



Prêmio
Tecnologia &
Desenvolvimento
Metroferroviários

ANP
TRILHOS TIC TRENS

32ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA
13º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS
CATEGORIA (2)

DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA CORPORATIVA EM METAS

ORGANIZACIONAIS: O CASO DO METRÔ DE SÃO PAULO

1. INTRODUÇÃO

1.1. CONTEXTO E PROBLEMA

Empresas públicas brasileiras encarregadas da prestação de serviços públicos ocupam uma posição singular no arranjo institucional contemporâneo: além de terem estratégia corporativa própria – obrigação estabelecida pela Lei Federal nº 13.303/2016, atuam como instrumentos de execução de parcelas específicas da estratégia do ente controlador, expressas no Plano Plurianual (PPA). Essa dupla condição, presente em setores como transporte, saneamento e habitação, exige que a empresa demonstre consistência de gestão



32ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA 13º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

perante o Conselho de Administração, os órgãos de controle e a sociedade; articulando, em um mesmo ciclo, as diretrizes públicas que lhe são atribuídas e os objetivos corporativos que assume por decisão de suas próprias instâncias de governança.

No caso do Metrô-SP, essa configuração se manifesta com particular complexidade. A Companhia opera diretamente 71,4 km de rede, distribuídos em quatro linhas com 63 estações e 169 trens, e transportou 892,7 milhões de passageiros em 2025 – uma média de 2,94 milhões por dia útil. A empresa é o principal instrumento estadual de implementação do Programa 3708 do PPA 2024-2027 – "Expansão, Modernização e Operação do Transporte Metroviário – PITU em Marcha", no âmbito do qual foram investidos R\$ 4,493 bilhões em expansão apenas em 2025.

Nesse contexto, o problema central que motiva este trabalho é o desafio de assegurar coerência e alinhamento entre a formulação estratégica e a execução operacional em uma organização dessa natureza. As diretrizes governamentais externas e os objetivos corporativos próprios convivem no mesmo ciclo de planejamento, e ambos precisam ser traduzidos em compromissos exequíveis e verificáveis pelas diretorias, gerências, chefias de departamento e coordenações. Sem um processo estruturado que faça essa tradução, o esforço cotidiano das equipes tende a se descolar da estratégia formulada, com consequências relevantes para a entrega dos benefícios prometidos à sociedade – desafio que este artigo se propõe a descrever e analisar a partir do caso concreto do Metrô-SP.



32ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA

13º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

1.2. OBJETIVO GERAL E ESPECÍFICOS

Este artigo tem por objetivo apresentar, de forma estruturada e sistematizada, o processo de desdobramento da Estratégia Corporativa em metas organizacionais implementado no Metrô-SP, bem como os resultados observados em sua aplicação. Busca-se evidenciar como as diretrizes do Governo do Estado de São Paulo (GESP) e os objetivos corporativos definidos pelas instâncias de governança da Companhia são integrados, traduzidos em indicadores e metas de curto e longo prazo e, na sequência, disseminados ao longo da estrutura organizacional, alcançando desde as diretorias e gerências até os níveis subsequentes.

Para o alcance desse propósito, foram definidos quatro objetivos específicos, articulados de forma a conferir progressão lógica ao trabalho:

1. Descrever a integração entre as diretrizes governamentais expressas no PPA do Estado de São Paulo e os objetivos corporativos da Companhia, à luz do estabelecido pela Lei Federal nº 13.303/2016 e do Estatuto Social do Metrô-SP.
2. Caracterizar a cadeia que conecta a Estratégia Corporativa ao Portfólio Estratégico e, deste, ao conjunto de metas organizacionais, evidenciando o papel de cada elo.
3. Detalhar o procedimento de desdobramento das metas, desde o nível corporativo até o nível gerencial e subsequentes.
4. Analisar os resultados do ciclo de desdobramento de metas de 2026, extraíndo *insights* e lições aprendidas.



32ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA

13º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

1.3. JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA

A relevância deste trabalho decorre, em primeiro lugar, do momento vivido pelas empresas estatais brasileiras, que enfrentam uma exigência crescente de transparência, responsabilização e demonstração de resultados perante a sociedade, os órgãos de controle e o próprio ente controlador. Nesse cenário, dispor de mecanismos formais e auditáveis para traduzir a estratégia em compromissos concretos deixou de ser uma escolha gerencial e passou a integrar o próprio padrão esperado de governança dessas organizações.

