

CARTA ANUAL DE POLÍTICAS PÚBLICAS E GOVERNANÇA CORPORATIVA

METRÔ DE FORTALEZA



**GOVERNO DO
ESTADO DO CEARÁ**
Secretaria da Infraestrutura

Fortaleza, dezembro de 2020

Sumário

Carta Anual de Políticas Públicas e Governança Corporativa	2
Destaques	5
Identificação Geral	17
Políticas Públicas	18
1. Atividades Desenvolvidas	18
2. Sobre a Lei 13.303/2016	19
3. Nosso Compromisso e Políticas Públicas	20
4. Políticas Públicas	21
5. Metas relativas ao desenvolvimento de atividades que atendam aos objetivos de políticas públicas	23
5.1 Objetivos estratégicos para a consecução das políticas públicas	24
5.2 Mapa estratégico para a consecução das políticas públicas	27
6. Recursos para Custeio das Políticas Públicas	30
7. Impactos econômico-Financeiros da operacionalização das políticas públicas	35
8. Comentários dos Administradores	37
9. Remuneração da Administração e Empregados	38
9.1 Descrição da Remuneração da Administração e Empregados	39
10. Governança Corporativa	41
10.1. Estrutura de Governança Corporativa	41
10.2. Estrutura de controles internos e gerenciamento de riscos	44
10.3. Fatores de Riscos	48
10.4. Políticas e Práticas de Governança	50

Carta Anual de Políticas Públicas e Governança Corporativa

Mensagem do Presidente do Conselho de Administração



A METROFOR – Companhia Cearense de Transportes Metropolitanos, por meio de seu Conselho de Administração, em conjunto com a Diretoria Executiva, apresenta à comunidade, usuários, fornecedores, acionistas, mercado e demais partes interessadas este relatório, que contempla as ações executadas pela empresa ao longo de 2019/2020, bem como os resultados alcançados, objetivos e perspectivas para os próximos anos.

Sabendo que a busca e o aprimoramento contínuo das operações metroviárias é o caminho para a consecução da sua missão, a empresa busca permanentemente melhorar o atendimento à população nesse importante vetor da mobilidade / transporte público. Isso se constitui desafio à gestão, particularmente no equilíbrio entre o atendimento às crescentes demandas da sociedade, os aspectos econômicos – financeiros e os desafios técnicos e operacionais envolvidos. Desafios esses que só podem ser superados por meio de uma jornada contínua de planejamento, estruturação e implantação de boas práticas de gestão e de governança corporativa.

Nessa busca permanente por soluções adequadas de mobilidade urbana, a empresa vem investindo na sua malha metroviária. Essa malha impacta a sociedade não só por seu alcance e suas conexões com outros modais de transporte, mas também por sua capacidade de

atendimento e custo para o usuário. Esses investimentos se comprovam pelos números que revelam um crescimento de 144% de 2015 a 2019.

Com isso, atualmente a METROFOR transporta diariamente mais de 42.000 (quarenta e dois mil) pessoas em suas três linhas da capital e 3.200 (três mil e duzentos) pessoas por dia nas linhas do interior do Estado, onde a empresa opera as linhas de VLTs de Sobral e Cariri. Em Fortaleza, opera a linha Sul, o VLT Parangaba-Mucuripe – Linha Nordeste (em fase de operação assistida) e a Linha Oeste. A Linha Nordeste prevê transportar 90.000 passageiros por dia, com planos futuros de incorporação da Linha Leste aumentará a capacidade atual de Fortaleza com previsão de transportar 150.000 pessoas por dia no Estado.

Esses esforços, tanto na operação e atendimento, quanto na expansão, são realizados pelo engajamento de 1237 colaboradores diretos e indiretos. Uma parte desses colaboradores alocada para assegurar disponibilidade em oficinas de manutenção, sendo 3 (três) em pleno funcionamento, nas cidades de Pacatuba, Sobral e Crato e uma quarta a ser implantada, em Fortaleza.

Ainda visando o aperfeiçoamento contínuo de nossas operações a METROFOR desenvolveu seu planejamento estratégico com objetivos voltados às dimensões econômico-financeiras, sociais, usuários, governo, investidores, operação e manutenção, aprendizagem e conhecimento e meio ambiente.

Estes objetivos desdobram-se diversos indicadores estratégicos voltados ao monitoramento e gestão de nossas atividades. Em linha com os objetivos estratégicos e as metas dali derivadas, foram estabelecidos projetos e programas voltados à mitigação de fraquezas e ameaças e à potencialização de oportunidades de melhorias. Esse planejamento será revisitado em 2021, discutindo-se o modelo de negócios junto ao Governo do Estado para encontrar a melhor alternativa de atender os anseios sociais e econômico-financeiros da empresa.

A tudo isso some-se o foco na gestão de riscos. O Estado do Ceará publicou o Decreto 3.385 de 09/11/2020, instituindo a Política de Gestão de Riscos do Poder Executivo do Estado do Ceará. A METROFOR desenvolveu um modelo conceitual de gestão de riscos em 2020 e irá implantá-lo em 2021, complementando suas ações e políticas de Governança Corporativa no que se refere a esse importante tema.

Portanto, cabe ressaltar que a METROFOR se destaca como importante opção para a mobilidade urbana do Estado do Ceará, tendo transportado, em 2018, o total de 13.231.881 passageiros, 16.739.851 passageiros em 2019 e 7.324.177 *passageiros transportados em 2020 até outubro*, devido à necessidade de enfrentamento da pandemia COVID-19.

Finalmente, em nome do Conselho de Administração da METROFOR, registro o agradecimento a todos os colaboradores que por seu esforço, comprometimento e dedicação, possibilitam o cumprimento de nossas obrigações e objetivos, atendendo assim, à importante missão de prover transporte público metroviário à sociedade.

Desejo a todos uma boa leitura de nossa Carta de Políticas Públicas e Governança Corporativa na expectativa de que as informações aqui contidas, conjuntamente com nosso Relatório de Sustentabilidade, cumpram com o objetivo de demonstrar a boa gestão dos ativos públicos e transparência das nossas ações.

<https://www.metrofor.ce.gov.br/ouvidoria/>

Atenciosamente,



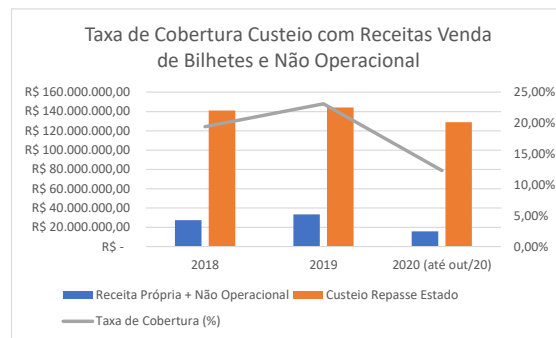
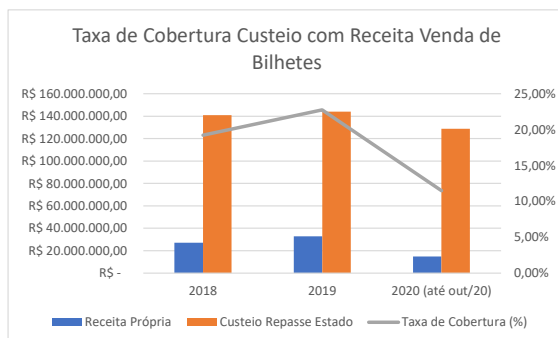
LUCIO FERREIRA GOMES
Secretário da Infraestrutura do Ceará

Sobre a Carta:

Esta Carta Anual de Políticas Públicas e Governança Corporativa contempla informações consolidadas de 2019 e as realizadas de 2020.

Destaques

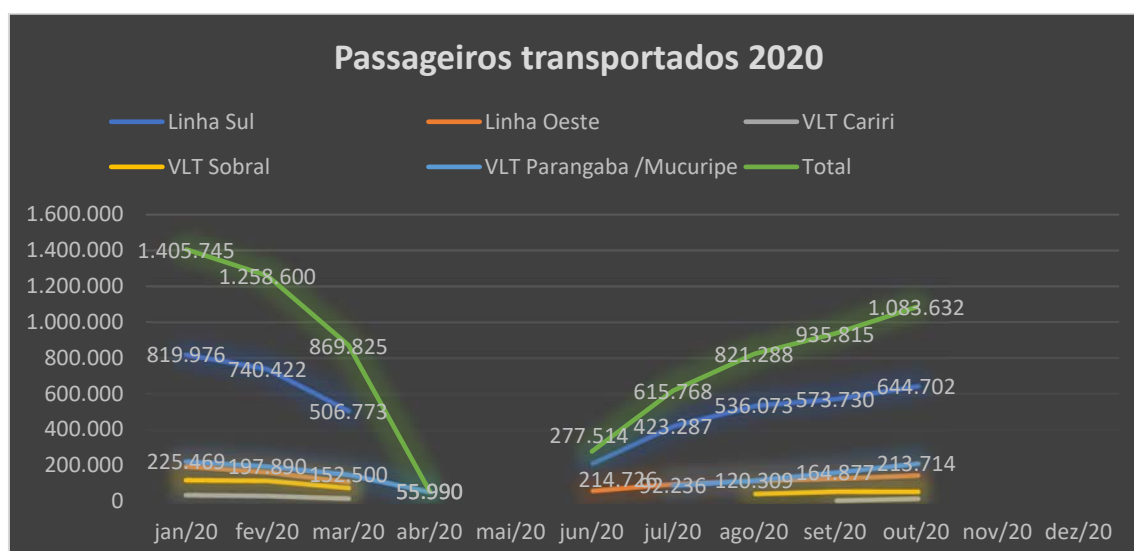
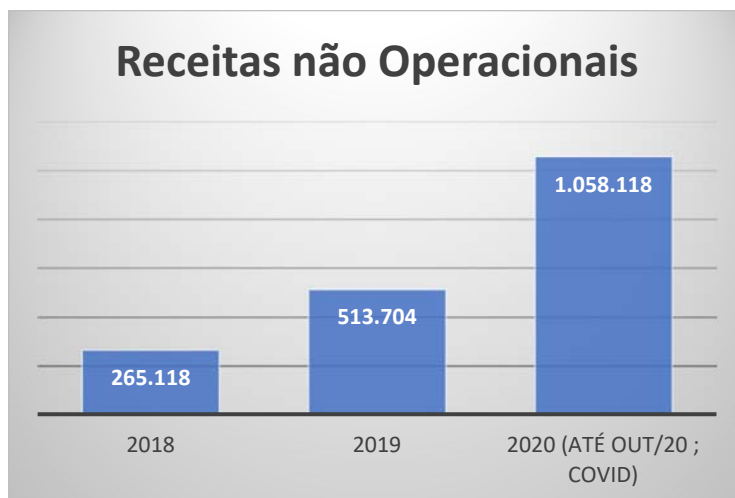
DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS						
EM REAIS (R\$)						
		Projeto 2020	Varição 20-19 (%)	2019	2018	Varição 19-18 (%)
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	R\$	18.603.030,68	-42%	R\$ 32.166.231,36	R\$ 26.563.053,84	21%
CUSTOS DOS SERVIÇOS	-R\$	121.904.479,98	-15%	-R\$ 143.367.050,54	-R\$ 129.560.771,00	11%
RESULTADO OPERACIONAL BRUTO	-R\$	103.301.449,30	-7%	-R\$ 111.200.819,18	-R\$ 102.997.717,16	8%
DESPESAS OPERACIONAIS	-R\$	101.589.105,94		-R\$ 103.752.054,09	-R\$ 104.968.064,57	-1%
Despesas Gerais e Administrativas	-R\$	26.494.711,64		-R\$ 26.847.733,71	-R\$ 28.070.705,20	-4%
Despesas Tributárias	-R\$	973.590,91		-R\$ 978.871,68	-R\$ 1.161.903,64	-16%
Depreciações e Amortizações	-R\$	74.120.803,39		-R\$ 74.179.740,14	-R\$ 75.208.410,88	-1%
Provisões para contingências	R\$	-		-R\$ 1.745.708,56	-R\$ 527.044,85	231%
RESULTADO FINANCEIRO	R\$	314.615,36	-21%	R\$ 398.130,71	R\$ 739.925,45	-46%
Receitas Financeiras	R\$	322.662,54		R\$ 452.546,92	R\$ 747.438,86	-39%
Despesas financeiras	-R\$	8.047,18		-R\$ 54.416,21	-R\$ 7.513,41	624%
OUTRAS RECEITAS/DESPESAS OPERACIONAIS	R\$	27.652.728,31		R\$ 26.824.684,22	R\$ 26.319.519,77	2%
RESULTADO OPERACIONAL	-R\$	176.923.211,57	-6%	-R\$ 187.730.058,34	-R\$ 180.906.336,51	4%
PREJUÍZO DO EXERCÍCIO	-R\$	176.923.211,57		-R\$ 187.730.058,34	-R\$ 180.906.336,51	4%



O Metrô vem melhorando ao longo do tempo sua receita líquida. A Receita Líquida cresceu 21% de 2018 para 2019. Em 2020, essa trajetória foi prejudicada pelo surgimento e necessidade de enfrentamento do COVID-19. Entretanto, cabe destacar, tanto a redução dos custos dos serviços em 15%, como o aumento das receitas próprias em 2019 com relação a 2018.

Merece destaque também o crescimento das receitas não operacionais, que seguiram crescendo mesmo com o efeito do COVID-19. Perceba-se ainda que houve redução das despesas operacionais em 1% de 2018 para 2019 e essa redução se acentuou para 2% quando se compara o projetado de 2020 com o realizado de 2019.

Conforme já mencionado, em 2020, o resultado está sendo fortemente afetado pela pandemia. As ações de controle do Estado para contenção da doença exigiram o fechamento do Metrô entre março e junho/2020. Entretanto, como mostrado abaixo, segue em recuperação com a retomada das atividades econômicas.



