de T.I.C.; • Inovação organizativa.	• Forte desenvolvimento da procura de transporte internacional de passageiros, partilhada entre destinos europeus e extraeuropeus (com predomínio de origens/destinos nas bacias do Atlântico e Mediterrâneo e em África); • Importante captação de tráfegos em trânsito por aeroportos nacionais; • Diversificação de produtos tarifários e serviços complementares, em função de uma gama alargada de clientelas, incluindo de alto rendimento; • Construção de um novo aeroporto na área de Lisboa e sua implantação como "hub" Europa/Atlântico Sul/África; • Ligação ferroviária em alta velocidade a Espanha e ao centro da Europa; • Interconexão eficaz das redes viárias/ferroviárias/aeroportuárias; • Inexistência de restrições importantes à circulação rodoviária e aérea; • Integração de transportadores nacionais, em particular aéreos, com participação significativa e actuante em redes de transporte e sistemas globais de distribuição com dimensão planetária (e/ou europeia); • Forte envolvimento privado na gestão de infra-estruturas de transporte e na propriedade de operadores de transporte aéreo, ferroviário e rodoviário; • Desenvolvimento de "novas" funções por parte de transportadores aéreos, ferroviários e rodoviários (distribuição, serviços complementares ao transporte/pacotes "handling", etc.); • Utilização intensiva e diversificada de T.I.C. (navegação, gestão de tráfegos, relação com clientes, definição de produtos, integração de serviços complementares, etc.); • Inovação organizativa multifacetada.

Inofo

Centro de Recursos em Conhecimento



Estudos já disponíveis nesta colecção:

1. Vestuário
2. Rochas Ornamentais
3. Hotelaria
4. Construção Civil e Obras Públicas em Portugal
5. O Sector da Cerâmica em Portugal
6. A Indústria Têxtil em Portugal
7. Metalurgia e Metalomecânica em Portugal
8. O Sector da Madeira e Suas Obras em Portugal
9. O Sector dos Transportes em Portugal — Aéreo
10. O Sector dos Transportes em Portugal — Ferroviário
11. O Sector dos Transportes em Portugal — Fluvial de Passageiros
12. O Sector dos Transportes em Portugal — Marítimo
13. O Sector dos Transportes em Portugal — Rodoviário de Mercadorias



INOFOR

Instituto para a Inovação na Formação

Rua Soeiro Pereira Gomes, N.º 7 - 1.º/2.º Andar • 1600-196 Lisboa

Tel.: 21 794 62 00 • Fax: 21 794 62 01 / 21 794 63 00

E-mail: inofor@mail.telepac.pt