

32^a

SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA

**DESDOBRAMENTO DA
ESTRATÉGIA CORPORATIVA EM
METAS ORGANIZACIONAIS: O
CASO DO METRÔ DE SÃO PAULO**

Rafael Rossi Buzzetto, Camila Ischida, Fabiane Pereira, Leandro Pereira Barbosa, Lenice Nunes, Luiz Claudio Didio Briani, Ramon da Silva

CONTEXTO E OBJETIVO



CONTEXTO

A DUPLA CONDIÇÃO DAS ESTATAIS



Executoras de política pública

Implementam parcelas da estratégia do Estado — Plano Plurianual (PPA)



Estratégia corporativa própria

Obrigações da Lei Federal nº 13.303/2016 — a Lei das Estatais

O METRÔ-SP EM NÚMEROS



71,4 km

de rede operada



63

estações



169

trens



892,7 mi

passageiros (2025)



2,94 mi

por dia útil



R\$ 4,49 bi

investidos em 2025

Principal executor do **Programa 3708 do PPA 2024-2027** — “Expansão, Modernização e Operação do Transporte Metroviário – PITU em Marcha”

O PROBLEMA CENTRAL

Como assegurar coerência entre a formulação estratégica e a execução?

Diretrizes governamentais externas e objetivos corporativos próprios convivem no mesmo ciclo – e precisam ser traduzidos em compromissos exequíveis pela estrutura da empresa.

OBJETIVO



OBJETIVO GERAL

Apresentar, de forma estruturada e sistematizada, o processo de desdobramento da Estratégia Corporativa em metas organizacionais no Metrô-SP — e os resultados observados em sua aplicação.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1



DESCREVER

A integração entre as diretrizes do PPA e os objetivos corporativos, à luz da Lei nº 13.303/2016 e do Estatuto Social



2



CARACTERIZAR

A cadeia que conecta Estratégia Corporativa, Portfólio Estratégico e Metas Organizacionais



3



DETALHAR

O procedimento de desdobramento das metas, do nível corporativo ao gerencial e subsequentes



