

The background is a photograph of a train station. A modern electric train is on the left track, and a diesel locomotive pulling a freight train is on the right track. A pedestrian bridge is visible in the background.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2026-2030

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

Enzo Mayer Tassarolo

Jussara Kele Araujo Valadares

Renato Boareto

Pâmela dos Santos Sinhorelli - representante dos empregados

Administradores:

Nazur Telles Garcia - Diretor-Presidente

Ernani da Silva Fagundes - Diretor de Operações e Diretor de Administração e Finanças substituto

Elaboração:

Enrico Giovanella Farias – Gerente de Governança e Gestão Estratégica

Priscila Eich D’Avila – Chefe do Setor de Planejamento

| DATA | VERSÃO | DESCRIÇÃO |
|------------|--------|---|
| 09/12/2025 | V.01.0 | Versão aprovada DIREX (Ata nº. 1558) |
| 29/12/2025 | V.01.0 | Versão aprovada CONSAD (Ata nº. 607) – REC-023/2025 |

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| 1. APRESENTAÇÃO | 3 |
| 2. CONTEXTO INSTITUCIONAL | 4 |
| 3. ANÁLISE ESTRATÉGICA E CONTEXTO OPERACIONAL | 6 |
| 4. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2026-2030 | 11 |
| 4.1. Missão, visão e valores institucionais | 11 |
| 4.2. Diretrizes estratégicas 2026–2030 | 12 |
| 4.3. Objetivos estratégicos | 12 |
| 4.4. Mapa estratégico | 14 |
| 4.5. Relação com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) | 15 |
| 4.6. Iniciativas Estratégicas e Projetos Associados | 17 |
| 5. MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA | 18 |
| 6. ANÁLISE DE RISCOS E OPORTUNIDADES | 20 |
| CONSIDERAÇÕES FINAIS | 23 |

1. APRESENTAÇÃO

O Planejamento Estratégico 2026–2030 da TRENURB reafirma o compromisso da empresa com a excelência na prestação do serviço público de transporte metropolitano, a sustentabilidade de suas operações e o fortalecimento da governança corporativa.

Como empresa pública federal, a TRENURB pauta sua atuação em conformidade com a Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016 (Lei das Estatais) e com as diretrizes estratégicas do Ministério das Cidades, especialmente no eixo Sociedade – Mobilidade, que estabelece como objetivo promover os deslocamentos de pessoas e cargas nas cidades, priorizando o transporte não motorizado e o transporte público coletivo.

Este planejamento expressa o propósito institucional de consolidar a TRENURB como referência em mobilidade urbana sustentável, segura e inclusiva, buscando continuamente o equilíbrio econômico-financeiro, a integração das áreas e a eficiência na gestão pública.

A TRENURB possui seus atos de gestão vinculados ao Ministério das Cidades. Porém, nos últimos anos, a empresa tem enfrentado desafios significativos decorrentes de alterações regulatórias e estruturais. Em 2019, o Decreto nº 9.998 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 transferiu sua vinculação administrativa para o Ministério da Economia da época, sendo hoje essa vinculação ao Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos.

Essas alterações, embora com a intenção de promover eficiência e sinergia, também trouxeram desafios, que por vezes resultam em morosidade na administração do negócio. A TRENURB, contudo, segue comprometida em preservar sua missão pública de oferecer um serviço eficiente, sustentável e de qualidade à população da Região Metropolitana de Porto Alegre.

A TRENURB reconhece a importância da comunicação aberta e transparente. Por meio de seu site institucional, disponibiliza informações relevantes, relatórios e dados de interesse público, atendendo aos requisitos de transparência e promovendo o acesso da sociedade às suas ações. Além disso, mantém diversos canais de comunicação para interagir com usuários e demais partes interessadas, fortalecendo a proximidade e o entendimento mútuo.

Mais informações sobre a empresa, suas atividades e publicações institucionais podem ser consultadas em: www.trensurb.gov.br

2. CONTEXTO INSTITUCIONAL

A Empresa de Trens Urbanos de Porto Alegre S.A. – TRENSURB é uma empresa pública vinculada ao Ministério das Cidades do Governo Federal. Sua composição acionária é formada majoritariamente pela União (99,9144%), com participação do Estado do Rio Grande do Sul (0,0662%) e do Município de Porto Alegre (0,0194%).

Criada em 17 de abril de 1980, pelo Decreto nº 84.640, a TRENSURB foi instituída com o propósito de implantar e operar o sistema metroviário no Eixo Norte da Região Metropolitana de Porto Alegre (RMPA). Em março de 1985, iniciou sua operação comercial, conectando Porto Alegre a Sapucaia do Sul, um marco histórico para a mobilidade urbana da região.

Desde então, a empresa passou por importantes fases de expansão e modernização. Em 1997, foi inaugurada a Estação Unisinos, em São Leopoldo; em 2000, a Estação São Leopoldo; e, em 2012, as Estações Rio dos Sinos e Santo Afonso, ampliando o atendimento até o município de Novo Hamburgo. A expansão se consolidou em maio de 2014, com a inauguração das Estações Industrial, Fenac e Novo Hamburgo, completando a extensão atual do sistema.

A modernização tecnológica também é um marco na trajetória da TRENSURB. Em 2012, a empresa adquiriu 15 novos Trens Unidade Elétrica (Série 200), que trouxeram maior eficiência energética e conforto aos usuários. No mesmo ano, foi implantado o Sistema Aeromóvel, tecnologia nacional de transporte automatizado em via elevada, interligando a Estação Aeroporto ao Aeroporto Internacional Salgado Filho, reforçando o papel da empresa como promotora de inovação e sustentabilidade na mobilidade urbana.

Após 26 anos de operação, em janeiro de 2011, a TRENSURB ultrapassou a marca de 1 bilhão de passageiros transportados. Até outubro de 2025, já acumulava mais de 1,62 bilhão de embarques, com uma média de 82 mil usuários por dia útil, evidenciando sua relevância social e o impacto positivo para a população da RMPA.