Portanto, as ações para continuidade e melhoria do atendimento ao usuário permanecem.

Para prosseguir à implantação da Linha Sul, foram celebrados dois Termos de Compromisso, de nºs 001/2013 e 001/2014, em 27/06/2013 e 19/09/2014, respectivamente.

O Termo de Compromisso nº 001/2013, garantiu a conclusão das Obras Civas, dos Sistemas de Energia, Equipamentos de Oficinas e Bilhetagem Eletrônica, com Recursos no montante de R\$ 94.251.597,53 do Governo Federal e R\$ 5.000.000,00 de contrapartida Estadual. Até o exercício de 2019 todos os Recursos foram repassados à METROFOR.

Quanto ao Termo de Compromisso nº 001/2014 foi celebrado para conclusão dos Sistemas Fixos de Telecomunicações, Sinalização e Ventilação, no montante de R\$ 191.800.000,00, sendo R\$ 150.000.000,00 de Recursos da União e R\$ 41.800.000,00 de contrapartida do Governo do Estado do Ceará, estando em fase final de execução.

Os Termos de Compromisso foram incluídos como Projetos Prioritários, assegurados no MAPP 58 (Primeiro Estágio - Linha Sul).

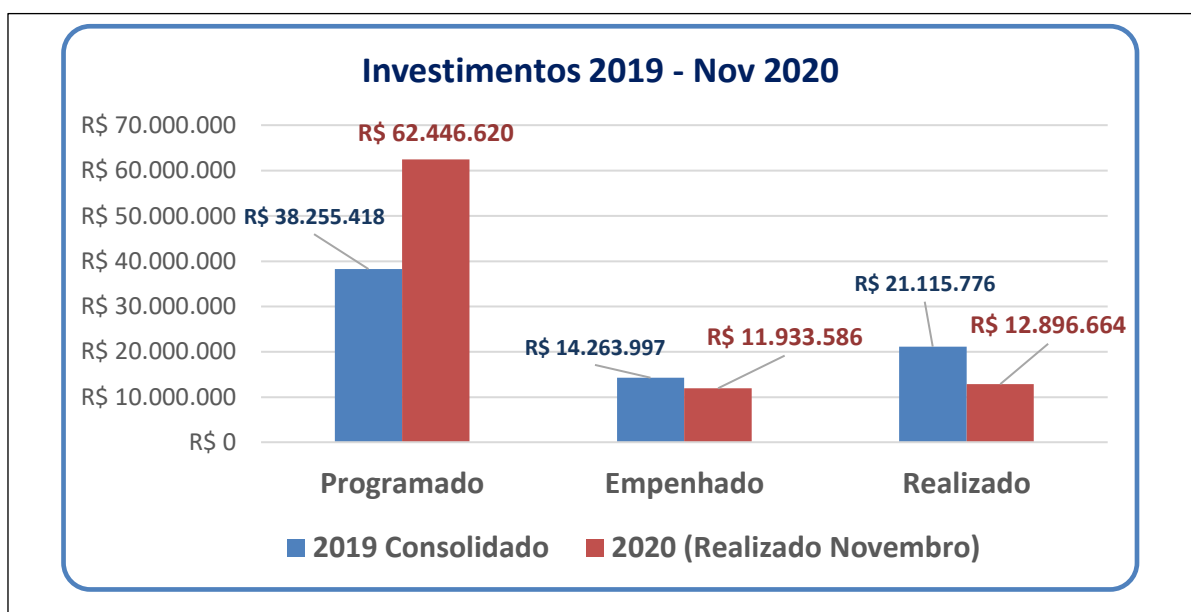
No exercício de 2019 foram realizados referente ao MAPP 58, valores no montante de R\$ 18.611.782,40, sendo: R\$ 11.760.004,00 de Recursos da União repassados para o TC 001/2014, mais R\$ 85.116,28 de recursos de rendimentos financeiros auferidos no período e R\$ 6.766.662,11 de saldos financeiros também da União de exercícios anteriores referente ao TC 001/2013. O Governo do Estado não aportou recursos no MAPP em questão.

Em 2020, até novembro não houve qualquer aporte da União, entretanto, foram finalizados os investimentos do TC 001/2013, com recursos de exercícios anteriores no valor de R\$ 1.648.981,46. Quanto ao Governo Estadual foi repassado recursos no total de R\$ 8.941.545,89 investidos no sistema de Sinalização.

Ainda fazem parte dos investimentos da Linha Sul, o Projeto Prioritário 61 (Estações Juscelino Kubitschek e Padre Cícero) com Recursos oriundos de financiamento da Caixa Econômica Federal e Contrapartida do Governo do Estado.

Considerando as Estações JK e Pe. Cícero, em 2019, houve repasses apenas pela CEF no montante de R\$ 2.503.993,17, investidos em sua totalidade. Em 2020 até novembro também foram repassados somente recursos pela CEF, totalizando o valor de R\$ 2.306.136,91. Os recursos foram investidos em obras civis e coberta metálica das estações.

O status de investimentos no sistema metroviário da METROFOR nos MAPP's é mostrado a seguir:



Linha	Projeto	Financiador	2019 (Consolidado do ano)			2020 (Realizado Nov/2020)		
			Programado	Empenhado	Realizado	Programado	Empenhado	Realizado
			R\$ 38.255.418	R\$ 14.263.997		R\$ 57.651.531	R\$ 11.247.683	
SUL (Fortaleza)	58 (Primeiro Estágio - Linha Sul)	TOTAL do PROJETO	R\$ 38.255.418	R\$ 11.760.004	R\$ 21.115.776	R\$ 36.995.714	R\$ 8.941.546	R\$ 12.896.664
		Tesouro do Estado (00)	R\$ 0	R\$ 0		R\$ 6.000.000	R\$ 4.441.546	
		Tesouro CIPI (100)	R\$ 0	R\$ 0		R\$ 4.500.000	R\$ 4.500.000	
		FECCP (10)	R\$ 0	R\$ 0		R\$ 0	R\$ 0	
		Crédito Interno - BNDES/PEF	R\$ 0	R\$ 0		R\$ 0	R\$ 0	
		Crédito Interno - BNDES	R\$ 0	R\$ 0		R\$ 0	R\$ 0	
		Governo Federal	R\$ 38.255.418	R\$ 11.760.004		R\$ 26.495.714	R\$ 0	
	61 (Estações - Linha Sul)	TOTAL do PROJETO	R\$ 0	R\$ 2.503.993	R\$ 20.655.818	R\$ 2.306.137		
		Tesouro Estadual	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 1.700.081	R\$ 0		
		Crédito Interno - CEF (56)	R\$ 0	R\$ 2.503.993	R\$ 18.955.737	R\$ 2.306.137		
Oper. Créd. Externas - P4R (69)		R\$ 0	R\$ 0					
VLT Parangaba - Mucuripe (Fortaleza)	59 (Aquisição de VLTs)		R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 4.795.089	R\$ 685.903	R\$ 0
		TOTAL do PROJETO	R\$ 0	R\$ 0		R\$ 4.795.089	R\$ 685.903	
		(00) Tesouro	R\$ 0	R\$ 0		R\$ 2.108.000	R\$ 685.903	
		(47) Oper. Créd. Int. - BNDES/Estados	R\$ 0	R\$ 0		R\$ 2.687.089	R\$ 0	
		(69) Oper. Créd. Externas - P4R	R\$ 0	R\$ 0		R\$ 0	R\$ 0	

Categoria de Investimento	2019 (Consolidado)	2020 (realizado até nov)
Estações	11,86 %	17,88 %
Sistemas Fixos	80,12 %	74,16 %
Gestão de Projetos	8,02 %	7,95 %

Notas

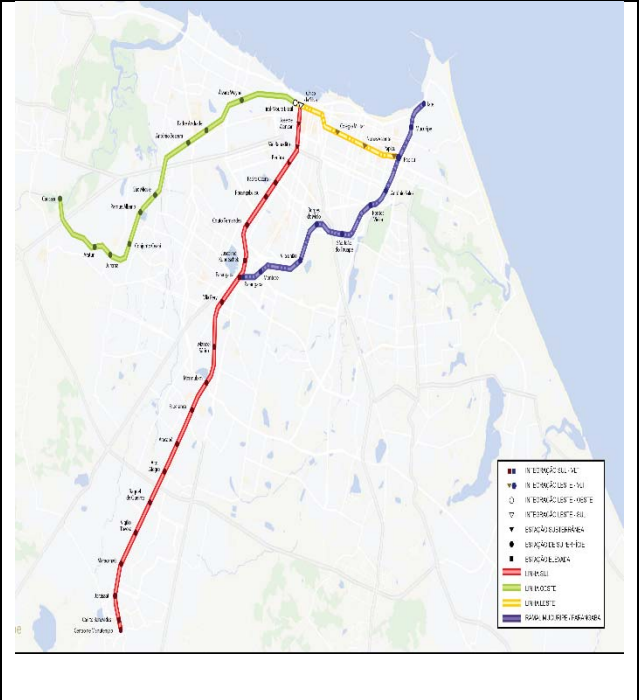
- > **Estações** engloba JK e Padre Cícero
- > **Sistemas Fixos** engloba Telecom, Sinalização, Oficinas e Bilhetagem Eletrônica
- > **Gestão Projetos** engloba Administração, Projetos, Gerenciamento, Supervisão

A METROFOR opera linhas Metroviárias de Fortaleza, Sobral e Cariri, conforme detalhado a seguir:

Fortaleza – Linha SUL

A Linha Sul é atualmente a maior via de transporte de passageiros sobre trilhos em operação no Ceará, tanto em extensão (24,1 km), como em número de 20 estações, todas em operação, funcionando das 5h30 às 23h50min, de segunda-feira à sábado. A Linha Sul transporta aproximadamente 30.000 passageiros/dia.

Cada composição de trens em operação tem capacidade de transporte de 890 pessoas. As viagens realizadas integram os municípios de Fortaleza, Maracanaú e Pacatuba. Nas estações, o tempo de parada do metrô é apenas o suficiente para desembarque e embarque de passageiros, sendo de 1 minuto ou menos. A velocidade média dos trens é de aproximadamente 40 Km/h, podendo chegar a 70 Km/h entre as estações (velocidade máxima suportada). A frota da Linha Sul atualmente é de 10 trens elétricos, que circulam agrupados em dois, formando 5 composições de 2 trens. Os trens da Linha Sul se diferenciam dos demais, pois são movidos à energia elétrica, sendo classificados como Trens de Unidades Elétricas (TUEs).



Fortaleza – Linha Oeste

A Linha Oeste tem extensão de 19,5 km de extensão, 10 estações, funcionando das 5h30min às 20h40min, de segunda-feira à sábado e transporta em média 8.000 passageiros/dia.

Entre 2007 e 2010, a Linha Oeste passou por uma remodelação, ganhando novos trens e estações reformadas. Esta linha interliga Fortaleza e Caucaia, com estações no centro das duas cidades. Os trens circulam numa velocidade média de 30 Km/h, podendo chegar até a 50 Km/h, e têm capacidade de transporte de 756 pessoas. Os trens da Linha Oeste são Veículos Leve sobre Trilhos (VLTs), movidos a óleo diesel.



Fortaleza - VTL Parangaba – Mucuripe (Linha Nordeste)

O VLT Parangaba Mucuripe possui 13,2km (1,4 km em elevado) de extensão, com 10 estações, 1 ponte, 4 viadutos e 3 passarelas, além da urbanização de inúmeras áreas de 22 bairros da capital cearense, e se integra ao sistema de ônibus da Prefeitura de Fortaleza e às Linha Sul e à (futura) Linha Leste do Metrô de Fortaleza. Opera das 05h30 min às 23h20 min de segunda-feira a sábado.

O VLT já está operando de forma assistida, com transporte de passageiros e sem cobrança de tarifa, da Estação Parangaba à Estação late.

No total, o modal percorre cerca de 13,2 km nesse trecho, passando por 10 estações. São elas: Parangaba, Montese, Vila União, Borges de Melo, São João do Tauape, Pontes Vieira, Antônio Sales, Papicu, Mucuripe e late.

Há previsão de implantação de mais duas estações, a Estação Expedicionários e a Estação Aeroporto, bem como a construção do Centro de Manutenção, com o objetivo de ampliar o escopo inicial do projeto.

Com isso, a previsão de demanda potencial do VLT Parangaba Mucuripe é de 90 mil passageiros/dia.



Fortaleza – Linha Leste

A ordem de serviço para as obras da Linha Leste do Metrô de Fortaleza foi assinada no início de novembro de 2018 e estão sendo realizadas pela Seinfra.

O trecho que será executado terá 7,3 km de extensão e irá ligar o Centro de Fortaleza ao bairro Papicu, com uma estação de superfície (Tirol-Moura Brasil) e outras quatro subterrâneas (Chico da Silva, Colégio Militar, Nunes Valente e Papicu). O empreendimento, após concluído, terá capacidade para transportar até 150 mil passageiros por dia. O tempo de viagem entre o Centro e o Papicu será de 15 minutos.

O objetivo é garantir a integração entre as linhas Leste, Sul, Oeste, VLT Parangaba-Mucuripe, incluindo os terminais de ônibus da Parangaba e do Papicu.



VLT Sobral

O VLT de Sobral é composto por duas linhas – Linha Norte e Linha Sul e funciona de 05h30min às 23h30min, de segunda-feira à sábado. Juntas, totalizam 13,9 km de via férrea e transportam cerca de 72 mil pessoas por mês.

