




GOVERNO DO
ESTADO DO CEARÁ
Secretaria da Infraestrutura



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2022 - 2026

Dezembro de 2021

Metrô de Fortaleza

Sobre o METROFOR	3	Análise do Ambiente Externo - Oportunidades	24
Equipe de elaboração do planejamento estratégico	4	Análise do Ambiente Externo - Ameaças	26
Metodologia	5	Matriz SWOT	27
Diagnóstico Estratégico	8	Mapa Estratégico	28
Negócio	14	Matriz Estratégica	29
Missão	15	Anexo 1 - Informações e levantamentos do Diagnóstico Estratégico	30
Visão	16		
Indicadores decorrentes da visão	17		
Valores	18		
Linha de Visão	19		
Pontos Fortes	21		
Pontos Fracos	22		

O Metrô de Fortaleza – 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. Dessa forma, a empresa é responsável por executar melhorias nas políticas públicas de mobilidade urbana, sendo um instrumento fundamental para a redução de desigualdades e para proporcionar melhor qualidade de vida para os habitantes do estado, bem como contribuir para o desenvolvimento econômico do estado.

Nesse sentido, o METROFOR se destaca como opção no transporte de passageiros sobre trilhos, tendo alcançado crescimentos expressivos no número de passageiros transportados nos últimos anos. Esse crescimento foi interrompido pela pandemia, que causou paralisação das atividades em 2020 com recuperação lenta das atividades e severas mudanças no ambiente social e econômico.

Isso por si só, exigiu a revisão do planejamento estratégico, como forma de melhor organizar o crescimento sustentável das atividades do METROFOR ao longo dos próximos anos, mantendo-se as curvas de crescimento, com melhorias na operação e no atendimento ao público, mas sem deixar de lado as necessárias medidas de racionalização de custos e embarque de novas tecnologias que permitam uma melhor experiência do cliente.

O Metrô de Fortaleza – METROFOR – através de sua Diretoria Executiva e empenho de toda sua equipe de gestão, busca incessantemente o aprimoramento das operações metroferroviárias para contribuir com o desenvolvimento do Estado do Ceará, economizando tempo para as pessoas, garantindo a mobilidade e promovendo a inclusão social.

Com o intuito de aprimorar ainda mais sua relevância para a sociedade e para o Governo do Estado, formou-se um time composto pelos membros da Diretoria Executiva e equipes de assessores para a discussão dos desafios e oportunidades do METROFOR nos próximos anos, definindo-se assim o planejamento estratégico da empresa através de um processo extensivo em discussões, participativo e conduzido com liberdade, mas sempre pautado em fatos e dados sobre a operação. Dessa forma, o planejamento estratégico foi elaborado a partir de uma ampla investigação do ambiente interno o qual denominamos nesse documento de diagnóstico.

Essa equipe composta pelos seguintes membros destacados a seguir, elaborou e apresenta esse documento que traduz o resultados dos levantamentos, discussões e conclusões que resultaram nos objetivos estratégicos do METROFOR, indicadores de monitoramento, metas e iniciativas necessárias para o alcance desses objetivos e, por consequência da própria visão estratégica da empresa.

Equipe de elaboração do Planejamento Estratégico:

Igor Ponte (DPR), Francisco Edilson Ponte Aragão (DET), Cléber Cunha (DIM), Plínio Sabóia (DOP), José Tupinambá Cavalcante de Almeida (DGE), Giselle Secundino Negreiros Frota (DDE), Marcos Aurelio Fontenele M. Santos (Assessor da Presidência), Júlio César (Assessor da Presidência), Joseane Gondim (Assessora de Comunicação), Marlon Macedo (Assessor da Presidência), Sônia Torres Melo (Coordenadora de Projetos), Alex (Gerente de TI).

A metodologia para formulação estratégica contou com as seguintes etapas:

- a) Diagnóstico
- b) Definição da ideologia organizacional
- c) Definição de direcionadores da estratégia
- d) Formulação estratégica

Todas as etapas foram extensivamente discutidas com a equipe e validadas por meio de reuniões online com ampla participação do corpo diretor da empresa. A cada etapa, fazia-se o nivelamento de conceitos e orientava atividades que deveriam ser cumpridas antes do próximo encontro. Esses dados eram processados e tratados para facilitar as discussões, o que resultou em um trabalho altamente produtivo, com um excelente grau de aprofundamento e que define “os trilhos” para o crescimento sustentado das operações metroferroviárias da empresa nos próximos anos.

O diagnóstico foi quantitativo, com respostas a formulários eletrônicos e levantamento de dados internos, sendo que todas as áreas foram convidadas a contribuir com informações relevantes. Através dos levantamentos realizados, foi possível determinar os pontos fortes e fracos a serem trabalhados na empresa.

Da mesma forma, utilizando-se formulários eletrônicos e discussões em grupo, foi definida uma nova ideologia organizacional, voltada para o valor a ser gerado para os clientes do METROFOR e seu acionista, o Governo do Estado do Ceará. A ideologia é composta pelas seguintes definições:

- Negócio: resumidamente, pode ser definido como espaço de valor que se deseja ocupar no mercado.
- Missão (ou propósito): resumidamente, representa a razão de existir do METROFOR.
- Visão: resumidamente, meta audaciosa que se deseja alcançar e que gera valor para as partes interessadas no negócio.
- Valores: resumidamente, representa os pilares sobre os quais a organização precisa ser construída e que definem as guias de comportamento das pessoas mediante as mais diversas situações, sejam relacionadas aos clientes, sejam relacionadas à operação, sejam relacionadas as demais partes interessadas.

Além do diagnóstico, que permitiu o levantamento dos pontos fortes e fracos, foi realizado um questionário com mais de quarenta questões para o corpo diretivo da empresa totalmente direcionadas para o ambiente externo. Essas questões permitiram avaliar as oportunidades e ameaças da organização.

Uma vez que a lista de pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças foi relativamente extenso, foi necessário realizar uma etapa de priorização para elaboração da matriz SWOT. Através de um formulário eletrônico, as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças foram avaliadas com notas de 1 (um) a 5 (cinco) pelo corpo diretivo, onde a nota 1 representa uma menor significância do fator avaliado e a nota 5 uma maior significância. As forças e fraquezas foram avaliadas em termos dos critérios: a) importância para o negócio; b) desempenho atual; ambos conforme as notas 1 a 5 explicadas anteriormente. Já as oportunidades e ameaças foram avaliadas em termos dos critérios: a) impacto para o negócio; b) probabilidade de ocorrência, também utilizando-se notas de 1 a 5 para cada critério. Esses critérios foram então multiplicados e equalizados numa escala de 0 a 100%. A nota de corte utilizada foi 60%, sendo os elementos com notas inferiores a 60% descartados da análise SWOT.

Outro importante exercício elaborado pela equipe para direcionamento estratégico, foi a linha axial de visão. Essa linha define grandes projetos que devem ser implantados para se alcançar a visão almejada. Utilizando a ferramenta de compartilhamento “Jamboard” organizou-se um conjunto de discussões e validou-se a linha de visão apresentada nesse documento, a qual foi definida para um período de 10 anos.

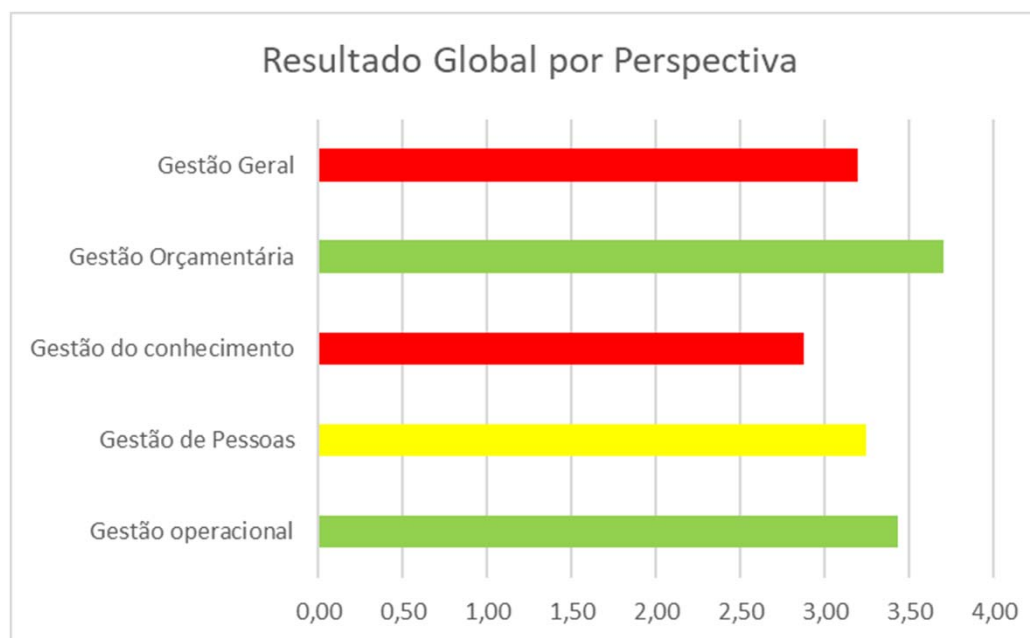
Finalmente, após todas essas etapas, a Matriz SWOT foi discutida e os objetivos estratégicos foram definidos. Esses objetivos foram organizados na forma do Balanced Score Card (BSC) dentro das perspectivas: a) Sustentabilidade Financeira, Social e Ambiental; b) Mercado e Imagem; c) Processos e Tecnologia; d) Pessoas e aprendizagem. Foram discutidas as relações denexo causal entre os objetivos estratégico que demonstram como um objetivo reforça o atingimento de outro objetivo. Ato contínuo, para cada objetivo foram definidos indicadores, responsáveis pelos indicadores, metas (2022 a 2026) e as iniciativas necessárias e suficientes para alcance das metas. Essas informações foram resumidas na Matriz Estratégica. Essa matriz traz um resumo dessas informações.

Obs.: a próxima página (p. 7) desse documento traz um resumo da metodologia utilizada para a elaboração do planejamento estratégico no METROFOR.