4



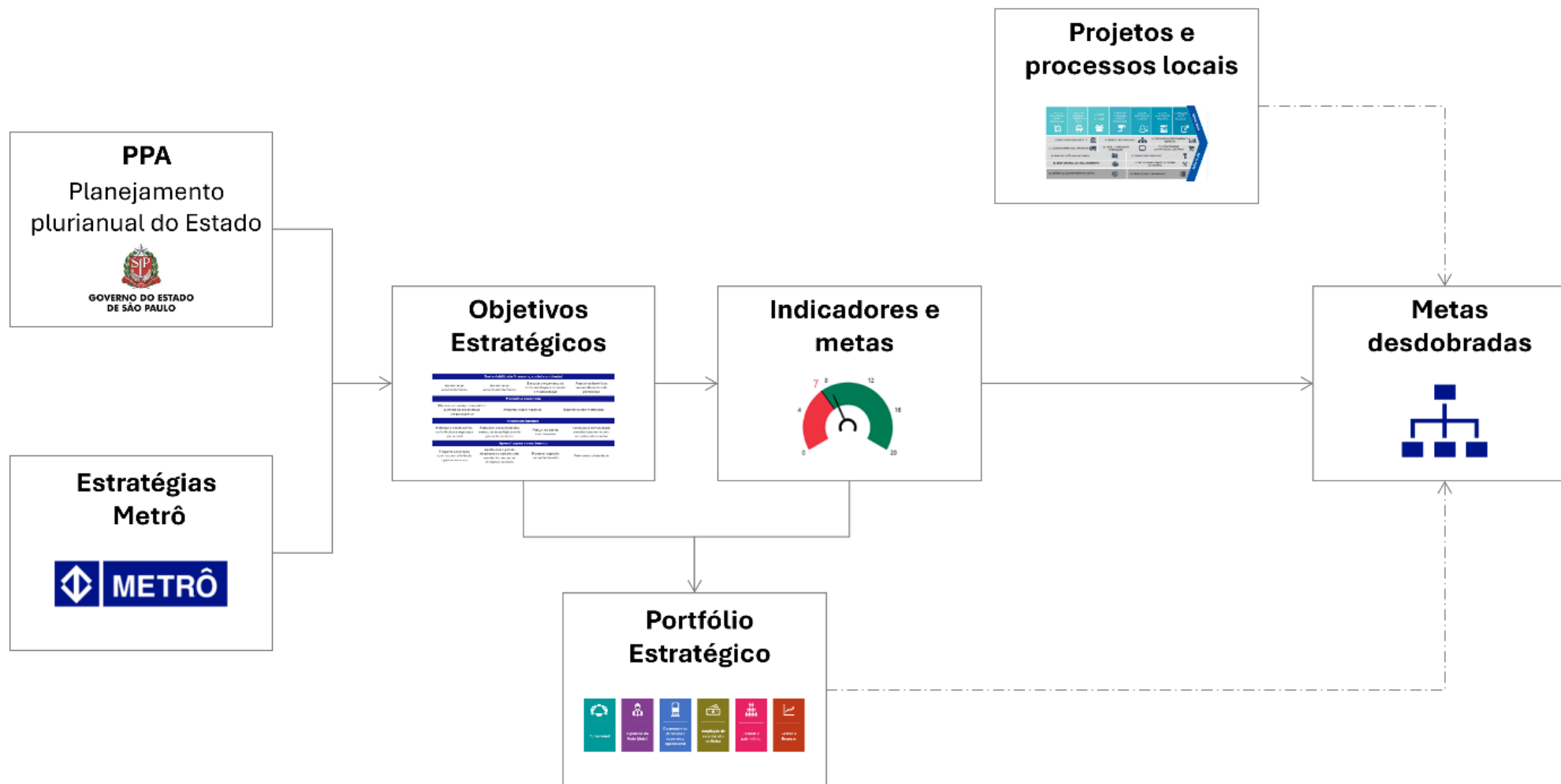
ANALISAR

Os resultados do ciclo de desdobramento de 2026, extraíndo *insights* e lições aprendidas

O CASO METRÔ-SP



DA POLÍTICA PÚBLICA ÀS METAS



ESTRATÉGIA CORPORATIVA

Traduz o mandato institucional do Metrô-SP em diretrizes, objetivos e indicadores que orientam toda a Companhia — apoiada nos princípios do Balanced Scorecard (BSC).

MAPA ESTRATÉGICO · 4 PERSPECTIVAS



Sustentabilidade financeira, social e ambiental



Mercado e sociedade



Processos internos



Aprendizado e crescimento

A cada objetivo priorizado: indicadores corporativos + metas de curto e longo prazo + responsáveis.

CONSTRUÇÃO E APROVAÇÃO

1



GPM + Diretorias e Gerências

Constroem a proposta (ambiente, riscos, materialidade, diretrizes do GESP, histórico)

2



CPGIGI

Proposição conjunta de indicadores e metas

3



Workshop estratégico

Debate e refinamento com gerentes e diretores

4



Diretoria Colegiada

Apreciação da proposta

5



Conselho de Administração

Deliberação e acompanhamento no ciclo

PORTFÓLIO ESTRATÉGICO

Conjunto de subportfólios, programas e projetos autorizados para atender à Estratégia de Longo Prazo e ao Plano de Negócios — assegurando que os investimentos estejam alinhados às diretrizes estratégicas.

GESTÃO DE PORTFÓLIO · 2 CICLOS

Ciclo de definição

Priorização · balanceamento · elaboração do Plano do Portfólio Organizacional



Ciclo de entrega

Execução do planejado · revisões periódicas ou pontuais do plano

No ciclo de entrega, cada programa/projeto gera metas que integram o desdobramento.

SUBPORTFÓLIOS · 2026



Turnaround



Expansão da rede Metrô



Desempenho, eficiência e segurança operacional



Receitas não tarifárias



Pessoas e infraestrutura



Gestão e finanças

Priorização e seleção por subportfólio: propostas pela GPM e validadas pela Diretoria.

ORÇAMENTO & CPGIGI

ARTICULAÇÃO COM O ORÇAMENTO

O orçamento viabiliza a execução das metas pactuadas.



