



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

CICLO 2021-2025

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:

Ricardo Hingel - Presidente

Clóvis Felix Curado Júnior

Fabiana Magalhães Almeida Rodopoulos

Roberta Zanenga de Godoy Marchesi

Ronald Krummenauer

Leonardo Miranda Freitas (representante dos empregados)

Administradores:

Pedro Bisch Neto - Diretor-Presidente

Geraldo Luís Felipe - Diretor de Administração e Finanças

Nélson Lídio Nunes - Diretor de Operações

Elaboração:

Josiane Hensel do Canto - Gerente de Planejamento Corporativo

Priscila Eich D'Ávila – Chefe do Setor de Planejamento

Aprovação: CONSAD, Ata n°. 550 de 16 de dezembro de 2022.

Aprovação: DIREX, Ata n°. 1.360, de 08 de dezembro de 2022.

DATA	VERSÃO	DESCRIÇÃO
18/12/2020	V.01.0	Versão aprovada CONSAD (REC 0001/2021)
20/12/2021	V.02.0	Versão aprovada CONSAD (REC 0011/2021)
22/12/2022	V.03.0	Versão aprovada CONSAD (REC 0026/2022)

SUMÁRIO

1. PERFIL DA EMPRESA	3
2. DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO	5
3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	7
4. ANÁLISE DE AMBIENTE	8
5. IDENTIDADE ORGANIZACIONAL.....	9
5.1. Missão	9
5.2. Visão	9
5.3. Valores	10
6. DIRETRIZES ESTRATÉGICAS	11
7. MAPA ESTRATÉGICO.....	12
8. DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA.....	13
8.1. Perspectiva Resultado.....	13
8.1.1. Alcançar a sustentabilidade econômico-financeira	13
8.1.2. Ampliar a percepção de valor no serviço	13
8.2. Perspectiva Clientes.....	14
8.2.1. Promover a excelência na prestação do serviço.....	14
8.2.2. Expandir o sistema de integração multimodal.....	14
8.3. Perspectiva Processos.....	14
8.3.1. Garantir a eficiência operacional.....	14
8.3.2. Aperfeiçoar o processo de licitações e gestão dos contratos	15
8.3.3. Potencializar geração de demanda e aumentar rentabilidade dos ativos	15
8.3.4. Promover a segurança das pessoas, instalações e demais ativos	16
8.3.5. Reduzir o contencioso trabalhista	16
8.4. Perspectiva Recursos.....	16
8.4.1. Promover a atualização tecnológica de TI	17
8.4.2. Aprimorar a Gestão de Pessoas	17
8.4.3. Desenvolver o consumo energético sustentável.....	17
8.4.4. Modernizar sistemas operacionais e estruturas físicas.....	18
9. MONITORAMENTO DA ESTRATÉGIA.....	19
10. ANÁLISE DE RISCOS E OPORTUNIDADES	20
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	22

1. PERFIL DA EMPRESA

A Empresa de Trens Urbanos de Porto Alegre S.A. – TRENSURB, é uma empresa pública, vinculada ao Ministério do Desenvolvimento Regional, Governo Federal, que tem por acionistas a União (99,8558%), o Estado do Rio Grande do Sul (0,1116%) e o município de Porto Alegre (0,0326%).

Foi criada em 1980 através do Decreto nº 84.640, para implantar e operar uma linha de trens urbanos no Eixo Norte da Região Metropolitana de Porto Alegre e iniciou sua operação comercial em 1985.

Entre 1980 e 1985, foram realizadas as obras de implantação do sistema. Em 1984, desembarcaram, em Porto Alegre, os 25 TUEs (Trens Unidades Elétricas) Série 100, adquiridos do Japão e em 2 de março de 1985, foi inaugurado o primeiro trecho, com 27 quilômetros de extensão e 15 estações, ligando Porto Alegre a Sapucaia do Sul, cruzando os municípios de Canoas e Esteio.

Dando sequência a implantação, em 9 de dezembro de 1997, o trem chegou a São Leopoldo com a inauguração da Estação Unisinos e, em 20 de novembro de 2000, foi aberta a Estação São Leopoldo, ao lado do Museu do Trem.

As estações Rio dos Sinos em São Leopoldo e Santo Afonso em Novo Hamburgo, começaram a operar comercialmente em 3 de julho de 2012. Concluindo o último projeto de expansão, em maio de 2014, com o início da operação comercial em outras três estações no município hamburgueses: Estação Industrial, Fenac e Novo Hamburgo.

