



# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2024-2028



## IDENTIFICAÇÃO GERAL

Empresa de Trens Urbanos de Porto Alegre S.A.

CNPJ: 90.976.853/0001-56, NIRE: 43500317874

Sede: Porto Alegre/RS

Natureza Jurídica: Empresa Pública

Acionista controlador: União

Abrangência de atuação: Região Metropolitana de Porto Alegre

Setor de atuação: Transporte Público Coletivo Ferroviário

Conselheiros de Administração:

Mariana Moya de Oliveira – Presidente

Alice de Almeida Vasconcellos de Carvalho

Elisa de Oliveira Alves

Maria José Duarte Gonçalves Ramos

Renato Boareto

Roberta Zanenga de Godoy Marchesi

Leonardo Miranda Freitas (representante dos empregados)

Administradores:

Fernando Stephan Marroni - Diretor-Presidente

Vanessa Fraga da Rocha - Diretor de Administração e Finanças

Ernani da Silva Fagundes - Diretor de Operações

Elaboração:

Josiane Hensel do Canto - Gerente de Governança e Gestão Estratégica

Priscila Eich D'Avila – Chefe do Setor de Planejamento

Enrico Giovanella Farias – Chefe do Setor de Riscos Corporativos

DATA	VERSÃO	DESCRIÇÃO
09/01/2024	V.01.0	Publicação (REC 0002/2024)
15/12/2023	V.01.0	Versão aprovada CONSAD (Ata n°. 566)
11/12/2023	V.01.0	Versão aprovada DIREX (Ata n°. 1.410)

## SUMÁRIO

1. PERFIL DA EMPRESA.....	3
2. DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO .....	5
3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2024-2028.....	9
3.1 ANÁLISE SWOT.....	11
3.2 IDENTIDADE ORGANIZACIONAL.....	12
3.2.1 Missão.....	12
3.2.2 Visão.....	12
3.2.3 Valores.....	12
3.3 DIRETRIZES ESTRATÉGICAS.....	13
3.4 MAPA ESTRATÉGICO .....	14
3.5 DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA .....	15
3.5.1 Perspectiva: Sustentabilidade.....	15
3.5.1.1 Objetivo: Consolidar-se como uma empresa verde .....	15
3.5.1.2 Objetivo: Intensificar as parcerias e aumentar o apoio governamental.....	16
3.5.2 Perspectiva: Clientes e Cidadão.....	17
3.5.2.1 Objetivo: Promover a ampliação de mercado .....	17
3.5.2.2 Objetivo: Promover projetos sociais e de direitos humanos.....	18
3.5.3 Perspectiva: Processos Internos .....	18
3.5.3.1 Objetivo: Garantir a efetividade operacional e aperfeiçoar os processos de sustentação .....	18
3.5.3.2 Objetivo: Fomentar a inovação tecnológica, colaborativa e do serviço.....	19
3.5.4 Perspectiva: Aprendizado e Conhecimento .....	20
3.5.4.1 Objetivo: Fortalecer a cultura organizacional e de integridade e ética .....	20
3.5.4.2 Objetivo: Realizar a gestão estratégica de pessoas .....	21
4. DINÂMICA DE MONITORAMENTO DA ESTRATÉGIA .....	23
5. ANÁLISE DE RISCOS E OPORTUNIDADES .....	24
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	27

## 1. PERFIL DA EMPRESA

A Empresa de Trens Urbanos de Porto Alegre S.A. – TRENSURB, é uma empresa pública ligada ao Ministério das Cidades do Governo Federal, cujos principais acionistas são a União (99,9144%), o Estado do Rio Grande do Sul (0,0662%) e o município de Porto Alegre (0,0194%). Criada em 1980 pelo Decreto nº 84.640, sua missão inicial foi implantar e operar uma linha de trens urbanos no Eixo Norte da Região Metropolitana de Porto Alegre, iniciando sua operação comercial em 1985, conectando Porto Alegre a Sapucaia do Sul.

Este capítulo destaca a trajetória da empresa, seu papel fundamental na mobilidade da Região Metropolitana de Porto Alegre e os desafios e inovações que moldaram sua jornada.

Desde sua inauguração comercial em 1985, a TRENSURB passou por significativas fases de expansão. Em dezembro de 1997, celebramos a inauguração da Estação Unisinos, situada na cidade de São Leopoldo, em novembro de 2000, ampliamos nossa presença nesse município ao inaugurar a Estação São Leopoldo. Posteriormente, em julho de 2012, ampliamos ainda mais nossas operações ao inaugurar as estações Rio dos Sinos e Santo Afonso, esta última localizada no município vizinho de Novo Hamburgo.

Iniciando sua operação com a frota de 25 TUEs intitulados Série 100, em 2012 adquiriu 15 novos TUEs, Série 200, que marcou uma etapa crucial de modernização, elevando os padrões de eficiência e conforto. Estes trens representam não apenas um avanço tecnológico, mas também um compromisso com a sustentabilidade, evidenciado pelo menor gasto energético e pelos recursos inovadores incorporados.

Como pioneiros da inovação tecnológica na mobilidade urbana, a TRENSURB introduziu, em 2012, o sistema Aeromóvel, um transporte automatizado em via elevada. Esse projeto, desenvolvido com tecnologia nacional, não apenas conecta nossa linha metroferroviária ao Aeroporto Internacional Salgado Filho, mas também demonstra nossa busca incessante por soluções inovadoras e sustentáveis.

A conclusão do mais recente projeto de expansão ocorreu em maio de 2014, marcando um marco significativo. Nessa fase, iniciamos a operação comercial de três novas estações no município de Novo Hamburgo: Estação Industrial, Fenac e Novo Hamburgo. Esse esforço de expansão não apenas fortaleceu nossa presença na região, mas também demonstrou nosso compromisso contínuo em atender às crescentes necessidades de mobilidade da comunidade.

Por sua condição de empresa pública, a TRENURB está submetida as regras da Lei nº 13.303/2016, bem como, as mudanças que no decorrer de 2019 afetaram a sua autonomia na gestão. O Decreto nº 9.998/2019 qualificou a TRENURB no âmbito do Programa de Parcerias de Investimento da Presidência da República – PPI e a incluiu no Programa Nacional de Desestatização – PND. Simultaneamente, o Decreto nº 10.006/2019 alterou a subordinação administrativa ao Ministério da Economia, embora sem prejuízo aos demais atos de gestão ainda vinculados ao extinto Ministério das Cidades. Essas alterações, embora com a intenção de promover eficiência e sinergia, por vezes resultam em morosidade na administração do negócio.

Assim, a TRENURB, diante dessas mudanças regulatórias e estruturais, enfrenta o desafio contínuo de adaptar-se a novos contextos institucionais, buscando sempre manter sua missão de oferecer um serviço eficiente e sustentável à comunidade.

A TRENURB reconhece a importância da comunicação aberta e transparente. Através de seu site institucional, disponibilizamos informações relevantes e atendemos aos requisitos de transparência. Além disso, mantemos diversos canais de comunicação para interagir com nossos usuários e partes interessadas, promovendo a proximidade e o entendimento mútuo.

## 2. DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO

A TRENSURB, ao longo da sua história, consolidou-se como uma empresa de transporte de passageiros indutora de desenvolvimento social e econômico. Introduziu e motivou mudanças nos hábitos da população, alterando consideravelmente a realidade dos municípios, isto porque, sua implantação envolveu a instalação do sistema metroviário, bem como a readequação da malha viária, saneamento, iluminação pública, segurança de pedestres e outras obras complementares.

Para cumprir sua missão, a empresa está organizada em cinco grandes áreas: Operação, Manutenção, Administração, Expansão e Comercial.