Ótica do Estado

Lei Orçamentária Anual (LOA) - Programa 3708 do PPA 2024-2027



Ótica da Companhia

Recursos próprios: operação do sistema + receitas não tarifárias

Compatibiliza, no mesmo ciclo: ambições estratégicas · prioridades do portfólio · capacidade financeira.

MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO · CPGIGI

Acompanhamento sistemático dos indicadores e metas de nível corporativo.



Composição

1 representante por Diretoria, coordenada pela GPM



Natureza

Técnica e propositiva — não deliberativa



Entrega

Alimenta o relatório de progresso → Diretoria Colegiada + Conselhos de Administração e Fiscal

Em cumprimento ao art. 23, §2º, da Lei nº 13.303/2016

RH: O ELO ENTRE ESTRATÉGIA, LIDERANÇA E ENTREGA



RH: ELO ENTRE ESTRATÉGIA, LIDERANÇA E ENTREGA

PAPEL DO RH



**Estruturar
processo de
avaliação de
metas**



**Orientação aos
gestores sobre o
registro**



**Monitoramento
de inserção e
conclusão**

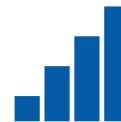


**Conectar metas,
feedback,
desenvolvimento
e resultados**

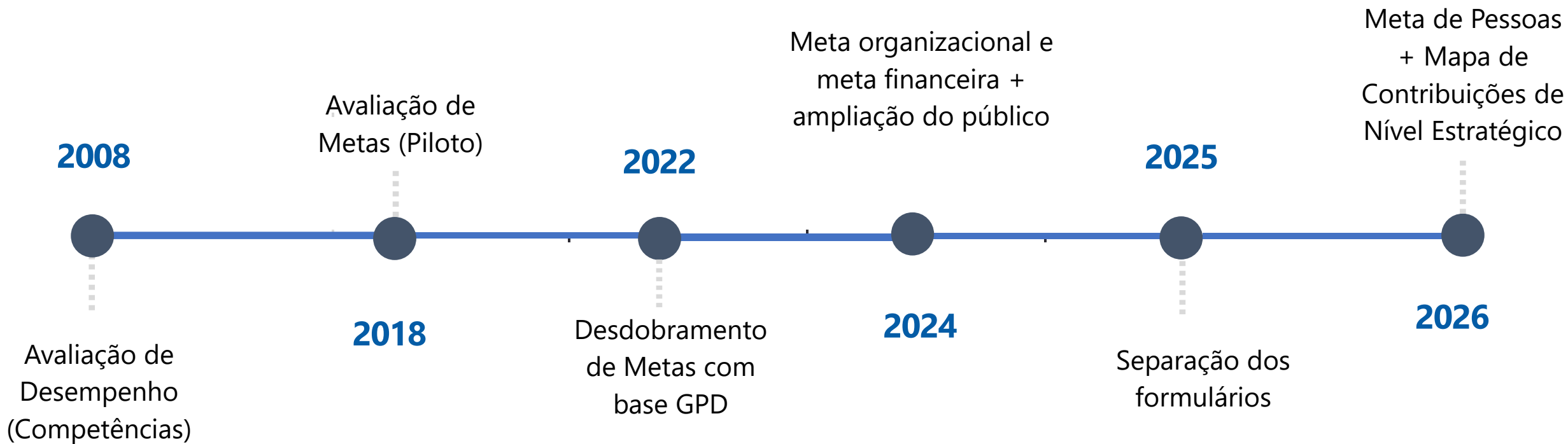


**Fortalecer a
cultura de
desempenho**

HISTÓRICO DA AVALIAÇÃO DE METAS



O processo de metas é resultado de uma trajetória de amadurecimento institucional.



BASE DO MODELO: COMPETÊNCIAS E METAS

CICLO DE AVALIAÇÃO ANUAL

Realizada para todos os empregados.



Avaliação de Competências

Desempenho analisado por CHA (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes) mobilizados no exercício do cargo.



