

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO CICLO 2016-2020

Revisão Ciclo 2018-2020

Este documento foi elaborado pela Gerência de Planejamento Corporativo - GEPLA e apresenta a consolidação dos debates sobre a estratégia revisada para o Ciclo 2018-2020. Sua aprovação preliminar ocorreu na reunião de Diretoria Executiva, realizada em 10/10/2018 (ata de reunião nº. 1218) e definitiva pelo Conselho de Administração na reunião realizada em 19/10/2018 (ata de reunião nº. 458).

Porto Alegre, 1º de novembro de 2018.



IDENTIFICAÇÃO GERAL

Empresa de Trens Urbanos de Porto Alegre S.A.

CNPJ 90.976.853/0001-56. NIRE 43300002179

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:

Silvani Alves Pereira

David Borille

Danilo Ferreira Gomes

João Manoel da Cruz Simões

Reine Antonio Borges

Vania Regina da Silva Maracci (representante dos empregados)

Administradores:

David Borille - Diretor Presidente

Geraldo Luis Felipe - Diretor de Administração e Finanças

Data de divulgação: 1º/11/2018.

SUMÁRIO

REVISÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	4
1. ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO E INTERNO.....	5
2. IDENTIDADE ORGANIZACIONAL.....	6
2.1. MISSÃO.....	6
2.2. VISÃO.....	6
2.3. VALORES.....	7
3. DIRETRIZES ESTRATÉGICAS.....	7
4. MAPA ESTRATÉGICO.....	7
5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	9
5.1. PERSPECTIVA RECURSOS.....	9
5.2. PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS.....	11
5.3. PERSPECTIVA CLIENTE.....	13
5.4. PERSPECTIVA RESULTADO.....	14
6. ANÁLISE DE RISCOS E OPORTUNIDADES	15
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	16

REVISÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Este documento tem por finalidade apresentar a revisão do Planejamento Estratégico – PE da Empresa de Trens Urbanos de Porto Alegre – TRENSURB, para o período de 2018 a 2020.

O PE aprovado em 2016 para o quinquênio 2016-2020, contemplava a estratégia da época, expressando a identidade organizacional, amparada e desdobrada em objetivos estratégicos, metas e indicadores.

A revisão do PE tornou-se necessária, sobretudo, para adequar-se ao atual momento econômico e político do País, visando concretizar a estratégia atual e redefinir os objetivos estratégicos alinhados a Gestão da TRENSURB, tudo em consonância com o art. 23 § 1º da Lei 13.303/2016 no tocante a necessidade de definição da “*estratégia de longo prazo atualizada com análise de riscos e oportunidades*” e da “*elaboração do plano de negócios para o exercício anual seguinte*”.

No desenvolvimento dos trabalhos, foram observadas dimensões distintas e de suma importância para a administração pública, como a questão econômico-financeira para sustentabilidade do negócio e a dimensão institucional e social.

Contudo, no abrigo da metodologia anterior do PE Ciclo 2016-2020, esta revisão oferece apenas os resultados das análises, com o norte da empresa até 2020. Demonstra-se nos próximos capítulos: (i) análise do ambiente externo e interno a empresa; (ii) identidade organizacional por meio da missão, visão e valores, (iii) diretrizes estratégicas, e (iv) objetivos estratégicos.

A revisão do PE para o ciclo 2018-2020 contempla, adicionalmente, os esforços que vem sendo empreendidos para a realização da gestão de riscos na TRENSURB.

Considerando que o planejamento estratégico permitirá a empresa manter-se no contexto que a cerca e auxiliará na superação das dificuldades, o mesmo está estruturado para concentrar esforços na sua execução, no seu monitoramento e conseqüente comunicação dos resultados às partes interessadas.

1. ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO E INTERNO

Para a análise dos ambientes externo e interno à TRENURB foi utilizada a ferramenta SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*), sendo o resultado apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 – Matriz SWOT TRENURB

	FATOR POSITIVO	FATOR NEGATIVO
AMBIENTE EXTERNO	<p>OPORTUNIDADES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Demanda por sistema de transporte de alta capacidade na RMPA; 2. Política de integração física e tarifária em conjunto com os órgãos reguladores; 3. Desenvolvimento de fontes alternativas de energia; 4. Inovações tecnológicas; 5. Captação de recursos P&D; 6. Ampliação de negócios para incremento das receitas; 7. Aproveitamento da economia positiva gerada pelas externalidades (em 2017 a economia foi de R\$ 184 milhões para a sociedade). 	<p>AMEAÇAS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Não ser economicamente sustentável; 2. Custo da energia de tração; 3. Alteração da política tributária (desoneração de impostos); 4. Não aprovação das revisões tarifárias; 5. Aumento progressivo do passivo ambiental; 6. Redução progressiva de recursos para investimentos (crise econômica e ausência de política de Estado para priorização do modal); 7. Ocupação desordenada no entorno das estações; 8. Lei 8.693/1993 (descentralização dos serviços de transporte ferroviário coletivo de passageiros).
AMBIENTE INTERNO	<p>PONTOS FORTES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Marca TRENURB; 2. Modal com alta capacidade de transporte; 3. Estruturadora do transporte de passageiros no eixo norte-sul da RMPA; 4. Modicidade tarifária (serviço público adequado com tarifa justa); 5. Integração com outros modais de transporte; 6. Transporte seguro e previsível; 7. Utilização de energia limpa; 8. Relacionamento com o usuário. 	<p>PONTOS FRACOS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Geração insuficiente de receitas próprias; 2. Ausência de uma política de reajuste e revisão tarifária; 3. Ineficiência na gestão dos fatores geradores de passivos trabalhistas; 4. Obsolescência dos sistemas operacionais e de TI; 5. Depreciação das estruturas físicas (prédios administrativos, estações, oficinas); 6. Ineficiência da gestão dos bens patrimoniais (registro de móveis, desapropriações, seguro); 7. Ausência de sistemas de custeio das atividades por centro de custos; 8. Deficiência na gestão de aquisições e contratações (plano de aquisição, compras não alinhadas à estratégia da empresa); 9. Sistema normativo desatualizado; 10. Perda progressiva do <i>know how</i> operacional; 11. Gestão estratégica de recursos humanos (clima organizacional; matriz de treinamento; perspectiva de crescimento de carreira; desvio de função/cargo; não consideração do perfil profissional para alocação de pessoal); 12. Deficiência de plano de integração da comunidade; 13. Deficiência da comunicação institucional com a sociedade.

2. 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.

2.1. Missão

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

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

TRANSPORTAR PESSOAS: Significa a realização do deslocamento de pessoas de forma coletiva, através por meio do sistema metroferroviário, 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 metroferroviário 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 metroferroviário.

QUALIDADE: Engloba os atributos anteriores e agregando os demais de acessibilidade, conforto, comunicação, aparência, limpeza, cortesia e atitude amigável. A relação entre a percepção dos usuários e a forma como a TRENURB gerencia todos estes atributos forma o conceito de qualidade disposto na missão.

SUSTENTÁVEL: Empresa comprometida com a integração das três dimensões do desenvolvimento sustentável: ambiental, social e econômico-financeira.

2.2. Visão

“SER REFERÊNCIA EM GESTÃO PÚBLICA NA OPERAÇÃO DO SISTEMA METROFERROVIÁRIO, COM GERAÇÃO DE VALOR PARA SOCIEDADE E BUSCA PERMANENTE PELA SUSTENTABILIDADE”.

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

REFERÊNCIA EM GESTÃO = excelência na prestação de serviços e uso eficiente de recursos.

GERAÇÃO DE VALOR = medidas que geram retorno social positivo e que tornam a TRENURB essencial para o desenvolvimento da sociedade.

SUSTENTABILIDADE = Empresa comprometida com a integração das três dimensões do desenvolvimento sustentável: ambiental, social e econômico-financeira.