Representação esquemática da metodologia do planejamento estratégico



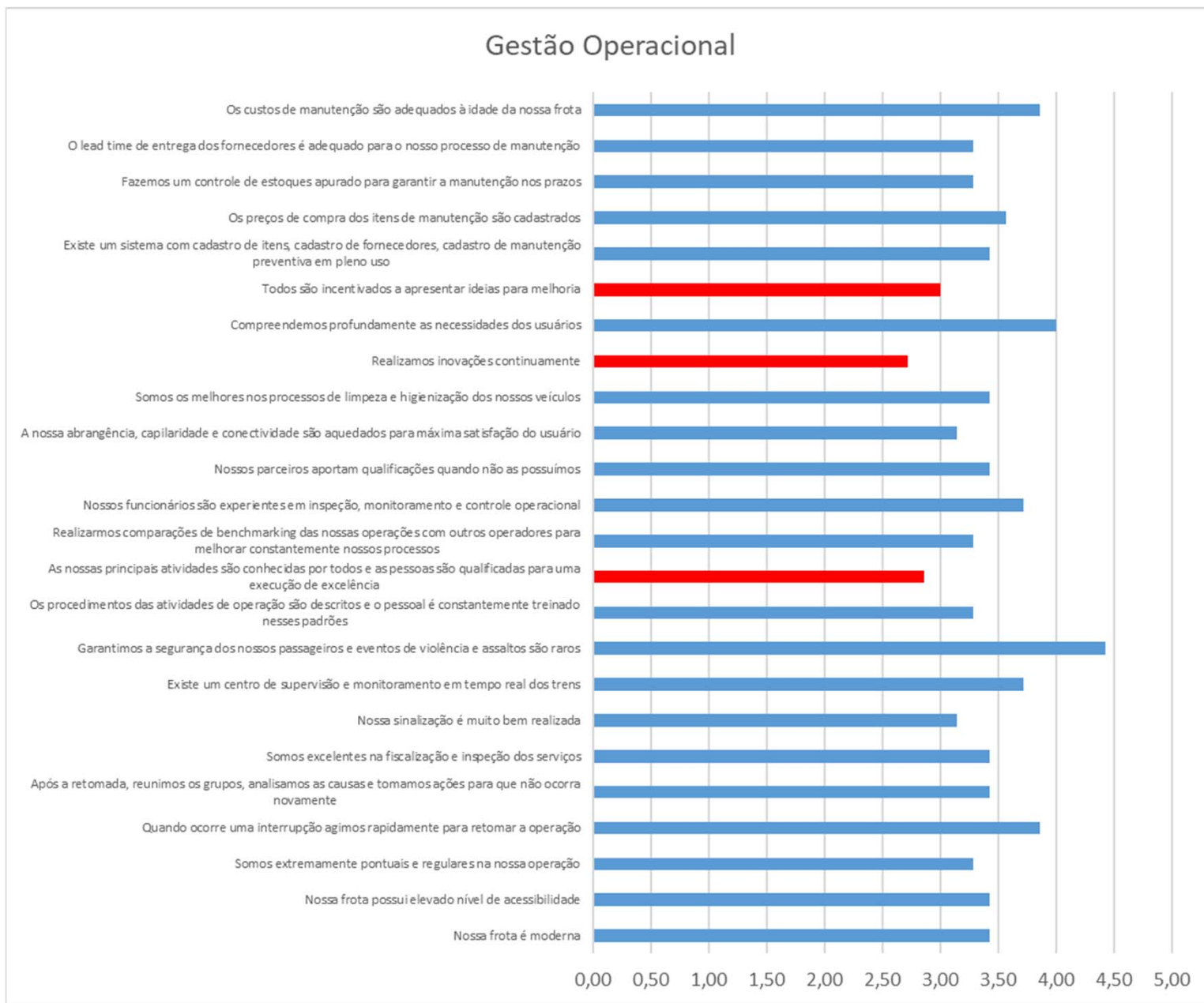
O diagnóstico aponta necessidades de melhoria em todas as temáticas, mas com destaques para a gestão geral e a gestão do conhecimento...



Para verificar os levantamentos realizados para fins de diagnóstico estratégico com as áreas internas do METROFOR, que consubstanciam o levantamento dos pontos fortes e fracos, pedimos verificar o Anexo 1 deste documento.

Na gestão operacional, destacam-se como pontos fortes:

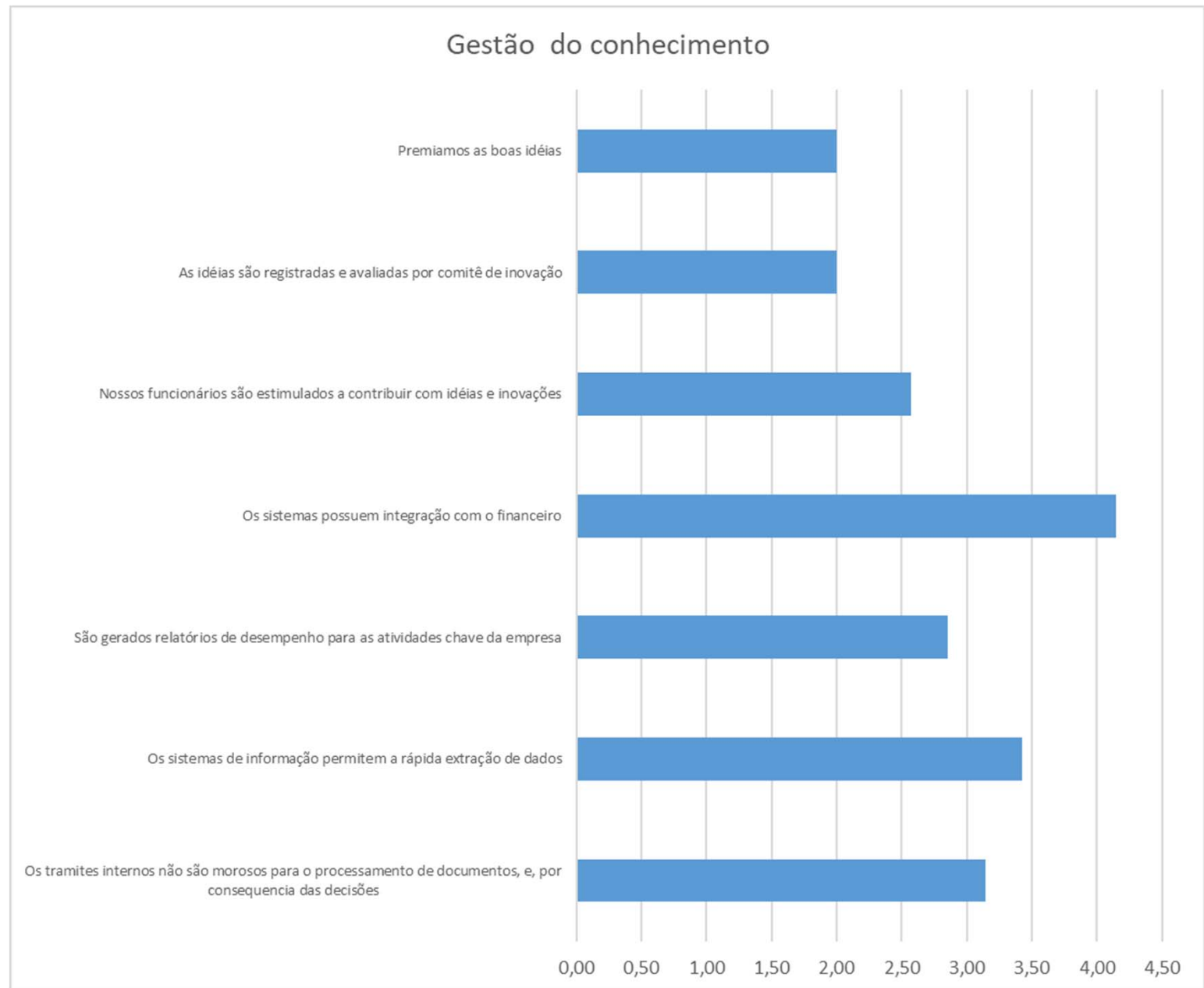
- a) Segurança dos passageiros
- b) A compreensão das necessidades dos usuários
- c) Capacidade de resposta quando ocorrem problemas



Embora os funcionários sejam experientes, o quantitativo atual é insuficiente e o número de ações trabalhistas é elevado, destacando necessidade de melhoria da comunicação e da gestão de RH da empresa...

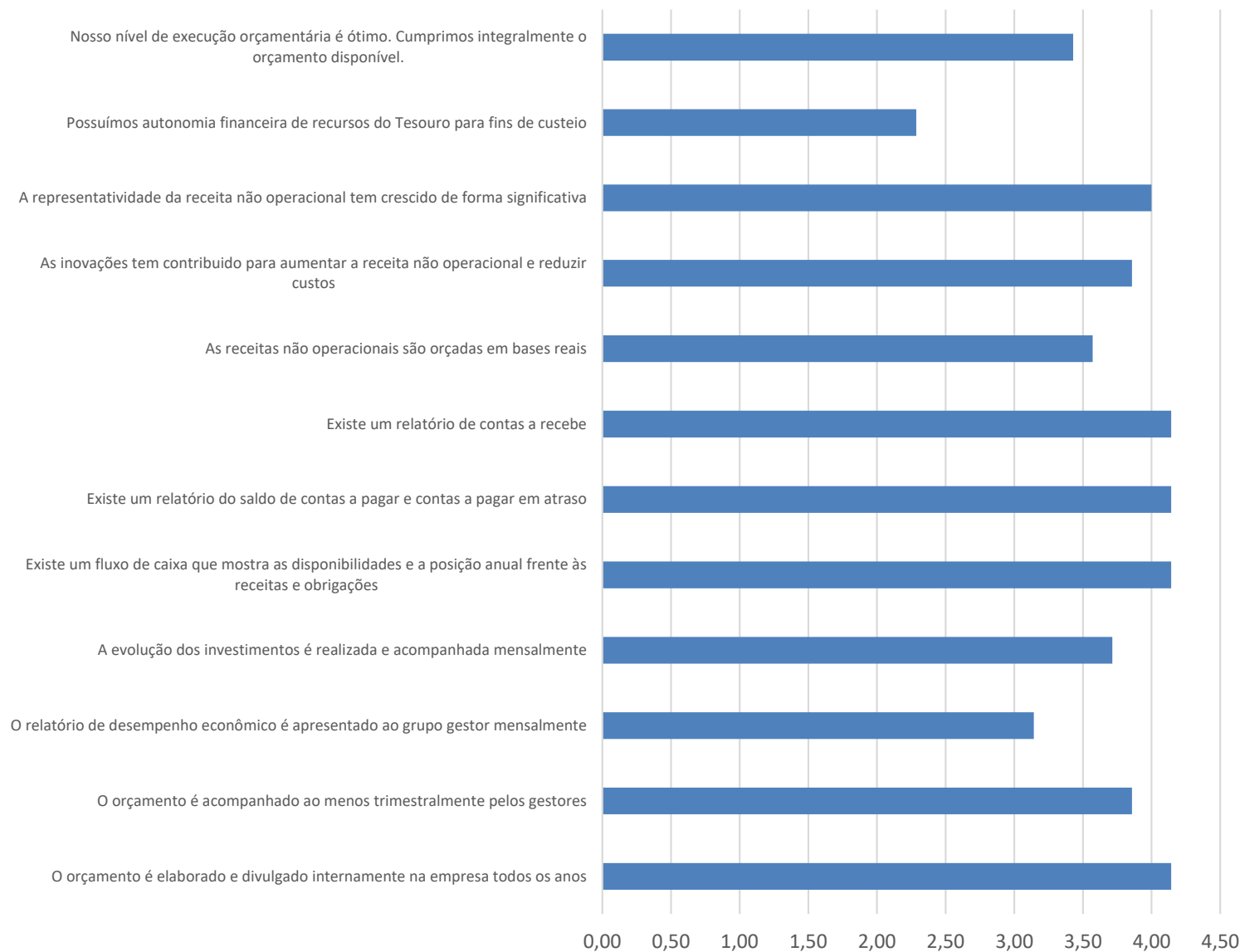


O fato da gestão de RH e comunicação deficientes, com quantitativo insuficiente, leva as pessoas a não apresentarem idéias ou inovações, muito embora conheçam as necessidades dos clientes...