Após 26 anos de atuação, em janeiro de 2011, o metrô gaúcho ultrapassou a marca de um bilhão de passageiros transportados e, atualmente, acumula a marca de 1,59 bilhões de passageiros (até outubro/2023), transportando com uma média diária de aproximadamente 108 mil usuários por dia útil até outubro 2023.

A gestão da operação, processo principal da Empresa, buscar assegurar a eficiência operacional primando pela qualidade da manutenção dos trens, conservação das estações e os elevados níveis de confiabilidade que é um dos diferenciais do sistema na Região Metropolitana de Porto Alegre – RMPA.

Possuímos integração física e tarifária com linhas de ônibus urbanos e interurbanos que atendem a RMPA possibilitando maior integração com o modal rodoviário nas vias laterais às estações e facilitando os deslocamentos dos nossos usuários até seus destinos e possibilitando maior acesso ao transporte para os cidadãos.

Um importante dado para a gestão da empresa é a quantidade de passageiros transportados. Vimos uma redução de passageiros nos últimos anos que se deu em parte pela situação econômica do país e em especial nos anos de 2020 e 2021 pelo advento da Pandemia do Coronavírus – COVID19 que resultou na diminuição drástica de passageiros, conforme podemos observar no quadro abaixo.

Tabela 1 - Demanda de passageiros

<b>DEMANDA</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023<sup>1</sup></b>
<i>PASSAGEIROS TRANSPORTADOS</i>	48.055.36	24.395.92	25.281.345	31.998.763	31.744.108

Fonte: GEOPE e SEMOB

Embora o setor com um todo tenha tido resultado semelhante na queda de passageiros transportados, conseguimos gradualmente recuperar, mas, por força dos novos hábitos

<sup>1</sup> Realizado de janeiro a outubro e projeção de dez/2023.

adotados pelas pessoas, pela redução dos seus deslocamentos diários e a preferência declarada por muitos pela adoção do modelo de trabalho remoto, o retorno da demanda poderia ser ampliando se considerado alguns fatores, como a expansão de linhas e integração com outros modos de transporte, os quais oferecem benefícios (estímulo ao desenvolvimento urbano, alívio do tráfego, alcance de novas regiões), contribuindo para o incremento de passageiros no sistema.

A ausência de gestão de integração dos diversos modais de transporte na RMPA também contribui para a queda de usuários e um eficiente sistema de integração de modais, de competência do Estado do Rio Grande do Sul, deve ser compreendido como medida prioritária e fundamental para a recuperação de usuários no sistema metroferroviário, bem como para a harmonização e otimização de todos os modais de transporte disponibilizados na RMPA. Sendo a utilização da função de autoridade metropolitana absolutamente relevante para a gestão da mobilidade.

Outro indicador de gestão relevante para o negócio é a Taxa de Cobertura Própria – TCP que mede a cobertura econômica da TRENURB com receitas próprias frente à suas despesas totais. Fortemente influenciada pela receita própria gerada a partir da quantidade de passageiros transportados temos como resultado deste indicador a medida da subvenção do Governo Federal na Empresa.

No ano de 2023, considerando período de janeiro a outubro por conta do fechamento deste relatório, tivemos uma TCP de 39,6% que representa uma melhora na gestão do negócio com incremento de receita de passageiros e a gestão das despesas da Empresa. Na Figura 1, apresentamos o comportamento da TCP nos últimos anos.

Figura 1 - Gráfico da TCP



Fonte: GEORF

Considerando a cobertura frente somente as despesas de funcionamento, temos o indicador de gestão da Taxa de Cobertura Operacional – TCO, que mede a relação das receitas próprias frente as despesas operacionais da TRENURB. Na Figura 2, apresentamos o comportamento da TCO nos últimos anos.

Figura 2 - Gráfico da TCO



Fonte: GEORF

Contudo, pelo potencial do sistema, para a melhoria da qualidade de vida das pessoas e para o meio ambiente, mais importante ainda é o indicador de Taxa de Cobertura Ambiental – TCA que abrange no total de receitas o valor das externalidades positivas geradas como benefícios socioeconômicos do sistema sobre trilhos.

Como o sistema metroferroviário para o transporte de pessoas é um modal de baixo impacto ambiental que contribui para desafogar o tráfego rodoviário, todos os anos, centenas de milhares de viagens de carros e ônibus deixam de ser realizadas graças ao metrô, evitando assim, a emissão de milhões de toneladas de poluentes na atmosfera.

Com uso de energia elétrica como a principal fonte de energia a TRENURB contribui para a redução dos impactos ambientais, que, somados a outros fatores como a redução de acidentes de trânsito, redução dos custos com a saúde pública, diminuição dos congestionamentos e redução dos gastos de manutenção do sistema viário da RMPA, acabam por gerar benefícios.

Na mensuração das externalidades positivas geradas pela TRENURB consideramos a necessidade de frota adicional de ônibus por ano para atender a atual demanda e no cômputo o custo social das emissões de poluentes, o custo com acidentes de trânsito e a economia de tempo de viagem. Na Figura 3, apresentamos o comportamento da TCA nos últimos anos.

Figura 3 - Gráfico da TCA



Fonte: GEGOV

Em 2022 alcançamos impacto econômico positivo de R\$ 105.592.753,96 evitando a emissão de mais de 9.300 toneladas de CO<sub>2</sub>, mais de 60 toneladas de hidrocarbonetos, além de 11,2 toneladas de monóxido de carbono. Em 2023 (janeiro a outubro) já alcançamos a marca de R\$92.472.952,81, evitando a emissão de mais de 7.000 toneladas de CO<sub>2</sub>, mais de 52 toneladas de hidrocarbonetos, além de 9,27 toneladas de monóxido de carbono.

Esses dados reforçam o significativo impacto econômico, social e ambiental do transporte sobre trilhos pois reflete diretamente no bem-estar da população e na economia de custos sociais, mesmo sem contar com outros fatores que não têm expressão monetária corrente (valor do ar limpo, por exemplo) ou por filosoficamente não admitirem valoração (valor da vida, por exemplo).

### 3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2024-2028

A sustentabilidade ambiental e o direito a mobilidade são os principais ideais da estratégia para o ciclo 2024-2028 da TRENURB, sendo parte essencial da missão, visão e diretrizes estratégicas da empresa, além do fator impulsionador da atividade principal da empresa que é a efetividade operacional para mantermos a excelência do serviço público prestado.

Na TRENURB, a gestão estratégica é a abordagem sistêmica que formula as ações, apoia a implementação e monitora o desempenho para alcançarmos os objetivos de curto e longo prazo. Compreende a coordenação dos recursos orçamentários, a tomada de decisões e a alocação de esforços necessários para garantir o alinhamento do negócio ao propósito estratégico.

Para o desenvolvimento do atual planejamento estratégico realizamos amplo benchmarking com empresas do setor, análise do cenário macroeconômico, tendências e incertezas, políticas públicas afetas ao negócio, atualizamos a Matriz SWOT e renovamos o uso da metodologia *Balanced Scorecard* (BSC) amplamente conhecida por nossos gestores. Elaboramos de forma harmônica a nossa estratégia empresarial com as principais orientações do Governo Federal, regional e local.