A empresa organiza suas atividades em cinco grandes áreas: Operação, Manutenção, Administração, Expansão e Comercial, que atuam de forma integrada para garantir a eficiência operacional, a qualidade dos serviços e a segurança dos passageiros. O sistema destaca-se pela elevada confiabilidade e pelos padrões de manutenção e conservação, reconhecidos como diferenciais na região metropolitana.

Além da operação ferroviária, a TRENSURB mantém integração física e tarifária com linhas de ônibus urbanos e intermunicipais, ampliando o acesso dos cidadãos e favorecendo uma mobilidade mais conectada, acessível e sustentável.

Historicamente, a presença da TRENSURB impulsionou o desenvolvimento urbano, social e econômico da região, estimulando melhorias na infraestrutura local, como saneamento,

iluminação pública, requalificação viária e segurança de pedestres. Dessa forma, a empresa reafirma seu papel não apenas como operadora de transporte, mas como agente indutor de desenvolvimento e de transformação social.

No contexto político e regulatório atual, a TRENSURB está alinhada às políticas públicas de transporte, sustentabilidade e acessibilidade, contribuindo para uma mobilidade urbana mais justa e integrada, em consonância com os princípios do serviço público e com os objetivos estratégicos do Governo Federal.

3. ANÁLISE ESTRATÉGICA E CONTEXTO OPERACIONAL

Este capítulo apresenta uma análise do ambiente da TRENSURB, considerando os principais fatores internos e externos que influenciam a execução de sua missão institucional. A análise abrange o cenário econômico, os impactos climáticos e ambientais, o desempenho econômico-financeiro e a situação da demanda e da operação.

Para o desenvolvimento do atual planejamento estratégico foi realizado amplo benchmarking com empresas do setor, análise do cenário macroeconômico, tendências e incertezas, políticas públicas afetas ao negócio, atualizada a Matriz SWOT e renovado o uso da metodologia *Balanced Scorecard* (BSC) amplamente conhecida pelos gestores da TRENSURB. A elaboração feita de forma harmônica com a estratégia empresarial e as principais orientações do Governo Federal, regional e local.

A identificação dos pontos fortes e fracos internos, bem como das oportunidades e ameaças externas, foi realizada por meio da matriz SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats). Essa análise permite compreender de forma integrada o contexto de atuação da empresa e serve como base para a formulação da estratégia de longo prazo. O resultado dessa avaliação está demonstrado no Quadro 1.

Quadro 1 – Matriz SWOT TRENSURB

| | PONTOS FORTES | PONTOS FRACOS |
|------------------|---|---|
| | OPORTUNIDADES | AMEAÇAS |
| AMBIENTE INTERNO | Qualidade do serviço (rápido, seguro e não poluente) | Processos internos burocráticos e lentos |
| | Reconhecimento da marca e presença consolidada na região metropolitana | Geração insuficiente de receitas |
| | Transporte de massa | Dependência orçamentária de recursos federais |
| | Equipe técnica qualificada (know-how) | Quadro de pessoal (baixo efetivo, falta de renovação) |
| | Compromisso com políticas ESG (Ambiental, Social e Governança) | Comunicação interna |
| | Transparência | Baixo investimento para o desenvolvimento dos empregados |
| | Potencial de serviços e de comércio popular | Plano de Cargos e Salários insuficiente para atender às demandas atuais |
| | Ampla abrangência publicitária | Depreciação das estruturas físicas (infraestrutura) |
| | Preço da passagem | Baixo investimento em inovação e modernização tecnológica |
| | Malha ferroviária estratégica e bem localizada | Obsolescência dos sistemas operacionais e tecnológicos |
| AMBIENTE EXTERNO | Externalidades positivas (redução de poluentes, de acidentes e tempo de viagem) | Não renovação de frota |
| | | Clima organizacional (Gestão Política - PND) |
| | | Baixa interligação física e tarifária |
| | Integração entre modais | Crises econômicas que afetam a demanda por transporte |
| | Parcerias e convênios (Programas e Investimentos governamentais em mobilidade urbana) | Baixo crescimento da economia das cidades ao longo do eixo, com consequente redução da necessidade de transporte. |
| | Alinhamento com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) | Redução ou contingenciamento de recursos federais |
| | Arranjo institucional para organização do transporte público da RMPA | Fim da empresa como entidade pública |
| | Exploração do formato de mídia digital | Concorrência indireta com transporte individual |
| | Trensurb Consulting | Redução da demanda por transporte coletivo na RMPA |
| | Demanda social crescente por transporte coletivo | Danos estruturais e paralisação operacional decorrentes de eventos climáticos extremos |
| | Expansão do sistema para outras áreas da Região Metropolitana de Porto Alegre | Crises sanitárias ou sociais que diminuam o uso do transporte público |
| | Recebimento de Emendas Parlamentares | Mudanças políticas que alterem prioridades ou cortes de investimentos |
| | | Percepção negativa sobre transporte público na sociedade |
| | | Mudanças regulatórias desfavoráveis |
| | | Furto de cabos de energia elétrica de tração/sinalização |

Fonte: Gerência de Governança e Gestão Estratégica - GEGOV.