A relevância torna-se maior no setor metroferroviário, que combina três características que amplificam o desafio de alinhamento entre estratégia e execução: investimentos de alto valor e longa maturação, forte vinculação a políticas públicas e estruturas organizacionais amplas, com áreas-fim e áreas-meio que precisam atuar de modo coordenado. Nessas condições, o processo de desdobramento de metas organizacionais assume papel decisivo: é ele que transforma diretrizes de longo prazo em compromissos anuais rastreáveis, permite às instâncias de governança acompanharem o cumprimento da estratégia e dá às áreas clareza sobre o que se espera delas em cada ciclo.

Justifica-se, por fim, o interesse em sistematizar a experiência do Metrô-SP. A Companhia enfrenta, de forma acentuada, os desafios que caracterizam esse tipo de organização, e o modelo aqui descrito tem potencial de replicabilidade em outras empresas do setor metroferroviário e, mais amplamente, em estatais que precisem articular políticas públicas, estratégia corporativa e execução operacional em um mesmo ciclo de gestão.



Prêmio
Tecnologia &
Desenvolvimento
Metroferroviários

ANP
TRILHOS
TIC TRENS

32ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA 13º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

1.4. ESTRUTURA DO ARTIGO

A Figura 1 sintetiza a estrutura do artigo, organizada em cinco partes: introdução, diagnóstico, análise dos resultados, conclusões e referências.



Figura 1 - Estrutura do artigo e lógica do desdobramento estratégico. Fonte: Elaboração dos autores.

2. DIAGNÓSTICO

2.1. REFERENCIAL TEÓRICO E NORMATIVO

O processo de desdobramento da Estratégia Corporativa em metas adotado pelo Metrô-SP fundamenta-se em três blocos de referências: padrões internacionalmente reconhecidos de gestão da estratégia e de portfólios, contribuições da literatura sobre desdobramento de diretrizes e o marco legal e infralegal aplicável às empresas estatais e ao planejamento público no Estado de São Paulo. Esses referenciais orientam a estruturação do ciclo estratégico da Companhia e são explicitamente adotados nos normativos internos que regem os subprocessos de Gestão da Estratégia Corporativa e de Gestão do Portfólio



32ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA 13º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

Organizacional.

O primeiro bloco reúne os padrões conceituais de gestão da estratégia. O *Balanced Scorecard* - BSC, proposto por Kaplan e Norton (1997, 2004), constitui a principal referência para a tradução da estratégia corporativa em objetivos, indicadores e metas organizados em perspectivas causalmente encadeadas, que compõem o mapa estratégico. A abordagem consolidou-se internacionalmente como referência por sua capacidade de conectar missão institucional, valor entregue à sociedade e desempenho organizacional, e é adotada pelo Metrô-SP como estrutura conceitual do seu mapa estratégico e do respectivo desdobramento em indicadores corporativos.

De forma complementar, o campo do desdobramento de diretrizes conta com contribuições relevantes da literatura, em especial o Hoshin Kanri – sistematizado por Akao (1997) – e a Gestão por Diretrizes (GPD), desenvolvida no Brasil por Falconi (Campos, 2013). Ambos oferecem um arcabouço sobre o desdobramento de compromissos entre níveis hierárquicos, o ciclo PDCA – planejar, executar, verificar e agir – aplicado à gestão da estratégia e a prática do *catchball*, entendida como o processo iterativo de comunicação bidirecional entre superior e subordinado para pactuação de metas exequíveis.

O segundo bloco compõe-se dos padrões internacionais de gestão de portfólio, formalmente adotados pela Companhia. São eles o *Standard for Portfolio Management* (PMI, 2017) e o guia *Management of Portfolios* – MoP® (Axelos, 2021). Esses padrões orientam as práticas de identificação, categorização, avaliação, seleção e balanceamento de programas e



32ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA 13º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

projetos, contribuindo para que a Companhia aloque seus recursos naquilo que efetivamente contribui para os objetivos estratégicos aprovados.

O terceiro bloco corresponde ao marco legal e infralegal que rege a atuação estratégica das empresas estatais e o planejamento público no Estado de São Paulo. A Lei Federal nº 13.303/2016, em seu artigo 23, estabelece que a diretoria das empresas públicas e sociedades de economia mista deve apresentar anualmente ao Conselho de Administração o Plano de Negócios para o exercício seguinte e a Estratégia de Longo Prazo para o horizonte mínimo de cinco anos; cabendo ao Conselho promover, anualmente, a análise do atendimento das metas e resultados. Complementarmente, a Lei Estadual nº 17.898/2024 institui o PPA 2024-2027 e incorpora o Programa 3708 – "Expansão, Modernização e Operação do Transporte Metroviário – PITU em Marcha", cujas metas e indicadores são vinculantes para o Metrô-SP na condição de executor da política estadual de mobilidade metroviária. Esses dois marcos ancoram, respectivamente, a formalização anual do ciclo estratégico e sua conexão com as políticas públicas do Estado.