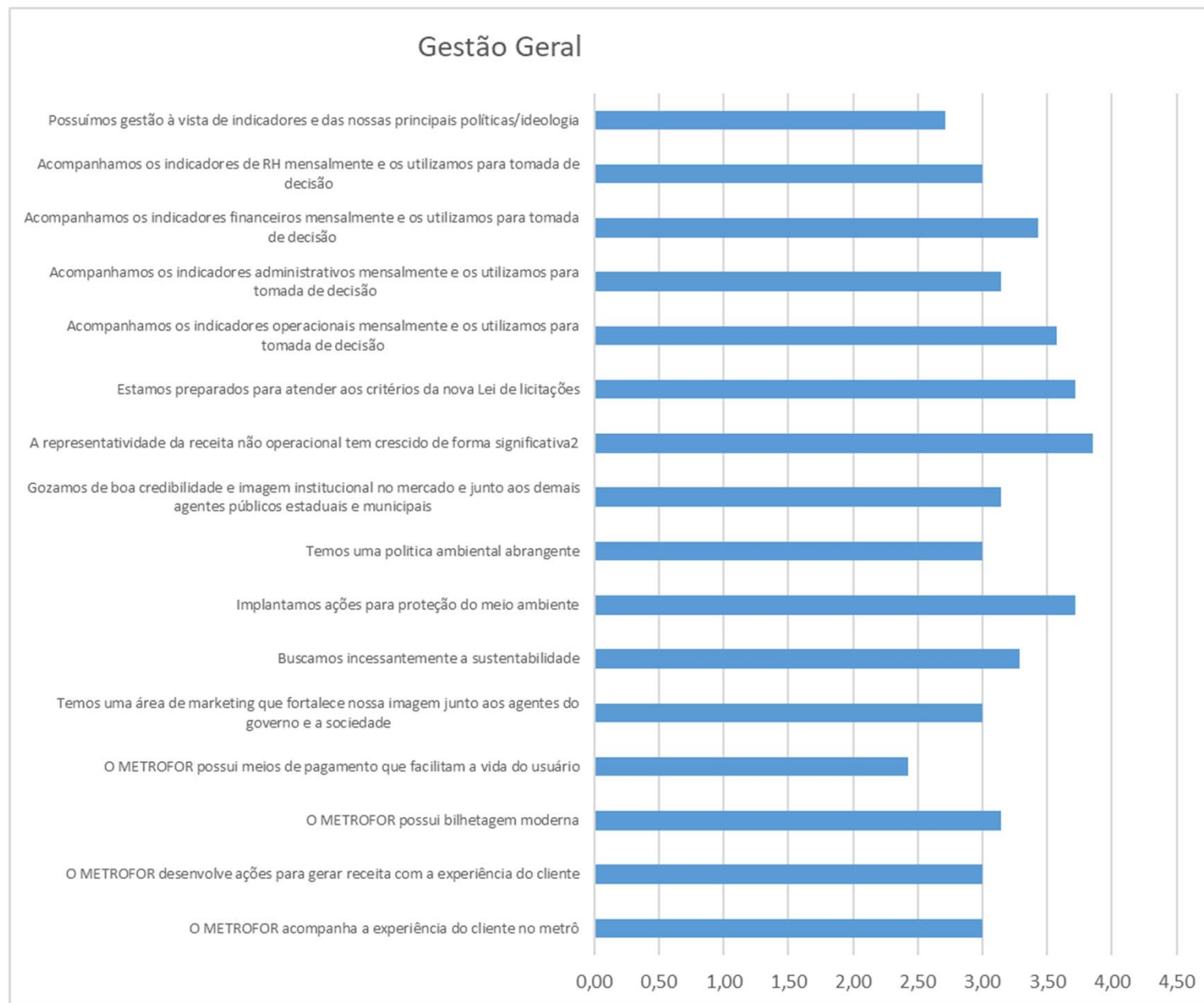


Embora a dependência do Governo do Estado seja um problema, o orçamento anual é criteriosamente elaborado e divulgado para todos os gestores...

Gestão Orçamentária



O destaque para a gestão geral é a ausência de indicadores e de rituais de gestão. Sem esses elementos, a tomada de decisão fica ao menos parcialmente comprometida...



Nosso Negócio (visão ampliada para além do transporte):

Realizando inclusão social, economizamos seu tempo para você utilizá-lo onde mais lhe importa.

*Promover **inclusão social e economizar o tempo** das pessoas, contribuindo para o **desenvolvimento do Estado do Ceará**.*

*Ser uma empresa de transporte de passageiros **eficiente**, de alta tecnologia, **sustentável nos âmbitos social, econômico e ambiental**, estruturadora da mobilidade urbana integrada, conquistando a confiança da população, reconhecida como referência pelos serviços prestados e pela participação no desenvolvimento do Estado do Ceará.*

Significados da visão:

- a) Para a sociedade: Confiança e economia de tempo
- b) Para o Governo do Estado: Desenvolvimento, inclusão social e qualidade de vida do cidadão
- c) Para o funcionário: reconhecimento e realização profissional.

Proposta:

- Regularidade
- Pontualidade
- IPKt (índice de passageiros por km)
- % do modal na matriz de passageiros nas regiões metropolitanas do Estado do Ceará
- Número de passageiros transportados/dia
- Custo por km por passageiro transportado (tarifa técnica)

Segurança

Excelência Operacional

Satisfação do cliente

Profissionalismo

Respeito ao patrimônio cultural, histórico e ambiental

<p>04 Foco em pessoas</p> <p>Preparar estudos para realização de concurso público</p> <p>Contratar pessoal por concurso</p> <p>Mapear processos em funcionamento</p> <p>Qualificar pessoal</p>	<p>Realizar treinamentos técnicos e operacionais</p> <p>Introduzir o sistema de gestão por processos</p>	<p>Atualização e treinamento para qualificação de pessoal</p>	<p>Atualização e treinamento para qualificação de pessoal</p> <p>Ampliar o número de colaboradores da Companhia.</p>	<p>Atualização e treinamento para qualificação de pessoal</p> <p>Proporcionar o crescimento profissional dos empregados.</p>
<p>03 Foco qualidade e confiabilidade do sistema</p> <p>Concluir o sistema de Comunicação da Linha Sul e fortalecer a imagem do METROFOR junto aos seus clientes.</p>	<p>Reduzir os intervalos entre as viagens.</p> <p>Retomar o Edital do Sistema de Ventilação</p> <p>Campanha publicitária com melhor divulgação do METROFOR</p>	<p>Ampliar as formas de pagamentos dos bilhetes de acesso ao sistema.</p> <p>Iniciar a implantação do Sistema de Ventilação</p> <p>Campanha publicitária com melhor divulgação do METROFOR</p>	<p>Implantar a Bilhetagem Eletrônica no Metrô do Cariri e na Linha Oeste.</p> <p>implantação do Sistema de Ventilação 60%</p> <p>Campanha publicitária com melhor divulgação do METROFOR</p>	<p>Monitoramento do tempo das Viagens.</p> <p>implantação do Sistema de Ventilação 100%</p> <p>Campanha publicitária com melhor divulgação do METROFOR</p>
<p>02 Integração e Ampliação</p> <p>Iniciar a integração com o sistema metropolitano e intermunicipal</p> <p>Operar comercialmente a Parangaba-Mucuripe</p>	<p>Iniciar a integração como o sistema de transporte Fortaleza</p> <p>Iniciar a modernização do VLT Oeste</p> <p>Retomar estudos sobre a integração entre os modais</p>	<p>Iniciar a Operação Assistida da Linha Leste 1</p> <p>Integrar o Sistema Metroferroviário com o Bicicletar</p>	<p>Ampliar a integração entre modais em Fortaleza – 50%</p> <p>Iniciar “piloto” de integração entre modais RMF – 10% Edital para implantação de novas linhas</p>	<p>Operação assistida da Linha Leste</p> <p>Início da fase 2 Linha Leste</p>
<p>01 Foco na eficiência e auto sustentabilidade</p> <p>Concessão de parte da faixa de domínio para exploração a partir da implantação de fibra óptica.</p>	<p>Iniciar estudo sobre utilização de energias limpas nas Estações</p> <p>Otimizar Custos</p> <p>Concessão de mídias - Receita não operacional</p>	<p>Iniciar “piloto” de integração entre modais em Fortaleza – 10%</p> <p>Estudo de viabilidade para novas linhas em Fortaleza</p> <p>Estruturar os processos de melhoria contínua.</p>	<p>Integrar Sistema com o Rodoviário Municipal e Metropolitano á Linhas Sul e Parangaba Mucuripe.</p> <p>Implantação de energias limpas em 20% das Estações</p> <p>Ampliar as oportunidades de receita não operacional</p>	<p>Ampliar a integração entre modais em Fortaleza – 100%</p> <p>Ampliar a integração entre modais na RMF - 50%</p> <p>Implantação de novas Linhas</p> <p>Implantação de energias limpas em 40% das Estações</p>
<p>2022</p>	<p>2023</p>	<p>2024</p>	<p>2025</p>	<p>2026</p>

04 Foco em pessoas

Fortalecer a política de gestão de pessoas, capacitação e reter talentos.

Atualização e treinamento para qualificação de pessoal

Atualização e treinamento para qualificação de pessoal

Atualização e treinamento para qualificação de pessoal

Atualização e treinamento para qualificação de pessoal

Desenvolver formas de compartilhar conhecimento.

03 Foco qualidade e confiabilidade do sistema

Uso de novas tecnologias para facilitar o acesso aos serviços.