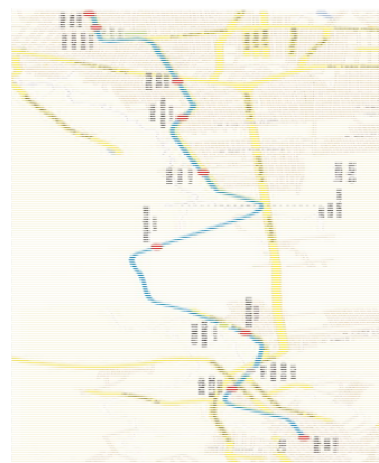
A Linha Norte percorre 6,7 km de extensão e conta com as seguintes estações: Novo Recanto, Grendene, Alto Brasília, Campo dos Velhos (integração entre as linhas Norte e Sul), Junco, José Euclides e COHAB III. Já na Linha Sul, as estações Sumaré, Dom José, Campo dos Velhos (integração entre as linhas Norte e Sul), Boulevard do Arco, Dom Expedito, COHAB II totalizam 7,2km de extensão.



VLT Cariri

A linha do VLT Cariri corta as cidades de Juazeiro do Norte e Crato, sendo a opção mais barata de deslocamento entre essas duas cidades, com passagens custando R\$1,00. Opera das 06h00 min às 20h00 min de segunda-feira a sexta-feira e de 06h00min às 14h00min aos sábados.

A linha conta com 9 estações, em 13,6 km de extensão. São elas: Crato, Padre Cicero, Muriti, São José, Escola, Antônio Vieira, Teatro, Juazeiro e Fátima. Atualmente a linha do VLT Cariri transporta cerca de 35,7 mil passageiros/mês.



A operação comercial da Linha Sul do Metrô de Fortaleza iniciada em outubro de 2014, e hoje operando no horário de 05h30m às 23h50min, de segunda a sábado, no trecho completo entre o Centro de Manutenção, localizado em Vila das Flores-Pacatuba e a Estação Chico da Silva no Centro de Fortaleza, transportou em 2019 o total de 9.985.391, passageiros com média mensal de 832.116 passageiros, representando um incremento de 15% em relação ao exercício de 2018. Ressaltamos que em 2019 foi implantado o sistema de Bilhetagem Automática nas Estações e adquiridos equipamentos de manutenção, cujas oficinas possuem o seguinte status:

- Linha Sul - Oficina Pacatuba: em operação
- Linha Nordeste – VLT Parangaba-Mucuripe
- Linha Leste: a ser implementada.

Também em 2019 foi feita a expansão de negócios não operacionais na Linha Sul, através do fornecimento de diversos serviços, como lojas, exploração de mídia e máquinas de vendas.

A operação do Sistema de VLTs na Linha Oeste (entre os municípios de Fortaleza e Caucaia) transportou 2.396.784 passageiros em 2019, perfazendo uma média mensal de 199.732 passageiros.

Com relação ao Metrô do Cariri, transportamos, no ano de 2019, 466.915 passageiros, representando uma média mensal de 38.910 passageiros.

Por fim, quando nos referimos ao Metrô de Sobral, foram transportados no ano de 2019, 1.637.099 passageiros, representando uma média mensal de 136.425 passageiros, dentro de uma janela de operação que se inicia 05h30m e finaliza as 23h30m, de segunda-feira a sábado. Ainda em Sobral, a quantidade de passageiros em 2019 representou aumento de 20% em relação ao ano de 2018.

A operação assistida do VLT Parangaba Mucuripe teve seu início em julho de 2017 e hoje está sendo realizada desde a Estação Parangaba até a Estação Iate, com transbordo de passageiros em Borges de Melo, operando com 2 composições, de segunda-feira até aos sábados no horário de 05h30min às 23h20min, tendo sido transportados em 2019 o total de 2.253.662 passageiros, com média mensal de 187.805 passageiros, representando um incremento quatro vezes maior que a quantidade de passageiros transportados em 2018.

Cabe ainda destacar os cuidados da METROFOR com os usuários. Nesse sentido, a empresa implantou políticas de treinamento e de saúde e segurança no trabalho para seus funcionários, bem como ações de mitigação de riscos da pandemia e ações sociais visando sustentabilidade. Dentre essas ações, destacam-se:

- Instrução Normativa Nº 01/2013: diretrizes básicas de segurança e saúde ocupacional para as empresas contratadas e subcontratadas que prestam serviços à METROFOR, que inclui no seu texto do PPRA – Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (NR-9).
- Programa de Saúde Médico Ocupacional;
- Palestras educativas;



- Blitz do Carnaval nas Estações e no prédio administrativo com informações sobre DST's, álcool e drogas;
- Campanha Setembro Amarelo: mês de prevenção de suicídios e valorização da vida com divulgação junto aos usuários e colaboradores;
- Outubro Rosa: mês de prevenção do câncer de mama com divulgação junto aos usuários e colaboradores;
- Novembro Azul: uma campanha para lembrar da necessária prevenção de câncer de próstata.

Ações de prevenção do novo Coronavírus, com divulgações, ações educativas, ações para distanciamento social seguro, aferição de temperatura, colocação de dispensadores de álcool nas dependências administrativas e nas estações, realização de testes, atendimento e acompanhamento dos funcionários.

Não se pode deixar de mencionar que a METROFOR vem implantando ações para modernização dos seus sistemas de informação. De acordo com o Relatório de Sustentabilidade, a empresa vem empreendendo diversos projetos, dentre os quais destacam-se:

- Projeto Acervo GED: visa maior responsividade, com modernização e implantação de novo relatório.
- Projeto Extranet: visa prover melhores informações para os usuários e cidadãos, com mais usabilidade e transparência, à medida em que exibe a lista de contratos e respectivos dados.
- Projeto GESCON: visa o aprimoramento da gestão de contratos e a solução de bug's.
- Projeto GTFS: visa disponibilizar horários e tarifas do Metrô para que possam ser exibidos e consumidos por grandes mapas, como Google e Bing.
- Projeto Intranet: visa aprimorar a experiência do usuário com o sistema e dar maior acesso às informações e serviços disponibilizados pela METROFOR. A aplicação passou por uma reformulação completa de layout e recebeu um design voltado a UX/UI. Além

do novo layout, a galeria de documentos passou por uma reestruturação para maior organização das informações nela contida. Por último, a Intranet passou a receber constantes notícias sobre os diversos assuntos de interesse dos colaboradores da METROFOR.

- Projeto METRODOC: buscou aprimorar a ferramenta no quesito velocidade e funcionalidade. O sistema recebeu várias atualizações, onde ele foi aprimorado com o aumento considerável de seu desempenho, mitigando ao máximo a lentidão antes percebida, além de correções de bug's e a adição de novas funcionalidades. A aplicação passou a ter novas validações em seus cadastros e os usuários agora podem anexar vários documentos em um processo, sem preocupar-se com o tamanho dos arquivos.
- Projeto OPN: teve como foco atender demandas de aprimoramentos, ajustes e correções de bug's no sistema. As solicitações passaram a ter um vínculo com um termo, TPU ou TAU. Logo após, a estrutura foi ajustada para que um termo pudesse conter mais de uma solicitação. Além disso, foi automatizada a função de liberar a oportunidade para uma nova solicitação. O cadastro de termos foi aprimorado com novos campos e validações, além de que suas listagens passaram por reformulação, ganhando novos filtros e melhorando sua organização e disposição das informações.
- Projeto SENIOR: trabalha com os sistemas RP e Gestão de Pessoas, e teve como foco a análise e ajuste dos eventos e no aprimoramento dos sistemas para atender as necessidades da METROFOR. Visando organizar os eventos da melhor forma, foram mapeados para que eles pudessem ser revistos e ajustado um por um. Os que tinham maior impacto já foram revistos e devidamente modificados para que o valor venha correto. Além disso, foi disponibilizado um novo relatório de empréstimos consignados que servirá de subsídio para tomada de decisões.
- Projeto SIGA: apontou o esforço para atender as necessidades da METROFOR, essencialmente criando funcionalidades para o sistema, como a geração de perfis de usuário, a aprovação de escadas cadastradas, a descrição de motivo de recusa de escalas e a edição, por parte do gestor, de escalas já aprovadas. Além disso, o Projeto trabalhou fortemente em otimizar os processos internos, especialmente o envio de e-mails e a disponibilização dos contracheques. Também foi possível concentrar esforços na correção dos eventuais bug's encontrados e na melhoria do visual do sistema.
- Projeto SIMG: providenciou soluções de grande necessidade para a METROFOR, especialmente no controle de permissões de edição, validação e cancelamento de SAF's (SSM's), na melhoria de relatórios, como os de retrabalho, controle, cronograma simples, materiais, homem hora e de formulários. Também se trabalhou fortemente na

transparência e suporte, com a adição e melhoria na visualização de informações no sistema, além do aumento dos canais de comunicação com o usuário. O Projeto focou-se ainda em otimizar a experiência do usuário, criando o nível GESIV e otimizando a visualização de tabelas nos níveis de materiais, RH e engenharia. Além disso, foi possível concentrar esforços na correção dos eventuais bug's encontrados e na melhoria dos processos internos do sistema.

Além desses projetos, foram realizadas diversas melhorias em infraestrutura, tais como:

- Soluções de Backup: buscou modernizar a gestão das soluções de backup por meio de ações de aprimoramento e correções. Resultando em:



- Data-Center: alcançou resultados na organização, limpeza, controle. Substituiu nobreaks, aumentou espaço e gerou melhorias na segurança das informações na rede de dados e de servidores da METROFOR.
- Migração Aplicações Java: objetivo aumentar o desempenho, a escalabilidade e modernizar o controle e monitoramento dos backups. As aplicações java são: DOS; GESCON; METRODOC; SGV; SIGA e TCE. Anteriormente elas tinham suas aplicações em servidores locais, no data center da METROFOR e seus bancos de dados estavam na nuvem. Pensando em aprimorar a comunicação entre banco e aplicação e diminuir a rota percorrida nas consultas, os bancos foram migrados para servidores locais.
- XENSERVEN: migrar a solução KVM para um hypervisor XENSERVEN. Esta migração possibilitou realizar procedimentos de migração dos servidores virtuais entre servidores físicos, sem a necessidade de parada do sistema e, além disso, viabilizar o gerenciamento centralizado de todos os servidores virtuais com o uso da ferramenta Xencenter.
- Centro de Controle Operacional (CCO): teve como prioridade migrar a solução FÍSICAS para um hypervisor XENSERVEN. Esta migração possibilitou maior escalabilidade dos

recursos, gerenciamento centralizado, criação de um *pool* e facilitação de migração das máquinas virtuais (VM), sem a necessidade de interrupção dos serviços (sistemas).

- Bacula: teve como foco a implantação da versão 9, por ter mais recursos no gerenciamento dos backups, versão anterior era a 5, e migração do banco de dados MySQL para PostgreSQL, objetivando o aumento de performance.
- Fitas Backup: realocação de recursos e ampliar a segurança das informações, bem como a integridade de dados.
- Aumento dos recursos dos servidores: visando utilizar ao máximo os recursos internos, foram reaproveitados memória e disco, que estavam funcionando, de 02 servidores que estavam com a placa mãe com defeito, sendo realocados para servidores operacionais.
- Implantação de novas impressoras: visando maior agilidade e modernização, foram trocadas as impressoras das seguintes áreas: Estação Chico da Silva; Estação Parangaba; Canteiro de Obras; Estação Carlito Benevides; Sala Cesar; GEMOF; Almoxarifado; CCO - Sobral; Impressora Via USB.

Na área de Governança implantou-se o Trello, ferramenta orientada para *Kanban*, possibilitando melhor monitoramento do andamento das atividades, bem como viabilizar a gestão a vista. No caso do desenvolvimento, a metodologia usada para criar as atividades dos desenvolvedores é o modelo de histórias de usuário. Por meio da ferramenta é possível ver tudo que deverá ser feito na semana por cada um dos colaboradores e, com isso, monitorar como estão os andamentos das atividades. Além disso, as informações das atividades, que deverão ser executadas, podem ser concentradas nos card, facilitando a compreensão e entendimento do que deverá ser feito, sem falar no histórico criado, que permite a auditoria e rastreabilidade.

Por fim, e não menos importante, implantou-se a metodologia SCRUM. O Scrum é uma metodologia ágil amplamente utilizada, especialmente em ambientes de desenvolvimento, que oferece boas práticas com o objetivo de otimizar o gerenciamento dos projetos. Essa metodologia tem como princípios a transparência, a inspeção e a adaptação, otimizando a gestão a vista. Além disso, através de funções bem definidas, eventos programados, ciclos de trabalho organizados e pequenas entregas, é possível realizar constantes produtos de valor. Através do Scrum é possível organizar as demandas, visualizar prioridades e remover impedimentos, resultando em um time de desenvolvimento que permanece focado nas atividades e tem sua produção otimizada.

Identificação Geral

A METROFOR em atendimento ao art. 8º, incisos I e VIII, da Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016, através de seu Conselho de Administração em conjunto com a Diretoria Executiva subscreve a presente Carta Anual sobre Políticas Públicas e Governança Corporativa referente ao exercício social de 2019.