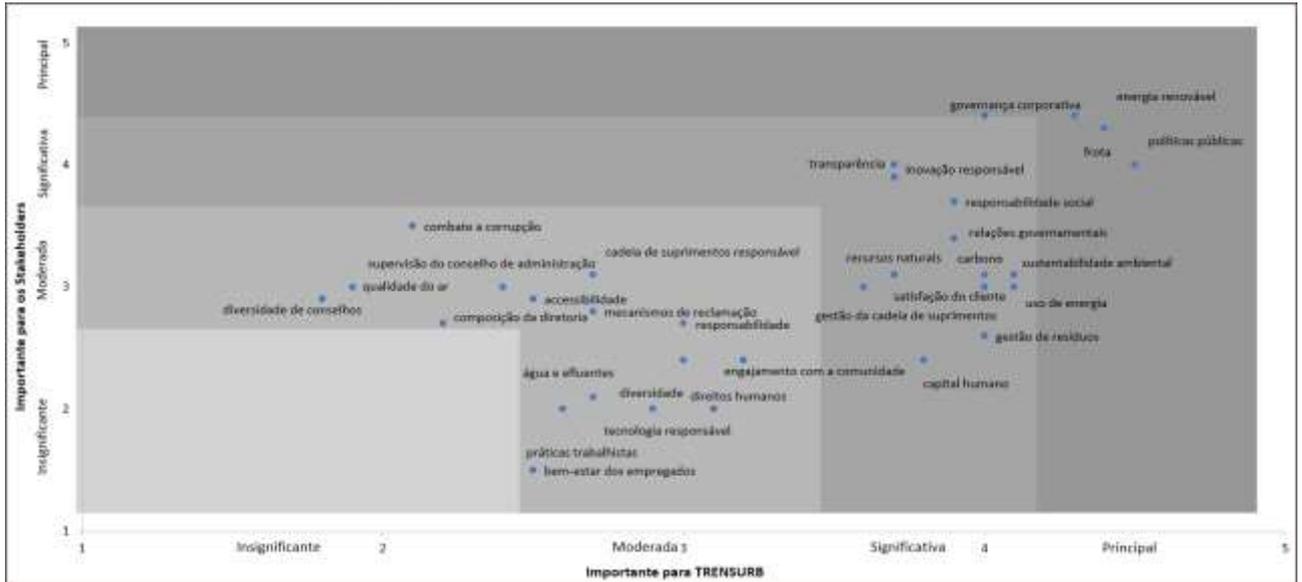
Nas análises de tendências as agendas de sustentabilidade em prol do meio ambiente, da sociedade e da governança ganham força impulsionadas pelo movimento ESG - *environmental, social and corporate governance*, em português ASG – ambiental, social e governança, nas estratégias e práticas organizacionais.

As principais preocupações identificadas pairam sobre emergência climática, perda da biodiversidade e as desigualdades crescentes sociais e econômicas, indicativos de que a boa estratégia organizacional deve estar alinhada sobre estes fatores para a geração de valor para todas as partes interessadas.

Analizamos, ainda, a contribuição possível para o importante instrumento de planejamento global, ao qual o Brasil aderiu e é um de seus maiores defensores, os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) estabelecidos no âmbito da Organização das Nações Unidas com a agenda de objetivos e metas firmados para serem alcançados até 2030 nas temáticas relacionadas ao desenvolvimento sustentável.

Elaboramos a Matriz de Materialidades da TRENURB identificando os temas e questões relevantes e impactantes diretamente a nossa operação, nossos stakeholders e o impacto social e ambiental produzido pela TRENURB, com a finalidade de construirmos uma gestão estratégica sólida. Na Figura 4 é possível conferir as principais materialidades identificadas.

Figura 4 – Matriz de Materialidade da TRENSURB



Fonte: GEGOV

A jornada de elaboração do planejamento estratégico da TRENSURB contou com ampla participação e o nosso propósito com esta construção é comunicar a todas as partes interessadas a visão de futuro da Empresa e conquistar o compromisso de todos com metas e resultados projetados, proporcionando ambiente de coesão e convergência no desempenho da função pública.

### 3.1 ANÁLISE SWOT

Identificamos os pontos fortes e fracos internos, assim como oportunidades e ameaças externas, que poderão afetar diretamente o cumprimento da missão da empresa com o uso da matriz *SWOT* (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*). A combinação destes fatores é parte do processo de formação da estratégia corporativa e o seu resultado está demonstrado no Quadro 1 a seguir.

Quadro 1 – Matriz SWOT TRENSURB

		<b>PONTOS FORTES</b>	<b>PONTOS FRACOS</b>
<b>AMBIENTE INTERNO</b>		Qualidade do serviço (rápido, seguro e não poluente)	Processos internos burocráticos e demorados
		Marca amplamente conhecida e respeitada	Geração insuficiente de receitas
		Empregados qualificados em operação	Deficiência no processo de reposição funcional
		Alta capacidade de transporte	Comunicação interna
		Benefício à sociedade além do transporte	Deficiência na gestão estratégica de pessoas
		Potencial comercial a ser explorado	Obsolescência dos sistemas e depreciação dos ativos
		Modicidade tarifária para os usuários	Clima organizacional
		Potencial para ser a empresa estruturadora do transporte de passageiros	Redução das integrações tarifárias
		Geração de externalidades positivas	
		<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>
<b>AMBIENTE EXTERNO</b>		Integração tarifária com outros modais de transporte	Mudança de comportamento e hábitos da sociedade (pandemia, home office, e-commerce, EAD)
		Política de mobilidade (valorização do transporte coletivo, integração entre modais, sinergia com municípios)	Redução progressiva de recursos orçamentários
		Busca pela sustentabilidade (social, ambiental e econômico-financeiro)	Incerteza administrativa decorrente do processo de desestatização
		Ter regulação para o transporte coletivo da RMPA (agência reguladora)	Concorrência (transporte individual, coletivo de passageiros)
		Inovação tecnológica	Redução da demanda por transporte coletivo na RMPA
		Novos nichos de mercado de transporte e comerciais	
		Mercado de Carbono	

Fonte: GEGOV

## 3.2 IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

A identidade organizacional da TREN SURB é formada pela declaração da missão, visão e valores da TREN SURB. Este conjunto expressa o propósito fundamental e as aspirações futuras da TREN SURB de forma explícita.

### 3.2.1 Missão

**“PROMOVER A MOBILIDADE URBANA COM EXCELÊNCIA E DE FORMA SUSTENTÁVEL”**

### 3.2.2 Visão

**“EMPRESA ESTATAL REFERÊNCIA EM TRANSPORTE PÚBLICO RÁPIDO E ACESSÍVEL, CONTRIBUINDO PARA A PRESERVAÇÃO DO MEIO AMBIENTE E A MELHORIA DA QUALIDADE DE VIDA DAS PESSOAS”**

### 3.2.3 Valores

Valores são condutas e comportamentos valorizados pela empresa no relacionamento interno, com os usuários e demais partes interessadas. Os valores da TREN SURB são:



**COMPROMETIMENTO:** Desempenhamos com excelência o serviço público, proporcionamos bem-estar aos nossos clientes e empregados e fortalecemos relações institucionais.



**EMPATIA:** Construimos relações saudáveis e resolvemos conflitos de forma pacífica, criando um ambiente justo.



**PERTENCIMENTO:** Criamos conexões e proporcionamos a ampla participação valorizando as realizações pessoais e colaborativas.



**RESPEITO:** Reconhecemos e consideramos as necessidades, opiniões, direitos e dignidade de todas as pessoas.



**INCLUSÃO E DIVERSIDADE:** Reconhecemos a singularidade de cada pessoa, aceitamos e celebramos a diversidade de experiências, perspectivas e culturas.

### 3.3 DIRETRIZES ESTRATÉGICAS

As diretrizes estratégicas são grandes vetores da estratégia da TRENURB e guiam as decisões e ações da empresa para o alcance da visão de longo prazo, sendo elas:



**EMPRESA VERDE** - Adotar práticas e políticas sustentáveis que minimizem o impacto ambiental das operações da empresa, buscando soluções que promovam a sustentabilidade em todas as suas dimensões no negócio, realizando a gestão eficiente dos recursos públicos.