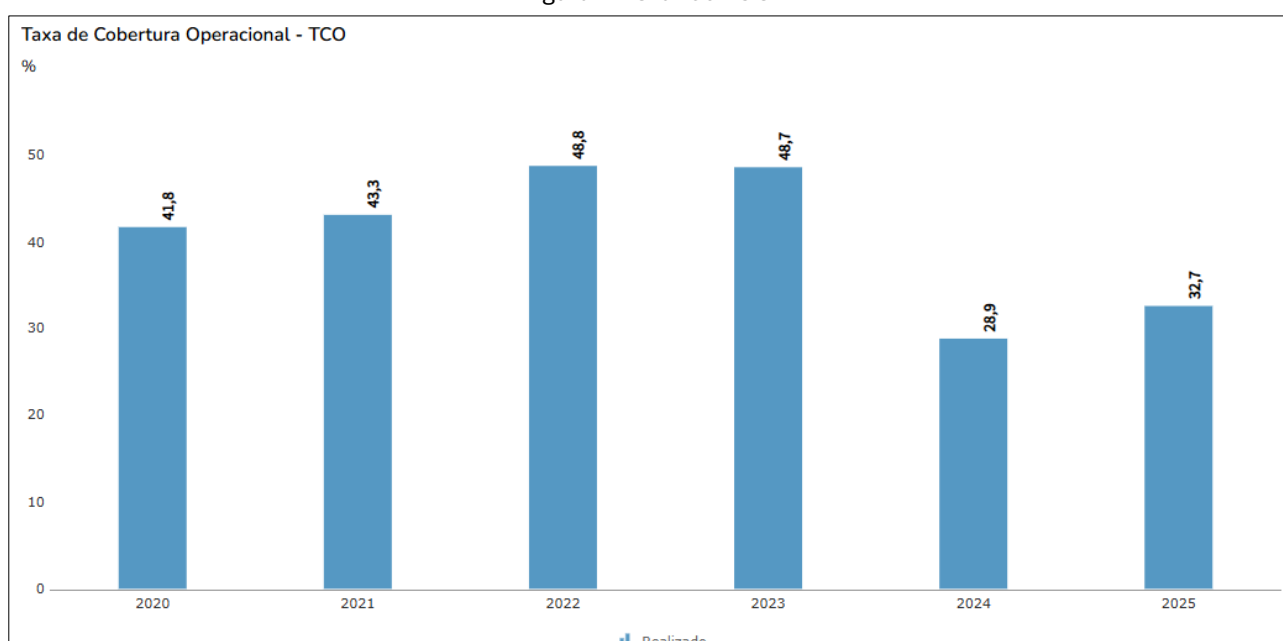
O ambiente econômico nacional tem apresentado desafios relevantes para o setor de transporte público. A variação dos custos operacionais, insumos, manutenção e as restrições orçamentárias das administrações públicas impactam diretamente a sustentabilidade financeira das empresas estatais do setor. Esses fatores, somados à lenta recuperação da mobilidade pós-pandemia, reforçam a necessidade de aprimorar a eficiência operacional, diversificar as fontes de receita e buscar novos arranjos institucionais que garantam o equilíbrio econômico-financeiro da operação.

Os eventos climáticos extremos de 2024, especialmente as enchentes que atingiram o Rio Grande do Sul, também tiveram impactos significativos sobre a operação da TRENSURB. As fortes chuvas e os alagamentos afetaram a infraestrutura metroferroviária, provocando interrupções temporárias e exigindo ações emergenciais de recuperação e manutenção, a rápida mobilização para transferir a infraestrutura de Tecnologia da Informação para o Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO), em Brasília, foi um exemplo da eficiência operacional. Esses episódios evidenciam a importância de incorporar a gestão de riscos climáticos e o planejamento de resiliência ambiental às estratégias corporativas, reafirmando o papel essencial do transporte público sobre trilhos na retomada da mobilidade urbana e na reconstrução econômica e social das áreas afetadas.

Um dos indicadores mais relevantes para a gestão da empresa é a Taxa de Cobertura Operacional (TCO), que mede a cobertura econômica da TRENSURB com receitas próprias frente às suas despesas de funcionamento. Fortemente influenciada pela receita própria gerada a partir da quantidade de passageiros transportados tem como resultado deste indicador a medida da subvenção do Governo Federal na Empresa.

Na Figura 2, apresenta-se o comportamento da TCO ao longo dos anos.

Figura 2 - Gráfico TCO



Fonte: Gerência de Orçamento e Finanças - GEORF.

Outro importante dado para a gestão da empresa é a quantidade de passageiros transportados. Observou-se, nos anos passados, uma expressiva redução no número de passageiros transportados, principalmente nos períodos de 2020 e 2021, em decorrência da pandemia da COVID-19, conforme pode-se observar na tabela abaixo.

Tabela 1 - Demanda de passageiros

| DEMANDA | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025¹ |
|----------------------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------------|
| <i>PASSAGEIROS TRANSPORTADOS</i> | <i>24.395.92</i> | <i>25.281.345</i> | <i>31.998.763</i> | <i>31.651.041</i> | <i>20.134.159</i> | <i>22.466.487</i> |

Fonte: Gerência de Operações - GEOPE e Gerência de Desenvolvimento de Engenharia – GEDEN.

Embora o setor como um todo tenha registrado queda no número de passageiros transportados, a TRENSURB conseguiu gradualmente recuperar parte dessa demanda. No entanto, persistem mudanças estruturais no comportamento da população, influenciadas pelos novos hábitos adotados nos últimos anos, como a redução dos deslocamentos diários, a ampliação do trabalho remoto (home office), o crescimento da educação a distância (EAD), o avanço do e-commerce — que diminui a necessidade de deslocamentos para compras — e o aumento da preferência por alternativas de transporte individual, como carros, motos, aplicativos de transporte e serviços de fretamento. A elevação sustentável da demanda depende de fatores estruturantes, como a expansão de linhas e a integração com outros modais de transporte, que geram benefícios como estímulo ao desenvolvimento urbano, redução do tráfego, melhoria da conectividade metropolitana e alcance de novas regiões, contribuindo de forma decisiva para o incremento de passageiros no sistema.

A ausência de uma Política de Integração do Órgão Gestor Metropolitano entre os 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 aspecto relevante 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.