2.3. Valores

- ✓ 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 TRENSURB

Construir e/ou fortalecer o sentimento de orgulhar-se de pertencer à TRENSURB, sentindo-se parte integrante da empresa.

- ✓ RESPEITO - Respeito à vida, às pessoas e ao meio ambiente.
- ✓ TRANSPARÊNCIA – Ser clara, translúcida em suas ações.
- ✓ URBANIDADE - Presteza e bom atendimento aos usuários

3. DIRETRIZES ESTRATÉGICAS

- ✓ EFICIÊNCIA ECONÔMICO-FINANCEIRA - Uso eficiente dos recursos e redução progressiva da necessidade de subvenção federal;
- ✓ EFICIÊNCIA OPERACIONAL - Excelência no serviço aos usuários;
- ✓ INSTITUCIONALIZAR A GOVERNANÇA CORPORATIVA - Fortalecer a transparência na gestão e responsabilidade corporativa.

4. MAPA ESTRATÉGICO

O mapa estratégico (Figura 1) comunica de forma clara, simples e transparente para as partes interessadas a estratégia de longo prazo adotada pela empresa, através da lógica de “base” para o atingimento dos objetivos rumo a visão estabelecida, assim, a leitura do mapa deve ser realizada de baixo para cima.

O mapa estratégico está estruturado em quatro perspectivas que representam o encadeamento lógico de sua atuação. Cada perspectiva engloba um conjunto de objetivos que retratam os principais desafios a serem enfrentados pela TRENSURB no alcance de sua visão de futuro e no cumprimento de sua missão institucional.

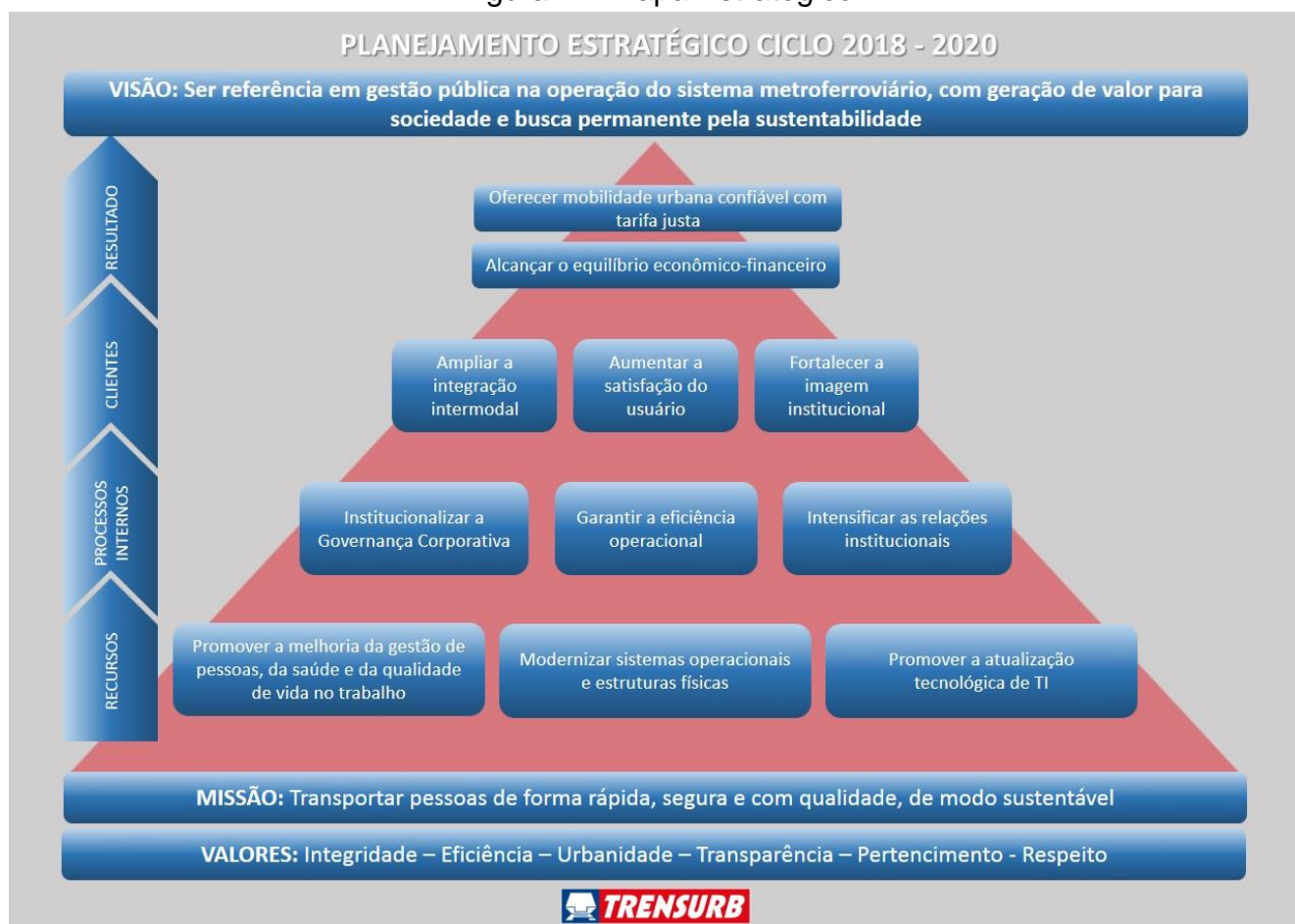
A perspectiva de RECURSOS identifica ações e inovações nas áreas de gestão de pessoas, tecnologia da informação e modernização das estruturas físicas que a TRENSURB deve ter para o cumprimento de sua visão.