Regida por seu Estatuto Social, legislação aplicável às Sociedades Anônimas (Lei nº 6.404/1976, consolidada) e por Regimento Interno, tem por objeto social as seguintes atividades:

- a) *Planejamento, implantação e prestação de serviços de trens urbanos na Região Metropolitana de Porto Alegre;*
- b) *Planejamento, implantação e operação de quaisquer equipamentos e sistemas de integração com o sistema de transporte ferroviário;*
- c) *Planejamento e implantação de prédios conexos ao seu sistema de transporte ferroviário, permitida a participação de terceiros e respectiva exploração econômica, direta e indiretamente; e*
- d) *Explorar economicamente a marca, a patente, a denominação, a insígnia, bem como todos e quaisquer recursos ou potenciais da sociedade, a exemplo do conhecimento tecnológico e administrativo, bens móveis ou imóveis, áreas, espaços, equipamentos, podendo prestar serviços a terceiros no âmbito do domínio da atividade, direta ou consorcialmente.*

Por sua característica vertebral, estrutura e realiza integrações com os demais modais de transporte urbano permitindo o deslocamento cotidiano de cidadãos para suas atividades laborais, culturais, sociais e de lazer, contribuindo com a mobilidade e movendo a economia da região.

Operando uma linha de trens urbanos com extensão de 43,8 quilômetros, no eixo norte da Região Metropolitana de Porto Alegre, a TREN SURB conta com 23 estações e uma frota de 40 trens, sendo, a última aquisição de trens realizada em 2012 de 15 TUEs, denominada Série 200.

Os TUEs da Série 200 representam a modernização do sistema. Possuem um gasto energético de cerca de 30% inferior à Série 100, sistema de ar condicionado automatizado, sistema de comunicação multimídia, iluminação interna com LED e sistemas de autodiagnóstico e monitoramento de falhas.

Tanto os trens da Série 100 quanto os da Série 200, têm na sua composição básica 4 carros que formam um TUE, podendo cada qual, operarem acoplados.

Ainda, sob o enfoque da inovação tecnológica de sistemas, é importante ressaltar que a TREN SURB possui a primeira e única linha da tecnologia Aeromóvel em operação comercial no Brasil.

O projeto foi desenvolvido usando tecnologia 100% nacional e movimentou uma cadeia produtiva que envolveu mais de 50 empresas e mil profissionais. O Aeromóvel é um meio de transporte automatizado em via elevada que permite a integração e o acesso rápido e direto ao terminal 1 do Aeroporto Internacional Salgado Filho, sem custo adicional para os usuários dos trens.

O Orçamento anual da TREN SURB é definido em Lei Orçamentária Anual – LOA e a gestão orçamentária é um desafio constante para a empresa em virtude de os limites aprovados na Lei estarem aquém das necessidades da empresa. Assim, para atingir seus objetivos e cumprir sua missão, a empresa necessita do aporte de recursos do Governo Federal, devido às receitas próprias, oriundas da prestação de serviços de transporte e outras receitas não operacionais, não cobrirem todas suas despesas de funcionamento.

Por sua condição de empresa pública, a TREN SURB está submetida as regras da Lei nº 13.303/2016, de 30 de junho de 2016, bem como, as mudanças que no decorrer de 2019 afetaram a sua autonomia na gestão. O Decreto nº 9.998, de 3 de setembro de 2019, qualificou a TREN SURB no âmbito do Programa de Parcerias de Investimento da Presidência da República – PPI, e a incluiu no Programa Nacional de Desestatização – PND. Além disto, o Decreto nº 10.006, de 5 de setembro de 2019, alterou a subordinação administrativa das empresas incluídas no PND ao Ministério da Economia, sem prejuízo a outros atos de gestão vinculados ao Ministério do Desenvolvimento Regional – MDR.

2. DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO

A TRENURB, 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, a readequação da malha viária, o saneamento, a iluminação pública, a 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, com um quadro de pessoal de 1.100 empregados.

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 1,56 bilhões de passageiros (até novembro/2022), transportando com uma média diária de aproximadamente 108 mil usuários por dia útil até novembro 2022.

A gestão da operação da TRENURB buscar assegurar a eficiência operacional primando pela qualidade da manutenção dos trens e elevados níveis de confiabilidade do sistema, enquanto que os processos de apoio garantem a execução do processo principal.

A TRENURB possui diversos canais para comunicação com os seus usuários, como o sítio TRENURB, tele usuário, quadro mural, mensagem SMS, P.A. Eletrônico, redes sociais e outros, buscando sempre aproximação com seus usuários e cumprindo com o dever de transparência. Através do link de “Acesso à Informação” no sítio eletrônico, endereço <http://www.trenurb.gov.br>, dispõe de outras informações aos interessados, como as institucionais, auditorias realizadas, licitações, contratos e outras.

Possui integração física e tarifária com os demais sistemas e linhas de ônibus urbanos e interurbanos que atendem a Região Metropolitana de Porto Alegre, desta forma, conta com a possibilidade de ampliar a integração com o modal rodoviário nas vias laterais às estações buscando facilitar o deslocamento dos usuários até seus destinos finais.