Avaliação de metas

Estabelecimento e avaliação das metas para determinados cargos do Plano Executivo.*

* Gerentes, Assessores (Executivos, Técnicos e de Diretoria), Chefes de Departamento, Coordenadores

METODOLOGIA SMART



Meta Organizacional

Alinhada ao Planejamento Estratégico ou projetos e/ou projetos e processos locais



Meta financeira

Vinculada aos objetivos estratégicos de redução de custos



Meta de pessoas

Desenvolvimento, engajamento e gestão de equipes

DESDOBRAMENTO DE METAS E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

RH como elo entre estratégia, liderança e entrega.

FLUXO DA AVALIAÇÃO DE METAS



**Estratégia
Corporativa**



**Metas desdobradas:
alinhamento com a
gestão**



**Registro e validação
no sistema**



**Acompanhamento
e feedbacks**



**Avaliação e
desenvolvimento**

Aferição:



Concluído integralmente



Concluído parcialmente



Não concluído

2026: AVANÇOS NO PROCESSO

Fortalecimento da liderança e sustentação dos resultados a longo prazo



Meta de pessoas



**Desenvolvimento de equipes:
treinamento, engajamento,**



Mapa de Contribuições de Nível Estratégico



**Rastreabilidade, convergência com Planejamento
Estratégico, monitoramento**



Certificação ISO 9001



Governança e confiabilidade

RESULTADOS



PANORAMA QUANTITATIVO

Ciclo piloto de desdobramento da Estratégia Corporativa em metas, cadastradas e monitoradas por toda a estrutura da Companhia.



100%

de adesão
275 gestores · 6 diretorias



1.031

metas cadastradas
média de 3,75 por gestor



169 → 803

capilarização da estratégia
metas codificadas



77,9%

de rastreabilidade
metas identificadas

Elevado engajamento das lideranças: adesão integral e registro de compromissos adicionais explicitando a contribuição de cada área para a estratégia.

ADESÃO POR NÍVEL HIERÁRQUICO

QUANTIDADE DE GESTORES, METAS E MÉDIA POR NÍVEL

Nível	Gestores	Metas	Média/gestor
Diretorias	8	27	3,38
Gerências	67	236	3,52
Departamentos	64	237	3,70
Coordenações	136	531	3,90
TOTAL	275	1.031	3,75

Resultado superior à orientação mínima estabelecida para o ciclo, evidenciando forte comprometimento com o processo.



Engajamento crescente na base

A média de metas por gestor sobe de 3,38 (Diretorias) para 3,90 (Coordenações) — os níveis mais próximos da execução concentram maior volume de compromissos.

CAPILARIZAÇÃO DA ESTRATÉGIA



169

metas do Mapa de Contribuições de
Nível Estratégico



Gestores desdobram para os
níveis subsequentes

Expansão de ~4,8x



803

metas codificadas nos diferentes
níveis de gestão

Capilarização da estratégia corporativa: as diretrizes de alto nível são traduzidas em compromissos progressivamente mais específicos, chegando às coordenações — o nível mais próximo da execução operacional.