**DIREITO A MOBILIDADE** – Proporcionar as pessoas o tratamento justo e equitativo dos direitos e oportunidades, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida, desenvolvimento social e econômico.

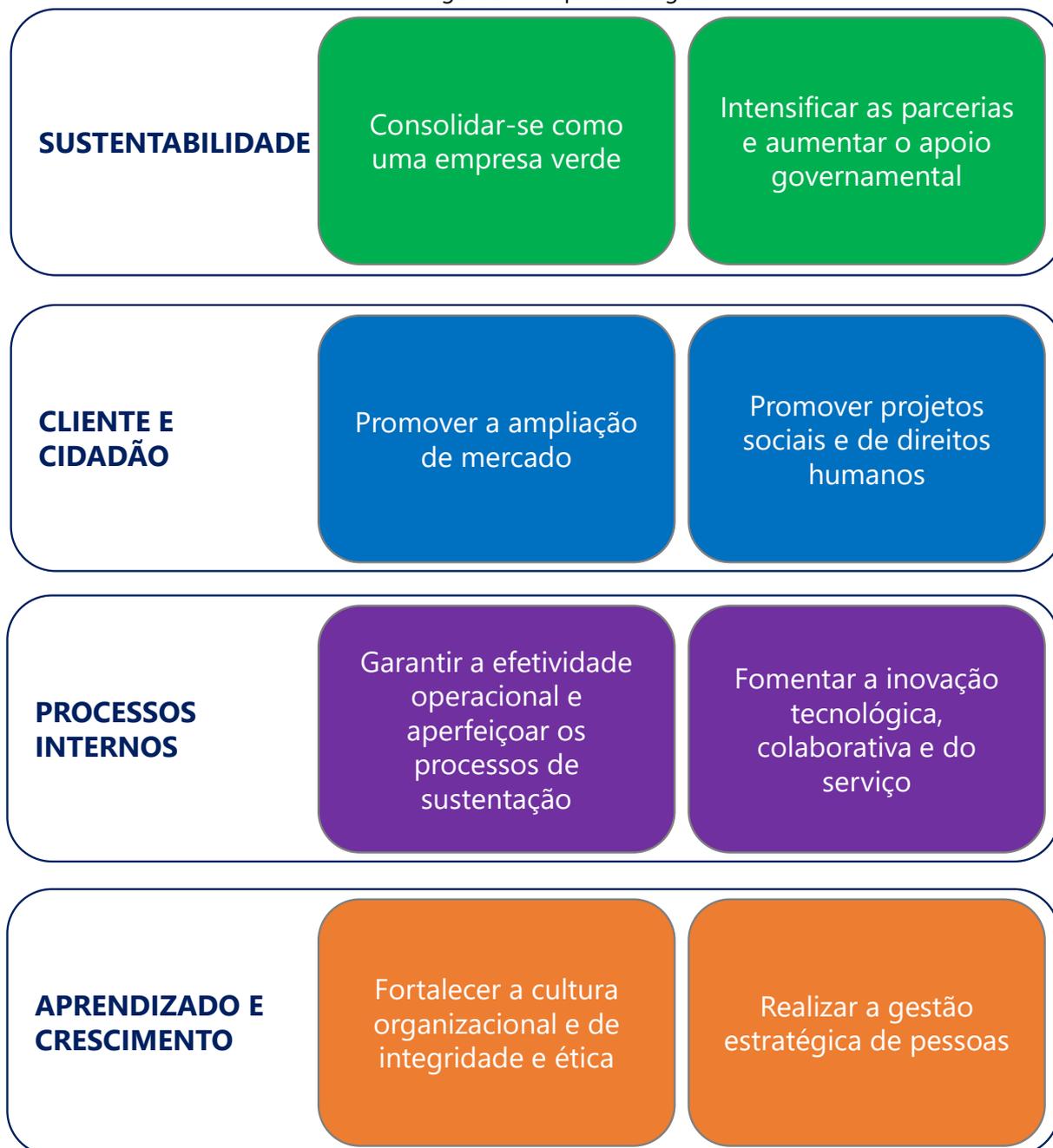


**EFETIVIDADE OPERACIONAL** – Garantir que o transporte de pessoas seja realizado de forma rápida, segura e com qualidade, utilizando desta capacidade para contribuir com a ampliação do sistema de mobilidade integrado, eficiente e que atenda às necessidades de deslocamento das pessoas.

### 3.4 MAPA ESTRATÉGICO

O mapa estratégico é o diagrama utilizado pela TRENURB para comunicar a estratégia para empregados e partes interessadas. Apresenta os objetivos estratégicos organizados em perspectivas proporcionando uma visão sistêmica, conforme apresentado na Figura 5.

Figura 5 – Mapa Estratégico



Fonte: GEGOV

### 3.5 DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA

O desdobramento da estratégia para o período é composto pelos objetivos estratégicos, programas, projetos, indicadores e respectivas metas.

Os objetivos estratégicos determinam o que deve ser feito para que a TREN SURB cumpra a sua missão e alcance a visão de futuro, enquanto os indicadores expressam a performance dos resultados pretendidos e comunicam o alcance das metas.

A seguir apresentamos o conjunto de informações do desdobramento da estratégia para o ciclo 2024-2028 da TREN SURB.

#### 3.5.1 Perspectiva: Sustentabilidade

Pretende esta perspectiva abranger os principais desafios de sustentabilidade, sejam eles financeiros ou não através de dois principais objetivos estratégicos.

##### 3.5.1.1 Objetivo: Consolidar-se como uma empresa verde

Promover a mobilidade sustentável, realizando ações de redução das emissões de gases de efeito estufa, gestão eficaz de resíduos, ampliação das aquisições sustentáveis e uso racional dos recursos naturais, incluindo a implementação de tecnologias ecoeficientes, otimização de processos operacionais e a gestão eficaz de recursos.

Tabela 2 - Programas e projetos (Consolidar-se como uma empresa verde)

PROGRAMA	PROJETO
Sustentabilidade Energética	Realizar a migração para o mercado de energia livre com a compra de energia limpa
	Descarbonizar matriz elétrica e desenvolver estudos para o Mercado de Carbono
	Promover a eficiência energética e a autogeração
Uso racional dos recursos naturais	Aprimorar a gestão de resíduos por meio da não geração, redução, reciclagem, tratamento e destinação final adequada
	Promover o uso racional e eficiente dos recursos hídricos
	Inventário das emissões de carbono
	Educação Ambiental
Licitações sustentáveis	Ampliar as compras públicas sustentáveis
	Elaboração do Plano de Contratação Anual
	Elaboração da Política de Materiais

Tabela 3 - Indicadores estratégicos (Consolidar-se como uma empresa verde)

INDICADOR	DESCRIÇÃO	PERIODICIDADE	META 2028
Valor das Externalidades Positivas	Demonstra à sociedade, monetariamente, os benefícios da existência da TRENURB, considerando a necessidade de frota adicional de ônibus por ano e suas consequências como: o custo social das emissões de poluentes, o custo com acidentes de trânsito e a economia de tempo de viagem.	Anual	R\$ 151,5 milhões
TCA - Taxa de Cobertura Ambiental	Mede a cobertura econômica com receitas próprias frente às despesas totais, considerando a externalidades geradas pela TRENURB.	Anual	78,2% a.a.
Consumo de energia (kWh) de tração por km percorrido	Mede o consumo de energia (kWh) de tração em relação a Km percorrida da frota.	Mensal	12,1 kWh/km
Implementação projetos A3P	Percentual de avanço dos projetos dos eixos temáticos da A3P.	Semestral	20%
Destinação de Resíduos Orgânicos Pátio Humaitá	Total de resíduos orgânicos	Mensal	35.244 Kg
Destinação de Resíduos Recicláveis Pátio Humaitá	Total de resíduos recicláveis	Mensal	6.809 Kg
TCO - Taxa de cobertura operacional	Mede a cobertura econômica com receitas próprias frente às despesas de funcionamento	Mensal	54,9% a.a.
TCP - Taxa de cobertura própria	Mede a cobertura econômica com receitas próprias frente às despesas totais	Mensal	44,1% a.a.
Pegada de Carbono da empresa	Resultado do inventário de gases do efeito estufa, considerando o escopo 1 e 2.	Anual	2,067tCO <sub>2</sub> e
Plano de contratação Anual	Execução da elaboração do plano de contratação.	Anual	100%