A redução de passageiros transportados nos últimos anos, se deu em parte pela situação econômica do país e em especial no ano de 2020 pelo advento da Pandemia do Coronavírus, que resultou na proibição e ou diminuição drástica de várias atividades presenciais, conforme podemos observar no quadro abaixo.

Tabela 1 - Demanda de passageiros

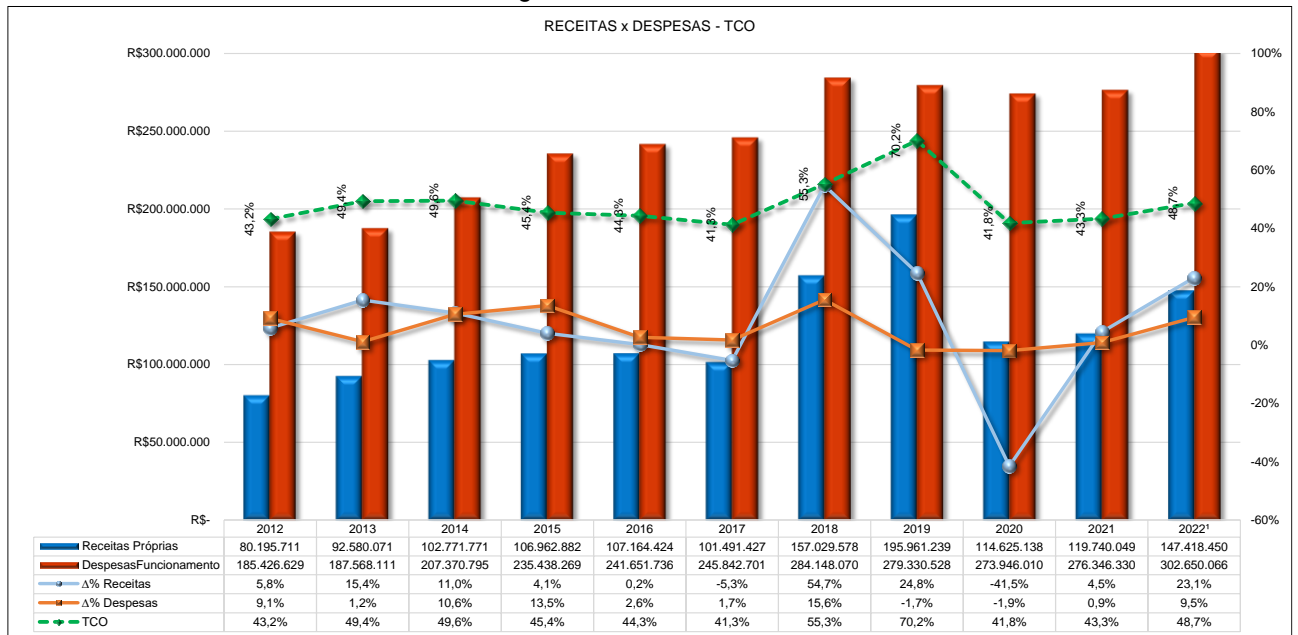
DEMANDA	2018	2019	2020	2021	2022¹
PASSAGEIROS TRANSPORTADOS	51.751.903	48.055.364	24.395.921	25.281.345	31.771.129

Fonte: GEOPE e SEMOB

¹ Realizado de jan a out e projetado nov e dez.

Fortemente influenciada pela receita própria gerada a partir da quantidade de passageiros transportados, a Taxa de Cobertura Operacional – TCO é um dos indicadores de gestão da TRENURB. Considerando que as fontes de recursos da TRENURB são oriundas das Receitas Próprias e das Receitas de Subvenção do Governo Federal, o resultado da TCO demonstra a cobertura econômica da TRENURB com receitas próprias frente à suas despesas de funcionamento. Na Figura 1 a seguir, apresentamos o comportamento da TCO nos últimos anos.

Figura 1 - Gráfico da TCO



Fonte: GEORF (2022¹ - Realizado de jan a out e projetado nov e dez).

Para o presente ciclo de Planejamento Estratégico ampliamos os indicadores de gestão com o monitoramento da Taxa de Cobertura Própria - TCP que compreende o total de receitas próprias pelo total de despesas e a Taxa de Cobertura Ambiental – TCA que abrange o total de receitas próprias acrescido do valor das externalidades geradas pelo total de despesas. Ambos visam prover informações para avaliação do desempenho da gestão.

3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O Planejamento Estratégico – PE 2021-2025 é a ferramenta utilizada pela TRENSURB para definir e comunicar seus objetivos, bem como as estratégias e ações necessárias para atingi-los, levando em consideração os fatores internos e externos que compõem o cenário em que a empresa se encontra.

Por força da Lei nº 13.303/2016, é condição para investidura em cargo de diretoria da empresa a assunção de compromisso com metas e resultados aprovado pelo Conselho de Administração, a quem incumbe fiscalizar seu cumprimento. A mesma lei impôs que anualmente deverá ser elaborado o plano de negócios para o exercício anual seguinte, bem como a estratégia de longo prazo ser atualizada e as suas conclusões serem informadas ao Congresso Nacional.