Campanha publicitária com melhor divulgação do METROFOR

Reduzir os intervalos entre as viagens.

Campanha publicitária com melhor divulgação do METROFOR

Campanha publicitária com melhor divulgação do METROFOR

Adoção de entretenimento embarcado.

Visão 2031:

Ser uma empresa de transporte de passageiros eficiente, de alta tecnologia, sustentável nos âmbitos social, econômico e ambiental, estruturadora da mobilidade urbana integrada, conquistando a confiança da população, reconhecida como referência pelos serviços prestados e pela participação no desenvolvimento do Ceará.

02 Integração e Ampliação

Concessão de parte da faixa de domínio para exploração a partir da implantação de fibra óptica.

Ampliar a integração entre modais na RMF – 100% Implantação de novas Linhas

Integrar o Sistema da Linha Leste com os demais modais

Implantação de novas Linhas

Integrar o sistema metroferroviário com o sistema Bicicletar.

Implantação de novas Linhas

Implantação de novas Linhas

Integração total com o sistema urbano e metropolitano rodoviário

01 Foco na eficiência e auto sustentabilidade

Operar comercialmente os espaços das Estações da Linha Leste.

Operar comercialmente a Parangaba-Mucuripe
Implantação de energias limpas em 60% das Estações

Ampliar a receita não operacional

Implantação de energias limpas em 80% das Estações

Operar comercialmente a Linha Leste.

Implantação de energias limpas em 100% das Estações

Diminuir a dependência de aporte financeiros governamentais.

2027

2028

2029

2030

2031

Dessa forma, o diagnóstico estratégico, permitiu a identificação dos seguintes pontos fortes:

- Resposta rápida quando há problemas
- Frota moderna na linha sul
- Sistemas integrados com o financeiro e acompanhamento orçamentário
- Segurança dos passageiros
- Qualificação técnica e experiência dos funcionários
- Potencial de receitas não operacionais a explorar
- Elevada regularidade
- Qualidade e rapidez do transporte
- Reconhecimento dos passageiros da qualidade do nosso transporte
- Potencial e clareza do planos de expansão
- Tarifa bastante acessível (política de subsídio cruzado)

Bem como destacou os principais pontos fracos:

- Quantitativo de pessoal inadequado e baixo envolvimento entre as áreas, gerando retrabalho ou sobreposição de tarefas.
- Muitas ações trabalhistas
- Processo de comunicação com os funcionários falho, agravado pela baixa interação da diretoria executiva com o corpo técnico
- Funcionários não são estimulados a apresentarem novas idéias
- Ausência de plano de cargos e salários
- Dependência econômica e financeira do Governo
- Cumprimento do planejamento de manutenção dos trens
- Baixa abrangência dos serviços (baixa capilaridade da rede)
- Transporte metroviário ainda pouco conhecido de uma parcela da sociedade
- Falhas constantes do material rodante
- Ausência de Indicadores e gestão dos mesmos impactando tomada de decisão
- Limitação/ausência de Gestão Ambiental
- Número alto de custos não programados

...Continuação:

- Limitação de área de atuação, muita malha viária a explorar
- Pendências contratuais com fornecedores.
- Falta de integração com o sistema rodoviário de Fortaleza
- Falta de sistemática de pesquisa para compreensão e acompanhamento das necessidades dos usuários, básicas e secundárias.
- Falta de integração entre setores operacional e financeiro no sistema (integração de dados para tomada de decisão)
- Inteligência do metrô depende de um corpo de funcionários que não é permanente
- Retaguarda de infraestrutura de TI

Uma análise do ambiente externo foi conduzida junto aos membros da diretoria e assessores do METROFOR resultando na identificação das seguintes oportunidades:

- Perspectiva de crescimento econômico do Ceará acima da média nacional
- Melhoria dos segmentos econômicos de transformação, construção civil, eletricidade, gás, água e infraestrutura
- Disponibilidade para uso e exploração de energias limpas nas estações
- Possibilidade de exploração de faixa de domínio para fibra ótica
- Possibilidade de integração do METROFOR com transporte rodoviário municipal e metropolitano, VLT, Sistema da linha Leste, Sul e Oeste e Bicicletar
- Parceria com setor privado
- Expansão para o eixo da BR-116 e interligação entre linhas Leste, Sul e Oeste formando um arco metroviário
- Conclusão da linha Leste em todas as suas fases
- Funcionamento aos Domingos
- MetrORIZAÇÃO de Caucaia. Atendimento da região leste da cidade/Pecém.

... continuação:

- Formar central de compras para reduzir preços de aquisição e reduzir estoques
- Implantação de trens elétricos
- Conscientização da população, através de ações de educação e publicidade, de forma a valorizar o transporte como sendo um “bem” da sociedade e não do governo.
- Implantação de sistemas autônomos e processos robotizados para reduzir custos e melhorar a satisfação dos clientes.
- Agregar novas tecnologias de compra de bilhetes a partir de totens de auto atendimento, internet gratuita para usuários/monitoramento, gerenciamento e operação/pagamentos online
- Agregar tecnologias de segurança, sinalização, monitoramento de viagem e entretenimento
- Melhorar a gestão de projetos com BIM/BMP e Trello
- Melhorar a exploração de receitas não operacionais, como: locação de espaços para mídias, quiosques e máquinas de auto atendimento, alimentação.
- Projeto de bicicletas compartilhadas
- Urbanização das faixas metroferroviárias

As ameaças identificadas foram:

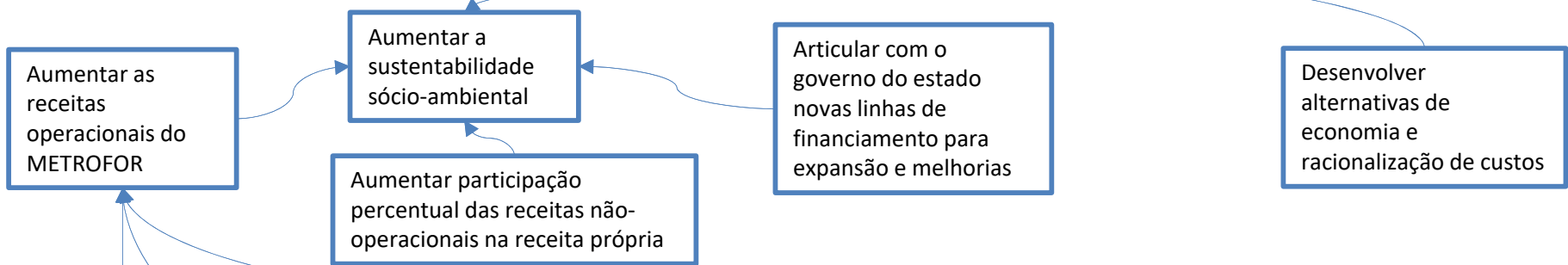
- Nível insatisfatório de articulação estadual pelos órgãos ARCE, Seinfra, Sec Cidade, Metrofor, Detran, AMC, ETTUFOR, Prefeituras da RMF
- Paralisação investimentos e limitação os orçamentos de todas a áreas do Governo, exceto saúde
- Falta de financiamento para a ampliação da prestação de serviços de manutenção e de consultoria
- Dificuldades de repasses orçamentários
- Tensões político-institucionais impactando a qualidade do serviço
- Possibilidade de protestos causando depredação e vandalismo
- Preço do petróleo aumentando o custo da operação e aumento do uso de transportes alternativos
- Não manutenção da política de incentivos
- Risco de não estabilização da inflação gerando aumentos de custo e redução dos passageiros transportados
- Novo modelo de trabalho home office reduzindo o número de passageiros transportados
- Pouco disponibilidade de fornecedores de peças e implementos para o METROFOR
- Preços de peças e equipamentos atrelado ao câmbio

SWOT		OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
		<p>Perspectiva de crescimento econômico do Ceará acima da média nacional</p> <p>Melhoria dos segmentos econômicos de transformação, construção civil, eletricidade, gás, água e infraestrutura</p> <p>Disponibilidade para uso e exploração de energias limpas nas estações</p> <p>Possibilidade de exploração de faixa de domínio para fibra ótica</p> <p>Possibilidade de integração do METROFOR com transporte rodoviário municipal e metropolitano, VLT, Sistema da linha Leste, Sul e Oeste e Bicicleta</p> <p>Parceria com setor privado</p> <p>Expansão para o eixo da BR-116 e interligação entre linhas Leste, Sul e Oeste formando um arco metropolitano</p> <p>Conclusão da linha Leste em todas as suas fases</p> <p>Funcionamento aos Domingos</p> <p>Metrorização de Caucaia. Atendimento da região leste da cidade/Pecém</p> <p>Formar central de compras para reduzir preços de aquisição e reduzir estoques</p> <p>Implantação de trens elétricos</p> <p>Conscientização da população, através de ações de educação e publicidade, de forma a valorizar o transporte como sendo um "bem" da sociedade e não do governo.</p> <p>Implantação de sistemas autônomos e processos robotizados para reduzir custos e melhorar a satisfação dos clientes.</p> <p>Agregar novas tecnologias de compra de bilhetes a partir de totens de auto atendimento, internet gratuita para usuários/monitoramento, gerenciamento e operação/pagamentos online</p> <p>Agregar tecnologias de segurança, sinalização, monitoramento de viagem e entretenimento</p> <p>Melhorar a gestão de projetos com BIM/BMP e Trello</p> <p>Melhorar a exploração de receitas não operacionais, como: locação de espaços para mídias, quiosques e máquinas de auto atendimento, alimentação.</p> <p>Projeto de bicicletas compartilhadas</p> <p>Urbanização das faixas metroviárias</p>	<p>Nível insatisfatório de articulação estadual pelos órgãos ARCE, Selinfra, Sec Cidade, Metrofor, Detran, AMC, ETTUFOR, Prefeituras da RMF</p> <p>Paralisação investimentos e limitação os orçamentos de todas as áreas do Governo, exceto saúde</p> <p>Falta de financiamento para a ampliação da prestação de serviços de manutenção e de consultoria</p> <p>Dificuldades de repasses orçamentários</p> <p>Tensões político-institucionais impactando a qualidade do serviço</p> <p>Possibilidade de protestos causando depredação e vandalismo</p> <p>Preço do petróleo aumentando o custo da operação e aumento do uso de transportes alternativos</p> <p>Manutenção da política de incentivos</p> <p>Risco de não estabilização da inflação gerando aumentos de custo e redução dos passageiros transportados</p> <p>Novo modelo de trabalho home office reduzindo o número de passageiros transportados</p> <p>Novo modelo de trabalho home office reduzindo o número de passageiros transportados</p> <p>Pouca disponibilidade de fornecedores de peças e implementos para o METROFOR</p> <p>Preços de peças e equipamentos atrelado ao câmbio</p>
<p>FORÇAS</p> <p>Resposta rápida quando há problemas</p> <p>Frota moderna</p> <p>Sistemas integrados com o financeiro e acompanhamento orçamentário</p> <p>Segurança dos passageiros</p> <p>Qualificação técnica e experiência dos funcionários</p> <p>Potencial de receitas não operacionais a explorar</p> <p>Elevada regularidade</p> <p>Qualidade e rapidez do transporte</p> <p>Reconhecimento dos passageiros da qualidade do nosso transporte</p> <p>Potencial e clareza do planos de expansão</p> <p>Tarifa bastante acessível (política de subsídio cruzado)</p>		<p>1. utilizando essas forças, quais oportunidades podemos capturar? Como? Fazendo o que?</p> <p>2. utilizando essas forças, quais ameaças podemos afastar ou eliminar? Como? Fazendo o que?</p>	
<p>FRAQUEZAS</p> <p>Quantitativo de pessoal inadequado e baixo envolvimento entre as áreas, gerando retrabalho ou sobreposição de tarefas.</p> <p>Muitas ações trabalhistas</p> <p>Processo de comunicação com os funcionários falho, agravado pela baixa interação da diretoria executiva com o corpo técnico</p> <p>Funcionários não são estimulados a apresentarem novas idéias</p> <p>Dependência econômica e financeira do Governo</p> <p>Cumprimento do Planejamento de manutenção dos trens</p> <p>Baixa abrangência dos serviços (baixa capilaridade da rede)</p> <p>Falhas constantes do material rodante</p> <p>Ausência de Indicadores e gestão dos mesmos impactando tomada de decisão</p> <p>Limitação/ausência de Gestão Ambiental</p> <p>Transporte metroviário ainda pouco conhecido de uma parcela da sociedade</p> <p>Número alto de custos não programados</p> <p>Limitação de área de atuação, muita malha viária a explorar.</p> <p>Pendências contratuais com fornecedores.</p> <p>Falta de integração com o sistema rodoviário de Fortaleza</p> <p>Falta de sistemática de pesquisa para compreensão e acompanhamento das necessidades dos usuários</p> <p>Falta de integração entre setores operacional e financeiro no sistema (integração de dados para tomada de decisão)</p>		<p>3. Que fraquezas que temos que eliminar para não perder as oportunidades? Como? Fazendo o que?</p> <p>4. Que fraquezas que temos que eliminar para não ficar expostos as ameaças? Como? Fazendo o que?</p>	