CNPJ/MF	02.003.575/0001-93
NIRE	23300020162
Autorização	Lei Estadual nº 12.682, de 02 de maio de 1997, publicado no DOE em 08 de maio de 1997, alterada pela Lei Estadual nº 13.410 de 15 de dezembro de 2003, DOE de 17 de dezembro de 2003.
Tipo de estatal	Sociedade de Economia Mista
Acionista controlador	Governo do Estado do Ceará
Tipo societário	Sociedade por Ações
Tipo de capital	Capital Fechado
Abrangência de atuação	Estadual
Setor de atuação	Transporte urbano metroviário
Endereço	Rua Senador Jaguaribe, 501 – Bairro Moura Brasil – CEP 60.010-010 – Fortaleza/CE Tel.: (085) 3101 7100 – Fax: (085) 3101 7243 – www.metrofor.ce.gov.br
Conselheiros de Administração subscritores da Carta Anual de Políticas Públicas	Francisco Quintino Vieira Neto José Nelson Martins de Sousa Lucio Ferreira Gomes Fernando Antonio Costa de Oliveira Roberto Bringel de Oliveira Correia Cesar Augusto Ribeiro Paulo Cesar Moreira de Sousa Lana Aguiar de Araújo Ricardo Durval Eduardo de Lima Tiago Brasileiro Coelho Janaína Carla Farias
Administradores de Administração subscritores da Carta Anual de Políticas Públicas	Fernando Antonio Costa de Oliveira (Presidente)
	Francisco Edilson Ponte Aragão (Diretoria de Desenvolvimento e Tecnologia)
	Plínio Pompeu de Saboya Magalhães Neto (Diretoria de Operação e Manutenção)
	José Tupinambá Cavalcante de Almeida (Diretoria de Gestão Empresarial)
	Giselle de Negreiros Secundino (Diretoria de Desenvolvimento Estratégico)
	VAGO (Diretoria de Implantação)

1. Atividades Desenvolvidas

A METROFOR, conforme determina a Lei 13.410 de 15/12/2003, é responsável pelo transporte metroviário do Estado do Ceará, sendo suas principais atividades o planejamento, a construção, a implantação, a exploração, a operação e a manutenção de obras e serviços de transporte de passageiros sobre trilhos ou guiados, bem como atividades conexas, tais como:

- Execução de obras e exploração de serviços complementares e correlatos, necessários à integração do sistema por ela operado, ao complexo urbanístico e aos sistemas de transportes das cidades do Estado do Ceará;
- Exploração e operação de conexões intermodais de transporte de passageiros e/ou cargas no sistema operado pela Companhia, como terminais, estacionamentos e outros correlatos;
- Comercialização de marca, patente, nome e insígnia;
- Comercialização de áreas e espaços de propaganda;
- Prestação de serviços complementares de suporte ao usuário por si ou por terceiros;
- Comercialização de tecnologia, direta ou indiretamente e prestação de serviço de consultoria, gerenciamento e apoio técnico em matéria de sua especialidade;
- Prestação de serviços de manutenção de máquinas e equipamentos;
- Exploração econômica, sob qualquer forma, de seu patrimônio imobiliário.

O prejuízo líquido de 2019 foi de 187 milhões de reais, 4% maior que esse resultado em 2018. A situação deve se agravar em 2020 em razão da redução / paralisação dos transportes, ocorrida sobretudo entre os meses de Março e Junho, decorrente das ações públicas de combate à pandemia de COVID-19

Ocorre que esse problema é compartilhado por todos os operadores do sistema metroviário no Brasil, sejam eles concessionárias ou empresas públicas.

A tarifa aplicada pela METROFOR é controlada pelo Governo Estadual, o qual faz transferências como aporte de capital para complementar os custos necessários ao funcionamento dos serviços.

Para que esse modo de transporte seja viável aos passageiros, o governo pratica uma tabela de preços que leva à formação de déficit operacional, levando ao prejuízo publicado no balanço da empresa.

Um dos projetos em estudo no Estado, é que os prejuízos não sejam bancados pelo Tesouro Estadual na forma de aporte de capital, mas que o Estado suporte o valor da Tarifa Técnica subsidiando a diferença entre o valor pago pelo passageiro e o valor da tarifa técnica.

Entretanto, é sabido que o transporte sobre trilhos gera benefícios para a sociedade que vão além da relação entre receitas e despesas. A METROFOR gera os seguintes ganhos para a sociedade no cumprimento de suas atividades:

- Redução de tempo de viagem
- Redução do consumo de combustível
- Redução de acidentes
- Redução do custo de operação de veículos e
- Redução na emissão de poluentes.

Dessa forma, subsidiada ou apresentando déficits operacionais, a atividade exercida pela METROFOR é essencial para o bem estar social e ambiental do cidadão cearense e, por isso, a empresa envidará todos os esforços para não apenas melhorar a qualidade do serviço e expandi-lo, mas também trazer melhor equilíbrio econômico-financeiro, por meio de práticas eficientes de gestão e governança corporativa.

2. Sobre a Lei 13.303/2016

A Lei 13.303/16, em seu art. 8º, inciso I, exige a elaboração de “carta anual, subscrita pelos membros do Conselho de Administração, com a explicitação dos compromissos de consecução de objetivos de políticas públicas pela empresa pública, pela sociedade de economia mista e por suas subsidiárias, em atendimento ao interesse coletivo ou ao imperativo de segurança nacional que justificou a autorização para suas respectivas criações, com definição clara dos recursos a serem empregados para esse fim, bem como dos impactos econômico-financeiros da consecução desses objetivos, mensuráveis por meio de indicadores objetivos”. Essas informações estão detalhadas a seguir.

3. Nosso Compromisso e Políticas Públicas

O desenvolvimento desordenado dos centros urbanos faz com que uma parcela expressiva da população precise realizar longos deslocamentos para atender as suas necessidades. Isso gera diversos custos à sociedade, o que se dá em âmbito econômico, ambiental, social, entre outros.

Com isso, a discussão em torno da mobilidade urbana ganha cada vez mais relevância nas políticas públicas, as quais vem se voltando para o incremento de políticas, programas, planos e ações estratégicas. Definida pela Política Nacional de Mobilidade Urbana (PNMU) como a condição em que se realizam os deslocamentos de pessoas e cargas no espaço urbano, a mobilidade urbana é primordial para reduzir desigualdades e proporcionar melhor qualidade de vida aos habitantes e desenvolvimento econômico às cidades.

Neste contexto, em busca da melhoria da mobilidade urbana no estado do Ceará, a METROFOR se destaca como opção para o transporte de passageiros sobre trilhos, tendo transportado, em 2018, o total de 13.231.881 passageiros, cerca de 16 milhões de passageiros em 2019 e só não alcançará a meta de 18.314.400 passageiros transportados em 2020 devido à pandemia.

A mobilidade urbana é um direito do cidadão e se faz necessária para o desenvolvimento de qualquer sociedade sendo, portanto, imprescindível à vida social, ao trabalho e ao lazer. Também se coloca como fundamental para a liberdade e ao próprio direito à vida, sendo, portanto, entendido como um serviço essencial, pois está diretamente ligado às necessidades básicas da coletividade e suprem o interesse público, sendo fornecidos efetivamente pelo Estado ou por meio de serviços concessionados. É também um serviço de utilidade pública, pois garante a manutenção da roda econômica na medida em que possibilita que pessoas de uma região possam exercer suas atividades em outra região, com o conforto, velocidade e sem perdas de tempo de traslado.

Por essas características, pode-se compreender então se tratar de um serviço público de essencialidade incontestável e de interesse coletivo, como o conjunto das atividades dotadas de conteúdo econômico e revestidas de especial relevância social, cuja titularidade para a exploração é definida por Lei, como forma de assegurar a sua prestação permanente conforme determina a Constituição Federal (CF) no seu artigo 21, inciso XX.

Nessa direção, ao assegurar a mobilidade urbana, parte essencial do direito de ir e vir, a METROFOR cumpre papel social essencial na vida do cidadão cearense, sendo que todos os

recursos aplicados não somente na manutenção, como na expansão do sistema, fazem parte da democratização desse direito do cidadão e reforça o compromisso da empresa com as políticas públicas destacadas, tanto na CF, quanto na Lei.

4. Políticas Públicas

Como já visto, os sistemas de transporte públicos urbanos são importantes componentes de atendimento a direitos e necessidades da sociedade. Sendo que a população necessita de uma estrutura pública urbana que permita o exercício pleno do direito de ir e vir sob condições de segurança, higiene e eficácia, possibilitando assim adequadas condições à mobilidade plena de seus cidadãos.

Nesse sentido, a METROFOR visa compatibilizar suas atividades para o atendimento da Política Nacional de Mobilidade Urbana (PNMU), estabelecida através da Lei 12.587 de 2012 que resume em seus artigos 5º, 6º e 7º, os Princípios, as Diretrizes e os Objetivos mostrados no Quadro 1 abaixo.

Quadro 1 – Princípios, Diretrizes e Objetivos da PNMU

Princípios	Diretrizes	Objetivos
I - acessibilidade universal;	I - integração com a política de desenvolvimento urbano e respectivas políticas setoriais de habitação, saneamento básico, planejamento e gestão do uso do solo no âmbito dos entes federativos;	I - reduzir as desigualdades e promover a inclusão social;
II - desenvolvimento sustentável das cidades, nas dimensões socioeconômicas e ambientais	II - prioridade dos modos de transportes não motorizados sobre os motorizados e dos serviços de transporte público coletivo sobre o transporte individual motorizado;	II - promover o acesso aos serviços básicos e equipamentos sociais;
III - equidade no acesso dos cidadãos ao transporte público coletivo;	III - integração entre os modos e serviços de transporte urbano;	III - proporcionar melhoria nas condições urbanas da população no que se refere à acessibilidade e à mobilidade;
IV - eficiência, eficácia e efetividade na prestação dos serviços de transporte urbano	IV - mitigação dos custos ambientais, sociais e econômicos dos deslocamentos de pessoas e cargas na cidade;	IV - promover o desenvolvimento sustentável com a mitigação dos custos ambientais e socioeconômicos dos deslocamentos de pessoas e cargas nas cidades
V - gestão democrática e controle social do planejamento e avaliação da Política Nacional de Mobilidade Urbana	V - incentivo ao desenvolvimento científico-tecnológico e ao uso de energias renováveis e menos poluentes;	V - consolidar a gestão democrática como instrumento e garantia da construção contínua do aprimoramento da mobilidade urbana.
VI - segurança nos deslocamentos das pessoas;	VI - priorização de projetos de transporte público coletivo estruturadores do território e indutores do desenvolvimento urbano integrado	
VII - justa distribuição dos benefícios e ônus decorrentes do uso dos diferentes modos e serviços	VIII - garantia de sustentabilidade econômica das redes de transporte público coletivo de passageiros, de modo a preservar a continuidade, a universalidade e a modicidade tarifária do serviço	
VIII - equidade no uso do espaço público de circulação, vias e logradouros		
IX - eficiência, eficácia e efetividade na circulação urbana.		

Para cumprir com esses compromissos e executar essas políticas, a METROFOR conta com um quadro de 440 funcionários, distribuídos conforme o Quadro 2 a seguir:

Quadro 2 – Quantitativo de pessoal e sua distribuição

QUADRO DE PESSOAL METROFOR	QUANTITATIVO
Empregados Efetivos	214
Cargos exclusivos em comissão	49
Jovens Aprendizizes	18
Estagiários	09
Temporários	150
Total	440

5. Metas relativas ao desenvolvimento de atividades que atendam aos objetivos de políticas públicas

A METROFOR para cumprir com seus objetivos de políticas públicas, pauta suas ações no interesse da sociedade, na transparência e na busca permanente e incessante pela melhoria da qualidade dos serviços, universalização e satisfação dos usuários. Para isso, procura atender no seu mister as regras, os princípios e as diretrizes da Política Nacional de Mobilidade Urbana, bem como no desempenho de suas atividades.

Assim estabeleceu os seguintes fundamentos empresariais:

Missão:

Proporcionar um serviço de transporte de passageiros sobre trilhos que contribua para a melhoria da qualidade de vida da população e para o desenvolvimento do Estado do Ceará.

Visão de Futuro:

Ser uma empresa de transporte de passageiros de alta tecnologia, estruturadora da mobilidade urbana e da integração com os demais modais de transporte, em harmonia com o meio ambiente e sendo reconhecida como padrão de referência pelos serviços prestados e pela participação no desenvolvimento das regiões metropolitanas do Estado do Ceará.

Valores:

- Satisfação do cliente
- Valorização das pessoas

- Ética profissional
- Gestão compartilhada e integrada
- Confiabilidade do sistema
- Competência
- Respeito ao patrimônio cultural, histórico e ambiental

5.1 Objetivos estratégicos para a consecução das políticas públicas

A empresa adotou a metodologia BSC - *Balanced Scorecard* na formatação do seu planejamento estratégico. O BSC é uma metodologia desenvolvida na década de 1990 pelos professores Kaplan e Norton, os quais perceberam que os modelos de avaliação de desempenho empresarial eram apoiados em indicadores contábeis e financeiros, sendo esses indicadores incapazes de avaliar ganhos econômicos futuros, ou seja, a geração de valor das empresas. Já o BSC contempla os impulsionadores de longo prazo das organizações.

Assim, motivados por essa lacuna, desenvolveram BSC, que dentre outras vantagens permite balancear as necessidades das partes interessadas, contemplando os interesses dos acionistas e as necessidades de desenvolvimento das pessoas, dos processos, da tecnologia e do mercado. Além disso, o BSC cria uma lógica de relacionamento entre os objetivos e busca responder as seguintes questões:

- a) Perspectiva ou Dimensão Financeira: Para termos sucesso como queremos ser vistos pelos acionistas?
- b) Perspectiva ou Dimensão Clientes: Para atingirmos nossos resultados que valores/benefícios temos que entregar aos nossos clientes?
- c) Perspectiva ou Dimensão interna: Para encantar nossos clientes, em quais processos precisamos ser excelentes?
- d) Perspectiva ou Dimensão de Aprendizado organizacional: Para implementar nossa Estratégia, que conhecimentos e tecnologias precisamos adquirir?

Assim, o *Balanced Scorecard* pode ser conceituado como um modelo de gestão estratégica que auxilia na mensuração do progresso das organizações rumo à suas metas de longo

prazo, a partir da tradução da visão em objetivos, indicadores, metas e projetos estratégicos.

Um dos instrumentos utilizados no BSC é o Mapa Estratégico. O Mapa Estratégico é uma representação gráfica da estratégia, que evidencia os desafios que a organização terá que superar para concretizar sua missão e visão de futuro. O mapa é estruturado por meio de objetivos estratégicos distribuídos nas perspectivas do negócio, interligados por relações de causa e efeito.