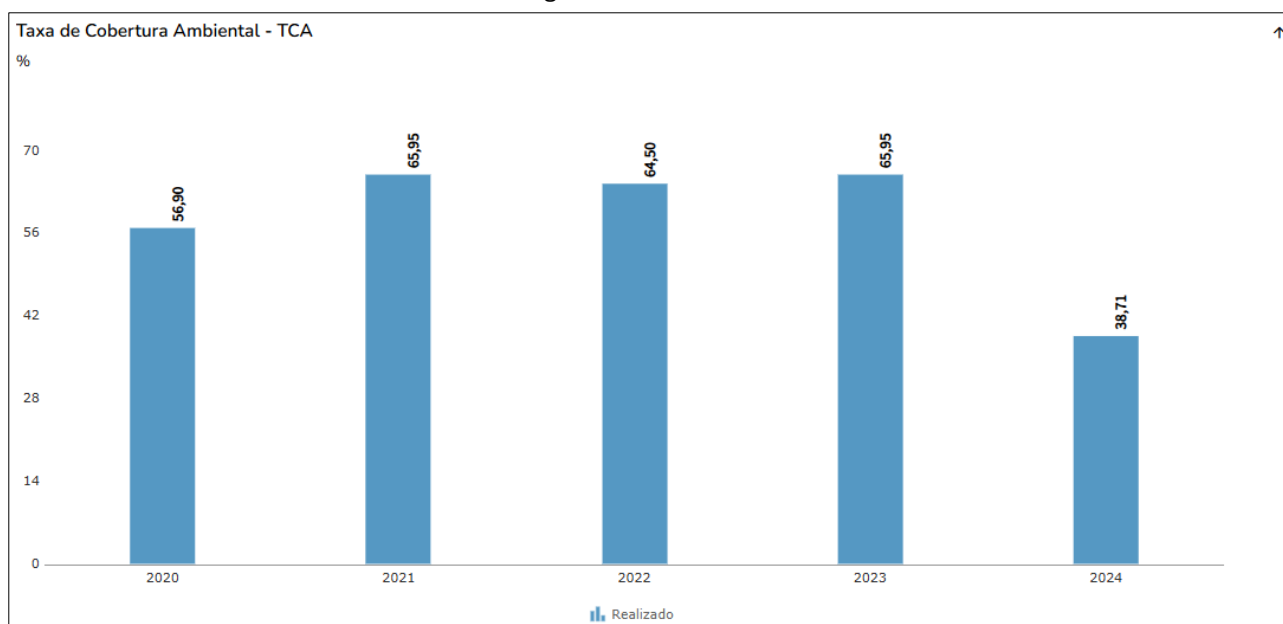
Como sistema metroferroviário de transporte de pessoas, a TRENSURB representa um modal de baixo impacto ambiental que contribui diretamente para a redução do tráfego rodoviário e para a melhoria da qualidade de vida urbana. A operação sobre trilhos evita, todos os anos, centenas de milhares de viagens de automóveis e ônibus, reduzindo significativamente a emissão de poluentes na atmosfera. Com o uso da energia elétrica como principal fonte de

¹ Realizado de jan. a nov. de 2025.

tração, o sistema promove a diminuição dos impactos ambientais e gera benefícios adicionais, como a redução de acidentes de trânsito, a economia de recursos públicos em saúde, a mitigação dos congestionamentos e a diminuição dos custos de manutenção do sistema viário na Região Metropolitana de Porto Alegre.

Na mensuração das externalidades positivas geradas pela TRENSURB se considera 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, apresenta o comportamento da TCA ao longo dos anos.

Figura 3 - Gráfico TCA



Fonte: Gerência de Governança e Gestão Estratégica - GEGOV.

Em 2025, estima-se que a TRENSURB tenha alcançado impacto econômico positivo de R\$ 100,6 milhões, evitando a emissão de aproximadamente 7.900 toneladas de CO₂, cerca de 53 toneladas de hidrocarbonetos e 9,4 toneladas de monóxido de carbono.

Para 2026, projeta-se um impacto positivo de cerca de R\$ 105 milhões, considerando a manutenção dos níveis operacionais atuais. Esses dados reforçam o valor econômico, social e ambiental do transporte sobre trilhos, que gera benefícios diretos à população e à qualidade de vida urbana, ainda que parte desses impactos positivos não possua mensuração monetária direta.

Com base na análise do cenário econômico, social e ambiental recente, bem como na avaliação dos resultados operacionais e financeiros dos últimos anos, a TRENSURB reafirma o compromisso de aprimorar continuamente sua atuação como empresa pública essencial à mobilidade da Região Metropolitana de Porto Alegre. As lições aprendidas diante dos desafios enfrentados, especialmente os decorrentes da pandemia e dos eventos climáticos de 2024, somam-se às oportunidades de inovação, integração metropolitana e sustentabilidade.

Esses elementos constituem o ponto de partida para o novo ciclo de Planejamento Estratégico

2026–2030, que orientará as ações da TRENSURB em direção a uma operação mais eficiente e resiliente, alinhada às políticas públicas de mobilidade urbana sustentável, com foco no fortalecimento de sua função pública e na consolidação de um modelo de gestão aderente às diretrizes de Mobilidade Sustentável e Acessível, Experiência do Usuário, ESG (Ambiental, Social e Governança) e Empresa Estatal e Serviço Público, priorizando a sustentabilidade econômico-financeira, a modernização de processos e ativos operacionais e o aprimoramento da governança corporativa.

4. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2026-2030

4.1. Missão, visão e valores institucionais

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

Missão

“Transportar pessoas, oferecendo um serviço público de qualidade, com respeito, inclusão e eficiência”

Visão

“Empresa estatal referência em mobilidade urbana sustentável, segura e inclusiva, que fortalece o transporte público como direito constitucional”

Valores

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



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



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



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.



SOLIDARIEDADE: Promovemos ações que fortalecem o bem comum, apoiando uns aos outros e atuando com responsabilidade social e ambiental em benefício da comunidade que servimos.

4.2. DIRETRIZES ESTRATÉGICAS 2026–2030

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



4.3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Os objetivos estratégicos transformam a visão de futuro em resultados concretos e mensuráveis, guiando toda a organização para um mesmo propósito. São declarações amplas e orientadoras que expressam os resultados que a empresa pretende alcançar no médio e longo prazo, em coerência com sua missão, visão, valores e diretrizes.