RASTREABILIDADE E CODIFICAÇÃO

IDENTIFICAÇÃO DAS METAS FRENTE À METODOLOGIA DE DESDOBRAMENTO



704

codificadas pelos próprios
gestores



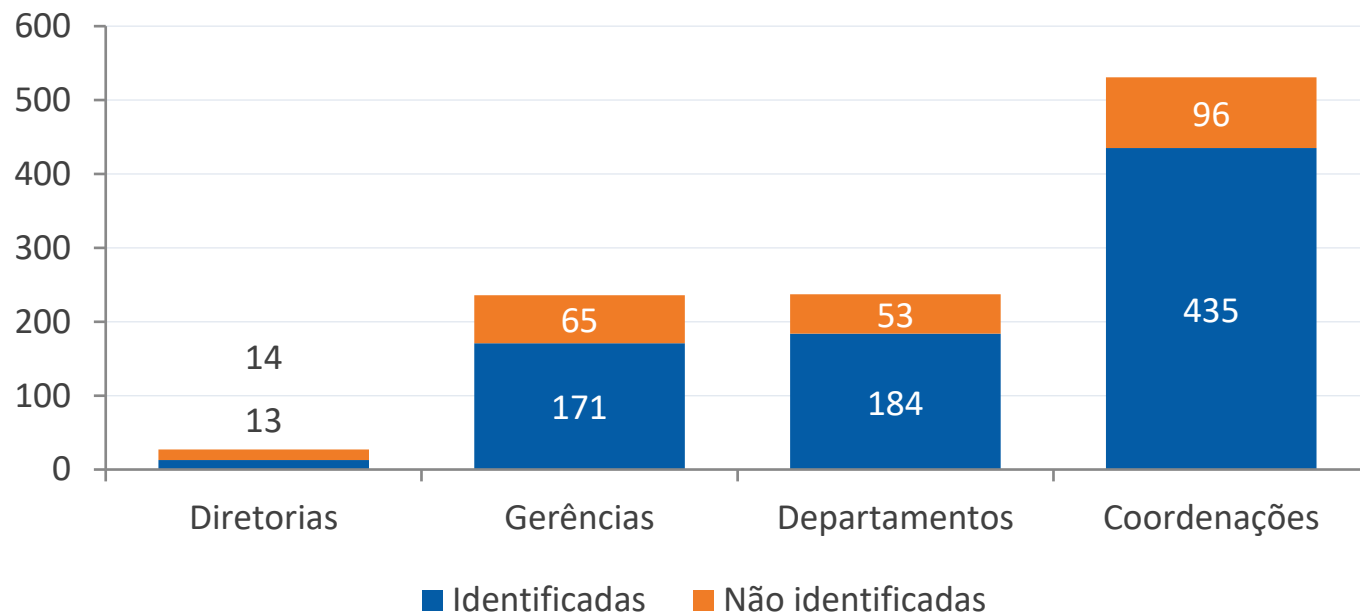
+99

identificadas por análise
de conteúdo



803

metas identificadas
(77,9%)



LEITURA DO CICLO PILOTO

- 77,9% das metas puderam ser vinculadas a objetivos, indicadores ou componentes do Portfólio
- 22,1% ainda sem codificação — oportunidade de melhoria para os próximos ciclos
- A maior concentração de metas nas Coordenações reflete a capilaridade operacional
- A rastreabilidade fortalece a conexão entre estratégia, portfólio e execução

RASTREABILIDADE E CODIFICAÇÃO

LEITURA DO CICLO PILOTO

- 77,9% das metas puderam ser vinculadas a objetivos, indicadores ou componentes do Portfólio
- 22,1% ainda sem codificação — oportunidade de melhoria para os próximos ciclos
- A maior concentração de metas nas Coordenações reflete a capilaridade operacional
- A rastreabilidade fortalece a conexão entre estratégia, portfólio e execução