Dessa forma, a METROFOR definiu os seguintes objetivos estratégicos por dimensão, conforme apresentado no quadro a seguir:

Quadro 3 – Objetivos Estratégicos 2020-2025

1. DIMENSÃO ECONÔMICA/FINANCEIRA
1.1 Diminuir a dependência de recursos do tesouro estadual para custeio
1.2 Aumentar a participação de receitas não operacionais
2. DIMENSÃO SOCIEDADE/USUÁRIOS/GOVERNO/INVESTIDORES
2.1 Buscar a satisfação do usuário
2.2 Ampliar a visibilidade/credibilidade frente a sociedade
3. DIMENSÃO OPERAÇÃO/MANUTENÇÃO
3.1 Melhorar os índices de confiabilidade, regularidade e pontualidade
3.2 Finalizar a implantação da Linha Sul
3.3 Diminuir headway na Linha Sul
3.4 Diminuir headway no VLT Parangaba Mucuripe
3.5 Incrementar o número de passageiros transportados na Linha Sul, Sobral e Cariri
3.6 Incrementar o número de passageiros transportados na Linha Oeste
3.7 Incrementar o número de passageiros transportados no VLT Parangaba Mucuripe
3.8 Implantar engenharia de manutenção própria
4. DIMENSÃO APRENDIZAGEM/CONHECIMENTO
4.1 Incrementar o conhecimento da empresa
4.2 Reter Conhecimento
4.3 Implantação de Gestão Orientada a resultados
4.4 Ter um quadro efetivo adequado

4.5 Implantar Política de Planejamento e Controle
4.6 Implantar a gestão de pessoas por competência
4.7 METROFOR Digital (público interno e externo)
6. DIMENSÃO AMBIENTAL
5.1 Disseminar uma cultura socioambiental (Interno/Lindeiros)
5.2 Reduzir a pegada de carbono da METROFOR

Na dimensão financeira, percebem-se dois objetivos, o primeiro deles visa reduzir a dependência de recursos do tesouro estadual. O segundo visa aumentar a participação das receitas não operacionais, contribuindo com o primeiro objetivo. É sabido, e a empresa vem envidando esforços na implantação das seguintes ações:

- Aumento da receita própria operacional, seja pela revisão das tarifas, seja pelo incremento do número de usuários, que pode ainda ser alcançado pelo incremento de horários.
- Aumento das receitas próprias não operacionais. Esse resultado pode ser alcançado por meio de exploração das fontes de receitas diversas previstas no objeto social da METROFOR. São elas: receitas de aluguel, eventos, marketing, prestação de serviços, comercialização de tecnologia e outras explorações econômicas do patrimônio.
- Redução das despesas operacionais, por meio de aumento da eficiência dos processos, uso de novas tecnologias.

Na dimensão sociedade/usuários/governo, o principal objetivo é buscar a satisfação do usuário, o que pode ser alcançado entregando-se a esse cliente uma infraestrutura de qualidade, bem sinalizada, operante do ponto de vista de regularidade e oferta de viagens, com segurança e limpeza.

A dimensão operação/manutenção contém objetivos relacionados a eficiência e à capacidade da operação. Esses objetivos visam suportar a perspectiva de clientes e a perspectiva financeira.

Na dimensão aprendizagem e conhecimento encontram-se os investimentos feitos em pessoas, os quais são essenciais para assegurar que os processos sejam eficientes e eficazes. Afinal, somente através de pessoas, os processos e as estratégias são executados.

Finalmente, na perspectiva ambiental, tem-se os objetivos relacionados à sustentabilidade. Nesse sentido, pode-se afirmar que a METROFOR auxilia na redução do agravamento do efeito estufa, pois ao viabilizar que as pessoas façam percursos de forma coletiva, também ajuda a reduzir a queima de combustíveis fósseis, os quais contribuem significativamente para a geração de gases estufa. Indo um pouco além, auxilia a reduzir o impacto das atividades de extração e distribuição de combustíveis, atividades em que é recorrente a ocorrência de acidentes com impactos graves. Portanto, a ampliação da METROFOR contribui de forma relevante para a redução na geração desses gases e na redução do consumo de combustíveis fósseis, trazendo ganhos ambientais para o planeta, além contribuir com a sociedade por meio da entrega de uma forma de circulação mais eficiente e econômica.

5.2 Mapa estratégico para a consecução das políticas públicas

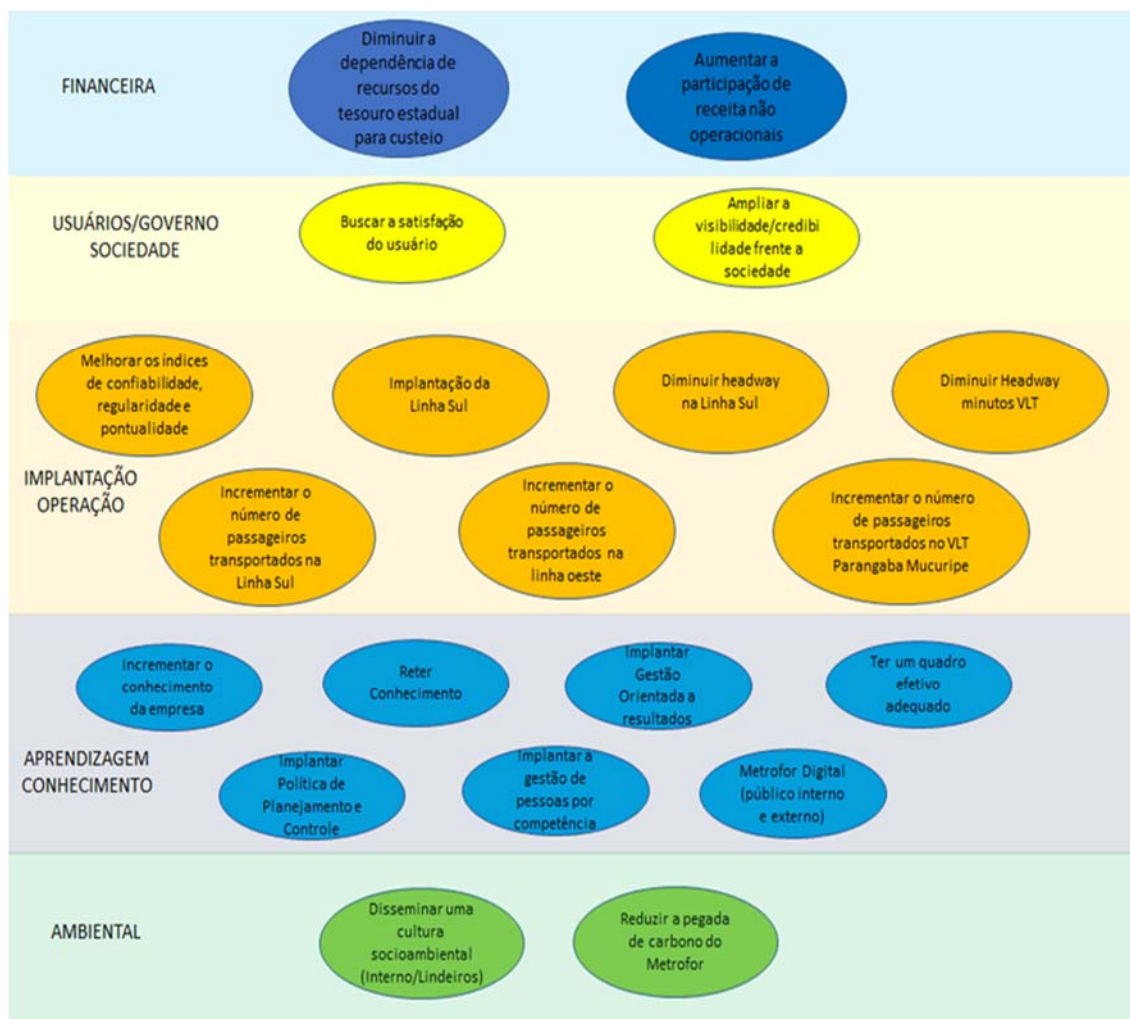
Para melhor organizar a implantação das políticas públicas, os objetivos estratégicos foram organizados na forma de um mapa estratégico conforme mostrado no Quadro 2. Esse mapa se divide em 5 (cinco) perspectivas, mostrando que as políticas públicas devem ser gerenciadas para atender interesses multifacetados. São eles:

- **Perspectiva Financeira:** deve atender aos interesses de eficiência, conforme princípio constitucional garantido na CF de 1988, gerando valor para os acionistas. Nesse caso o acionista controlador é o Governo do Estado do Ceará conforme se demonstra no Quadro 3.
- **Perspectiva Usuários/Governo/Sociedade:** visa conciliar os interesses dos usuários a partir de uma proposta de valor clara.
- **Perspectiva Implantação/Operação:** Visa determinar prioridades na implantação das políticas públicas com a eficiência exigida pelos princípios da administração pública, portanto incorpora a gestão de projetos e processos vitais para a consecução das políticas públicas.
- **Perspectiva aprendizado e crescimento:** interessa-se pela gestão do conhecimento na organização, pelo crescimento e valorização dos profissionais que fazem parte do esforço de colocar as políticas públicas em prática.
- **Perspectiva ambiental:** visa cumprir os preceitos ambientais e de sustentabilidade sem os quais nenhuma sociedade tem futuro.

Em relação ao cumprimento dos objetivos em 2020 e aos objetivos de 2021/2022, pode-se destacar:

- A empresa, no ano de 2020, tem adotado medidas de ampliação da oferta e sua melhoria, e tem planejado e executado ações para incremento da arrecadação não operacional.
- A Companhia, através da Diretoria de Desenvolvimento Estratégico, vem reduzindo a dependência de recursos do tesouro estadual a partir da liberação de espaços de posse da METROFOR para exploração comercial mediante credenciamento, em conformidade com o que se aplica nas outras empresas metro ferroviárias pelo Brasil e mundo, seja pública, economia mista ou concessionada. Dentre as principais oportunidades já liberadas e em pleno funcionamento, destacamos 15 lojas da Estação Parangaba, espaços publicitários nas Linha Sul e Nordeste, panfletagens, máquinas dispensadoras de produtos, caixas eletrônicos etc.
- A fim de ampliar a participação de receitas não operacionais, frente à receita tarifária, a Companhia planeja para os anos de 2021 e 2022 iniciativas como liberação para concessões de terrenos para empreendimentos associados, concessão de mídias, 15 lojas na Estação Juscelino Kubitschek, quiosques em estações específicas da Linha Sul etc.
- Além disso, existem discussões internas para equilibrar o valor das tarifas, ofertar mais viagens, elevar a confiabilidade do sistema e é claro, finalizar o sistema de sinalização e integração do sistema metroviário com os demais modais;
- Projetos de aumento da regularidade, segurança e pontualidade, com ofertas diárias de trens que funcionem nos feriados;
- Investimentos no corpo técnico especializado e na infraestrutura operacional;
- Ações de Responsabilidade Social Corporativa, treinamento para formação de um corpo técnico cada vez mais qualificado, inserção de informações em ambiente virtual para acesso de todos e, finalmente, implantação de reuniões de desempenho, aprofundando-se nos desafios do plano de negócios.

Quadro 4 – Mapa Estratégico 2020 - 2025



Quadro 5 – Estrutura de Capital

Descrição Analítica de Acionistas						
Acionistas	Ações			ON Vr. Unit	PN Vr. Unit	R\$ Integralizado
	ON	PN	Total			
Estado do Ceará	861.661.189	1.723.322.378	2.584.983.567	2,00	0,25	2.154.152.972,50
Lucio Ferreira Gomes	1	2	3	2,00	0,25	2,50
Francisco Quintino Vieira Neto	1	2	3	2,00	0,25	2,50
Fernando Antonio Costa de Oliveira	1	2	3	2,00	0,25	2,50
Janaína Carla Farias	1	2	3	2,00	0,25	2,50
Paulo César Moreira de Sousa	1	2	3	2,00	0,25	2,50
Roberto Bringel de Oliveira Correia	1	2	3	2,00	0,25	2,50
Ricardo Durval Eduardo de Lima	1	2	3	2,00	0,25	2,50
Tiago Brasileiro Coelho	1	2	3	2,00	0,25	2,50
José Nelson Martins de Sousa	1	2	3	2,00	0,25	2,50
César Augusto Ribeiro	1	2	3	2,00	0,25	2,50
Lana Aguiar de Araújo	1	2	3	2,00	0,25	2,50
Total	861.661.200	1.723.322.400	2.584.983.600			2.154.153.000,00

6. Recursos para Custeio das Políticas Públicas

As fontes de recurso da Companhia são as seguintes:

- Tesouro do Estado;
- Recursos Federais;
- Receita tarifária: das linhas Sul e Oeste, em Fortaleza, do VLT de Sobral e do VLT do Cariri. Para o VLT Parangaba-Mucuripe a intenção é solicitar autorização para operação comercial em Fortaleza em 2021;
- Receita não tarifária: oriunda dos diversos negócios realizados pela METROFOR, conforme se segue:
 - I. Espaços publicitários;
 - II. Espaços para exploração comercial das lojas;
 - III. Espaços para a instalação e exploração de máquinas de venda nas estações;
 - IV. Espaços para exploração de mídias publicitárias por meio de envelopamento de trens;
 - V. Espaços para a realização de panfletagem, feiras, eventos, desfiles, lançamentos, montagens de stands e outros tipos de negócios;
 - VI. Espaços para a instalação e exploração de máquinas de autoatendimento bancário (caixas eletrônicos).

Perspectiva Histórica

Para a efetivação da implantação do 1º Estágio do Projeto METRÔ DE FORTALEZA, foi assinado em abril de 1997, um Acordo de Empréstimo entre a União e o JBIC, no valor de JPY 30.820.000.000 (trinta bilhões, oitocentos e vinte milhões de Ienes), correspondendo US\$ 268.000.000 (duzentos e sessenta e oito milhões de dólares norte-americanos), além dos recursos federais captados com financiamento externo, o Governo do Estado do Ceará investiria US\$ 58.000.000 (cinquenta e oito milhões de dólares) como Contrapartida.