Em síntese, apresentamos neste documento, o Planejamento Estratégico 2021-2025 comunicando a estratégia, alinhando as prioridades estratégicas à capacidade orçamentária e às iniciativas de modernização organizacional, proporcionando transparência para o controle social.

4. ANÁLISE DE AMBIENTE

A análise do ambiente em que a TRENSURB está inserida possibilita a identificação de pontos fortes e fracos internos, assim como oportunidades e ameaças externas, que poderão afetar diretamente o cumprimento da missão da empresa. A combinação dos fatores é o início do processo de formação da estratégia.

Para a análise do ambiente foi utilizada a ferramenta *SWOT* (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*), sendo o resultado apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 – Matriz SWOT TRENSURB

		PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
AMBIENTE INTERNO		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
		OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
AMBIENTE EXTERNO		Integração tarifária com outros modais de transporte	Crise (recessão econômica, desemprego)
		Política de mobilidade (valorização do transporte coletivo, integração entre modais, sinergia com municípios)	Mudança de comportamento e hábitos da sociedade (pandemia, home office, e-commerce, EAD)
		Busca pela sustentabilidade (social, ambiental e econômico-financeiro)	Redução progressiva de recursos orçamentários
		Geração de externalidades positivas	Incerteza administrativa decorrente do processo de desestatização
		Ter regulação para o transporte coletivo da RMPA (agência reguladora)	Mudanças de governo (instabilidade política)
		Inovação tecnológica	Concorrência (transporte individual, coletivo de passageiros)
		Novos nichos de mercado de transporte e comerciais	Redução da demanda por transporte coletivo na RMPA
		Possibilidade de melhor eficiência pela desestatização	

5. IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

Compõe os elementos da identidade organizacional a declaração da missão, visão e valores da TRENURB. Este conjunto é a síntese das premissas que expressam a razão de ser da empresa, conjunto de crenças e princípios, e a situação de futuro almejada, de forma explícita.

5.1. Missão

“TRANSPORTAR PESSOAS DE FORMA RÁPIDA, SEGURA E COM QUALIDADE, DE MODO SUSTENTÁVEL”

Para a TRENURB, os principais termos utilizados nesta declaração de missão correspondem a:

- **Transportar pessoas:** Significa a realização do deslocamento de pessoas de forma coletiva, através do sistema metro ferroviário, buscando constituir interconexões qualificadas com os demais modais;
- **Rápida:** Este termo engloba os atributos de disponibilidade, regularidade e pontualidade dos serviços oferecidos aos usuários, dimensões características do sistema metro ferroviário e percebidas pelos usuários;
- **Segura:** Este atributo está relacionado à segurança para o usuário, na operacionalidade do tráfego, na confiabilidade dos equipamentos, na preservação de seus bens e em todas as áreas de serviço do transporte metro ferroviário;
- **Qualidade:** Serviço entregue de maneira que atenda as exigências e expectativas de nossos usuários, e
- **Sustentável:** Empresa comprometida com a integração das três dimensões do desenvolvimento sustentável: ambiental, social e econômico-financeira.

5.2. Visão

“SER REFERÊNCIA EM GESTÃO NA OPERAÇÃO DO SISTEMA METRO FERROVIÁRIO, COM GERAÇÃO DE VALOR PARA A SOCIEDADE E BUSCA PERMANENTE PELA SUSTENTABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA”

Para a TRENURB, os principais termos utilizados nesta declaração de visão correspondem a:

- **Referência em Gestão:** Ser referência nacional em gestão, visando entregar melhores serviços à sociedade, com uso eficiente de recursos;
- **Geração de Valor:** Medidas que geram retorno social positivo e que tornam a TRENURB essencial para o desenvolvimento da sociedade, e

- **Sustentabilidade Econômico-Financeira:** Uso sustentável dos recursos para proporcionar maior tranquilidade financeira e gestão responsável dos recursos.

5.3. Valores

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

- **Eficiência:** Uso eficiente dos recursos;
- **Integridade:** Adesão de valores, princípios e normas éticas. Atuar moralmente e conforme as normas legais vigentes, garantindo uma conduta voltada ao interesse público sobre os interesses privados;
- **Pertencimento:** Orgulho de ser TRENURB Construir e/ou fortalecer o sentimento de orgulhar-se de pertencer à TRENURB, sentindo-se parte integrante da empresa;
- **Respeito:** Respeito à vida, às pessoas e ao meio ambiente;
- **Transparência:** Transmite a gestão de forma clara, proativa e compreensível;
- **Presteza:** Celeridade e cordialidade no serviço prestado, e
- **Inclusão e diversidade:** Promover o respeito as diferenças individuais, à valorização da contribuição de cada pessoa, à aprendizagem através da cooperação e à convivência dentro da diversidade humana.