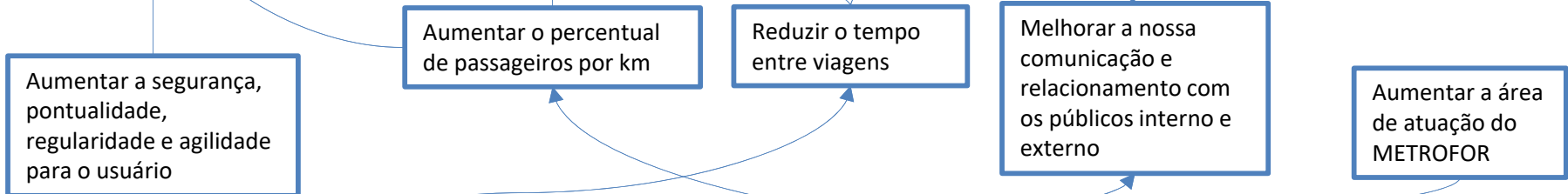


As respostas às questões contidas na matriz SWOT permitiram a definição de objetivos, os quais foram organizados em perspectivas conforme o Mapa Estratégico mostrado a seguir.

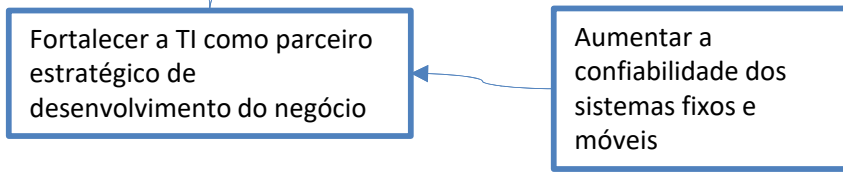
Sustentabilidade
Financeira, Social
e Ambiental



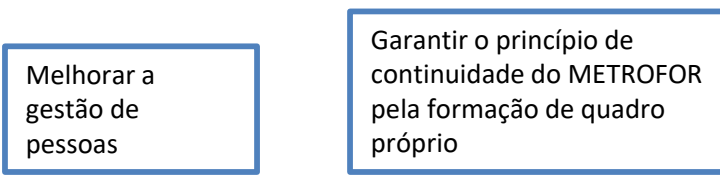
Mercado e
Imagem



Processos e
Tecnologia



Pessoas e
Aprendizagem



Com o Mapa Estratégico estabelecido e validado, elaborou-se a Matriz Estratégica que resume, além dos objetivos estratégicos nas suas respectivas perspectivas, os indicadores, metas e iniciativas estratégicas necessários para a realização da visão estratégica.



PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	RESPONSÁVEL	META					INICIATIVAS / PROJETOS
				2022	2023	2024	2025	2026	
Sustentabilidade Financeira, Social e Ambiental	Aumentar as receitas operacionais do METROFOR	Receita própria	DET + GETRI + DOP / Tupinambá (mensuração)	R\$ 37.298.800	R\$ 41.028.680	R\$ 45.131.548	R\$ 49.644.703	R\$ 54.600.177	Promover a integração tarifária entre as linhas do METROFOR Integração com o BUM Finalizar a sinalização Aumentar número de trens no horário de pico Iniciar a integração com o sistema intermunicipal
		Receita operacional de bilhetagem		R\$ 34.289.200	R\$ 37.718.120	R\$ 41.489.932	R\$ 45.638.925	R\$ 50.202.814	Modernizar e ampliar sistema de bilhetagem Iniciar a operação comercial da linha Parangaba-Mucuripe
		Receita não Operacional		R\$ 3.009.600	R\$ 3.310.560	R\$ 3.641.616	R\$ 4.005.778	R\$ 4.406.355	
		Número de passageiros transportados (*)		18.000.000	19.000.000	20.000.000	21.000.000	21.840.000	Revisar a política tarifária (Cariri/Oeste)
Sustentabilidade Ambiental	Aumentar a sustentabilidade sócio-ambiental	energias alternativas na tração - kWh	Cleber	339.722	331.229	430.598	602.837	679.444	Implantar placas fotovoltaicas na estação Padre Cicero Projeto de placas voltaicas no Centro de Manutenção Fazer projeto para ter 100% de energia limpa até 2031
		% Receitas não-operacionais em relação receita própria (obs.: crescimento calculado em relação à receita própria de 2022)	Gielle	8%	9%	10%	11%	12%	Fazer discussões no governo estadual para tornar a política de transporte universal Articular a manutenção da política de incentivos Realizar novas PPPs Desenvolver e implantar novos projetos de concessão
		Recurso captado (R\$)	Edilson Araújo	R\$ 35.000.000	R\$ 35.000.000	R\$ 35.000.000	R\$ 35.000.000	R\$ 35.000.000	Desenvolver e implantar serviços de consultoria Desenvolver projeto Parangaba-Juruma (linha oeste) Ramal Caucaia-Pecem
Mercado e Imagem	Desenvolver alternativas de economia e racionalização de custos	Custo carro/km	Plinio	R\$ 28,99					Eletrificação do Parangaba-Mucuripe Modernização da linha oeste Renegociar contratos e licitar novos para a manutenção buscando melhores preços Racionalizar composições em razão da hora operacional
		Articular com o governo do estado novas linhas de financiamento para expansão e melhorias	Edilson Araújo	R\$ 35.000.000	R\$ 35.000.000	R\$ 35.000.000	R\$ 35.000.000	R\$ 35.000.000	Articular com outros governos/operadoras para compras em consórcio, de forma a melhorar o poder de barganha do METROFOR
Sustentabilidade Social	Aumentar a segurança, pontualidade, regularidade e agilidade para o usuário	Regularidade	Plinio	99%	99%	99%	99%	99%	Redesenhar processos operacionais buscando maior qualidade e agilidade
		Pontualidade	Plinio	99%	99%	99%	99%	99%	Treinar operação nos novos padrões
		% Acidentes	Plinio	zero	zero	zero	zero	zero	Implantar sistema de sinalização (Cleber / Alex)
		% Ocorrência de assaltos nas estações	Plinio	zero	zero	zero	zero	zero	Implantar sistema de monitoramento de viagem (Plinio/Alex) Implantar pesquisa de satisfação com clientes do metrô
Mercado e Imagem	Aumentar o percentual de passageiros por km	Satisfação do usuário (%)	Plinio / Joseane (mensuração)	85%	90%	95%	96%	97%	Agregar entretenimento e app de aquisição fácil de bilhete - tarifação por aplicativo (Plinio / Joseane / Alex)
		Headway (linha sul) - min	Cleber / (Plinio (mensuração))	8,00					Realizar integração entre modais
		Headway (Parangaba-Mucuripe)	Cleber / (Plinio (mensuração))	15,00					Garantir contratação de pessoal Concluir sinalização da linha sul Recuperar trens
Mercado e Imagem	Melhorar a nossa comunicação e relacionamento com os públicos interno e externo	Tempo de resposta às questões de Ouvidoria (dias)	Joseane	15	15	15	15	15	Recuperação dos VLTs Fazer comitê para tratamento semanal das questões com discussão e resposta rápida aos clientes
		Garinho de seguidores nas redes sociais do Metrofor (Instagram e Facebook)	Joseane	15K	20K	30K	40K	50K	Tomar as redes mais acessíveis ao público Desenvolver canal direto de comunicação - Projeto app Meu Metro
		Pesquisa (I)	Joseane	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	Elaborar pesquisa com público para verificar o grau de conhecimento do METROFOR e da sua utilidade pública
Mercado e Imagem	Aumentar a área de atuação do METROFOR	km de linha planejado	Edilson	13,00	20,00	7,00			Concluir estudos de integração entre modais / planejar a modernização do VLT da linha oeste Realizar planejamento Pecem e Linha Oeste
		Relação km implantado/km planejado	Cleber	0%	15,5%				Implantar a linha leste Implantar linha aeroporto
Processos e Tecnologia	Fortalecer a TI como parceiro estratégico de desenvolvimento do negócio	% de cumprimento do plano estratégico de negócio	Alex	100%	100%	100%	100%	100%	Adequar e implantar planejamento estratégico de TI
		Aumentar a confiabilidade dos sistemas fixos e móveis	MKBFA (falhas/10.000 km)	Plinio	2,5	2	1,7	1,6	1,5
Pessoas e Aprendizagem	Melhorar a gestão de pessoas	% Clima Organizacional	Tupinambá	50%	60%	70%	80%	85%	Realizar concurso público / Implantar pesquisa de clima / Trabalhar disfunções identificadas na pesquisa de clima
		% Absenteísmo	Tupinambá	20%	15%	10%	5%	5%	Implantar controle de ponto e sistema de perda de incentivo para o funcionário ausente (somente assíduos elegíveis ao plano de cargos e salários)
		Horas de treinamento (como % de horas trabalhadas)	Tupinambá	2%	2%	2%	2%	2%	Realizar treinamentos para as lideranças e para a operação: a) comportamentais; b) técnicos
		% Redução Ações trabalhistas	Tupinambá	10%	15%	20%	25%	30%	Fazer dossiê funcional dos empregados / Redesenhar processos de RH / Implantar plano de cargos e salários / Reduzir horas extras
Processos e Tecnologia	Garantir o princípio de continuidade do METROFOR pela formação de quadro próprio	Relação terceirizados e comissionados / Efetivos	Levantamento do quantitativo e contratação para contratação	Processo seletivo e contratação da mão de obra	Processo de atualização técnica da mão de obra	Processo de qualificação e aperfeiçoamento da mão de obra	Ampliação da mão de obra	Ampliação da mão de obra	Estabelecer critérios mínimos de dimensionamento de pessoal para assegurar a manutenção da operação e funcionamento do METROFOR