Perspectiva: Sustentabilidade

Foco na sustentabilidade econômica, social e ambiental, garantindo a perenidade da operação pública e o valor social gerado.

1 Objetivo: Equilibrar o desempenho econômico-financeiro

Equilibrar a eficiência financeira da empresa, com a gestão responsável dos recursos, reduzindo dependência de subvenções e ampliando receitas próprias.

2 Objetivo: Elevar as externalidades positivas sociais e ambientais

Ampliar o impacto positivo do metrô sobre o meio ambiente e a sociedade, reforçando o papel da TRENSURB como empresa pública essencial e assegurando o direito constitucional à mobilidade como condição fundamental para a inclusão, a cidadania e o desenvolvimento sustentável.

Perspectiva: Cliente e Cidadão

Foco no usuário do sistema metroviário e na sociedade, como beneficiária do serviço público e dos impactos positivos do transporte sustentável.

3 Objetivo: Ampliar a experiência do usuário, fortalecendo a satisfação e a imagem institucional

Garantir a qualidade, a confiança e a satisfação do usuário por meio da utilização dos serviços, de forma que fortalece a imagem institucional da empresa.

4 Objetivo: Consolidar o transporte metroviário como solução sustentável de mobilidade urbana

Valorizar o metrô como principal eixo de mobilidade metropolitana, integrando modais e garantindo o direito constitucional ao transporte.

Perspectiva: Processos Internos

Foco na eficiência, segurança e inovação operacional, assegurando confiabilidade no serviço prestado.

5 Objetivo: Assegurar a disponibilidade e confiabilidade operacional

Garantir operação regular, segura e eficiente dos trens e sistemas, minimizando falhas e interrupções.

6 Objetivo: Aperfeiçoar processos internos, de integridade e governança

Elevar a maturidade dos processos e dos controles internos, reduzindo riscos e otimizando resultados.

Perspectiva: Aprendizado e Conhecimento

Foco nas pessoas, no conhecimento organizacional e na cultura institucional, como pilares de sustentabilidade e continuidade pública.

7 Objetivo: Desenvolver a gestão estratégica de pessoas

Potencializar a eficiência operacional e a tomada de decisão estratégica sobre a força de trabalho.

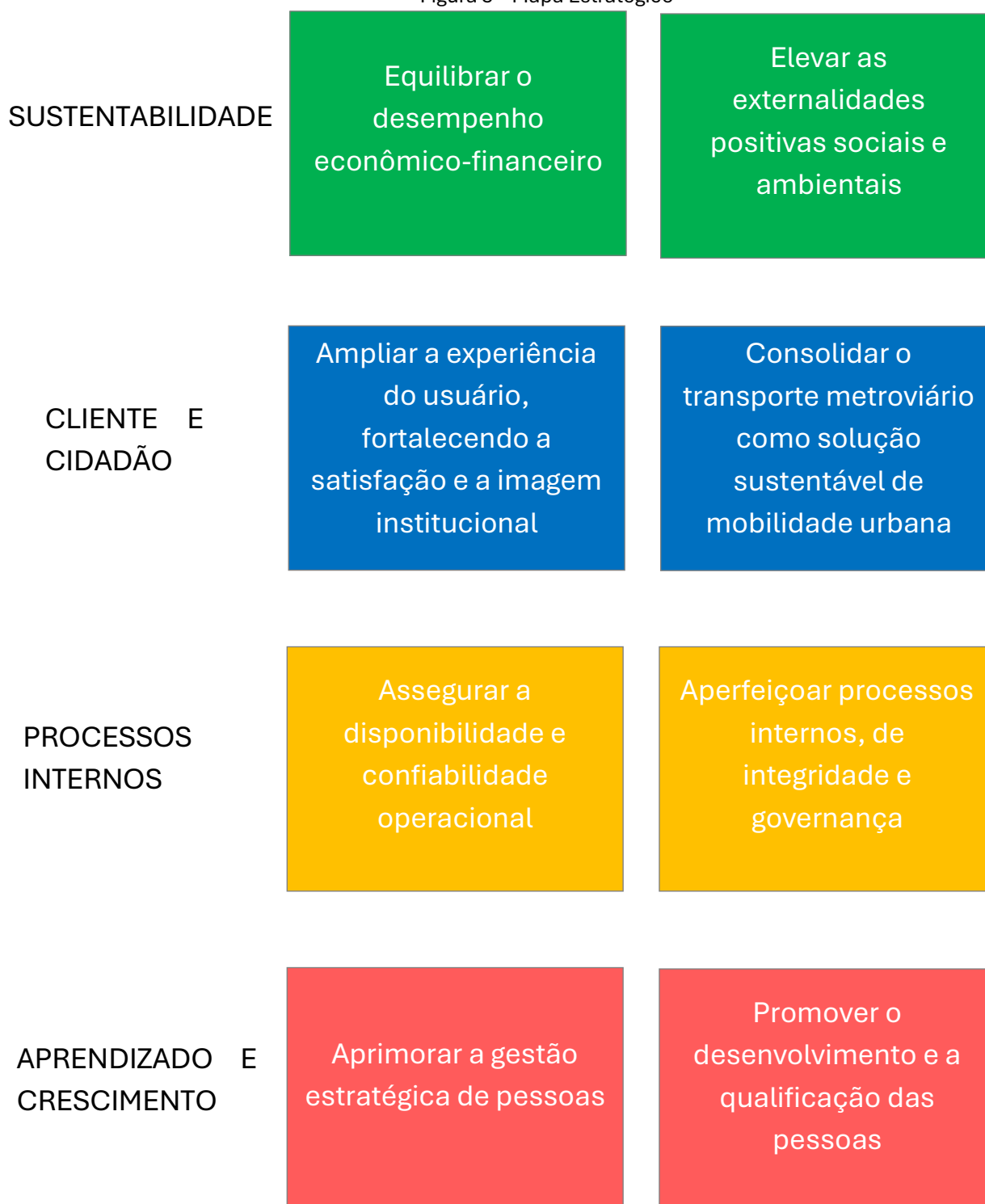
8 Objetivo: Promover o desenvolvimento e a qualificação das pessoas

Valorizar os empregados, promovendo as melhores condições e cuidado com a saúde.