IDENTIFICAÇÃO DAS METAS FRENTE À METODOLOGIA DE DESDOBRAMENTO



704

codificadas pelos próprios
gestores



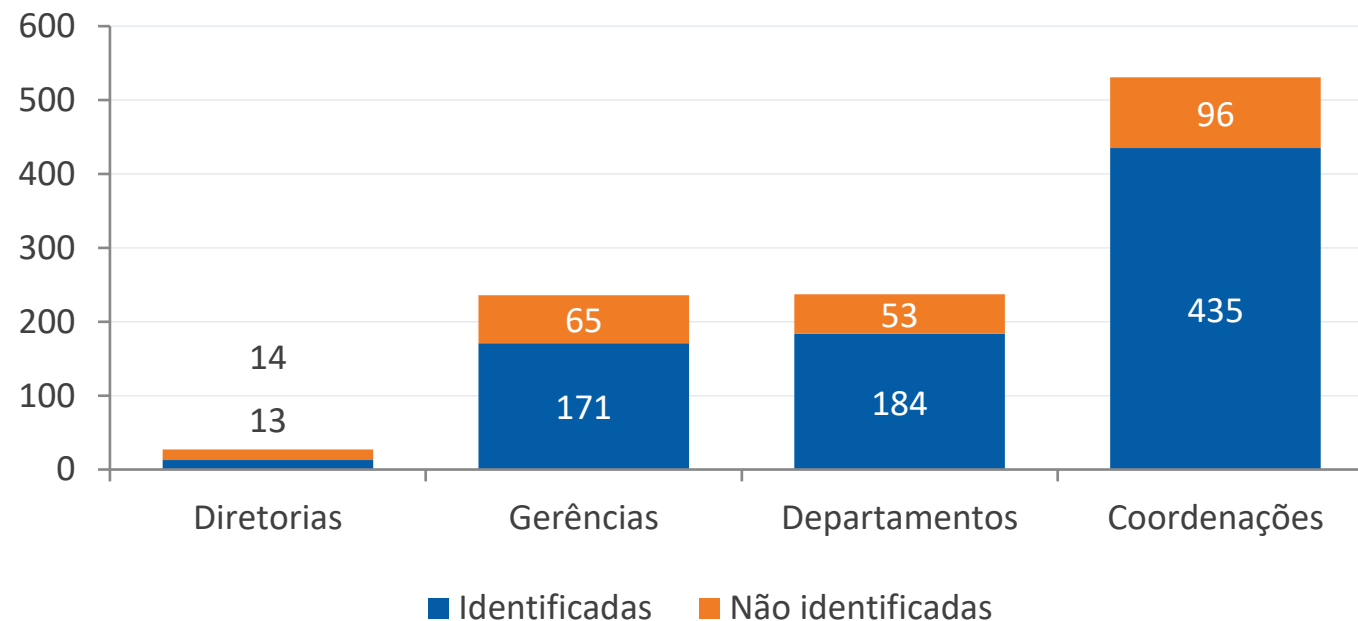
+99

identificadas por análise
de conteúdo



803

metas identificadas
(77,9%)



ESTRATÉGIA × PROJETOS INTERNOS

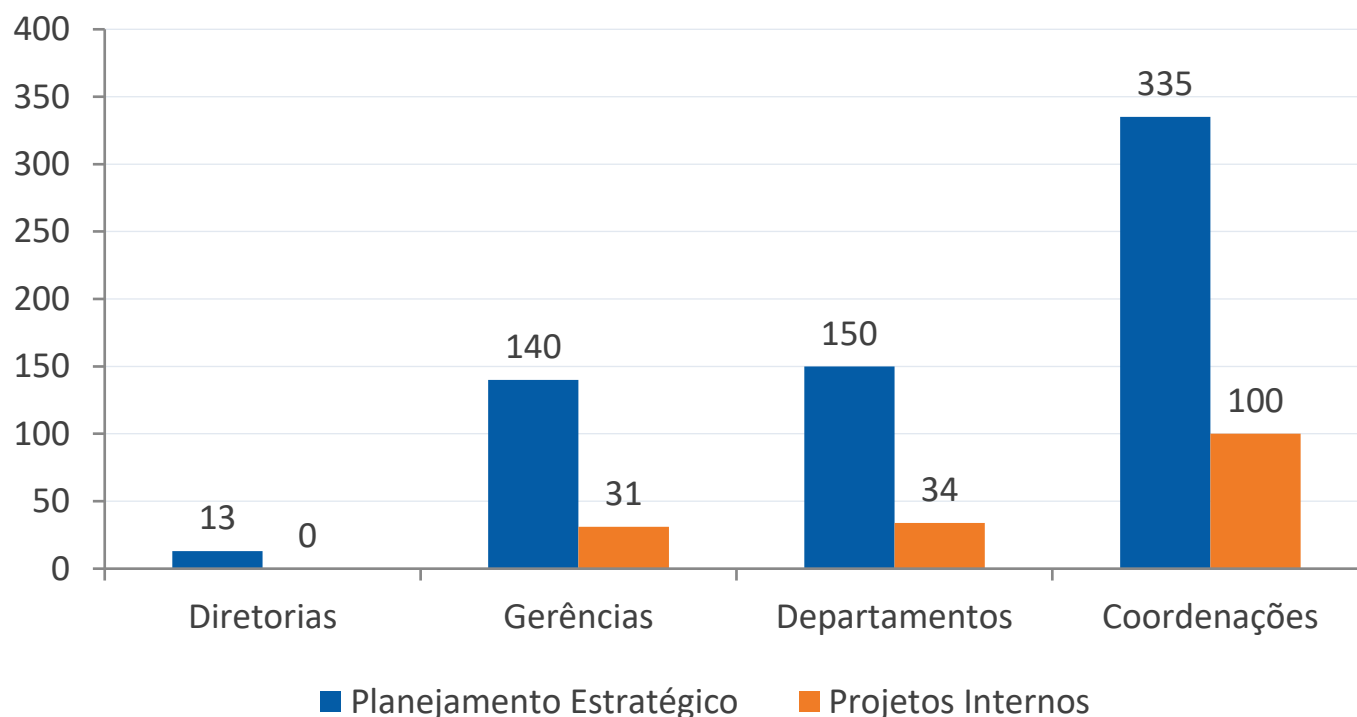
NATUREZA DAS METAS DESDOBRADAS POR NÍVEL