6. DIRETRIZES ESTRATÉGICAS

As diretrizes estratégicas são grandes pilares da estratégia que auxiliam a TREN SURB a estabelecer o foco no alcance da visão, sendo elas:

- **Eficiência Econômico-Financeira:** Uso eficiente dos recursos e redução da necessidade de subvenção federal;
- **Eficiência Operacional:** Excelência no serviço aos usuários;
- **Aprimorar a Governança Corporativa:** Fortalecer a transparência na gestão e responsabilidade corporativa, e
- **Segurança das Pessoas:** Garantir condições plenas de saúde e segurança do trabalho.

7. MAPA ESTRATÉGICO

O mapa estratégico é o diagrama utilizado pela TREN SURB para comunicar a estratégia para empregados e partes interessadas. Apresenta os objetivos estratégicos organizados em perspectivas proporcionando uma visão sistêmica, conforme apresentado na Figura 1.

Figura 2 – Mapa Estratégico



8. DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA

O *Balanced Scorecard* – BSC é a metodologia de gestão estratégica adotada pela TRENURB para demonstrar os objetivos estratégicos desdobrados refletindo a estratégia em vários níveis da organização.

8.1. Perspectiva Resultado

Esta perspectiva compreende dois objetivos estratégicos, sendo os descritos a seguir.

8.1.1. Alcançar a sustentabilidade econômico-financeira

Melhorar o desempenho econômico-financeiro, alcançando um resultado equilibrado entre receitas e despesas, considerando as deseconomias.

INICIATIVA ESTRATÉGICA	PROGRAMA
Aumentar as receitas próprias	Aumentar a receita operacional
	Aumentar a receita não tarifária
Reduzir as despesas	Otimizar as despesas nos macroprocessos finalístico e de sustentação

INDICADOR	DESCRIÇÃO	Periodicidade	META 2025 ²
Taxa de Cobertura Operacional - TCO	Mede a cobertura econômica com receitas próprias frente às despesas de funcionamento	Mensal	66,2%
Taxa de Cobertura Própria - TCP	Mede a cobertura econômica com receitas próprias frente às despesas totais	Mensal	55%
Taxa de Cobertura Ambiental - TCA	Mede a cobertura econômica com receitas próprias frente às despesas totais, considerando a externalidades geradas pela TRENURB	Anual	100% a.a.

8.1.2. Ampliar a percepção de valor no serviço

Melhorar a percepção da sociedade em relação à TRENURB, ampliando os benefícios percebidos e reduzindo os custos envolvidos, através de medidas que geram retorno social positivo e tornam a empresa essencial para a mobilidade urbana.

INICIATIVA ESTRATÉGICA	PROGRAMA
Gerar valor a sociedade	Divulgar de ações positivas da empresa
	Fortalecer o relacionamento com a sociedade

INDICADOR	DESCRIÇÃO	Periodicidade	META 2025
Valor gerado a sociedade	Valor externalidades + valor aproveitamento de mídia - valor subvenção	Anual	R\$ 185.000.000
Índice de avaliação da imagem da empresa	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%

² Metas baseadas no estudo da Nota Técnica nº 5/2022 SUDEX/GEDEN/SEMOB

8.2. Perspectiva Clientes

Esta perspectiva compreende dois objetivos estratégicos, sendo os descritos a seguir.

8.2.1. Promover a excelência na prestação do serviço

Buscar permanentemente elevar o grau de satisfação em relação aos serviços ofertados, melhorando a comunicação direta com o usuário, atendendo as necessidades de mobilidade a um preço justo e com qualidade.

INICIATIVA ESTRATÉGICA	PROGRAMA
Qualificar o atendimento ao usuário	Qualificar e ampliar os canais de informações operacionais
	Realizar capacitação para atendimento aos usuários
	Qualificar e ampliar os serviços aos usuários

INDICADOR	DESCRIÇÃO	Periodicidade	META 2025
Índice de Pontualidade	Mede o cumprimento de viagens realizadas no horário	Mensal	99,5%
Número de reclamações por passageiro	Mede o grau de insatisfação por milhão de passageiros transportados	Mensal	35 reclamações/milhão de passageiros transportados
Índice de satisfação dos usuários	Mede o grau de satisfação dos usuários da TRENURB	Anual	90%

8.2.2. Expandir o sistema de integração multimodal

Ampliar a rede de integração entre ônibus, bicicleta, aplicativos, carros, catamarã, estacionamentos e outros.

INICIATIVA ESTRATÉGICA	PROGRAMA
Promover a integração com outros modais	Plano de integração intermodal
	Realizar estudos de viabilidade para expansão do sistema

INDICADOR	DESCRIÇÃO	Periodicidade	META 2025 ³
Número de passageiros integrados no sistema	Total do número de passageiros integrados	Mensal	7.768.226
Representatividade dos passageiros integrados em relação ao total de passageiros	Mede a relação do número de passageiros de integração em relação ao total de passageiros	Mensal	20% a.a.