4.4. MAPA ESTRATÉGICO

O mapa estratégico é o diagrama utilizado pela TRENSURB 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: Gerência de Governança e Gestão Estratégica - GEGOV.

4.5. RELAÇÃO COM OS OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (ODS)

A sustentabilidade social e ambiental e o direito a mobilidade estão fortemente presentes na estratégia para o ciclo 2026-2030 da TRENSURB, 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 manter a excelência do serviço público prestado.

No exame das tendências globais, destaca-se o fortalecimento das agendas de sustentabilidade ambiental, social e de governança, impulsionadas pelo movimento ESG (Environmental, Social and Governance). Tais agendas reforçam o entendimento de que a estratégia de organizações públicas deve considerar temas como emergência climática, perda de biodiversidade, desigualdades sociais e econômicas, governança pública responsável e geração de valor para todas as partes interessadas.

Essa integração tornou o ESG em uma das diretrizes na estratégia da TRENSURB. A abordagem do tema, principalmente para os stakeholders da empresa, mostra o quanto pode se contribuir com o Objetivos de Desenvolvimento Sustentáveis (ODS) da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE).

E nesse contexto, avaliou-se a contribuição da TRENSURB aos ODS, instrumento global ao qual o Brasil aderiu e do qual é um dos principais defensores. Os ODS orientam ações até 2030 para promover o desenvolvimento sustentável em suas diversas dimensões.

Figura 6 – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável



Fonte: Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE).

A TRENSURB identificou que a atuação de seu negócio, pode contribuir em doze objetivos, sendo eles:

SAÚDE E BEM-ESTAR



Assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todos, em todas as idades.

INDÚSTRIA, INOVAÇÃO E INFRAESTRUTURA



Construir infraestrutura resiliente, promover a industrialização inclusiva e sustentável, e fomentar a inovação.

EDUCAÇÃO DE QUALIDADE



Assegurar a educação inclusiva e equitativa e de qualidade, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos.

CIDADES E COMUNIDADES SUSTENTÁVEIS



Tornar as cidades e os assentamentos humanos inclusivos, seguros, resilientes e sustentáveis.

IGUALDADE DE GÊNERO



Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas.

CONSUMO E PRODUÇÕES RESPONSÁVEIS



Garantir padrões de consumo e de produção sustentáveis.

ÁGUA POTÁVEL E SANEAMENTO



Garantir a disponibilidade e a gestão sustentável da água potável e do saneamento para todos.

AÇÃO CONTRA A MUDANÇA GLOBAL DO CLIMA



Tornar medidas urgentes para combater a mudança do clima e seus impactos.

ENERGIA ACESSÍVEL E LIMPA



Garantir acesso à energia barata, confiável, sustentável e renovável para todos.

PAZ, JUSTIÇA E INSTITUIÇÕES EFICAZES



Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis.

TRABALHO DECENTE E CRESCIMENTO ECONÔMICO



Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo, e trabalho decente para todos.

PARCERIAS E MEIOS DE IMPLEMENTAÇÃO



Fortalecer os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável

Na Gestão Integrada de Riscos Corporativos – GIRC da TRENSURB, os Riscos ESG demonstram as oportunidades que a empresa contribui a essas 12 ODS. Os Riscos ESG são riscos de oportunidade e foram estruturados e identificados os eventos em consideração o papel da TRENSURB, com a estimativa de contribuir externamente para a sociedade e em paralelo as ODS.

Os eventos identificados são analisados com a estimativa do risco (risco inerente) na contribuição para a sociedade, e na evolução atingida pelo risco (risco residual) nas ações desenvolvidas pela TRENSURB.

A Figura 7 apresenta os grupos de riscos ESG estão assim organizados.

Figura 7 – Riscos de Oportunidade ESG



Fonte: Gerência de Governança e Gestão Estratégica (GEGOV).

Com isso, a jornada de elaboração do planejamento estratégico da TRENSURB contou com ampla participação, e o propósito dessa construção é de comunicar a todas as partes interessadas o compromisso com metas e resultados projetados, proporcionando ambiente de coesão e convergência no desempenho da função pública.

4.6. INICIATIVAS ESTRATÉGICAS E PROJETOS ASSOCIADOS

As iniciativas estratégicas representam o elo entre a estratégia corporativa e a execução operacional. São programas estruturantes vinculados diretamente às perspectivas estratégicas do Mapa Estratégico, funcionando como “vias de implementação” da estratégia de longo prazo.

Cada iniciativa será desdobrada em um conjunto de projetos e/ou ações no Plano de Negócios anual, incluindo as métricas de acompanhamento.

A seguir, apresentam-se as iniciativas distribuídas pelas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*.



Fonte: Gerência de Governança e Gestão Estratégica (GEGOV).

5. MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA

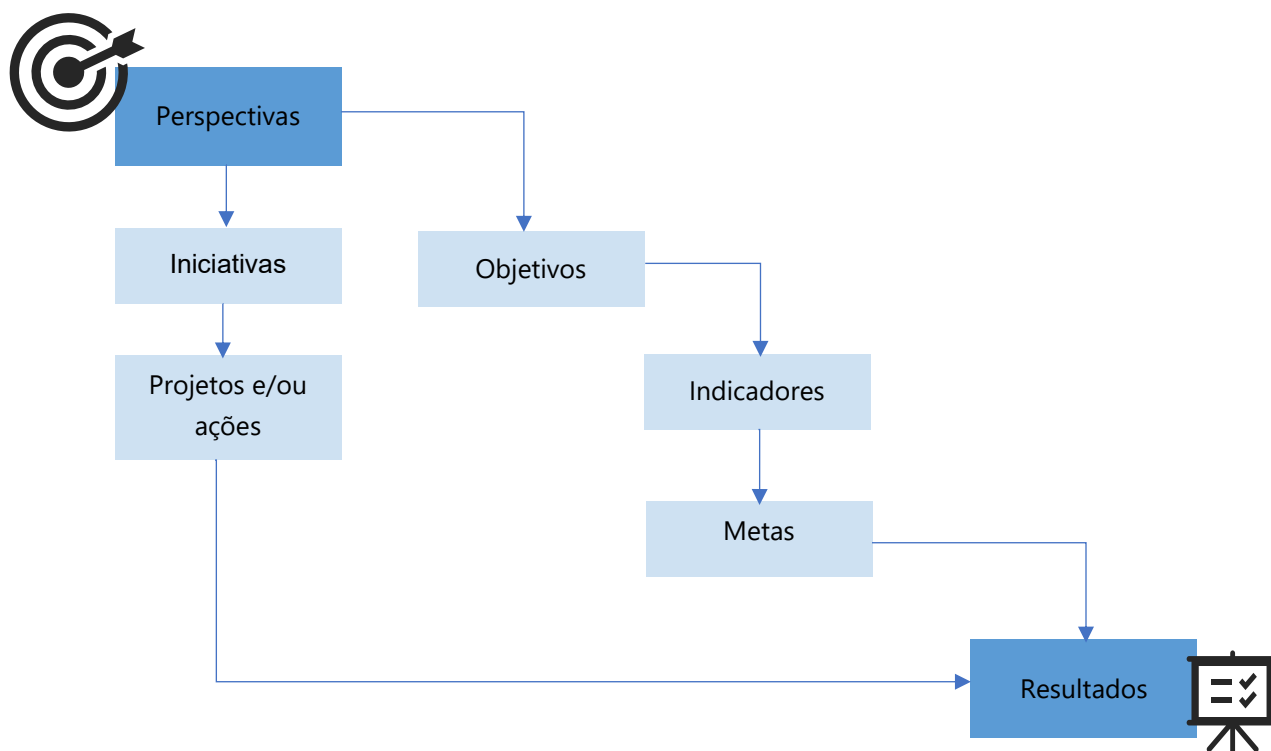
O desdobramento da estratégia da TRENSURB para o ciclo 2026–2030 é composto por objetivos estratégicos, indicadores e metas e ações e/ou projetos, estruturados conforme as diretrizes: Mobilidade Sustentável e Acessível; Foco no Usuário e na Experiência do Passageiro; ESG (Ambiental, Social e Governança); e Empresa Estatal e Serviço Público.

Para assegurar a execução e o acompanhamento eficaz dessa estratégia, o monitoramento será realizado da seguinte forma:

- Dentro de cada perspectiva estratégica estarão desdobrados os objetivos estratégicos, que determinam o que deve ser alcançado, a cada objetivo será associado um ou mais indicadores, conforme metodologia BSC, para mensurar o desempenho e o progresso rumo às metas.
- As iniciativas diretamente vinculadas às perspectivas correspondentes serão desdobradas em projetos e/ou ações, os quais traduzem os objetivos em atividades concretas, com responsáveis e métricas de acompanhamento.

Nesse contexto, o roadmap (Figura 9) representa o caminho de execução da estratégia.

Figura 9 – Roteiro das iniciativas e objetivos estratégicos



Fonte: Gerência de Governança e Gestão Estratégica (GEGOV).

O monitoramento e a avaliação constituem um processo contínuo de observação, que permite comparar o que está sendo feito e alcançado com os planos e metas estratégicas estabelecidas. Isso possibilita identificar causas de sucesso ou de desalinhamento e realizar os ajustes necessários.

Os indicadores estratégicos e as metas definidas no Planejamento Estratégico 2026-2030 formam a base do sistema de monitoramento. Em complemento, o Plano de Negócios anual apresenta o desdobramento da estratégia em portfólio de projetos, ações e indicadores específicos, garantindo a coerência entre o planejamento e a execução operacional.

O Plano de Negócios integra a arquitetura estratégica da TRENSURB, orientando a atuação corporativa para maximizar o valor entregue aos usuários e assegurar seu alinhamento com a estratégia institucional. O processo sistemático e contínuo de acompanhamento e avaliação previsto no plano assegura o aprendizado organizacional, o engajamento das lideranças e a responsabilidade coletiva para o atingimento dos resultados planejados.

6. ANÁLISE DE RISCOS E OPORTUNIDADES

A Gestão Integrada de Riscos Corporativos (GIRC) constitui-se como um componente fundamental da gestão estratégica da TRENSURB. É uma ferramenta estratégica essencial para a tomada de decisões, permitindo que a empresa identifique, avalie e monitore os riscos capazes de impactar seus objetivos, bem como as oportunidades que podem fortalecer sua atuação e ampliar o valor entregue à sociedade. A análise sistemática dos riscos — Estratégicos, Operacionais, Financeiros, de Integridade, de Conformidade e ESG — possibilita compreender o ambiente em que a organização está inserida, antecipar cenários adversos, fortalecer controles internos e orientar iniciativas de melhoria contínua.

Figura 10 – Gestão Integrada dos Riscos Corporativos da TRENSURB



Fonte: Gerência de Governança e Gestão Estratégica - GEGOV.

Nesse contexto, este documento apresenta uma síntese institucional dos principais fatos e resultados identificados ao longo do ano de 2025, evidenciando a evolução dos riscos corporativos e o comportamento das oportunidades de sustentabilidade e governança.