A perspectiva de PROCESSOS INTERNOS retrata os processos prioritários nos quais a TRENSURB deverá buscar excelência e concentrar esforços a fim de maximizar seus resultados.

A perspectiva de CLIENTES volta-se para a prestação de um serviço público com qualidade e eficiência com foco nos padrões de desempenho exigidos pelos usuários.

Por fim, a perspectiva RESULTADOS define o que a TRENSURB deve gerar para atender às expectativas das partes interessadas (usuários, empregados, acionistas, entidades sindicais, empresas de ônibus, sociedade e fornecedores e terceiros).

Figura 1 – Mapa Estratégico



Fonte: Gerência de Planejamento Corporativo - GEPLA

5. Objetivos Estratégicos

Os objetivos estratégicos constituem elo indissolúvel entre as diretrizes da empresa e sua identidade organizacional.

Os objetivos serão subdivididos nas perspectivas e apresentados com uma breve descrição contextualizada, desdobrados em indicadores, com os quais serão mensurados os resultados obtidos, as iniciativas estratégicas, que são os esforços empreendidos para o alcance dos objetivos e que agregam um conjunto de ações e/ou projetos.

5.1. Perspectiva RECURSOS

A perspectiva recursos retrata a garantia dos recursos de pessoas, TI e infraestrutura.

5.1.1. OBJETIVO ESTRATÉGICO: “Promover a melhoria da gestão de pessoas, da saúde e da qualidade de vida no trabalho”.

Capacidade de desenvolver políticas e de gerenciar práticas que permitam conciliar expectativas e necessidades dos empregados com as da TRENSURB, de modo a gerar satisfação pessoal e melhor desempenho profissional.

INDICADOR ESTRATÉGICO			
TÍTULO	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDADE DE MEDIDA	PERIODICIDADE
Índice de satisfação dos empregados	Pesquisa de Satisfação	Percentual	Anual
Número de horas de treinamento por empregado	Horas de treinamento / número de empregados	Número	Anual

DESDOBRAMENTO DO OBJETIVO	
INICIATIVA	AÇÃO/PROJETO
Garantir condições plenas de saúde e segurança do trabalho	
Promover o desenvolvimento de pessoas	
Qualificar a gestão de carreiras	Readequar o Plano de Cargos e Salários
Aprimorar a gestão do conhecimento e mudanças	Retomar os padrões de qualidade na operação e manutenção (<i>know how</i>)
Realizar ações de Endomarketing	Realizar ações socioambientais
	Otimizar canais de comunicação para assuntos pertinentes aos empregados