8.3. Perspectiva Processos

Esta perspectiva compreende cinco objetivos estratégicos, sendo os descritos a seguir.

8.3.1. Garantir a eficiência operacional

Garantir o negócio principal da empresa em busca da excelência do serviço prestado aos usuários.

³ Metas baseadas no estudo da Nota Técnica nº 5/2022 SUDEX/GEDEN/SEMOB

INICIATIVA ESTRATÉGICA	PROGRAMA
Garantir a disponibilidade e regularidade do sistema de transporte	Aprimorar o macroprocesso finalístico
	Aprimorar os macroprocessos de manutenção

INDICADOR	DESCRIÇÃO	Periodicidade	META 2025
Índice de Regularidade	Mede o cumprimento de viagens programadas	Mensal	99,82%
Disponibilidade Operacional de Trens	Quantitativo de trens disponibilizados para operação	Mensal	30

8.3.2. Aperfeiçoar o processo de licitações e gestão dos contratos

Qualificar o processo de licitações e gestão dos contratos avaliando, direcionando e monitorando o gasto público, de forma a agregar valor ao negócio da empresa.

INICIATIVA ESTRATÉGICA	PROGRAMA
Qualificar os processos administrativos de suprimentos e contratações	Qualificar os processos de suprimentos e contratações
	Desenvolver ações e contratações sustentáveis

INDICADOR	DESCRIÇÃO	Periodicidade	META 2025
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	Bianual	60% a.a.
Tempo médio de Licitações - Pregão	Média do somatório do nº de dias de intervalo entre a data de chegada do processo no SECOM até a data de sua homologação / pelo total de licitações	Mensal	150 dias
Tempo médio de Licitações - Procedimento Licitatório	Média do somatório do nº de dias de intervalo entre a data de chegada do processo no SECOM até a data de sua homologação / pelo total de licitações	Mensal	220 dias
Saving (economia) em Licitações	Diferença entre o somatório dos valores limítrofes autorizados e o somatório dos valores efetivamente contratados) / (somatório dos valores limítrofes autorizados das licitações) x100	Mensal	1% a.a.

8.3.3. Potencializar geração de demanda e aumentar rentabilidade dos ativos

Despertar o interesse de novos passageiros para o serviço de transporte, fortalecendo a marca e canais de comunicação. Fomentar novos negócios e aumentar a rentabilidade dos ativos a fim de potencializar a receita não tarifária, direcionando esforços em ações que maximize a obtenção dessa receita.

INICIATIVA ESTRATÉGICA	PROGRAMA
Aperfeiçoar a gestão de ativos com potencial não tarifário	Desenvolver novos negócios não tarifários
Aprimorar processo de captação de novos usuários	Estabelecer a atividade de geração de demanda

INDICADOR	DESCRIÇÃO	Periodicidade	META 2025
Índice de crescimento da receita não tarifária	Mede o crescimento mensal da receita comercial	Mensal	2,67%
Índice de crescimento de passageiros transportados	Mede o crescimento mensal de passageiros transportados	Mensal	2,20%

8.3.4. Promover a segurança das pessoas, instalações e demais ativos

Realizar ações que garantam a proteção física de pessoas (usuários, empregados e fornecedores) proporcionando um ambiente seguro para o transporte, e a prevenção de perdas e danos ao patrimônio.

INICIATIVA ESTRATÉGICA	PROGRAMA
Garantir condições integradas de saúde e segurança do trabalho	Realizar ações para criar um ambiente de trabalho seguro e com qualidade de vida
Proporcionar condições de segurança no sistema de transporte	Realizar ações para mitigar as ocorrências de acidentes, furtos e roubos aos usuários
Prover condições de segurança para a integridade do patrimônio	Realizar ações de prevenção ao vandalismo, furtos e roubos as instalações e equipamentos

INDICADOR	DESCRIÇÃO	Periodicidade	META 2025
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

* As taxas de frequência e gravidade de acidentes de trabalho seguem os conceitos estabelecidos pela *International Association of Industrial Accident Board and Commission - IAIAABC / Organização Internacional do Trabalho - OIT*, assim como requisitos legais e técnicos da Portaria 3214/78 do Mtb-NBR 14.280 ABNT, tendo como parâmetro no monitoramento para a Taxa de Frequência ≤ 20 e para a Taxa de Gravidade ≤ 500, considerando a classificação de "muito bom".

8.3.5. Reduzir o contencioso trabalhista

Qualificar o processo jurídico para minimizar o contencioso trabalhista, assim como realizar ações preventivas e corretivas visando mitigar a geração de novas demandas judiciais.