638

metas de Planejamento Estratégico

165

metas de Projetos Internos



INSIGHT

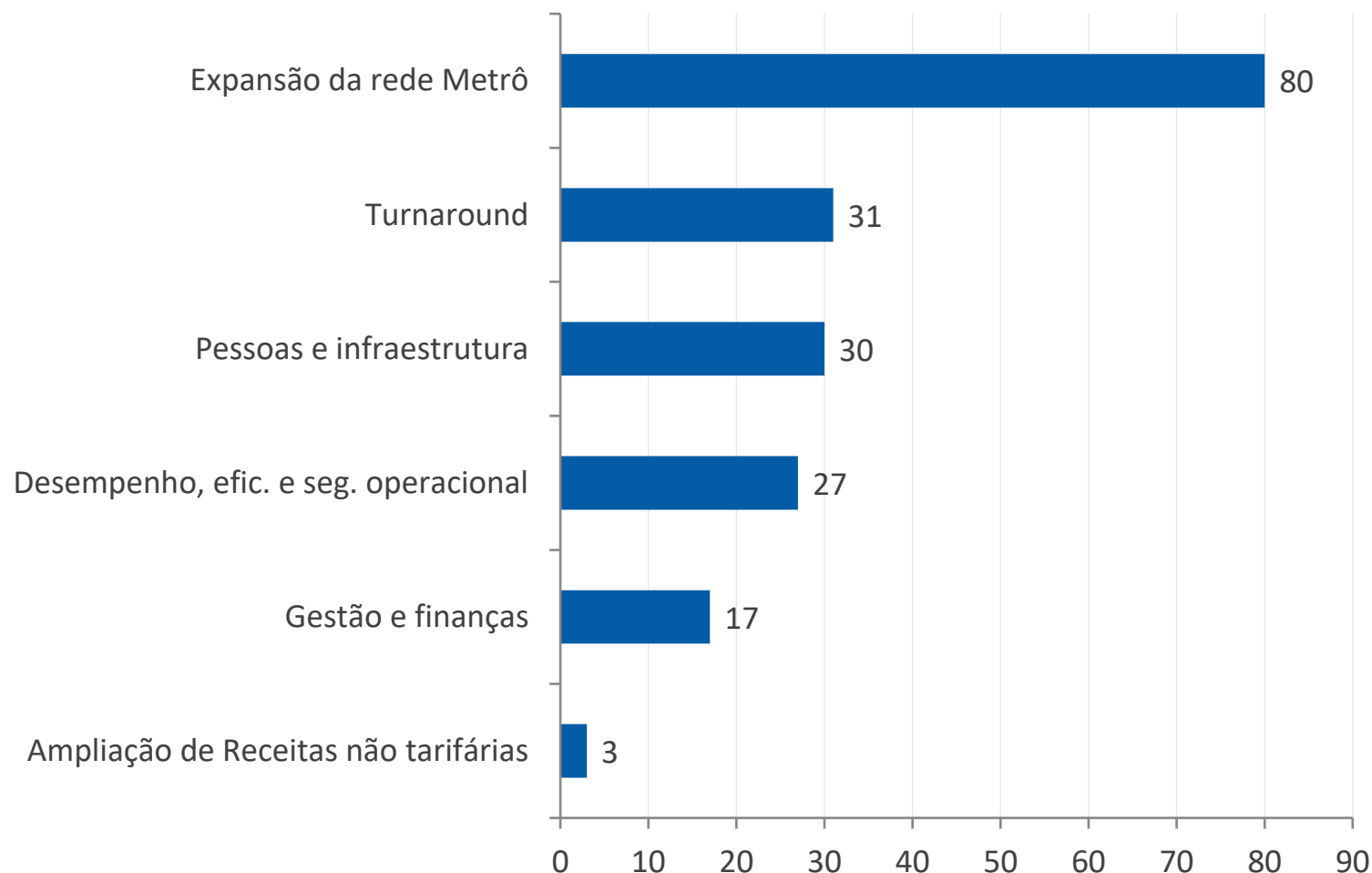
Predominância das metas vinculadas ao planejamento estratégico em todos os níveis.