5.1.2. OBJETIVO ESTRATÉGICO: “Modernizar sistemas operacionais e estruturas físicas”.

Garantir a modernização das estruturas físicas e tecnológicas de forma a promover a eficiência e qualidade na prestação de serviços à sociedade e o adequado funcionamento da empresa em consonância com as disposições legais, no que concerne a questões ambientais, trabalhistas e de acessibilidade.

INDICADOR ESTRATÉGICO			
TÍTULO	FÓRMULA DE CALCULO	UNIDADE DE MEDIDA	PERIODICIDADE
Evolução dos projetos prioritários	Média da evolução dos projetos prioritários	Percentual	Trimestral

DESDOBRAMENTO DO OBJETIVO	
INICIATIVA	AÇÃO/PROJETO
Modernizar instalações prediais e adequar-se à legislação	Adequar-se à legislação ambiental
	Adequar-se à legislação de acessibilidade universal
	Adequar-se à legislação de segurança do trabalho
	Modernizar as oficinas
	Modernizar o sistema de detecção e combate a incêndio do CCO
	Modernizar PCL
	Promover a eficiência energética
	Promover segurança da via permanente
	Realizar a recuperação das instalações administrativas e pátio manutenção
	Realizar a recuperação predial das estações, passarelas e terminais
Atualização tecnológica de sistemas operacionais	Adequar a via permanente
	Atualizar o sistema de sinalização
	Atualizar o sistema de radiocomunicação
	Atualizar o sistema de supervisão e controle de energia remoto
	Atualizar sistema de comando local das subestações e cabines de seccionamento e paralelismo
	Implantar ATO
	Modernizar a bilhetagem eletrônica
	Modernizar as oficinas
	Modernizar CCO
	Modernizar CFTV
Modernizar sistemas de energia	
Otimizar a inspeção da rede aérea	
Atualização tecnológica de materiais rodantes	Adequar-se à legislação de acessibilidade universal
	Adequar-se à legislação de segurança do trabalho
	Estudar a terceirização do contrato de manutenção do Aeromóvel
	Modernizar o Aeromóvel
	Modernizar os TUE Série 100
Realizar pesquisa e desenvolvimento (P&D)	Reformar ou substituir veículos de manutenção
	Atualizar Sistema de comando local das subestações e cabines de seccionamento e paralelismo
	Modernizar a rede aérea
	Modernizar os TUE Série 100

5.1.3. OBJETIVO ESTRATÉGICO: “Promover a atualização tecnológica de TI”.

Tem por objetivo identificar necessidades e oportunidades para o uso da tecnologia da informação em suporte ao negócio da organização e assegurar o uso e funcionamento apropriado das soluções de TI.

INDICADOR ESTRATÉGICO			
TÍTULO	FÓRMULA DE CALCULO	UNIDADE DE MEDIDA	PERIODICIDADE
Evolução dos projetos prioritários	Média da evolução dos projetos prioritários	Percentual	Trimestral

DESDOBRAMENTO DO OBJETIVO	
INICIATIVA	AÇÃO/PROJETO
Garantir a segurança da TI	Aprimorar planos e ferramentas de segurança de TI
Atualizar a infraestrutura e serviços de TI	Atualizar o ambiente computacional da organização e todos sistemas suportados por ele (<i>DATACENTER</i>)
	Atualizar equipamentos de rede de TI
	Atualizar os sistemas de TI

5.2. Perspectiva PROCESSOS INTERNOS

A perspectiva de processos internos retrata os processos internos prioritários nos quais a TRENSURB deverá buscar excelência e concentrar esforços a fim de maximizar seus resultados.