### 3.5.1.2 Objetivo: Intensificar as parcerias e aumentar o apoio governamental

Fortalecer as relações institucionais, promover parcerias estratégicas para o fortalecimento do transporte público em detrimento ao transporte individual. Isso inclui garantir efetividade do aporte de recursos financeiros para projetos de investimentos necessários, suporte e apoio político para promover maior acesso ao transporte público e expansão de trilhos, visando aprimorar a infraestrutura e a qualidade dos serviços de transporte metroviário.

Tabela 4 - Programas e projetos (Intensificar as parcerias e aumentar o apoio governamental)

PROGRAMA	PROJETO
Realizar incremento nas receitas da empresa com recursos oriundos de emendas parlamentares	Captar recursos parlamentares para a implementação de projetos de qualificação do sistema
Promover a universalização do acesso ao transporte público	Realizar estudos e apoiar o desenvolvimento do SUM - Sistema Único de Mobilidade
	Participar do Conselho das Cidades
	Atualização da política tarifária, de descontos e de gratuidades
	Estabelecer parcerias com o Governo do Estado e os Municípios para desenvolverem esforços conjuntos para a mobilidade urbana da RMPA.

Tabela 5 - Indicadores estratégicos (Intensificar as parcerias e aumentar o apoio governamental)

INDICADOR	DESCRIÇÃO	PERIODICIDADE	META 2028
Avaliação da Imagem Positiva	Análise de mídia através do acompanhamento de notícias veiculadas em jornais, emissoras de rádio e televisão da Região Metropolitana de Porto Alegre, que mensura o impacto de mídia positiva ou negativa.	Mensal	80%
Valor captado de emendas parlamentares	Total de recursos recebidos.	Anual	R\$ 5 milhões
Gratuidades	Percentual de gratuidades.	Mensal	15%
Subsídio público	Valor total de subsídio recebido da União.	Mensal	R\$ 127,4 milhões a.a.

### 3.5.2 Perspectiva: Clientes e Cidadão

Esta perspectiva está centrada nas necessidades e expectativas dos clientes e cidadão através de dois objetivos estratégicos descritos a seguir.

#### 3.5.2.1 Objetivo: Promover a ampliação de mercado

Concentra os esforços para a expansão das operações e os modos de transportes com a conquista de novos negócios e clientes. Inclui a identificação de oportunidades para ampliar linhas de serviço, atender a novos segmentos e novos negócios para ampliar as receitas e fortalecer a posição da empresa no mercado de transporte público.

Tabela 6 - Programas e projetos (Promover a ampliação de mercado)

PROGRAMA	PROJETO
Ampliar as integrações físicas e tarifárias	Ampliar demanda de usuários pelo sistema
	Ampliar as integrações tarifárias
Promover a expansão do sistema	Expansão Linha Nordeste
	Novas linhas alimentadoras com outros modais
Qualificar os modelos de negócios e desenvolver novos	Realizar a exploração imobiliária dos ativos
	Qualificar os atuais modelos de negócios
	Prospectar e desenvolver novos negócios

Tabela 7 - Indicadores estratégicos (Promover a ampliação de mercado)

INDICADOR	DESCRIÇÃO	PERIODICIDADE	META 2028
Crescimento de Passageiros Transportados	Mede o crescimento mensal de passageiros transportados.	Mensal	26%
Área Bruta Locada – ABL	Área comercial locada pela TRENURB em M2 / total disponibilizado para este fim. Objetivo: conhecer a área comercial ocupada em relação ao total disponível.	Mensal	60%
Número de passageiros transportados	Total de passageiros transportados.	Mensal	40.048.152
Percentual de passageiros integrados	Representatividade dos passageiros integrados em relação ao total de passageiros transportados.	Mensal	20,3%
Faturamento com	Total de receita com publicidade. Objetivo: Crescimento da	Mensal	2.167.907

Publicidade	receita comercial.		
Faturamento com Locação de Espaços Comerciais	Total de receita com espaços comerciais. Objetivo: Crescimento da receita comercial.	Mensal	2.908.564

### 3.5.2.2 Objetivo: Promover projetos sociais e de direitos humanos

Abrange a garantia de igualdade de oportunidades e o respeito aos direitos humanos internamente e nas comunidades impactadas pela operação da empresa. O objetivo é contribuir para o bem-estar da RMPA, fortalecendo a imagem da empresa como um agente ativo e participativo na promoção da dignidade humana.

Tabela 8 - Programas e projetos (Promover projetos sociais e de direitos humanos)

PROGRAMA	PROJETO
Apoiar o desenvolvimento comunitário	Contribuir para o bem-estar das comunidades locais na RMPA
Promover a diversidade, equidade, inclusão e projetos culturais	Desenvolver um ambiente de empatia e respeito a diversidade, equidade e inclusão, fortalecendo as relações institucionais com a sociedade em geral
	Desenvolver iniciativas voltadas para promoção da cultura nas suas diversas formas.
Apoiar e respeitar a proteção aos direitos humanos	Garantir a dignidade e a integridade das pessoas, mobilizando e viabilizando medidas sociais internamente e junto as comunidades impactadas pela operação da empresa
	Desenvolver ações educacionais de enfrentamento as manifestações de intolerância religiosa ao racismo à homofobia e à misoginia.

Tabela 9 - Indicadores estratégicos (Promover projetos sociais e de direitos humanos)

INDICADOR	DESCRIÇÃO	PERIODICIDADE	META 2028
Acessibilidade ao transporte público	Percentual de instalações acessíveis.	Anual	100%
Quantidade de projetos educacionais e de desenvolvimento comunitário	Total de projetos realizados.	Semestral	2 projetos
Quantidade de ações de promoção de diversidade, equidade e inclusão	Total de ações realizadas.	Semestral	2 ações

### 3.5.3 Perspectiva: Processos Internos

Pretende esta perspectiva contribuir para a entrega de valor, destacando a importância da eficiência, da qualidade e da inovação nos processos internos da através de dois objetivos estratégicos descritos a seguir.

#### 3.5.3.1 Objetivo: Garantir a efetividade operacional e aperfeiçoar os processos de sustentação

Assegurar que o processo principal da empresa aconteça com excelência e que os processos de apoio sejam otimizados. Isso envolve um serviço confiável, seguro e de alta qualidade para os nossos passageiros, a manutenção eficiente dos trens, sistemas e infraestrutura.