Riscos Estratégicos

Em 2025, observou-se a consolidação de riscos relacionados ao direcionamento futuro da TRENSURB, com destaque para aqueles associados à sustentabilidade, mobilidade, imagem institucional, ativos e inovação. No terceiro trimestre, três eventos apresentaram mudanças significativas: a “*Não utilização de energia limpa*” especialmente com a contratação de energia limpa, que elevou o nível de confiança do risco, e o evento “*Falta de apoio ao*

desenvolvimento das comunidades locais” registraram evolução positiva, refletindo o fortalecimento de iniciativas ambientais e sociais; o evento de “Insuficiência de recursos de investimento” teve um aumento expressivo. Este evento de risco também impacta na capacidade da organização de mitigar riscos estratégicos, especialmente os relacionados à modernização tecnológica. A ausência de recursos limita a atualização de sistemas, equipamentos e processos, o que pode resultar em ineficiência operacional, maior vulnerabilidade a falhas e perda de competitividade. Além disso, tecnologias obsoletas dificultam a inovação, o atendimento às expectativas dos usuários e a adaptação a mudanças no ambiente externo.

Riscos Operacionais

Os riscos operacionais permaneceram entre os mais críticos da organização, especialmente nos grupos de Pessoal, Aeromóvel, Energia, Via Permanente, Material Rodante, Sinalização, Sistemas, Segurança Operacional e Tecnologia da Informação. Destaca-se a adoção de ações de recuperação e modernização após as enchentes, incluindo retrofit e reconstrução de subestações, fortalecendo os controles associados ao risco de “Avarias” no grupo Energia. Houve também avanço nos processos de contingência e resposta, com melhorias na estruturação de planos e controles operacionais em grupos como Via Permanente, Sinalização e Material Rodante. No grupo Pessoal, os riscos permanecem elevados devido à necessidade de reposição do efetivo operacional, o que impacta diretamente a prestação do serviço, o tempo de resposta às ocorrências e a possibilidade de geração de passivos trabalhistas em função da insuficiência de empregados em determinados postos de trabalho.

Riscos Financeiros

A situação financeira evidenciou riscos altos e recorrentes nos grupos de Orçamento, Receitas e Patrimônio. Embora os recursos extraordinários destinados à recuperação pós-enchente tenham proporcionado avanços no primeiro trimestre, bem como o aumento da tarifa, ocorrido em julho, os investimentos previstos na LOA 2026 continuam insuficientes frente às demandas estratégicas e operacionais da empresa. Além disso, a queda de passageiros (ao longo dos últimos anos) reforça o risco associado à Receita Operacional, enquanto a deterioração de ativos se mantém como ponto de atenção.

Riscos de Integridade

Foram identificados riscos relacionados à conduta organizacional, cumprimento de normas internas, integridade nas contratações, ética e saúde e segurança do trabalhador. As limitações em capacitações obrigatórias representam uma ameaça direta ao cumprimento das legislações trabalhistas, reforçando a necessidade de fortalecimento dos controles e da cultura de integridade, no entanto, a TRENSURB apresentou avanços na conformidade com princípios de integridade pública, como transparência, prevenção à corrupção e responsabilização. A empresa segue concentrando esforços para aprimorar mecanismos de governança e reduzir vulnerabilidades.

Riscos de Conformidade

Os riscos de conformidade permanecem diretamente ligados ao atendimento às obrigações legais e normativas, com destaque para eventos relacionados a licitações, acompanhamento de contratos, prazos judiciais e governança da segurança da informação. Houve um avanço

na conformidade relacionado a Lei da LGPD, com nomeação do DPO, do gestor de Segurança da Informação e atualização da Política de Segurança da Informação. Também há evidências que demonstram aderência de requisitos legais de transparência.

Riscos de Oportunidade – ESG (Ambiental, Social e Governança)

Os riscos ESG se destacam como oportunidades de fortalecimento institucional e geração de valor público. Neste ano, todos os eventos mantiveram evolução satisfatória, com um deles apresentando evolução forte.

No eixo *Ambiental*, foram realizados treinamento, palestras, workshops e campanhas de conscientização sobre gestão de resíduos, coleta seletiva, mudanças climáticas e práticas sustentáveis.

No eixo *Social*, as ações incluíram os projetos de promoção da economia solidária, em apoio emocional aos passageiros, seminários sobre diversidade e intolerância religiosa e iniciativas voltadas ao bem-estar dos empregados.

No eixo *Governança*, avançou-se no alinhamento às orientações da OCDE, às exigências da SEST e aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), reforçando o posicionamento institucional da TRENSURB e ampliando sua credibilidade perante a sociedade e o governo federal.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente Planejamento Estratégico para o ciclo 2026-2030 marca um momento decisivo para a TREN SURB, após um ano de 2025 extremamente desafiador, resultado direto das intervenções de reconstrução e modernização de suas instalações e sistemas. Essa fase confirmou a necessidade de fortalecer a resiliência da empresa, aprimorar sua infraestrutura e consolidar sua governança corporativa.

Durante o exercício de 2025, foram priorizadas as operações de recuperação, manutenção e reinício de serviços essenciais, para garantir a continuidade da mobilidade urbana em toda a Região Metropolitana de Porto Alegre. Paralelamente, estudam-se e implementam-se projetos voltados à elevação da cota de estações, à atualização tecnológica de equipamentos críticos e à reconfiguração de processos internos, com vistas a mitigar riscos futuros e garantir maior sustentabilidade operacional.

A missão da TREN SURB de transportar pessoas, oferecendo um serviço público de qualidade, com respeito, inclusão e eficiência, reforça a confiança dos usuários, refletida em índice de satisfação que supera os 80%. Isso demonstra o empenho da empresa e o reconhecimento social pela sua atuação.

Este planejamento reflete a adaptação da TREN SURB à nova realidade, incorporando lições aprendidas, reforçando a legitimidade institucional e preparando a empresa para um futuro mais estável e moderno. Com foco em continuidade, qualidade do serviço, equilíbrio econômico-financeiro e governança transparente, a empresa assume seu papel de agente de desenvolvimento e integração regional.

O caminho para 2026-2030 está traçado — com clareza de propósito, compromisso institucional e atuação estratégica para entregar um transporte público cada vez mais confiável, acessível e sustentável.