Diagnóstico estratégico METROFOR 2021

Informações relevantes para levantamento e evidenciação dos pontos fortes e fracos

O METROFOR possui oportunidades de melhorias relacionadas a Experiência do Cliente

- ✓ A única pesquisa de perfil do usuário para identificação de oportunidades de negócios dentro do METROFOR foi conduzida em 2017 e ainda não foi dada a devolutiva diante da percepção do cliente
- ✓ A Linha Sul do Metrô de Fortaleza e no Metrô de Sobral utilizam o sistema de bilhetagem eletrônica, cuja tecnologia proporciona aos passageiros utilizar cartões eletrônicos recarregáveis para embarcar no metrô.
- ✓ Não há uma específica área de marketing para fortalecer a imagem do METROFOR junto aos agentes do governo e a sociedade. Todos os materiais, plantas, material gráfico, e-mails corporativos, mídia kit, apresentações e palestras, são feitas pela equipe interna

O METROFOR não possui meios de pagamento que facilitam a vida do usuário

Disponibilizamos apenas o meio de pagamento em espécie, quando o usuário adquire um de nossos bilhetes para embarque.

A busca do METROFOR pela sustentabilidade é contínua

- ✓ Apesar de não ser autossustentável no pilar econômico, o METROFOR se mostra sustentável nos pilares de Desenvolvimento Social e Proteção Ambiental por se tratar de uma solução para mobilidade urbana, que é considerada como instrumento para a inclusão social. Segundo a entidade representante dos transportadores de passageiros sobre trilhos - ANPTrilhos, é possível monetizar os custos dos benefícios indiretos auferidos pela sociedade, provenientes da existência do transporte de passageiros sobre trilhos, em substituição aos outros modais. Desse modo, o METROFOR devolveu à sociedade cearense, no mesmo ano de 2018, na forma de ganhos com redução do tempo de viagem, redução do custo operacional dos outros modais, redução do número de acidentes, redução do consumo de combustível, redução do custo de manutenção de vias e redução da emissão de poluentes a quantia de 54,74 milhões de Reais.
- ✓ O processo de urbanização das cidades brasileiras tem sido marcado pela segregação, onde a maior parte da população tem sido excluída dos benefícios da urbanidade. A construção de um transporte público de passageiros com capacidade de atendimento a altas demandas se faz extremamente necessária para diminuir os efeitos perversos da segregação socioespacial. Assim, o Ceará desenvolve um esforço gigantesco para dotar suas principais regiões metropolitanas desse modal. A construção da Linha Leste em Fortaleza e a manutenção dos VLTs de Sobral e do Cariri fazem parte dessa estratégia de garantir a inclusão social através da mobilidade segura, integrada e de alta qualidade.

O METROFOR implanta inovações para aumentar as receitas não operacionais

As receitas não operacionais são orçadas em bases reais e previstas com base em estudos, avaliação imobiliária (locação e venda) e análise de mercado. O METROFOR criou um programa pioneiro no Brasil chamado OPN - Programa de Oportunidades de Negócios, que permite acesso gerencial (METROFOR) e dos clientes credenciados, para solicitação de oportunidades e disponibilização de documentos. Além do OPN, a DDE (Diretoria de Desenvolvimento Estratégico) vêm buscando, juntamente com outros metrô do Brasil, novas oportunidades de negócio que gerem uma receita não operacional de maior montante e com maior segurança jurídica, tanto para a Companhia como para o investidor. Algumas inovações foram:

- ✓ Concessão de parte da faixa de domínio para exploração mediante implantação de fibra óptica, (oportunidade que ganhou força após a pandemia e que teve seu lançamento antecipado diante da procura)
- ✓ Cessão de locomotivas
- ✓ Cessão de áreas para implantação de antenas (terrenos e lajes de cobertura)
- ✓ Concessão de publicidade e mídia, etc.

Programa de Ideias e Inovações

O METROFOR não possui um Programa de Ideias e Inovações implantado, apesar de estimular informalmente que os funcionários tragam contribuições que favoreçam o desempenho das atividades e o bem-estar no trabalho.

O METROFOR não possui indicadores Administrativos e de RH e utiliza os seguintes indicadores juntamente com seus Rituais de Gestão:

Indicadores Operacionais	Rituais de Gestão
<ul style="list-style-type: none">✓ Regularidade (viagens realizadas e programadas)✓ Pontualidade✓ Incidentes Notáveis✓ MKBF✓ MTBF✓ Retrabalhos✓ Disponibilidade✓ Índice de Realização de Manutenções Programadas	<ul style="list-style-type: none">✓ Reuniões Gerenciais quinzenais de análise de desempenho e tendências e priorização de atividades✓ Reuniões semanais com Contratadas para acompanhamento de desempenho, níveis de falhas, análises técnicas e definição de ações de mitigação✓ Análise mensal de resultados, visando aplicação de bônus e penalidades às contratadas

Oportunidades de melhoria: Criação de indicadores Administrativo e de RH, bem como a implantação de Gestão a Vista

Indicadores Financeiros

- ✓ Fluxo de Caixa
- ✓ Relatório de Saldo de Contas a Pagar e a Receber
- ✓ Relatório de Custo Fixo e Variável
- ✓ Relatório de receita Operacional e Não Operacional.

Rituais de Gestão

Relatórios diários e mensais emitidos pela Gerência Financeira, os quais são apresentados à DPR, DGE e à Contabilidade para conhecimento e posterior deliberações

Indicadores Comerciais

- ✓ Número de passageiros transportados e receita arrecadada mensalmente

Rituais de Gestão

É gerado o Relatório mensal e feito alinhamento com as áreas competentes (GECOM e DGE) e encaminhado à Diretorias do METROFOR, ao Secretário de Infraestrutura e ao Conselho de Administração.

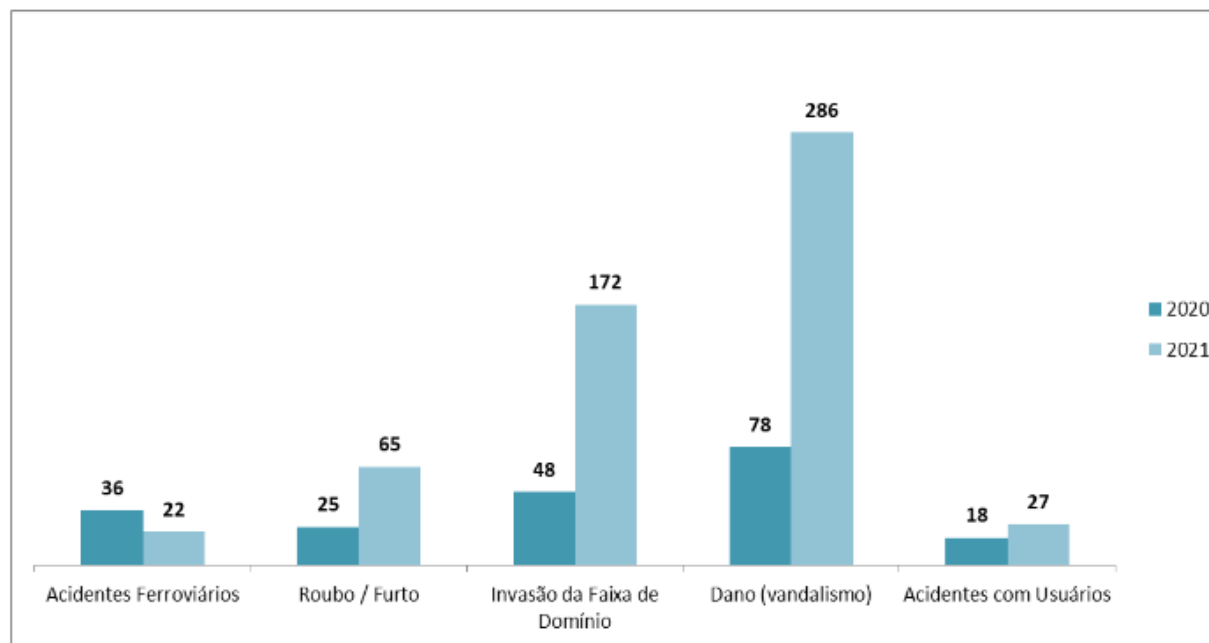
Idade média da frota e eventos relacionados à segurança

- ✓ A frota possui uma idade média de 8 anos e 2 meses e oferece 100% de acessibilidade em Estações e Trens, com espaços reservados para as necessidades, conforme legislação.
- ✓ Identificamos um acréscimo expressivo na invasão da faixa de domínio e vandalismo, colocando em risco a segurança dos funcionários e usuários

Idade média da frota

Sistema	Tipo	Idade Média
Fortaleza	TUE	7 anos e 11 meses
Fortaleza	VLT	8 anos e 2 meses
Cariri	TRAN/VLT	10 anos e 10 meses
Sobral	VLT	7 anos e 11 meses
	Total	8 anos e 2 meses