Tabela 10 - Programas e projetos (Garantir a efetividade operacional e aperfeiçoar os processos de sustentação)

PROGRAMA	PROJETO
Efetividade da Gestão da Operação	Modernizar e ampliar sistemas operacionais
	Modernizar e Recuperar estruturas físicas
	Modernizar e Recuperar as edificações
	Modernizar equipamentos
	Ampliar a capacidade da manutenção do material rodante, via permanente e instalações prediais da TRENSURB
	Serviços complementares da via permanente
Otimizar a gestão dos processos de sustentação	Realizar o mapeamento dos processos de negócio a fim de torná-los mais ágeis

Tabela 11 - Indicadores estratégicos (Garantir a efetividade operacional e aperfeiçoar os processos de sustentação)

INDICADOR	DESCRIÇÃO	PERIODICIDADE	META 2028
Evolução dos projetos para modernizar áreas operacionais, energia e manutenção	Mede da evolução dos projetos estratégicos prioritários para modernizar sistemas operacionais e estruturas físicas.	Mensal	100%
Reclamações por Passageiro Transportado	Mede o grau de insatisfação por milhão de passageiros transportados.	Mensal	70 reclamações/milhão de passageiros transportados
Metas estratégicas atingidas	Percentual que verifica o número de metas estratégicas atingidas em relação ao total de metas estipuladas.	Mensal	>80%
Disponibilidade Operacional de Trens	Média diária do quantitativo de TUE's disponibilizados para operação.	Mensal	30 TUE's
Regularidade das Viagens	Mede o cumprimento de viagens programadas.	Mensal	99,74%
Pontualidade das Viagens	Mede o cumprimento de viagens realizadas no horário.	Mensal	99,49%
Índice de satisfação dos usuários	Mede o grau de satisfação dos usuários da TRENSURB.	Anual	90%
Evolução do mapeamento de processos organizacionais	Mede o percentual de processos mapeados em relação ao total de processos da empresa.	Semestral	100% processos mapeados

### 3.5.3.2 Objetivo: Fomentar a inovação tecnológica, colaborativa e do serviço

Buscar soluções criativas e avançadas para melhorar a eficiência da empresa e a experiência do usuário. Inclui a adoção de tecnologias, parcerias com instituições e promoção de um ambiente de colaboração para identificar e implementar inovações em operações, digitalização dos modos de pagamento e demais formas que otimizem o funcionamento da empresa.

Tabela 12 - Programas e projetos (Fomentar a inovação tecnológica, colaborativa e do serviço)

PROGRAMA	PROJETO
Desenvolver ambiente propício à inovação do serviço e do funcionamento do sistema metroferroviário	Estabelecer programas internos e parcerias com instituições de fomento à inovação tecnológica.
	Desenvolver e implementar soluções inovadoras que melhorem a experiência do usuário e a operação do sistema.
Promover a inovação organizacional otimizando os processos de trabalho e ganhando maior agilidade e produtividade	Realizar a reestruturação organizacional adequando-a as novas necessidades da empresa
	Desenvolver a Central de Dados Estratégicos e Analytics.

Tabela 13 - Indicadores estratégicos (Fomentar a inovação tecnológica, colaborativa e do serviço)

INDICADOR	DESCRIÇÃO	PERIODICIDADE	META 2028
Evolução dos Projetos Estratégicos de TI	Mede a evolução dos projetos estratégicos de TI	Mensal	100%
Estabelecer programa de inovação Tecnológica	Mede o percentual de Implementação de um Programa de Inovação Tecnológica na TRENSURB.	Anual	100%
Desenvolver projetos de inovação Tecnológica	Mede o percentual de desenvolvimento dos projetos contidos no Programa de Inovação Tecnológica na TRENSURB.	Trimestral	1 projeto
Desenvolver projeto de reestruturação organizacional	Projeto implementado.	Anual	100%

### 3.5.4 Perspectiva: Aprendizado e Conhecimento

Pretende esta perspectiva reconhecer as potencialidades, o aprendizado e a melhoria contínua, fundamentais para impulsionar o desempenho da Empresa através de dois objetivos estratégicos descritos a seguir.

#### 3.5.4.1 Objetivo: Fortalecer a cultura organizacional e de integridade e ética

Envolve a promoção de valores em todos os níveis da organização. Isso requer a implementação de políticas, treinamentos e práticas que promovam a conduta ética, responsabilidade e transparência nas ações e nas interações com todas as partes interessadas.

Tabela 14 - Programa e Projetos (Fortalecer a cultura organizacional e de integridade e ética)

PROGRAMA	PROJETO
Aperfeiçoar os mecanismos de transparência e de governança	Promover a disseminação da metodologia de gestão de riscos e controles interno e conformidade.
	Concretizar o monitoramento das análises e avaliações da gestão de risco e controles internos e conformidade.
Fortalecer a cultura de ética e integridade nas relações com todas as partes interessadas	Atualizar e implementar o programa/política de Integridade.
	Realizar ações orientativas e educacionais de ética e integridade.

Tabela 15 - Indicadores estratégicos (Fortalecer a cultura organizacional e de integridade e ética)

INDICADOR	DESCRIÇÃO	PERIODICIDADE	META 2028
Índice de Governança das Estatais - IG-SEST	Níveis de governança das empresas estatais federais. As notas são calculadas conforme metodologia prevista no regulamento da Secretaria de Governança das Empresas Estatais – Sest.	Anual	90%
Índice Integrado de Governança e Gestão Públicas – IGG	Avalia o grau de maturidade da prática de governança na área avaliada - Áreas de gestão de pessoas, de TI e de contratações.	Anual	90%
Taxa de Mitigação de Riscos	Proporção de Riscos mitigados ou reduzidos em relação ao total avaliado.	Trimestral	95%
Execução do PAINT	Mede o percentual de forma acumulada dos serviços de auditoria executados em relação ao total previsto no PAINT.	Trimestral	100% a.a.
Recomendações de auditoria interna implementadas	Mede o percentual de recomendações da AUDIN implementadas pelas áreas em relação às recomendações pendentes, com origem em exercícios anteriores ao ano	Trimestral	80%

	corrente.		
Realização de ações educacionais de ética e integridade	Realizar campanhas, treinamento e eventos que abordam os temas de ética, integridade e os principais temas geradores de processos na corregedoria, de forma orientar, educar e instruir os empregados.	Semestral	80% dos empregados
Número total de manifestações - Ouvidoria	Mede o total das manifestações recebidas na Ouvidoria.	Mensal	16.330
Resolutividade das manifestações - Ouvidoria	Resolutividade = (Concluídas/(Concluídas + Pendentes))*1. Objetivo: Resolver ou finalizar uma manifestação, simplificando e agilizando procedimentos.	Mensal	96%
Tempo médio de resposta da Corregedoria - Prioritários	Somatório do nº de dias de intervalo entre a data de chegada do recebimento da solicitação até a data de conclusão dividido pelo total de processos recebidos.	Mensal	90 dias

A meta estabelecida para a implementação das recomendações da Auditoria Interna não considera alcançar a totalidade das recomendações devido algumas necessitarem de recursos orçamentários ou tramitações em órgãos externos para sua conclusão, ou seja, não considera aquelas recomendações que fogem a governabilidade da Administração.

### 3.5.4.2 Objetivo: Realizar a gestão estratégica de pessoas

Abordagem que se concentra em alinhar a gestão de recursos humanos com a estratégia da empresa, criando um ambiente de trabalho colaborativo que inspire e incentive o comprometimento, o desenvolvimento pessoal e o desempenho dos empregados. Requer uma abordagem proativa e contínua.