A data final, “Expiry Date”, do financiamento do JBIC, inicialmente prevista para dez/99, foi prorrogada para 31 de agosto de 2002, e por fim, novamente prorrogada para 31 de janeiro de 2007. Apesar do “Expiry date” foi solicitado ao JBIC uma prorrogação até 31 de dezembro de 2007, para a utilização dos recursos e comprovação dos investimentos.

Dos valores inicialmente previstos para o JBIC foram investidos os seguintes valores:

Quadro 6 – Investimentos realizados

				US\$
Item	Categoria de Investimento	Orçamento JBIC* ANEXO 4	Valores Investidos Fonte JBIC	Participação Orçamento JBIC
1	Obras Cíveis Linha Sul e Linha de Carga	159.531.960,00	155.077.117,15	97,2%
2	Material Rodante e Sistemas	60.000.000,00	39.395.284,86	65,7%
3	Centro de Manutenção	10.000.000,00	8.016.894,94	80,2%
4	Ligação Norte - Sul da Linha de Carga	18.468.040,00	18.485.284,69	100,1%
5	Estudos, Projetos e Administração	20.000.000,00	19.990.240,58	100,0%
6	Desapropriação e Outros	-	-	-
Total		268.000.000,00	240.964.822,22	89,9%

Convênios

Visando solucionar os problemas decorrentes das restrições orçamentárias que prejudicaram o andamento das obras, penalizando a viabilidade econômico-financeira do PROJETO METRÔ DE FORTALEZA, foi assinado, em 25 de novembro de 2005, um novo Convênio entre a UNIÃO, o ESTADO DO CEARÁ a CBTU e o METRÔ DE FORTALEZA, de nº 011/2005/P, onde foram estabelecidas novas obrigações para as partes e, que possibilitaram a viabilização da retomada e continuidade das obras de descentralização do sistema de Trens Urbanos de Fortaleza.

O volume de recursos estabelecido para a realização do escopo da Linha Sul considerado no Convênio totalizou R\$ 364,0 milhões sob responsabilidade do Governo Federal e R\$ 134,0 milhões sob responsabilidade do Governo do Estado do Ceará.

Para efetivação das metas estabelecidas pelo Convênio, foi assinado, em 28 de dezembro de 2005, outro Convênio de nº 007/2005/DT entre a CBTU e o METRÔ DE FORTALEZA regulamentando a sua operacionalidade.

O Convênio foi assinado de forma a não paralisar as obras do Metrô de Fortaleza, mas os recursos disponíveis não eram assegurados de forma a garantir a conclusão completa, ou seja, seria necessário a redução do escopo.

Em 22/01/2007 o Governo Federal lançou o Programa de Aceleração do Crescimento – PAC, contemplando o Projeto do Metrô de Fortaleza como Projetos Prioritários, desta forma, além de assegurar os repasses de recursos o projeto volta a ter seu escopo original, com aporte de novos recursos, inclusive com acréscimos de recursos estaduais de Contrapartida.

Quadro 7 - Convênios

Resumo - Convênio 011/2005-P - Linha Sul

	R\$		
Fontes de Recursos	Original	Aditivo 1	Aditivo 2 (com o PAC)
JBIC	95.476.602,67	95.476.602,67	95.476.602,67
União	268.523.397,33	268.523.397,33	642.527.899,21
Total Governo Federal	364.000.000,00	364.000.000,00	738.004.501,88
Tesouro	134.000.000,00	134.000.000,00	65.400.909,00
BNDES	-	-	142.333.108,00
Total Governo Estado	134.000.000,00	134.000.000,00	207.734.017,00
Total Geral	498.000.000,00	498.000.000,00	945.738.518,88

Em 31/12/2012 o Convênio em questão foi descontinuado, com um saldo a executar da União de R\$ 94.132.822,83, sendo: R\$ 76.969.871,30 de remessas não realizadas, mais R\$ 17.162.951,53 de saldos financeiros em conta corrente do Metrô de Fortaleza não desembolsado.

Os recursos em conta corrente foram devolvidos aos cofres da União em 26/06/2013, no montante de R\$ 17.281.726,23. A diferença entre o valor disponível em conta e o devolvido à União, representam R\$ 118.774,70, referente a rendimentos financeiros auferidos pela CBTU de 31/12/2012 a 26/06/2013 (período entre o vencimento do Convênio e a devolução do saldo financeiro).

Termos de Compromisso

Foi necessário novo instrumento para a continuidade da implantação da Linha Sul, tendo sido assinado em 27 de junho de 2013, neste primeiro momento, o Termo de Compromisso nº 001/2013, contemplando somente os saldos financeiros do Convênio nº 007/2005-DT descontinuado, ou seja, no montante de R\$ 94.251.597,53 de Recursos da União, acrescido de uma Contrapartida do Estado de R\$ 5.000.000,00, totalizando R\$ 99.251.597,53.

Com o Convênio descontinuado em 31 de dezembro de 2012 e o Termo de Compromisso 001/2013, assinado somente em 27 de junho de 2013, os serviços não sofreram qualquer paralisação, e as despesas do período de transição, ou seja, do período sem Convênio, foram custeadas pelo Governo do Estado do Ceará, totalizando o montante de R\$ 22.601.811,09, desembolsados com despesas com obras civis, sistemas fixos, gerenciamento e supervisão.

Em 19 de setembro de 2014, foi assinado outro Termo de Compromisso de nº 001/2014, com o objetivo de suprir as novas licitações de sistemas fixos do Projeto da Linha Sul. Foram assegurados recursos no montante de R\$ 191.800.000,00, sendo: R\$ 150.000.000,00 de Recursos da União e R\$ 41.800.000,00 de Contrapartida do Estado do Ceará.

Contudo, o valor do Termo de Compromisso em questão somente contempla valores à PO, sendo necessário posteriormente o aporte adicional de recursos para reajustes contratuais.

Programação Orçamentária do Exercício de 2019

A necessidade de investimentos da União para o exercício de 2019 totalizou o montante de R\$ 38.255.417,61 referente ao Termo de Compromisso nº 001/2014. Entretanto, R\$ 22.812.815,79 correspondem a recursos destinados ao sistema de ventilação, ainda em fase de licitação.

No exercício de 2015 foram repassados R\$ 107.700.000,00 de Recursos da União, sendo R\$ 30.000.000,00 de referente ao TC 001/2013 e R\$ 77.700.000,00 referente ao TC 001/2014.

No exercício de 2016 não houve repasse financeiro.

Em 2017, foi repassado em janeiro o valor de R\$ 17.089.327,81, e em dezembro o valor de R\$ 13.206.089,80 totalizando todos os Recursos da União referente ao TC 001/2013.

Ainda em dezembro de 2017 tivemos o repasse de R\$ 9.044.582,39 referente a 2ª remessa financeira do TC 001/2014.

Repassado em julho de 2018 o montante de R\$ 25.000.000,00 referente a parte da 3ª remessa financeira do TC 001/2014.

Repassado em fevereiro de 2019 o montante de R\$ 11.760.004,00 referente a 4ª remessa financeira do TC 001/2014.

O Estado do Ceará disponibilizou para o exercício de 2018, o montante de R\$ 32,0 milhões, para a Linha Sul do Projeto Metrô de Fortaleza. Entretanto, foi solicitado recursos no montante de R\$ 42,30 milhões para cumprimento da contrapartida do Termo de Compromisso nº 001/2014 e outros investimentos na Linha Sul.

INVESTIMENTOS REALIZADOS NOS EXERCÍCIOS ATÉ OUTUBRO DE 2020 METRÔ DE FORTALEZA

Valores em Reais

Categories de Investimentos	Até 2015	2016	2017	2018	2019	Até Out 2020	Total
LINHA SUL							
Obras Cívicas	1.109.043.803,66	322.641,93	7.091.492,78	1.020.509,75	-	-	1.117.478.448,12
Viaduto Pe. Cícero	25.745.271,53	938.818,63	-	-	-	-	26.684.090,16
Estações JK e Pe. Cícero	23.449.656,29	3.887.061,25	581.974,90	1.869.863,61	2.891.306,48	1.914.195,79	34.594.058,32
Urbanização do Elevado de Parangaba	21.785.464,49	-	-	-	-	-	21.785.464,49
Material Rodante METROFOR	51.509.513,00	-	-	-	-	-	51.509.513,00
Material Rodante SEINFRA *	-	-	-	-	-	-	267.473.940,00
Sistemas Fixos (Energia São Benedito e CCO, Telecom, Sinalização, Oficinas e Bilheteira Eletrônica)	144.478.800,50	53.879.145,19	44.585.873,62	64.349.585,65	20.467.810,12	7.189.707,72	334.950.922,80
Administração, Projetos, Gerenciamento, Supervisão	134.995.812,62	4.009.146,09	11.247.892,73	10.843.299,93	10.140.877,24	6.965.407,84	178.202.436,45
Desapropriações	62.239.701,99	9.228,22	-	-	-	-	62.248.930,21
Total Linha Sul	1.573.248.024,08	63.046.041,31	63.507.234,03	78.083.258,94	33.499.993,84	16.069.311,35	2.094.927.803,55

* Obs.: Os valores de Material Rodante entre os exercícios de 2015 a 2020 foram desembolsados pela SEINFRA.

Categories de Investimentos	Até 2015	2016	2017	2018	2019	Até Out 2020	Total
REMODELAÇÃO DA LINHA OESTE							
Obras Cívicas	32.749.022,74	-	-	-	-	-	32.749.022,74
Material Rodante (Aquisição de VLT's, Recuperação de Locomotivas e Carros Pidners)	179.966.310,40	1.263.027,07	2.043.002,90	-	-	-	183.272.340,37
Administração, Projetos, Gerenciamento, Supervisão	13.095.710,71	1.639.111,67	373.908,88	-	-	-	15.108.731,26
Desapropriações	856.662,28	-	-	-	-	-	856.662,28
Total Remodelação Linha Oeste	226.667.706,13	2.902.138,74	2.416.911,78	-	-	-	231.986.756,65

Categories de Investimentos	Até 2015	2016	2017	2018	2019	Até Out 2020	Total
METRÔ DE SOBRAL							
Obras Cívicas	74.977.104,65	-	-	-	-	-	74.977.104,65
Material Rodante (Aquisição de VLT's)	21.000.000,00	-	-	-	-	-	21.000.000,00
Administração, Projetos, Gerenciamento, Supervisão	2.080.959,56	-	-	-	-	-	2.080.959,56
Desapropriações	3.335.271,67	-	-	-	-	-	3.335.271,67
Total Metrô de Sobral	101.393.335,88	-	-	-	-	-	101.393.335,88

METRÔ DO CARIRI							
Total Metrô de Cariri	33.000.000,00	-	-	-	-	-	33.000.000,00

7. Impactos econômico-Financeiros da operacionalização das políticas públicas

No que se refere ao transporte de passageiros, a tarifa cobrada dos usuários é diferenciada em cada uma das linhas:

- Linha Sul: tarifa integral de R\$3,60;
- VLT Parangaba-Mucuripe: gratuito em virtude de estar em operação assistida;
- Linha Oeste: tarifa integral de R\$1,00;
- Linha Leste: em fase de obras;
- VLT de Sobral: tarifa integral de R\$1,00;
- VLT do Cariri: tarifa integral de R\$1,00.

Disso resulta o seguinte quadro de receitas (Quadro 6):

Quadro 8.1 – Receitas (valores em reais)

RECEITAS NÃO OPERACIONAIS	2018	2019	2020 (até out/20 ; Covid)
jan	R\$ 14.982,65	R\$ 43.566,65	R\$ 40.889,17
fev	R\$ 17.542,13	R\$ 32.454,59	R\$ 39.645,47
mar	R\$ 18.742,13	R\$ 42.247,86	R\$ 41.932,46
abr	R\$ 17.542,13	R\$ 43.284,23	R\$ 30.115,37
mai	R\$ 17.542,13	R\$ 46.285,41	R\$ 119.196,67
jun	R\$ 19.144,47	R\$ 46.715,75	R\$ 119.196,67
jul	R\$ 17.612,47	R\$ 45.077,33	R\$ 119.196,67
ago	R\$ 21.415,90	R\$ 44.304,71	R\$ 178.733,10
set	R\$ 22.829,83	R\$ 38.187,76	R\$ 184.846,29
out	R\$ 25.135,73	R\$ 43.912,04	R\$ 184.365,80
nov	R\$ 31.989,80	R\$ 41.685,99	
dez	R\$ 40.638,67	R\$ 45.981,46	
TOTAL	265.118	513.704	1.058.118



Quadro 8.2 – Resumo Receitas Operacionais e Custeio (valores em Reais)

Taxa de Cobertura Custeio com Receita Venda de Bilhetes			
	2018	2019	2020 (até out/20)
Receita Própria	R\$ 27.105.156,98	R\$ 32.822.685,04	R\$ 14.788.011,59
Custeio Repasse Estado	R\$ 140.975.354,85	R\$ 144.143.622,27	R\$ 128.739.758,51
Taxa de Cobertura (%)	19,23%	22,77%	11,49%
Taxa de Cobertura Custeio com Receitas Venda de Bilhetes e Não Operacional			
	2018	2019	2020 (até out/20)
Receita Própria + Não Operacional	R\$ 27.370.275,02	R\$ 33.336.388,82	R\$ 15.846.129,26
Custeio Repasse Estado	R\$ 140.975.354,85	R\$ 144.143.622,27	R\$ 128.739.758,51
Taxa de Cobertura (%)	19,41%	23,13%	12,31%

Quadro 8.3 – Detalhamento Receitas Operacionais e Volume de Passageiros



Operação Assistida

No que se refere às diversas oportunidades de negócios, a tabela de preços é diferenciada por fluxo de usuários nas estações. As tabelas de preços dos serviços e aluguéis de áreas nas Estações da METROFOR estão disponíveis no <https://www.metrofor.ce.gov.br/> bem como no Relatório de Sustentabilidade 2020 da METROFOR.