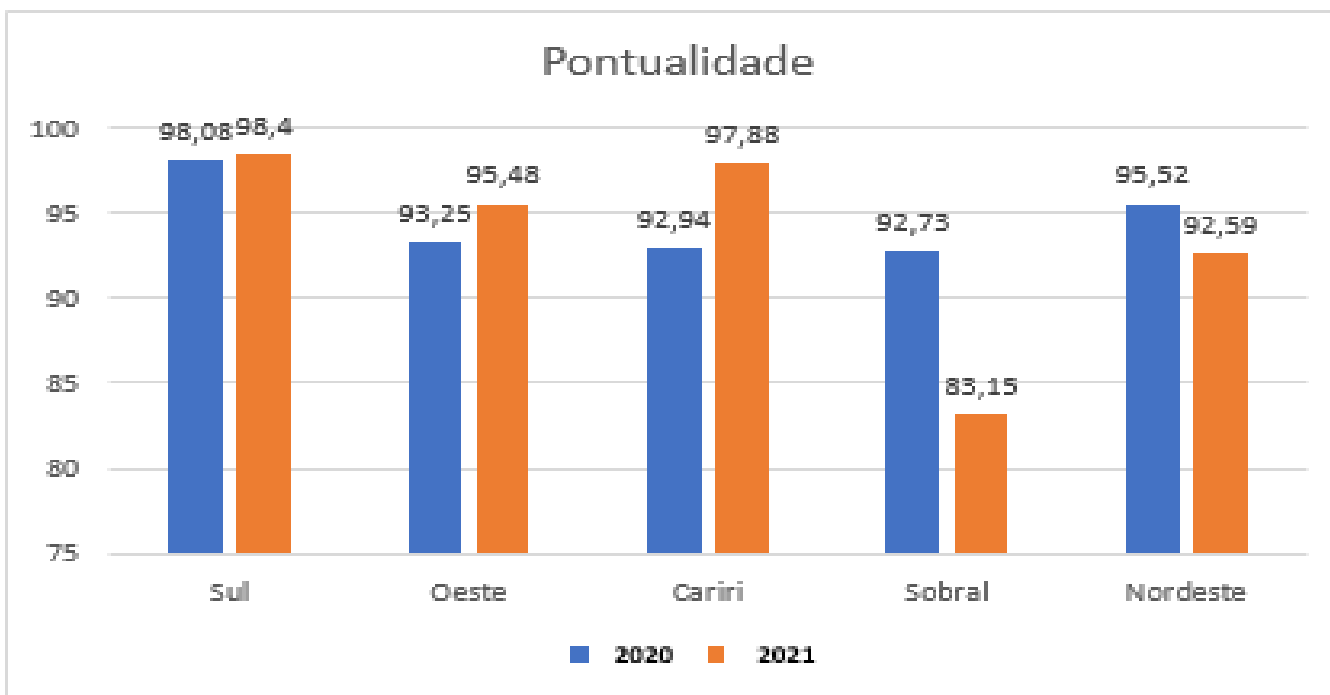
Eventos relacionados à segurança



Pontualidade

Linha	2020	2021
Sul	98,08	98,4
Oeste	93,25	95,48
Cariri	92,24	97,88
Sobral	92,73	83,15
Parangaba Mucuripe	95,52	92,59
Média total	94,5	93,5

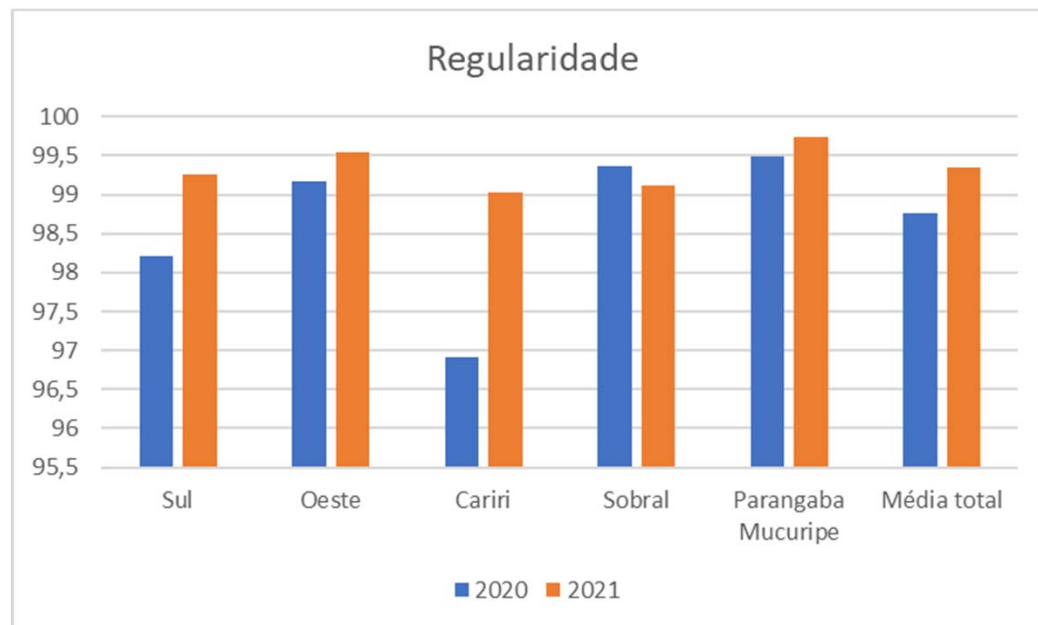
Observamos melhoria da pontualidade nas linhas Sul, Oeste e Cariri de 2020 para 2021, havendo oportunidades de melhoria nas linhas Sobral e Parangaba-Mucuripe, após minucioso estudo das causas raízes



Regularidade

Linha	2020	2021
Sul	98,21	99,26
Oeste	99,17	99,54
Cariri	96,92	99,02
Sobral	99,36	99,12
Parangaba Mucuripe	99,49	99,74
Média total	98,77	99,34

Observamos aumentos na regularidade das linhas Sul, Oeste, Cariri e Parangaba-Mucuripe, sendo importante avaliar as causas raízes da redução da regularidade na linha Sobral.



O METROFOR possui as seguintes rotinas de fiscalização de serviços

- ✓ Fiscalização de serviços contratados de manutenção. Para serviços de natureza preventiva: análise da programação de serviços e sua aderência à Macro programação
- ✓ Registro de todas as atividades, inclusive com apontamento da aplicação de materiais
- ✓ Fiscalização em campo, para aferição da realização das atividades programadas e sua qualidade
- ✓ Para o caso de manutenções corretivas: aferição do nível da falha, análise de recorrências, verificação da solução efetiva e do registro, inclusive da aplicação de materiais
- ✓ Análise dos Indicadores de Desempenho dos Contratos de Manutenção

As operações das linhas e os metrôs são monitoradas em tempo real conforme segue, por meio de rádios UHF/VHF. Não há integração entre os sistemas

- ✓ CCO para Sobral e Fortaleza (Linhas Sul, Oeste e Parangaba-Mucuripe)
- ✓ RLT - Registro de Licenciamento de Trens – para o Sistema Cariri

As conversas são gravadas para averiguações posteriores, se necessário. Há sistemas CFTV para a Linha Sul e Linha Parangaba-Mucuripe de Fortaleza com câmeras que filmam e gravam imagens de estações e trechos específicos, que podem ser monitorados para identificação de casos específicos.

Em operações, o METROFOR conta com procedimentos atualizados e em desenvolvimento

- ✓ 54 POPs atualizados
- ✓ Mais de 44 POPs em desenvolvimento (previsão de entrega até 31/01/2022)
- ✓ 162 procedimentos de manutenções (englobando as áreas de energia, via permanente e edificações)
- ✓ Com relação aos trens - TUEs e VLTs, os procedimentos de manutenção são os constantes dos Manuais de Manutenção disponibilizados pelos Fabricantes

O METROFOR já realizou benchmarking com outros operadores do sistema nacional e necessita retomar essas atividades de forma regular, ampliando para outras áreas operacionais

- ✓ Participou de eventos metro ferroviários programados no Brasil (ALAMYS, GPAA, etc) e solicita visitas técnicas aos METRÔS RIO, SP, CBTU RECIFE e CPTM. Os convênios que havia estão "caducados" e precisam ser reativados.

As principais atividades da operação são

- ✓ Coordenar e orientar a circulação de trens nos pátios e terminais, controlar a movimentação de veículos ferroviários de passageiros ou /e cargueiros
- ✓ Operar e/ou digitar equipamentos ligados a informáticas e/ou operação
- ✓ Registrar dados operacionais no seu tempo de serviço, através de gráficos, mapas, livros fichas, equipamentos mecânicos, elétricos, eletrônicos e/ou quaisquer meios que lhe sejam fornecidos pela empresa
- ✓ Executar e/ou analisar relatórios diversos sobre o desempenho da operação
- ✓ Ministras e avaliar treinamentos pertinentes a sua área de atuação
- ✓ Controlar, operar e monitorar os sistemas de tráfego, energia e comunicação do controle operacional
- ✓ Executar, sob orientação, métodos, procedimentos e rotinas, visando racionalizar a operação, outras atividades correlatas à sua área de atuação
- ✓ Planejar e controlar as atividades de operação das estações
- ✓ Planejar e controlar as atividades de segurança operacional
- ✓ Acompanhar as vendas de bilhete/cartão e participar da execução de controles do sistema de bilhetagem e contagem de passageiros nas estações
- ✓ Acompanha e fiscaliza as atividades de zeladoria e vigilância patrimonial das estações
- ✓ Registrar dados da segurança operacional e de estações
- ✓ Manter contato com órgãos de segurança externos para que em ação conjunta mantenha a segurança dos usuários e trens ao longo das vias férreas
- ✓ Operar as subestações auxiliares e retificadoras
- ✓ Administrar o serviço de achados e perdidos

É fundamental treinamento e reciclagem constantes dos funcionários da operação inspeção de frota, monitoramento e controle operacional

- ✓ Parte dos funcionários foram treinados para reconhecimento das frotas e entendimento de falhas que surgem nas movimentações dos trens
- ✓ Há falta de instrutores e programações para essas reciclagens
- ✓ A quantidade de profissionais da operação é muito pequena, impedindo a continuidade desses programas, pelas restrições do quadro de pessoal

A nossa abrangência, capilaridade e conectividade no sistema de transportes não é adequado

As estações não são idealizadas para coincidirem com os corredores naturais dos outros modais da cidade. A integração de um sistema troncal como o Metrô com os demais modais requer headways e oferta de viagens compatíveis entre os sistemas, além da integração tarifária

Sobre os processos de limpeza e higienização dos nossos trens e veículos leves

Estamos aquém da condição ideal de limpeza, em especial pela falta de nossa infraestrutura para processo de limpeza mais robusto do Material Rodante. Outro fator contributivo é a inadequação dos materiais aplicados nos bancos TUEs em seu projeto original.