Tabela 16 - Programas e projetos (Realizar a gestão estratégica de pessoas)

PROGRAMA	PROJETO
Promover a valorização e desenvolvimento dos empregados	Implementar Universidade Corporativa.
	Implementar medidas que minimizem a geração de passivo trabalhista.
	Mitigar riscos ocupacionais
	Saúde Integrada.
	Concurso público.
	Programa de desenvolvimento de gestores.
	Programa de desenvolvimento de instrutores.
	Revisão do Plano de Cargos e Salários.
	Realizar pesquisa de clima organizacional

Tabela 17 - Indicadores estratégicos (Realizar a gestão estratégica de pessoas)

INDICADOR	DESCRIÇÃO	PERIODICIDADE	META 2028
Absenteísmo (%)	Mede a ausência dos empregados ao trabalho.	Mensal	6%
Investimento em Treinamento por Empregado	Valor investimento em treinamentos.	Mensal	R\$ 284 por empregado
Índice de Treinamento	Total de horas de treinamento no mês (nº participantes X carga horária do treinamento) / Total de empregados ativos no mês.	Mensal	4,00
Taxa de Frequência de Acidentes de Trabalho	Mede a ocorrência de acidentes em determinado período.	Mensal	20
Taxa de Gravidade de Acidentes de Trabalho	Mede o tempo de exposição ao risco em determinado período.	Mensal	500
Execução da Matriz de Treinamento	Mede o cumprimento dos treinamentos constantes na matriz.	Mensal	85

Condenação judicial cível	Valor apurado mensalmente por condenação judicial cível. Objetivo: Acompanhar o valor de condenações e realizar as medidas cabíveis para reduzir o impacto no negócio da empresa.	Mensal	R\$ 3 milhões a.a.
Condenação judicial trabalhista	Valor apurado mensalmente por condenação judicial trabalhista. Objetivo: Acompanhar o valor de condenações e realizar as medidas cabíveis para reduzir o impacto no negócio da empresa.	Mensal	R\$ 15 milhões a.a.
Provisão das ações cíveis em relação ao PL (Patrimônio Líquido)	Valor da provisão/valor do PL X 100. Objetivo: Indicar o comprometimento do PL em relação a realização da provisão civil.	Trimestral	2% a.a.
Provisão das ações trabalhistas em relação ao PL (Patrimônio Líquido)	Valor da provisão/valor do PL X 100. Objetivo: Indicar o comprometimento do PL em relação a realização da provisão trabalhista.	Trimestral	8% a.a.
Provisões de Ações Judiciais em relação ao Passivo	Mede o percentual do valor do passivo em relação ao valor de provisão.	Trimestral	66% a.a.
Quantidade de ações cíveis ativas	Número de ações cíveis ativas. Objetivo: Acompanhar o comportamento das ações cíveis (aumento ou redução) e encaminhar à UO geradora do fato gerador as informações gerais da ação a fim de mitigar os riscos futuros de uma nova ação judicial com o mesmo objeto.	Mensal	150 a.a.
Quantidade de ações trabalhistas ativas	Número de ações trabalhistas ativas. Objetivo: Acompanhar o comportamento das ações trabalhistas (aumento ou redução).	Mensal	1.500 a.a.

#### **4. DINÂMICA DE MONITORAMENTO DA ESTRATÉGIA**

A avaliação da estratégia envolve três atividades cruciais: revisar os fatores internos e externos que afetam a implementação da estratégia, medir o desempenho e tomar medidas corretivas para tornar a estratégia mais eficaz.

O monitoramento e a avaliação da estratégia é um processo contínuo de observação do que está sendo feito e alcançado, permite a comparação dessas observações com os planos e metas estratégicas estabelecidas. Com isto, é possível identificar potenciais causas de sucesso ou fracasso e realizar ajustes necessários.

Os indicadores estratégicos e as metas estabelecidas aos objetivos do Planejamento Estratégico 2024-2028, compõem a arquitetura mínima do monitoramento. Peça complementar a este, é o Plano de Negócio anual que apresenta o desdobramento da estratégia em um portfólio de projetos, e demais indicadores e medidores específicos.

O Plano de Negócios compõe a nossa arquitetura estratégica, sendo o documento que orienta a nossa atuação para maximizar o valor entregue aos clientes e garantir alinhamento com a estratégia corporativa, de acordo com suas especificidades.

Portanto no processo sistemático e contínuo de acompanhamento da implementação e avaliação do plano estratégico constará no Plano de Negócios anual, prevendo atividades periódicas que garantam o aprendizado contínuo, o engajamento das lideranças e a responsabilidade para o alcance dos resultados almejados.

## 5. ANÁLISE DE RISCOS E OPORTUNIDADES

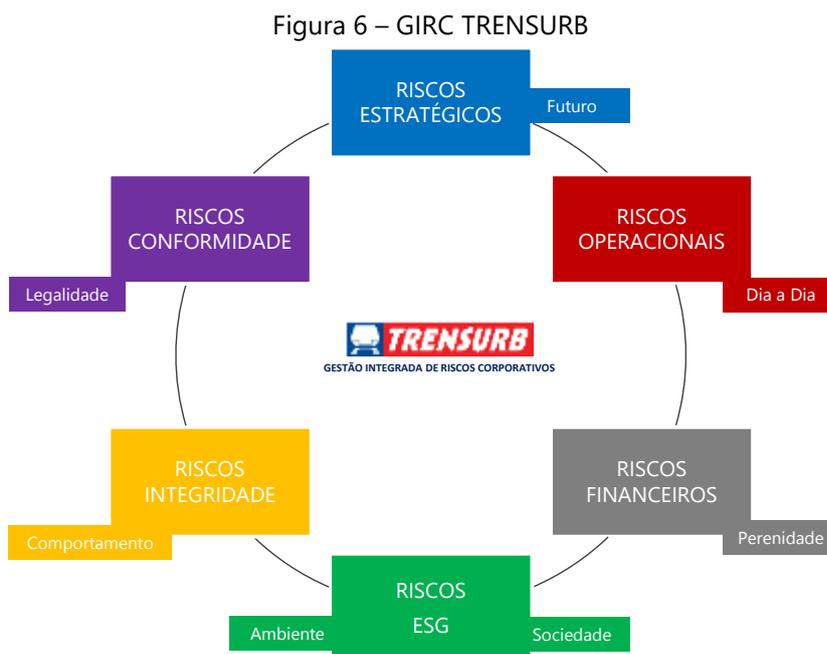
A análise de riscos e oportunidades é condição imposta às estatais por força do art. 23, §1º, inc. II, da Lei nº 13.303/2016, no qual estabelece que deverá acompanhar a estratégia de longo prazo, no mínimo, para os próximos 5 (cinco) anos.

A gestão estratégica é prática consolidada na empresa, construída em bases metodológicas consistentes, o Planejamento Estratégico define e comunica a estratégia empresarial através de rotinas de controle e monitoramento junto aos administradores, proporcionando transparência e acesso do controle social.

E nesse contexto, ligado a Governança Corporativa da TRENURB, a empresa desenvolveu a Gestão Integrada de Riscos Corporativos – GIRC, que já nos últimos anos subsidia a elaboração da estratégia.

A GIRC considera para os riscos corporativos: a arquitetura necessária com seus princípios e objetivos para se gerenciar os riscos eficazmente, a orientação para desenvolvimento presente na integração das disciplinas voltadas para análise e mitigação de riscos, e a integração dos riscos agrupados em função de suas similares e peculiaridades de abordagem.

Para acompanhar todas as frentes de atuação da empresa, a GIRC está estruturada nas categorias, conforme demonstrada na Figura 6.



Fonte: GEGOV

Os riscos podem ser de dois tipos, risco de ameaça ou risco de oportunidade. Dentre as ameaças, a “descontinuidade da estratégia” pode representar grande impacto para o futuro do negócio, principalmente ao buscar o tratamento dos eventos identificados para mitigar o grau de risco. Logo, os Riscos Estratégicos visam observar de forma a minimizar os impactos na estratégia definida para a TRENSURB, por meio do Planejamento Estratégico e Plano de Negócios, bem como prevenir os riscos que possam prejudicar o cumprimento de sua missão.