5.2.1. OBJETIVO ESTRATÉGICO: “Institucionalizar a Governança Corporativa”.

Tornar disponível orientações, determinações, recomendações ou avaliações, visando corrigir falhas, evitar desperdícios, melhorar o desenho e a gestão, aumentar a qualidade de bens e serviços ofertados, melhorar o desempenho dos controles internos, bem como contribuir para a disseminação das melhores práticas observadas na Administração Pública.

INDICADOR ESTRATÉGICO			
TÍTULO	FÓRMULA DE CALCULO	UNIDADE DE MEDIDA	PERIODICIDADE
Indicador de Governança - IG-SEST	Questionário elaborado pela SEST.	Nível	Anual
Índice Integrado de Governança e Gestão Públicas - iGG	Questionário elaborado pelo Tribunal de Contas da União - TCU	Percentual	Anual

DESDOBRAMENTO DO OBJETIVO	
INICIATIVA	AÇÃO/PROJETO
Promover a reorganização administrativa	Adequar a estrutura formal da empresa à legislação e conjunto de boas práticas
	Adequar os processos de negócio
Qualificar os mecanismos de gestão	Implementar a Governança
	Inibir fatores geradores de Passivo Trabalhista

5.2.2. OBJETIVO ESTRATÉGICO: “Garantir a eficiência operacional”.

Promover a qualidade na prestação de serviços a sociedade.

INDICADOR ESTRATÉGICO			
TÍTULO	FÓRMULA DE CALCULO	UNIDADE DE MEDIDA	PERIODICIDADE
Índice de regularidade do serviço	Viagens realizadas / Viagens programadas x 100	Percentual	Mensal
Índice de reclamações por milhão de passageiros transportados	Nº de reclamações registradas x 1.000.000 / Passageiros Transportados	Número	Mensal

DESDOBRAMENTO DO OBJETIVO	
INICIATIVA	AÇÃO/PROJETO
Garantir a disponibilidade, pontualidade e regularidade na operação de trens	Disponibilizar na integralidade os TUE's série 200
Promover a segurança do sistema	Combater o comércio irregular nas estações e trens
Qualificar o atendimento ao usuário	Desenvolver os conhecimentos, habilidades e atitudes dos empregados que atuam diretamente com os usuários

5.2.3. OBJETIVO ESTRATÉGICO: “Intensificar as relações institucionais”.

Estreitar as relações com o Ministério das Cidades, demais entes governamentais, empresas do setor e órgãos reguladores para agilizar as necessidades da empresa, ampliar demanda e reduzir a dependência exclusiva do orçamento (LOA). Promover parcerias e intensificar práticas de intercâmbio para compartilhamento de melhores práticas de gestão com outras empresas.

INDICADOR ESTRATÉGICO			
TÍTULO	FÓRMULA DE CALCULO	UNIDADE DE MEDIDA	PERIODICIDADE
Quantitativo de projetos implantados	Total de projetos implantados	Número	Anual

DESDOBRAMENTO DO OBJETIVO	
INICIATIVA	AÇÃO/PROJETO
Explorar fontes alternativas de recursos (P&D, ANEEL, ANP e outros)	Desenvolver projetos na área de energia
Promover a articulação institucional	Para estreitar as relações com o Ministério das Cidades, demais entes governamentais, empresas do setor e órgãos reguladores para agilizar as necessidades da empresa, ampliar demanda e reduzir a dependência exclusiva do orçamento (LOA).

5.3. Perspectiva CLIENTE

Os usuários devem ser valorizados como clientes. Desta forma, a atuação da gestão deve-se voltar para a prestar um serviço público com qualidade e eficiência com foco nos padrões de desempenho exigidos pelos usuários, na ampliação e melhoria do sistema.

5.3.1. OBJETIVO ESTRATÉGICO: “Ampliar a integração intermodal”.

Os modais que compõem o sistema são uma necessidade, e quanto mais opções de deslocamento forem possíveis, melhor. Contudo, equilibrar a situação, que envolve interesses múltiplos – dos usuários, das empresas e da esfera pública – requer muito diálogo e é considerando este pressuposto que a TRENSURB desenvolverá ações par ampliar sua rede de integração, criando serviços de acordo com a sua demanda.