8. Comentários dos Administradores

Em 2020 a METROFOR teve desafios diversos enfrentados por sua administração e por sua equipe operacional.

A expansão da capacidade instalada progride com a evolução da operação assistida do VLT Parangaba Mucuripe (linha Nordeste), o que inclui a operação comercial. Esta linha de VLT portanto, caminha para sua capacidade nominal de até 90.000 passageiros ano.

Os Projetos Estratégicos mencionados no item 5 estão em andamento e contribuem para o atingimento dos Objetivos Estratégicos delineados.

Em 2021, destaca-se a implementação da Gestão de Riscos, que atenderá como já mencionado ao recente Decreto estadual 33.805 de 10/11/2020, bem como as seguintes ações estruturantes:

- Implantação de um modelo de gestão com indicadores e rituais de gestão para o acompanhamento de metas;
- Projetos de otimização de processos;
- Projetos de energia para aumento da sustentabilidade;
- Continuidade das ações para redução da dependência de recursos do Estado.

Assim, a Administração da METROFOR mantém seu foco em processos de melhoria contínua como ferramenta principal de sustentação da desafiadora missão de atender às Políticas Públicas de mobilidade em modais metroviários.

9. Remuneração da Administração e Empregados

Com vistas ao cumprimento das Políticas Públicas e dos objetivos traçados, a Companhia pratica os pacotes de remuneração acima aos seus gestores em Cargos Comissionados (Diretores) e Empregados:

- i. Remuneração Fixa Mensal definida com valores alinhados aos padrões praticados pelo Governo do Estado do Ceará. No caso da remuneração atribuída aos Empregados, os seus reajustes são definidos com base em Acordo Coletivo de Trabalho, cuja competência de aprovação é da SEINFRA e SEPLAG. No que tange à remuneração atribuída à Diretoria Executiva, a competência para deliberar sobre o assunto pertence ao Conselho de Administração, obedecendo a lei específica de reajuste dos cargos comissionados e staff do Governo do Estado do Ceará;
- ii. Pacote de Benefícios alinhado com as boas práticas de mercado, o qual, apesar de ser entendido como mero complemento à remuneração mensal, tem desempenhado importante papel para o aumento da motivação e manutenção da força de trabalho, além de aumentar a atratividade para o interesse de futuros entrantes oriundos dos próximos concursos públicos a serem realizados pela METROFOR.
- iii. A remuneração de cargos em comissão e de Conselheiros e Diretores está alinhada aos padrões do Governo do Estado. Os Diretores ocupam cargos em comissão e sua remuneração, portanto, é definida em lei. Os salários dos empregados estão previstos em lei (no Plano de Cargos e Carreira), sem prejuízo de benefícios e outros direitos previstos em ACT, entre eles o índice de recomposição salarial;
- iv. Os benefícios concedidos a Diretores e empregados da METROFOR estão em nível dos melhores benefícios do serviço público federal, e superiores aos do âmbito estadual. Por isso, são importantes para a manutenção da atual força de trabalho, sendo efetivamente indutores da participação em concursos públicos, ao se considerar salários e benefícios.
- v. A participação nos resultados, vinculada ao êxito das metas corporativas, seria eficaz para a melhoria de desempenho da Companhia e para a consecução das políticas públicas a encargo da empresa. Contudo, não há essa distribuição, face a própria necessidade de melhorar o modelo de negócios, bastante complexo em si, por servir à prestação de um serviço público essencial, embora econômico.

vi. Administradores e Conselheiros Fiscais da METROFOR têm sua remuneração definida anualmente pelo Governo do Estado do Ceará (Acionista Majoritário) através da publicação de lei específica para remuneração de cargos comissionados. A remuneração de Conselheiros é definida pela Assembleia Geral. A remuneração dos diretores é definida em lei, pois os diretores ocupam cargos em comissão.

9.1 Descrição da Remuneração da Administração e Empregados

Conforme Estatuto Social da METROFOR:

- I. Capítulo IV, Artigo 12º : “A administração da METROFOR competirá ao Conselho de Administração e à Diretoria Executiva, na forma deste Estatuto”.
- II. Seção IV, artigo 25º: “Os membros do Conselho de Administração farão jus a uma remuneração mensal estabelecida pelos acionistas em Assembleia Geral Extraordinária.”
- III. Seção IV, artigo 26º: “A Gratificação dos membros da Diretoria Executiva e seus reajustes, serão fixados pela Assembleia Geral”

A Diretoria presta contas de seus atos ao Conselho de Administração e as condições e requisitos para o exercício do cargo, juntamente com as qualificações dos candidatos, serão apresentadas à Assembleia Geral de Acionistas ou à reunião do Conselho que tiver de elegê-los, na forma da Lei 13.303/16, cuja posse se dá mediante a assinatura do Termo de Posse e seus mandatos, se expirados, considerar-se-ão automaticamente prorrogados até a posse de seu sucessor.

Administradores e Conselheiros Fiscais da METROFOR têm sua remuneração definida em Assembleia Geral, que leva em conta a remuneração do exercício anterior e o reajuste correspondente às perdas inflacionárias no período. Em 2019, a remuneração global mensal da Diretoria, do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal foi de R\$ 204.086,05, conforme os quadros a seguir:

Quadro 13.1 – Remuneração da Administração

DESCRIÇÃO	CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	DIRETORIA EXECUTIVA ESTATUTÁRIA PRESIDENTE	DIRETORIA EXECUTIVA ESTATUTÁRIA (OUTRAS DIRETORIAS)	CONSELHO FISCAL	AUDITORIA ESTATUTÁRIA	TOTAL
Nº Total de Membros Titulares	11	1	5	5	1	23
Nº Total de Membros Suplentes	0	0	0	2	0	2
Nº Total de Membros Remunerados	11	1	5	5	1	23
Remuneração Fixa Mensal (1)	R\$ 3.500,00	R\$ 17.607,61	R\$ 13.205,70	R\$ 3.500,00	R\$ 8.552,92	R\$ 46.366,23
Descrição de Outras Remunerações Fixas Nada a informar. (Vale Alimentação R\$ 849,19, Vale Refeição R\$ 509,51 e Assit. Médica R\$ 711,56)	NA	R\$ 2.070,26	R\$ 10.351,30		R\$ 2.070,26	R\$ 14.491,82
Total da Remuneração Mensal	R\$ 38.500,00	R\$ 19.677,87	R\$ 117.785,00	R\$ 17.500,00	R\$ 10.623,18	R\$ 204.086,05

Quadro 13.2 – Remuneração e Benefícios

TABELA DAS GRATIFICAÇÕES E BENEFÍCIO DA METROFOR - 2020						
Cargo Comissionado	Nível	Gratificação	Vale Alimentação	Vale Refeição	Assistência Médica	
Diretor Presidente	D1	R\$ 17.607,61	849,19	509,15	711,56	
Diretor	D2	R\$ 13.205,70	849,19	509,15	711,56	
Assessor Jurídico	N1	R\$ 8.552,92	849,19	509,15	711,56	
Auditor Interno	N1	R\$ 8.552,92	849,19	509,15	711,56	
Assessor Técnico	N1	R\$ 8.552,92	849,19	509,15	711,56	
Secretário Geral	N1	R\$ 8.552,92	849,19	509,15	711,56	
Gerente	N1	R\$ 8.552,92	849,19	509,15	711,56	
Técnico Pleno	N2	R\$ 3.944,91	849,19	509,15	711,56	
Técnico Junior	N2	R\$ 2.366,95	849,19	509,15	711,56	

Lei 16516, 15/03/2018 - DOE 16/03/2018 - Lei do Reajuste

Decreto 3255, 22/032018 - DOE 23/032018 - Tabela de Remuneração

R\$ 711,56 e o Teto da Assistência sendo concedido como forma de reembolso

O Vale Alimentação e o Vale Receição são creditados em cartões separados

Remuneração do Jovem Aprendiz R\$ 707,20

Remuneração do Estagiário R\$ 1045,00

10. Governança Corporativa

10.1. Estrutura de Governança Corporativa

A Lei 13.303/16, em seu art. 8º, incisos III e VIII, exige a elaboração de *“carta anual de governança corporativa, que consolide em um único documento escrito (...) informações relevantes, em especial as relativas a atividades desenvolvidas, estrutura de controle, fatores de risco, dados econômico-financeiros, comentários dos administradores sobre desempenho, políticas e práticas de governança corporativa e descrição da composição e da remuneração da administração”*.

A Governança Corporativa da METROFOR está construída e será continuamente aperfeiçoada com base nos princípios fundamentais de Equidade, Transparência, Prestação de Contas e Responsabilidade Corporativa.

A estrutura de Governança e Gestão da METROFOR está definida em seu Estatuto social (disponível no <https://www.metrofor.ce.gov.br/>) que detalha as atribuições e responsabilidades voltadas à administração da Sociedade.

No capítulo IV o Estatuto trata da Organização do conselho de Administração (Seção I) e da Diretoria Executiva (Seção II).

Já o Capítulo V detalha o Conselho Fiscal enquanto o Capítulo VII do Estatuto se dedica às Auditorias Internas e Externas.

Os quadros abaixo demonstram a Governança da METROFOR no que se refere ao seu conselho, à sua diretoria e a organização da empresa.

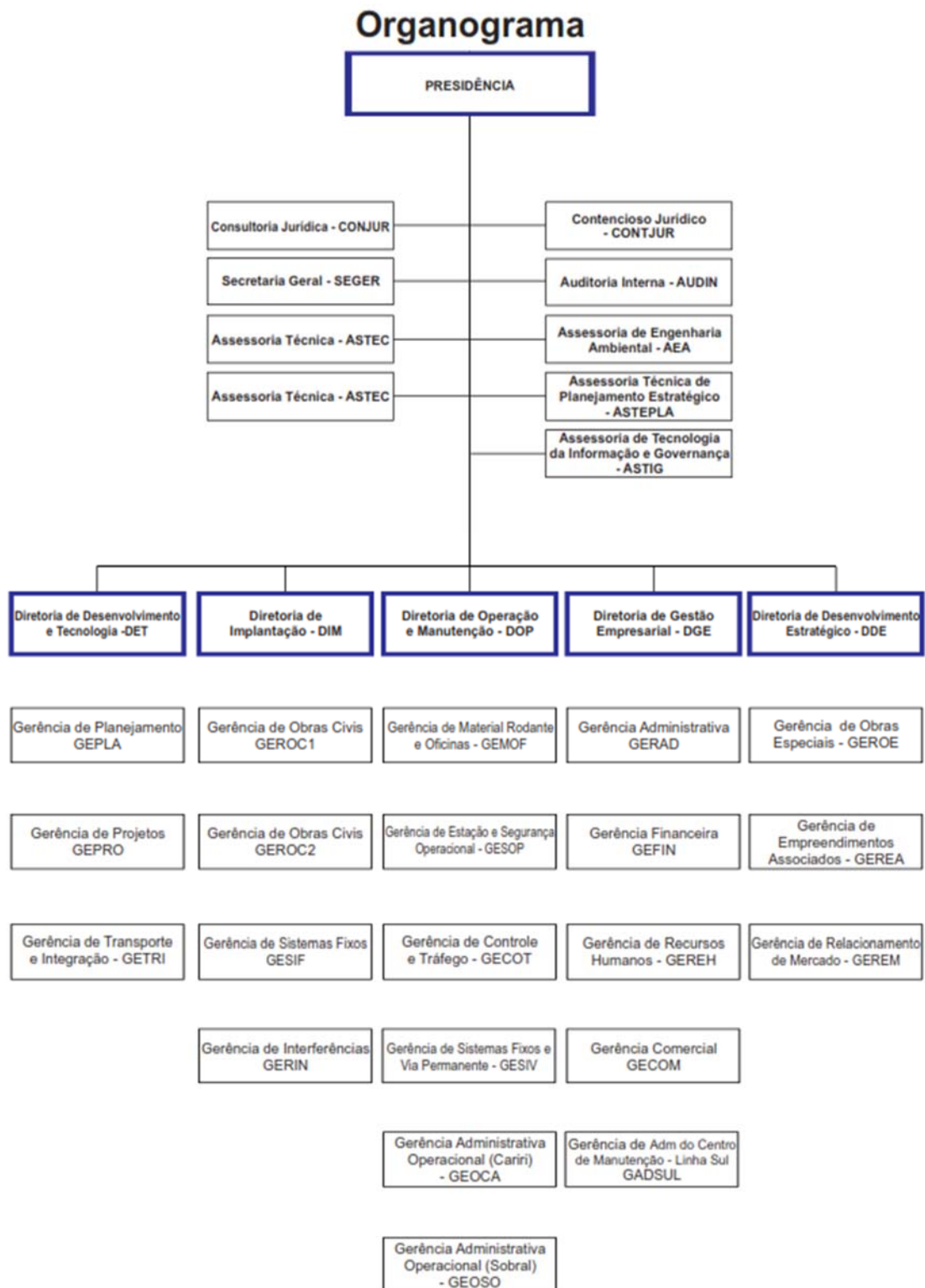
Quadro 14 – Membros do Conselho de administração:

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO
Lucio Ferreira Gomes (Presidente)
Fernando Antonio Costa de Oliveira
Francisco Quintino Vieira Neto
José Nelson Martins de Sousa
Roberto Bringel de Oliveira Correia
Cesar Augusto Ribeiro
Paulo Cesar Moreira de Sousa
Lana Aguiar de Araújo
Ricardo Durval Eduardo de Lima
Tiago Brasileiro Coelho
Janaína Carla Farias

Quadro 15 – Diretoria Executiva

Diretoria	Diretor (a)
Presidência	Fernando Antonio Costa de Oliveira
Diretoria de Desenvolvimento e Tecnologia	Francisco Edilson Ponte Aragão
Diretoria de Operação e Manutenção	Plinio Pompeu de Saboya Magalhães Neto
Diretoria de Gestão Empresarial	José Tupinambá Cavalcante de Almeida
Diretoria de Desenvolvimento Estratégico	Giselle de Negreiros Secundino
Diretoria de Implantação	VAGO

Quadro 16 – Organograma Executivo



10.2. Estrutura de controles internos e gerenciamento de riscos

A METROFOR possui uma Auditoria Interna, responsável por aferir a adequação do controle interno, a efetividade do gerenciamento dos riscos e dos processos de governança e a confiabilidade do processo de coleta, mensuração, classificação, acumulação, registro e divulgação de eventos e transações, visando ao preparo de demonstrações financeiras.