O risco de oportunidade demonstra eventos de importante potencial que a empresa pode atingir, e ao analisar a identidade organizacional, mais especificamente os valores declarados pela Empresa, constatamos a necessidade de convergir as recomendações e diretrizes da OCDE para a promoção da equidade e diversidade. Para tanto, declarar a inclusão e a diversidade como um dos valores da empresa é fundamental para fortalecer a cultura organizacional e valorizar condutas e comportamentos no relacionamento interno e externo.

Nesse sentido, os Riscos ESG visam minimizar os impactos decorrentes da prática das atividades da empresa, através da criação e potencialização de iniciativas orientadas pelo movimento ESG (Ambiental, Social e Governança) e seus vínculos com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável - ODS da Agenda 2030 da ONU, garantindo sua contribuição para preservar e melhorar o ambiente e a sociedade.

Ao realizar a análise de oportunidades, vislumbramos sob a perspectiva mais ampla da mobilidade urbana sustentável para indicar a necessidade de explorar as externalidades geradas pela TRENSURB como um ativo da Empresa.

Ademais, é importante difundir o entendimento para contribuir com a escolha do modal de locomoção na RMPA e buscar conquistar novos usuários ao informar que os deslocamentos realizados com o uso do trem urbano contribuem com a redução de emissão de poluentes, redução de acidentes de trânsito, redução dos custos com a saúde pública e diminuição dos congestionamentos, quando comparado com os demais modais.

A TRENSURB, por sua natureza, gera externalidades positivas e é reconhecida como um sistema rápido e com modicidade no acesso. O nível de satisfação dos usuários é alto, mas, no entanto, oportunizar uma gama de produtos e serviços nas estações é importante para a melhor experiência dos usuários e para o incremento das receitas próprias da empresa.

E considerando essa relação, entre os ODS e objetivos estratégicos, a TRENSURB possui vinculação com 13 das 17 ODS. Vindo a contribuir para melhorar o desenvolvimento sustentável da sociedade, conforme ilustrado na Figura 7.

Figura 7 – ODS TRENSURB



Fonte: GEGOV

Por fim, a gestão de ativos imobiliários e a inovação são duas grandes oportunidades que devem ser fortalecidas no negócio. O primeiro porque se mostra como alternativa para subsidiar valor da tarifa, e, o segundo, porque as inovações, sejam elas tecnológicas ou não, contribuem para melhorar a performance, automatizar processos e a reduzir custos, afinal, a TRENSURB por sua operação singular no Estado pode se apresentar como um grande laboratório para que institutos tecnológicos e de ensino venham explorar e aplicar soluções inovadoras que agreguem valor ao negócio.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O planejamento estratégico constitui relevante ferramenta de gestão. Ferramenta voltada para o futuro da organização que a utiliza, e que expressa os propósitos a serem perseguidos e os resultados que se quer alcançar. Não por acaso o planejamento estratégico expõe a visão e os valores que se expressam na organização. O futuro perseguido revela os desejos e estes decorrem de nossos valores. Indivíduos e organizações não buscam aquilo que não desejam, e não desejam o que lhes afronta os valores que guardam. Durante muito tempo as atividades econômicas perseguiram unicamente o resultado financeiro, porque a pobreza de espírito se satisfaz com a riqueza material. Também as atividades econômicas empreendidas por entes estatais foram prisioneiras de igual pobreza. Seriam, portanto, atividades não viáveis de serem implementadas por agentes do livre mercado, por não serem lucrativas, e que, ao mesmo tempo, não poderiam deixar de ser realizadas pelo relevante interesse público em sua execução. Nesta concepção, o futuro ideal de uma empresa pública seria desempenhar a atividade de interesse público com o menor desequilíbrio econômico possível, e apenas enquanto não existirem interessados privados em desempenhar esta atividade.

Entretanto, o contexto de onde se desenvolvem as atividades humanas impôs a revisão de valores, e, por decorrência, dos objetivos em atividades públicas e privadas. Em tempos de extrema concentração de riquezas e emergência climática, todos foram chamados a rever seus valores, por visualizar a real possibilidade de desconstrução da civilização. Impossível deixar de considerar a catástrofe ambiental global que se anuncia. Impossível continuar indiferente à extrema pobreza na qual padecem imensos contingentes de seres humanos, ou à negação de direitos às pessoas por seu gênero, etnia, religião ou orientação sexual. Impossível, também, deixar de perceber os efeitos nocivos que a ausência de referências éticas traz às sociedades. O movimento ASG quer, justamente, dar publicidade à necessidade de incorporação, em nossos valores, das preocupações ambientais, sociais e de integridade. Movimento este que chega às empresas públicas e privadas para contestar os valores existentes, refazê-los, e, assim, construir novos objetivos. Desconstruir, enfim, a pobreza de espírito que se satisfaz com ganhos expressos em resultados financeiros. Se, evidentemente, as grandes pautas do século são ambientais, sociais e de integridade, não se mostram suficientes os planejamentos estratégicos, de qualquer organização, públicas ou privadas, que deixem de enfrentar estas pautas e não as incorporem em seus valores e propósitos.

O esforço evidenciado no presente planejamento estratégico foi, exatamente, o de enriquecimento de espírito para considerar as grandes pautas deste século, reconhecendo que as metas globais estabelecidas pela Assembleia Geral das Nações Unidas, que se expressam em objetivos de desenvolvimento sustentável, ODS, sintetizam as buscas que devem unificar as sociedades e organizações, públicas e privadas, para a construção de uma sociedade orientada pelo agir ético, pelo respeito aos direitos humanos e pela preservação do meio ambiente.

Assim, nosso planejamento assume a orientação de construção de nossa organização enquanto empresa verde, com foco na máxima descarbonização de nossa atividade, considerando as atuais tecnologias socialmente construídas para esta finalidade. De construção de empresa focada na integridade, na prevalência dos princípios éticos em cada processo organizacional que integrarão nossa concepção de governança. E de construção de organização voltada para o respeito aos direitos humanos, tanto em suas relações internas quanto em sua relação com os usuários e a sociedade com a qual se relaciona. Por tudo, o presente planejamento estratégico reconhece a mobilidade como direito do cidadão, direito este que mereceu acolhida em nossa Constituição Federal, e que é requisito para o exercício de outros direitos fundamentais, como o de saúde e educação, porquanto, o acesso aos demais serviços garantidores de direitos dependem de condições de acesso, via exercício ao direito à mobilidade. Assim, a busca pela excelência na prestação do serviço, garantindo a segurança e eficiência da operação, e a modicidade tarifária, são, nesta perspectiva, corolários do respeito a um direito social reconhecido constitucionalmente.

Inegável, por outro lado, que o equilíbrio financeiro de nossas atividades é um objetivo de extraordinária relevância que jamais deverá ser secundarizado, sendo absolutamente necessária a solução para a ausência de relação contratual de nossa empresa com o gestor do sistema de mobilidade na região metropolitana de Porto Alegre, o estado do Rio Grande do Sul. A busca por contratação que garanta a estabilidade financeira da prestação do serviço deve, portanto, estar no objetivo das ações de natureza política desempenhadas pela empresa, bem como a defesa pela implementação, por parte do gestor do sistema, de ações que mitiguem as concorrências entre modais que não se ajustam à otimização e racionalização de um sistema de mobilidade, restando evidenciado, da mesma forma, a urgência de estabelecimento de autoridade metropolitana para mobilidade.

Por fim, o atual planejamento estratégico expressa, claramente, entendimento acerca da adequação da atual configuração societária de nossa empresa, revelando a convicção de que a manutenção da natureza pública da Trensurb constitui a forma mais adequada para a prestação de transporte urbano ferroviário, enquanto garantia do exercício ao direito à mobilidade, prestado com eficiência, segurança e modicidade tarifária.