INICIATIVA ESTRATÉGICA	PROGRAMA
Aprimorar a gestão do contencioso trabalhista	Inibir fatores geradores de passivo trabalhista (ações preventivas e corretivas)
	Desenvolver ações para reduzir o contencioso judicial

INDICADOR	DESCRIÇÃO	PERÍODO	META 2025
Provisões de Ações Judiciais em relação ao Passivo	Mede o percentual do valor do passivo em relação ao valor de provisão	Trimestral	61,2% a.a.
Provisão das ações cíveis em relação ao PL (Patrimônio Líquido)	Mede o comprometimento do PL em relação a realização da provisão trabalhista	Trimestral	1,9% a.a.
Provisão das ações trabalhistas em relação ao PL (Patrimônio Líquido)	Mede o comprometimento do PL em relação a realização da provisão cível	Trimestral	6,9% a.a.
Quantidade de ações trabalhistas ativas	Número de ações trabalhistas ativas	Mensal	1.513 ano

8.4. Perspectiva Recursos

Esta perspectiva compreende quatro objetivos estratégicos, sendo os descritos a seguir.

8.4.1. Promover a atualização tecnológica de TI

Garantir o uso da tecnologia da informação em suporte ao negócio da organização e assegurar o uso e funcionamento apropriado das soluções tecnológicas, buscando aperfeiçoar a gestão dos dados e a conformidade com a segurança e proteção de dados.

INICIATIVA ESTRATÉGICA	PROGRAMA
Prover a governança de TI	Aprimorar políticas, planos e processos de TI
Promover a segurança de TI	Implantar ferramentas de segurança da informação
Modernizar os sistemas e a infraestrutura de TI	Atualizar o ambiente físico da infraestrutura de TI
	Modernizar e suportar os ativos de TI
	Modernizar os sistemas de TI

INDICADOR	DESCRIÇÃO	Periodicidade	META 2025
Evolução dos Projetos Estratégicos de TI	Mede a evolução dos projetos estratégicos obrigatórios de TI	Mensal	100%

8.4.2. Aprimorar a Gestão de Pessoas

Para os empregados, desenvolver políticas de RH e gerenciar práticas que permitam conciliar expectativas e necessidades de modo a gerar satisfação pessoal e melhor desempenho profissional. Para os terceirizados, qualificar a gestão dos contratos de modo a melhorar o desempenho.

INICIATIVA ESTRATÉGICA	PROGRAMA
Aperfeiçoar as competências gerenciais e técnicas	Qualificar os processos de gestão de pessoas

INDICADOR	DESCRIÇÃO	Periodicidade	META 2025
Execução da matriz de capacitação	Quantidade de treinamentos executados e previstos na matriz de capacitação no mês / total de treinamentos previstos na matriz de capacitação do ano em exercício	Mensal	60 a.a.
Índice de satisfação dos empregados	Média de respostas das perguntas do instrumento da Pesquisa de Satisfação	Bianual	80% a.a.
Absenteísmo	Total de empregados ativos no mês x carga horária média trabalhada / total de horas de absenteísmo no mês x 100	Mensal	6% a.a.

8.4.3. Desenvolver o consumo energético sustentável

Desenvolver ações visando o uso racional da energia, a geração de energias renováveis (alternativas a elétrica) e a redução no custo da energia.

INICIATIVA ESTRATÉGICA	PROGRAMA
Reduzir o consumo e a despesa com energia	Realizar a eficiência energética das instalações
Promover a geração própria de energia	Realizar a geração própria de energia

INDICADOR	DESCRIÇÃO	Periodicidade	META 2025
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	11,8 kWh/km

8.4.4. Modernizar sistemas operacionais e estruturas físicas

Garantir o adequado funcionamento da empresa promovendo a modernização das estruturas físicas e dos sistemas operacionais, dentre eles: estações, via permanente, viadutos, oficinas (pátio), rede aérea, frota de trens, sinalização, telecomunicação e centro de controle.

INICIATIVA ESTRATÉGICA	PROGRAMA
Modernizar a frota	Modernizar e padronizar TUEs
	Reformar ou substituir veículos de manutenção
Modernizar sistemas de energia	Atualização tecnológica do sistema de rede aérea
	Modernizar sistemas de energia elétrica do sistema Aeromóvel
	Revitalização do sistema de energia 6,6KV
Modernizar estruturas físicas	Atualização tecnológica das subestações
	Modernizar e readequar estações, passarelas e terminais
	Recuperar e modernizar as oficinas
	Recuperar edificações e estruturas do pátio
	Revitalizar e manutencionar estruturas das obras de arte especiais
Modernizar sistemas de sinalização e controle	Revitalizar as estruturas da via permanente
	Atualizar sistemas de transmissão óptica, sonorização/sincronismo, rádio, telefonia e sinalização
	Atualização tecnológica do CCO e suporte técnico de manutenção
	Modernizar sistemas de controle da via principal e pátio

INDICADOR	DESCRIÇÃO	Periodicidade	META 2025
Evolução dos Projetos para modernizar sistemas operacionais e estruturas físicas	Mede da evolução dos projetos estratégicos obrigatórios para modernizar sistemas operacionais e estruturas físicas	Mensal	100%

9. MONITORAMENTO DA ESTRATÉGIA

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 2021-2025, compõem a arquitetura mínima do monitoramento. Peça complementar a este, é o Plano de Negócio anual que apresenta a decomposição da estratégia em um portfólio de projetos, demais indicadores e medidores específicos.