Com o advento da Lei nº 13.303/16, a Administração da Companhia está adotando uma série de medidas para reforçar os instrumentos de gestão, transparência e responsabilidade corporativa.

Em adição a isso, o Estado do Ceará publicou em 10/11/2020 o Decreto 33.805 definindo a Política de Gestão de Riscos para os órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual.

A METROFOR, como empresa de Economia Mista do Estado do Ceará tem agora os preceitos de gerenciamento de riscos delineados pela Lei das Estatais (13.303) e pelo importante Decreto estadual 33.805.

A METROFOR desenvolveu modelo conceitual de gestão de riscos para implantação em 2021, complementando suas ações e políticas de Governança Corporativa no que se refere a esse importante tema.

Após a implantação dos mecanismos acima, os administradores poderão acompanhar e supervisionar sistematicamente e efetivamente o processo de gestão de riscos e de controles internos estabelecidos para a prevenção e a mitigação dos principais riscos inerentes à Operação Metroviária.

A abrangência do sistema de gestão de riscos deve ser ampla incluindo Riscos Estratégicos, Operacionais e Ambientais. Esta estruturação, além de preconizada na Lei 13.303 e no Decreto Estadual 33.805, está também em linha com as melhores práticas de gestão preconizadas também pela Norma Brasileira de Gestão de Riscos (ABNT 31.000), de onde a Figura 2.1 abaixo resume a abrangência do tema:

Figura 2.1 - Abrangência da Gestão de Risco conforme ABNT 31.000



O modelo de estrutura de gerenciamento de riscos da METROFOR considera o tamanho e a complexidade de suas operações, objetivando o acompanhamento, o monitoramento e o controle dos riscos aos quais está exposto.

A estrutura de gerenciamento de riscos realiza a identificação e avaliação de riscos, com o objetivo de selecionar os riscos essenciais para buscar oportunidades potenciais e/ou que possam impedir a criação, preservação e realização de valor, ou que podem corroer o valor existente, com a possibilidade de impactos em resultados, capital, liquidez e reputação.

O processo de gerenciamento de riscos permeia toda a Organização, alinhado às diretrizes da administração e dos executivos, que, por meio de comitês e outras reuniões internas, definem os objetivos estratégicos, incluindo o apetite ao risco. Esta estrutura de gerenciamento de riscos possibilita que os riscos inerentes sejam adequadamente identificados, mensurados, avaliados,

monitorados, reportados, controlados e mitigados para apoiar o desenvolvimento de suas atividades.

O gerenciamento de riscos implica no reforço dos mecanismos de *Compliance* e na definição clara das responsabilidades dentro da organização, particularmente na alta gestão (Conselho de Administração e Diretoria Executiva).

A agenda de implantação do Gerenciamento de Riscos foca também nas reorganizações de processos dentro da visão de ser esta uma atividade contínua nas organizações que almejam a melhoria contínua.

O modelo de gerenciamento de riscos segue três linhas de defesa, como segue:

Figura 2.2 – Linhas de Defesa



- **Primeira linha de defesa:** funções ou atividades de negócios que geram exposição a riscos, cujos responsáveis realizam a gestão de acordo com políticas, limites e outras condições definidas e aprovadas pela Diretoria Executiva. A primeira linha de defesa deve ter os meios para identificar, medir, tratar e relatar os riscos assumidos.
- **Segunda linha de defesa:** consiste nas áreas de gerenciamento de riscos, controles internos e *Compliance*. Garante um controle eficaz dos riscos e que esses sejam gerenciados de acordo com o nível de apetite definido. Responsável por propor políticas de gerenciamento de riscos, desenvolver modelos, metodologias e supervisionar a primeira linha de defesa.
- **Terceira linha de defesa:** composta pela Auditoria Interna, é responsável por avaliar periodicamente de forma independente se políticas, métodos e procedimentos são adequados, além de verificar a sua efetiva implementação.

Em complemento, o modelo de estrutura de gerenciamento de riscos definirá também o Comitê Interno de Riscos e as agendas de gestão e monitoramento de riscos.

A implantação do modelo contemplará também a necessária agenda de treinamento das equipes, gestores e demais colaboradores envolvidos.

Esta estruturação o sistema de gerenciamento de riscos da METROFOR é aderente aos preceitos do Decreto Estadual 33.805 que estabelece em seu Art. 9º as áreas a serem contempladas e os órgãos responsáveis por cada uma destas áreas:

Figura 2.3 – Art 9º - Decreto 33.805

Art. 9º O gerenciamento de riscos nos órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual deverá contemplar as seguintes áreas de atuação:
 I – estratégica;
 II – tática; e
 III – operacional.
 §1º. Os órgãos e entidades definirão, por meio de portaria, as áreas de atuação responsáveis pelo gerenciamento de riscos, constituindo-se preferencialmente da seguinte forma:
 I – área de atuação estratégica: comitê executivo ou de integridade ou outra instância de decisão colegiada;
 II – área de atuação tática: assessoria de controle interno e ouvidoria ou, caso não exista, outra área responsável pela implementação, monitoramento e avaliação dos controles internos do órgão e entidade;
 III – área de atuação operacional: responsáveis pelos processos organizacionais e seus colaboradores.

O modelo de gerenciamento de riscos da METROFOR tem as interfaces de Responsabilidades dentro da Organização, com as áreas de risco e as Linhas de Defesa aderentes às práticas recomendadas pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa e são mostradas na Figura 2.4 a seguir:

Figura 2.4 – Gerenciamento de Riscos Corporativos



Fonte: Adaptado de IIA, *Declaração de Posicionamento do IIA: As Três Linhas de Defesa no Gerenciamento Eficaz de Riscos e Controles*, 2013.

10.3. Fatores de Riscos

As origens dos eventos de risco podem ser internas ou externas à organização.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa observa que os Riscos podem ser internos ou externos à organização.

Segundo o IBGC, os **Riscos Externos** são ocorrências associadas ao ambiente macroeconômico, político, social, natural ou setorial em que a organização opera. A organização em geral não consegue intervir diretamente sobre estes eventos e terá, portanto, uma ação predominantemente reativa.

Já os **Riscos Internos**, são eventos originados na própria estrutura da Organização pelos seus Processos, seus Quadros de pessoal ou de seu ambiente de tecnologia. Aqui, a Organização pode e deve em geral, reagir com ações pró ativas.

Já quanto à **natureza dos riscos**, estes podem ser:

Riscos Estratégicos, que são aqueles associados à tomada de decisão da alta administração e podem gerar perda substancial no valor econômico da Organização. Incluem-se aqui os riscos decorrentes de má gestão empresarial, implicando em inconsistências e erros nas demonstrações financeiras. Podem se originar de processos equivocados de fusão e aquisição, flutuações de demandas de mercado, obsolescência tecnológica e afins.

Riscos Operacionais, que são aqueles de falhas, perdas operacionais, inadequação de processos, pessoas e sistemas assim como eventos externos como catástrofes naturais, fraudes, greves, atitudes criminais e afins. Os riscos operacionais geralmente acarretam reduções, degradação ou interrupção na prestação do serviço com impacto negativo na reputação junto à sociedade com potencial de geração de passivos contratuais, regulatórios e ambientais em adição ao prejuízo direto causado por estas falhas ou perdas.

Riscos Financeiros (mercado, crédito e liquidez), que são aqueles associados à exposição das operações financeiras da organização. É o risco de que os fluxos de caixa não gerem os recursos necessários ao atendimento sustentável da Organização e de suas operações.

Já quanto aos **tipos de risco**, estes podem ser:

De **Tecnologia**, representados por falhas, indisponibilidade ou obsolescência de equipamentos ou instalações, sistemas de informação, logística, e gerenciamento operacional, que prejudiquem a eficiência ou a continuidade das operações.

Ambientais, associados à gestão inadequada de questões ambientais causando efeitos como contaminações do ambiente com danos ambientais implicando em paradas ou redução das operações bem como em custos indenizatórios e regulatórios.

De Conformidade, relacionados ao descumprimento de obrigações legais ou regulatórias aplicáveis ao negócio. Aqui se incluem também a má gestão, o descumprimento de obrigações relacionadas à procedimentos e normas da própria organização.

No que tange à **avaliação dos riscos**, o sistema de gestão de riscos deve identificar os riscos e classificá-los conforme a probabilidade de ocorrência e grau de impacto.

Esta classificação define também os principais pontos de atenção para o Conselho de Administração, para a Diretoria Executiva e para a Gestão Operacional da organização. A mensuração dos riscos e de suas probabilidades de ocorrência deve ser conduzida pela Estrutura de Gestão de Riscos junto à toda a organização, elaborando-se agenda e seminários internos de capacitação da equipe por via de plano de treinamento para a gestão de riscos.

O modelo de gestão de riscos da METROFOR, planejado para concluir implantação até o final de 2021, contempla o conteúdo descrito acima e almeja estabelecer Tratamento de Riscos para situações onde se objetive **Evitar o Risco** (foco em não se envolver, quando assim possível) ou **Aceitar o Risco**, retendo-o e monitorando ou Reduzir o Risco (onde são tomadas ações de mitigação) ou o **Transferir / Compartilhar** (visando reduzir impacto ou a probabilidade, por via de seguros onde aplicável e por exemplo, reforçando parcerias com o Município, o Estado e com a União para assegurar a cobertura de prejuízo operacional fruto da baixa receita tarifária em favor das Políticas Públicas do setor).

A Estrutura de Gerenciamento de Riscos da METROFOR consolida assim, a gestão de riscos nos mecanismos de Gestão e Governança Corporativa da METROFOR.

10.4. Políticas e Práticas de Governança

A Governança Corporativa objetiva assegurar a integridade, a regularidade, a transparência e a confiabilidade de uma empresa, bem como as melhorias no seu desempenho econômico. Para isso, utiliza de um conjunto de mecanismos, tanto de incentivos como de monitoramento, que garantam o alinhamento do comportamento da alta administração, com os interesses dos acionistas da sociedade, do Governo Estadual e demais *stakeholders* (partes interessadas) das operações metroviárias.

Nesta perspectiva, a Administração da Companhia busca estabelecer relacionamentos baseados em princípios éticos, responsáveis e transparentes, trabalhando para atingir a excelência empresarial, melhorando continuamente as práticas e atitudes, visando potencializar ações que garantam a perenidade.

A Governança Corporativa da METROFOR está construída e será continuamente aperfeiçoada com base nos princípios fundamentais de Equidade, Transparência, Prestação de Contas e Responsabilidade Corporativa.

Destacam-se as seguintes políticas e práticas de Governança que a METROFOR tem estabelecidas em suas operações (os documentos completos destas políticas se encontram no <https://www.metrofor.ce.gov.br/projeto/politicas/>):

- **Política de Transação entre Partes relacionadas:** Esta Política tem por objetivo regulamentar as diretrizes e regras a serem observadas pela Companhia Cearense de Transportes Metropolitanos - METROFOR nas Transações com Partes Relacionadas – TPR, em conformidade com os requisitos de competitividade, conformidade, transparência, equidade e comutatividade, observando a adoção das boas práticas de governança corporativa.
- **Política de Porta Vozes:** A METROFOR estabelece esta Política de Porta Vozes. Este documento reforça a importância do alinhamento do discurso e da transparência no compartilhamento de informações de interesse público.
- **Código de Conduta e Integridade:** O Código de Conduta e Integridade da Companhia Cearense de Transportes Metropolitanos, METROFOR, reflete os princípios éticos e jurídicos, bem como o ordenamento que norteia a Administração Pública. Estas disposições possuem o objetivo de reforçar os princípios e valores adotados pela Companhia, os quais orientam o comportamento ético de todos os administradores, conselheiros fiscais, empregados, estagiários, aprendizes, terceiros a serviço da

Companhia, prestadores de serviço e fornecedores no relacionamento com as partes interessadas.

O objetivo maior desta Carta Anual de Políticas Públicas e Governança Corporativa é apresentar à sociedade a estrutura atual de Governança da METROFOR e o nível de aderência aos princípios fundamentais da Governança.

Como muito já enfatizado nesta Carta, a METROFOR vê a estruturação da Governança como um processo contínuo de aprimoramento de gestão e perseguirá sempre a implementação das melhores práticas com o intuito de manter a gestão e operação de seus ativos no Estado da Arte.

Entendemos ser esta a nossa missão e sobretudo o requisito básico que nos capacita à contínua procura pela satisfação de nossos clientes (a sociedade) e à perfeita aderência às Políticas Públicas voltadas à mobilidade urbana no modal metroviário.

As Políticas e Práticas da Governança Corporativa da METROFOR estão continuamente registradas em seus atos de gestão, através das atas de reunião de seu Conselho de Administração bem como nos relatórios auditados da companhia que podem ser visitados, junto a outros documentos e informações de relevância, no nosso site: <https://www.metrofor.ce.gov.br/>.