Qualificações operacionais que não possuímos internamente e que são sugeridas por nossos parceiros

- ✓ Serviços de consultoria em engenharia e procedimentos operacionais de manutenção e fiscalização.
- ✓ Apoio técnico para elaboração de Editais e Termos de Referência para contratação de serviços e aquisição de materiais

O METROFOR não realiza inovação tecnológica em uma base contínua

Pontualmente são realizadas intervenções para aprimorar determinados sistemas que se apresentam com falhas constantes. Faz-se necessária a implantação de setor especializado de engenharia da Operação e Manutenção objetivando as melhorias contínuas e incorporação de inovações tecnológicas

As últimas inovações foram:

- ✓ Implantação de Bilhetagem Eletrônica
- ✓ Substituição de operação com Locomotivas por VLTs e TUEs
- ✓ Monitoramento por Vídeo

O METROFOR não compreende profundamente as necessidades dos usuários

Para tanto serão necessárias pesquisas abrangentes tais como: Origem Destino, Satisfação dos Clientes, Horários, Integração, etc.

Os controles de compra, estoque e custo de manutenção requerem atenção

- ✓ Não há um sistema de gerenciamento de estoque implantado. O sistema se limita ao registro de entradas e saídas de materiais
- ✓ O cadastro dos fornecedores fica registrado a cada aquisição. Não existe um controle automático de ponto de reposição de estoques
- ✓ Muitas peças são específicas para o Metrô, algumas até de fornecedores exclusivos e/ou importados. Essas peças têm um lead time longo, o que obriga a fazer aquisições para horizontes de, pelo menos, 18 meses, considerando, inclusive, os tempos demandados pelos processos de aquisição através do METROFOR e PGE
- ✓ Os custos dos serviços contratados de manutenção foram calculados a partir da composição de preços das equipes necessárias para a manutenção dos sistemas, e precificados de acordo com as planilhas oficiais (SEINFRA, DNIT). São comparáveis ao mercado. Entretanto, estão ainda aquém da totalidade das necessidades de manutenção

O METROFOR possui uma comissão de RH que dialoga e desenvolve seus colaboradores em base sistemática e conta com 430 funcionários distribuídos da seguinte forma

Tipo	Quantidade
Empregado Efetivo	351
Empregado Cedido	5
Servidor Comissionado	54
Estagiários	2
Jovem Aprendiz	18
Total	430

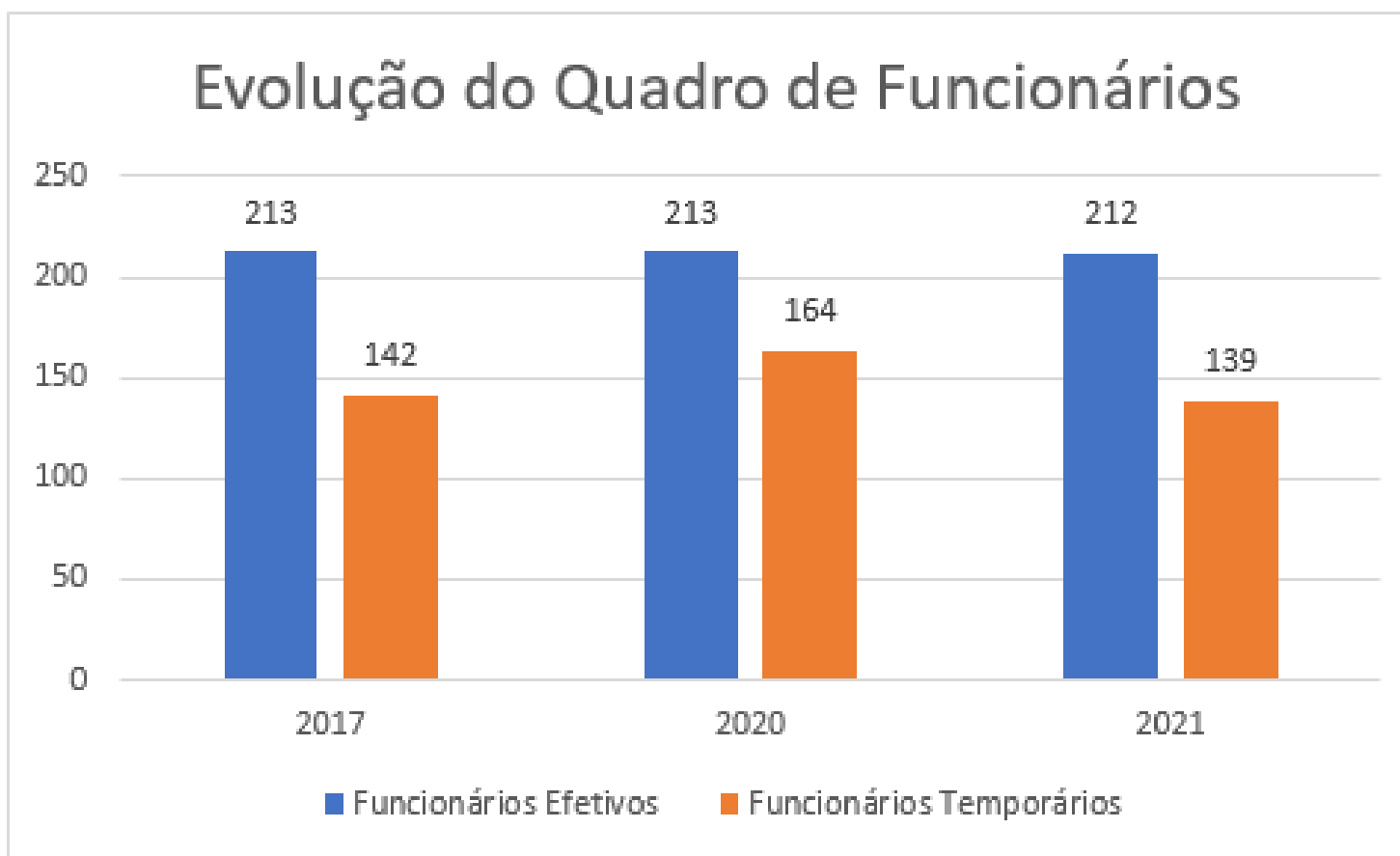
Número de funcionários por diretoria
(Funcionários efetivos, temporários e Exclusivo em comissão)

- ✓ DOP – 313
- ✓ DGE – 63
- ✓ DET – 9
- ✓ DIM – 10
- ✓ DDE – 10
- ✓ DPR – 20

Escolaridade, faixa etária média e tempo médio de casa

- ✓ Empregados efetivos: 72% possuem o nível médio e 28% o nível superior ou pós graduação. Faixa etária média: 46 anos. Tempo médio de casa: 20 anos
- ✓ Empregados temporários: 100% possuem nível médio. Faixa etária média: 32 anos. Tempo médio de casa: 3 anos

O quadro de funcionários do METROFOR se mantém estável desde 2017, apresentando redução de 25 funcionários temporários de 2020 para 2021 (redução de 11,7% no período)



O METROFOR oferece os seguintes benefícios para seus funcionários

- ✓ Acordo Coletivo de Trabalho Exercício 2021, encontra-se em negociação
- ✓ Benefício de Assistência Médica e Odontológica – AMO - a aqueles que não têm planos de saúde
- ✓ Seguro de Vida em grupo para todos os funcionários

O RH do METROFOR é estruturado com os seguintes núcleos

- ✓ Pessoal e Benefícios
- ✓ Administração de Contratos
- ✓ Desenvolvimento e Treinamento de Pessoas – T&D
- ✓ Segurança e Medicina do Trabalho – SESMT

Por ser uma empresa em expansão, o METROFOR apresenta carência de pessoal em quase todas as áreas da Companhia

O METROFOR conta com os seguintes comitês como suporte

- ✓ Comissão Mista de Sindicância
- ✓ Comissão de Processo Administrativo Disciplinar – PAD
- ✓ Comitê Setorial de Ética pública – CSEP
- ✓ Comissão para levantar as necessidades de sinalização passiva em todas as linhas do METROFOR
- ✓ Comissão Gestora do PASF (Plano de Ação para Sanar Fragilidades)
- ✓ Comissão Interna de Prevenção de Acidentes – CIPA
- ✓ Comissão para tratar de Acordo Coletivo
- ✓ Comissão para estudo de viabilização da Progressão Vertical
- ✓ Comissão para análise do manual de Avaliação de Desempenho
- ✓ Comissão para tratar do programa de Treinamento e Capacitação do METROFOR

O METROFOR promove as seguintes ações de desenvolvimento dos funcionários, que são capacitados para executar suas tarefas de forma satisfatória

- ✓ **Autodesenvolvimento:** ações educativas como cursos, treinamentos e palestras motivacionais
- ✓ **Treinamento e desenvolvimento:** treinamentos corporativos, normativos e operacionais como:
 - Treinamento Licenciamento de Procedimentos Operacionais para Licenciamento da Linha Parangaba-Mucuripe
 - Treinamento de NR-20 Básico – Segurança e Saúde no Trabalho com Inflamáveis e Combustíveis
 - Treinamento de Reciclagem NR-10 – Eletricidade /alta tensão
 - Treinamento da Lei da Transparência, Lei de Acesso à Informação e Código de Conduta a Integridade
 - Treinamento de Gestão de Processos com foco em Risco
 - Curso Guardiões da Vida

O METROFOR necessita definir uma estratégia para promover a disseminação dos valores, missão e visão na empresa

O METROFOR valoriza a diversidade e possui em quadro de funcionários empregados readaptados funcionalmente, uma boa parcela que se considera pardos ou negros e, ainda que tímida, mas uma atuante participação feminina

- ✓ São 47 mulheres entre funcionários efetivos, temporários e com cargo exclusivo em comissão
- ✓ Vale ressaltar que em 25 de março de 2021, o Governador do Estado do Ceará, através da Lei nº17.432, instituiu a Política Pública Social e Afirmativa Consistente na Reserva de Vaga para Candidatos Negros em Concursos Públicos destinados ao Provimento de Cargos ou Empregos no âmbito dos Órgãos e das Entidades do Poder Executivo Estadual

Número de horas extras realizadas em 2020 e em 2021, todas na área operacional

- ✓ 63.065h Horas Extras em 2020
- ✓ 43.369h Horas Extras até outubro/2021

A comunicação entre as áreas não flui com velocidade e sem ruídos

- ✓ Na maioria das vezes a comunicação não ocorre de maneira clara e precisa, o que acaba interferindo no clima organizacional
- ✓ Há a necessidade de um alinhamento da Comunicação Interna