Não se espera equivalência numérica entre os níveis: as coordenações concentram maior volume por sua capilaridade operacional e pela tradução dos objetivos em entregas específicas.

A análise da proporção entre metas estratégicas e de projetos internos ajuda a identificar diferenças de entendimento e níveis de maturidade — subsídio para aprimorar os próximos ciclos.

COBERTURA DO PORTFÓLIO

METAS DESDOBRADAS POR SUBPORTFÓLIO - 2026



**Rastreabilidade estratégica →
portfólio → execução**

As metas desdobradas distribuem-se por todos os seis subportfólios, evidenciando que a estratégia efetivamente alcança os programas e projetos que a executam.

A distribuição também revela os componentes com maior ou menor vinculação ao sistema de metas, orientando ajustes futuros.

SINERGIA E LIÇÕES APRENDIDAS



Desdobrar não é reproduzir. O desdobramento traduz a estratégia em entregas específicas, mensuráveis e atribuíveis às áreas responsáveis por sua execução.



Sinergia áreas-fim × áreas-meio

A consecução das metas finalísticas depende da atuação coordenada entre as unidades de entrega operacional (Operação, Manutenção, Expansão) e as áreas de suporte (Governança, RH, TI), responsáveis por viabilizar condições técnicas, administrativas, financeiras, tecnológicas e de governança.



Fatores críticos de sucesso

- Patrocínio da alta direção
- *Catchball* entre níveis hierárquicos
- Integração com o ciclo orçamentário
- Capacitação e engajamento dos gestores



LIMITAÇÕES: Ciclo único (2026) · Ausência de série histórica · Subjetividade na avaliação qualitativa da sinergia e das metas sem codificação · Restrições do estudo de caso único

CONCLUSÃO



CONCLUSÃO

O método mostrou-se adequado: o Metrô-SP traduziu diretrizes corporativas em compromissos específicos e mensuráveis em todos os níveis - articulando PPA, Estratégia Corporativa, Portfólio Organizacional e metas.

RESULTADOS DO CICLO 2026



100%

adesão · 275 gestores · 6 diretorias



1.031

metas cadastradas (média
3,75/gestor)



169 → 803

capilarização da estratégia



77,9%

rastreabilidade (metas codificadas)



Contribuição teórica

Modelo aplicado que integra BSC + Hoshin Kanri/GPD + gestão de portfólio, em estatal sob a Lei nº 13.303/2016



Contribuição prática

Referência replicável para o setor metroferroviário e demais empresas estatais

LIMITAÇÕES: Ciclo único (2026) · Sem série histórica · Estudo de caso único

TRABALHOS FUTUROS: Remuneração variável · Gestão de riscos · Automação/*analytics* · Múltiplos ciclos

32^a

SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA

OBRIGADO(A)!

Rafael Rossi Buzzetto | rrbuzzetto@metrosp.com.br

Camila Ischida | camila.aya@metrosp.com.br

Fabiane Pereira | fhppereira@metrosp.com.br

Leandro Pereira Barbosa | lpbarbosa@metrosp.com.br

Lenice Nunes | lenice.nunes@metrosp.com.br

Luiz Claudio Didio Briani | lbriani@metrosp.com.br

Ramon da Silva | ramonsilva@metrosp.com.br



13ª Edição
Prêmio
Tecnologia &
Desenvolvimento
Metroferroviários

ANP **TRILHOS**
Associação Nacional dos Transportadores
de Passageiros sobre Trilhos

TIC TRENS

 **AEAMESP**
ASSOCIAÇÃO DOS ENGENHEIROS E ARQUITETOS DE METRÔ