DESDOBRAMENTO DO OBJETIVO	
INICIATIVA	AÇÃO/PROJETO
Promover a integração com outros modais	Ampliar os contratos/convênios com empresas de transporte de pessoas
Realizar pesquisa e desenvolvimento (P&D)	Elaborar estudos de viabilidade novas linhas na RMPA Realizar pesquisa de embarque e desembarque

5.3.2. OBJETIVO ESTRATÉGICO: “Aumentar a satisfação do usuário”.

Melhorar a satisfação do usuário significa, permanentemente, buscar graus crescentes de satisfação em relação aos serviços ofertados. Entre as ações possíveis de serem realizadas, pode-se considerar: adotar ações para melhoria da taxa de ocupação; a qualificação do atendimento ao usuário; a disponibilização de novos serviços aos clientes (internos e externos); o aumento dos índices de disponibilidade, regularidade, atendimento e conforto e; segurança.

DESDOBRAMENTO DO OBJETIVO	
INICIATIVA	AÇÃO/PROJETO
Fortalecer os canais de comunicação e relacionamento com o usuário	Qualificar PA das estações e trens Conhecer o perfil e a satisfação do usuário

INDICADOR ESTRATÉGICO CONJUNTO			
TÍTULO	FÓRMULA DE CALCULO	UNIDADE DE MEDIDA	PERIODICIDADE
Índice de Satisfação dos Usuários	Pesquisa de Satisfação	%	Anual

5.3.3. OBJETIVO ESTRATÉGICO: “Fortalecer a imagem institucional”.

A imagem institucional é representada pelo conjunto de ações que a empresa realiza e demonstra e, o que a sociedade de fato valoriza. Para que ela seja concretizada, o público deve perceber qual seu comportamento e sua imagem perante todos os momentos enfrentados pela empresa, sendo eles bons e oportunos ou críticos e desfavoráveis. Neste sentido, ações voltadas ao público interno e externo são fundamentais na promoção da imagem da TRENSURB.

INDICADOR ESTRATÉGICO			
TÍTULO	FÓRMULA DE CALCULO	UNIDADE DE MEDIDA	PERIODICIDADE
Avaliação da imagem da empresa nos meios de comunicação	Percentual de notícias positivas / total de notícias veiculadas (CWA).	%	Mensal

DESDOBRAMENTO DO OBJETIVO	
INICIATIVA	AÇÃO/PROJETO
Divulgar as ações positivas e de apoio a TRENURB	Qualificar a divulgação das ações

5.4. Perspectiva RESULTADO

A perspectiva de resultados retrata o desempenho econômico-financeiro e o nível de atingimento da visão da TRENURB.

5.4.1. OBJETIVO ESTRATÉGICO: “Alcançar o equilíbrio econômico-financeiro”.

Implantar ações com o objetivo de aumentar as receitas próprias e reduzir as despesas.

INDICADOR ESTRATÉGICO			
TÍTULO	FÓRMULA DE CALCULO	UNIDADE DE MEDIDA	PERIODICIDADE
TCO – Taxa de Cobertura Operacional	Receitas Próprias / Despesas de Funcionamento	Percentual	Mensal

DESDOBRAMENTO DO OBJETIVO	
INICIATIVA	AÇÃO/PROJETO
Aumentar as receitas	Aumentar a receita comercial
	Instituir a Política Tarifária
	Minimizar a evasão de receita operacional
Reduzir as despesas	Reduzir despesa de pessoal
	Revisar os contratos vigentes
Realizar pesquisa e desenvolvimento (P&D)	Viabilizar a geração própria de energia
	Viabilizar a contratação de energia livre

5.4.2. OBJETIVO ESTRATÉGICO: “Oferecer mobilidade urbana confiável com tarifa justa”.

Atender as necessidades de mobilidade da população a um preço justo e acessível, garantindo a cobertura dos custos da empresa.