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

10. 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.

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.

Com base no conjunto de informações da Gestão de Riscos da TRENURB, verificamos que um dos eventos de risco que vem sendo mitigado é o da “descontinuidade da estratégia”. Embora considerado um risco de nível médio, frente a atual situação política do país resultado do último processo eleitoral, teremos em 2023 o início de um novo governo e novas diretrizes para políticas públicas.

Isto posto, conveniente ponderarmos os aspectos político, econômico e social afetos a empresa. Assim, são considerados críticos à estratégia empresarial a ocorrência das seguintes situações: i) sobre o aspecto político, o efeito das incertezas, a instabilidade das relações e negociações e a eventual mudança dos dirigentes; ii) sobre o aspecto econômico, a reformulação da política tarifária que provoque maior dependência de recursos do governo federal; e, iii) sobre o aspecto social, a redução da mobilidade urbana ocasionada pela crise sanitária do COVID-19 que afetou abruptamente os transportes coletivos e ainda causa a redução do número de passageiros transportados pela TRENURB.

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 TRENURB como um ativo da Empresa.

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

A TRENURB, por sua natureza, gera externalidades positivas e é reconhecida como um sistema seguro, rápido e barato. 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.

Por fim, a gestão de ativos imobiliários e a inovação são duas grandes oportunidades que devem ser fortalecidas no negócio. O primeiro porque mostra-se 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 TRENURB por sua operação singular no Estado pode se apresentar como um grande laboratório para institutos tecnológicos e de ensino venham explorar e aplicar soluções inovadoras que agreguem valor ao negócio.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Planejamento Estratégico possibilita a adaptação à nova realidade em que país se encontra, no âmbito Político e Econômico, consolida a estratégia atual e redefine os objetivos estratégicos alinhados à Gestão da TRENSURB.

A primeira etapa contou com o desenvolvimento de uma matriz SWOT, realizada para avaliar a análise de ambiente da organização. Dessa atividade, foram determinadas as declarações de missão, visão e valores da TRENSURB.

O mapa estratégico foi definido com base nas perspectivas de Resultados, Cliente, Processos Internos e Recursos, com a finalidade de conduzir os processos de recursos financeiros da TRENSURB no ano corrente e próximos anos.

Nesse mapa, as diretrizes estratégicas de uso eficiente dos recursos, redução da necessidade de subvenção federal; excelência no serviço aos usuários; o fortalecimento da transparência na gestão e responsabilidade corporativa, e, garantir condições plenas de saúde e segurança do trabalho, são as linhas mestras onde se apoiam os objetivos da TRENSURB.

Em decorrência das informações levantadas pelas áreas foram desenvolvidos projetos desdobrados em ações e detalhados em planos de ação que integrarão o Plano de Negócios anual.

A importância do planejamento vem de poder entender a cultura da empresa e tornar o negócio menos vulnerável à instabilidade do mercado, além de orientar o controle de custos, tornando a margem de erro muito menor. Dessa forma, é possível trilhar novos caminhos que sejam ao mesmo tempo seguros e desafiadores para a TRENSURB.

De acordo com conceitos expressos no Referencial Básico de Governança elaborado pelo Tribunal de Contas da União, a estrutura de governança no setor público reflete a maneira como diversos atores se organizam, interagem e procedem. Nos últimos 30 anos, o conceito de governança vem sendo construído e implementado nas organizações públicas e privadas.

Especificamente no setor público, diversos estudos e iniciativas buscaram tornar o negócio mais eficiente e ético, estabelecendo princípios básicos que norteiam as boas práticas, como transparência, integridade, prestação de contas, liderança, compromisso e integração. Apesar do avanço, cabe reconhecer que para atender demandas sociais é fundamental fortalecer ainda mais os mecanismos de governança como forma de reduzir o distanciamento entre Estado e sociedade.

Enquanto a gestão é inerente e integrada aos processos organizacionais, sendo responsável pelo planejamento, execução, controle, ação, enfim, pelo manejo dos recursos e poderes colocados à disposição de órgãos e entidades para a consecução de seus objetivos, a governança provê direcionamento, monitora, supervisiona e avalia a atuação da gestão, com vistas ao atendimento das necessidades e expectativas dos usuários e demais partes interessadas.