6. ANÁLISE DE RISCOS E OPORTUNIDADES

A constituição do Comitê de Gestão de Riscos, política e metodologia de gestão de riscos deu-se recentemente por meio das Resoluções do Conselho de Administração nº 0018/2018 e 0019/2018 de 24 de setembro de 2018. Por meio destas, a TRENSURB cumpriu com o que determina o seu estatuto social e disposições legais da Lei 13.303/2016.

O Comitê de Gestão de Riscos é constituído pela Diretoria Executiva - DIREX, no qual integram o Diretor Presidente, o Diretor de Administração de Finanças e o Diretor de Operações, cujas competências atribuídas estão definidas na Política, sendo, por exemplo, a necessidade de alocação de recursos para minimizar os efeitos e a possibilidade de ocorrência dos riscos classificados como prioritários.

Na Política de Gestão de Riscos estão previstos os princípios, objetivos, diretrizes e competências para orientar a implementação, o monitoramento e as revisões periódicas do processo de gestão de riscos. As definições constantes na Política são compatíveis com a missão e a estratégia da empresa e as instruções normativas sobre o tema, dentre outras.

Para viabilizar as diretrizes dispostas na Política de Gestão de Riscos, a GEPLA elaborou a metodologia estruturada que descreve uma abordagem com base na coleta de dados em leis, normas brasileiras, *frameworks*, normas internacionais como a ABNT NBR ISO 31000 e ABNT NBR ISO 31010 e modelos de gestão de riscos difundidos por outras instituições públicas.

Diante de todo o exposto, os instrumentos para o gerenciamento foram propostos e aprovados carecendo, no entanto, da sua efetiva realização do processo de gestão de riscos, que compreende as etapas de contextualização, identificação, análise, avaliação, priorização, resposta, validação dos riscos, com o monitoramento e a comunicação dos riscos da TRENSURB.

Sendo assim, o conteúdo do presente capítulo será apartado do presente documento, tendo em vista que se encontra na fase de construção e validação, sendo oportunamente apensado ao presente documento.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A revisão do PE é produto das mudanças para adequar-se à nova realidade e o atual momento econômico e político do País, para concretizar a estratégia atual e redefinir os objetivos estratégicos alinhados a atuação da Gestão da TRENSURB, tudo em consonância com o art. 23 § 1º da Lei 13.303/2016.

A primeira etapa realizada foi a revalidação da análise de ambiente, o que resultou em uma nova matriz SWOT.

É destaque a revisão da identidade organizacional, apontando as novas declarações de missão, visão e de valores.

O novo mapa estratégico, guia a atuação e alocação de recursos financeiros da TRENSURB no ano corrente e para os próximos dois anos, estando estruturado em quatro perspectivas: Recursos; Processos Internos, Clientes e Resultados.

As perspectivas representam um encadeamento lógico da estratégia de atuação da TRENSURB e cada uma engloba um conjunto de objetivos que retratam os principais desafios a serem enfrentados. Nesse mapa, a inovação tecnológica, a modernização de sistemas operacionais e estruturas físicas e a gestão estratégica de recursos humanos tornou-se a linha mestra e a base onde se apoiam os objetivos da TRENSURB.

As ações/projetos que constam no capítulo 5 são as necessidades advindas de informações prestadas pelas UO's, as quais foram classificadas pela GEPLA em estratégicas e não estratégicas, sendo apresentados neste documento somente aqueles considerados estratégicos e distribuídos nas iniciativas pertinentes.

O desdobramento ocorrerá somente para aquelas ações/projetos definidos como prioritários/realizáveis, e apresentado no Plano de Negócios 2019.

A importância do planejamento é, ao mesmo tempo um desafio e uma oportunidade, pois permite revisitar o passado, reconhecer erros e acertos e inovar para o futuro, de modo a desenhar novos caminhos que sejam ao mesmo tempo seguros e desafiadores para a TRENSURB. Desta feita, o planejamento é essencial para eficácia e eficiência para a boa administração impulsionando a empresa na direção correta.