A articulação entre esses três blocos constitui o alicerce teórico e normativo do processo examinado neste artigo, a partir do qual o Metrô-SP estrutura seu ciclo de gestão da estratégia, define seu portfólio e desdobra os compromissos corporativos até o nível gerencial e subsequentes.

2.2. MÉTODO

O trabalho caracteriza-se como estudo de caso aplicado, tendo como unidade de



32ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA

13º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

análise o ciclo de desdobramento da Estratégia Corporativa em metas organizacionais conduzido pelo Metrô-SP em 2026. Essa abordagem foi escolhida por permitir descrever, com aderência institucional, uma prática em curso, tornando-a referência para outras companhias do setor metroferroviário e para empresas estatais que enfrentem desafios semelhantes de tradução da estratégia em metas.

A investigação combinou três fontes de evidência complementares. A primeira consistiu na análise documental de normativos internos, do Plano de Negócios 2026 e Estratégia de Longo Prazo 2026-2030 e dos relatórios técnicos administrativos da Gerência de Estratégia e PMO Corporativo. A segunda foi a observação participante dos autores, que atuaram diretamente nas etapas de formulação da estratégia, definição do portfólio e desdobramento de metas. A terceira foi o levantamento quantitativo das metas cadastradas no *PeopleSoft*, sistema corporativo que registra e monitora as metas desdobradas em todas as unidades da Companhia.

2.3. O CASO METRÔ-SP

2.3.1. DA POLÍTICA PÚBLICA ÀS METAS – O FLUXO ESTRATÉGICO

Processos internos do Metrô-SP conectam as diretrizes de políticas públicas do Estado de São Paulo aos compromissos assumidos por cada área da Companhia. O produto desta conexão são as metas que orientam a atuação cotidiana da Companhia. Essa cadeia articula quatro blocos: insumos do PPA, as Estratégias do Metrô-SP, o Portfólio Estratégico e as metas desdobradas, conforme ilustrado na Figura 2.



Prêmio
Tecnologia &
Desenvolvimento
Metroferroviários



32ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA 13º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

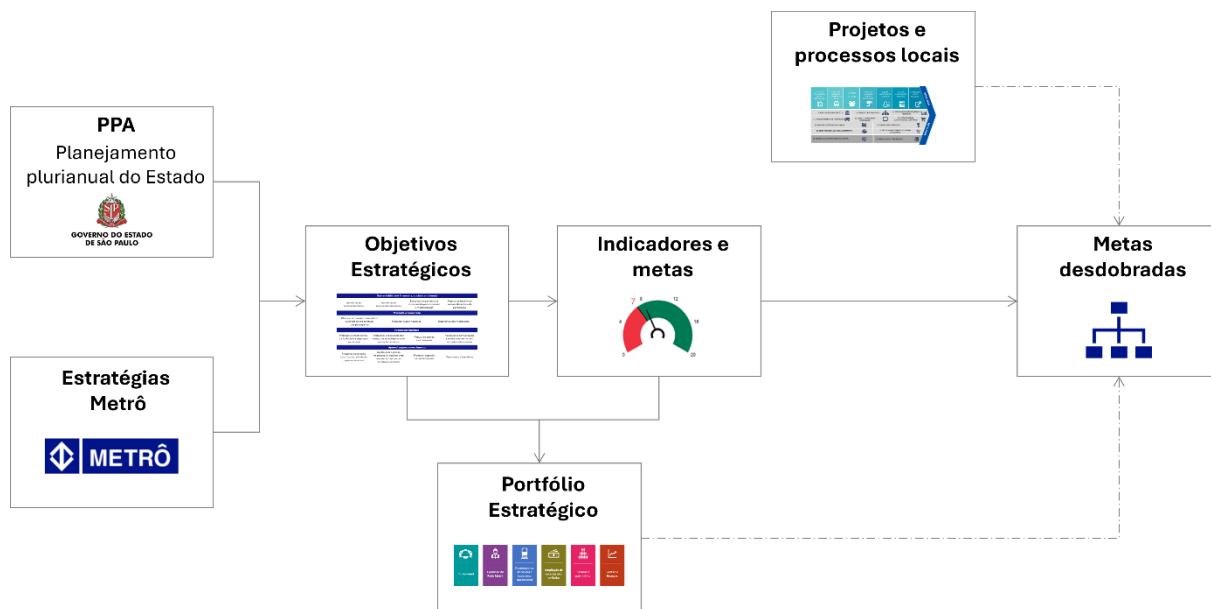


Figura 2 - Fluxo estratégico: PPA, Estratégia, Portfólio e Metas do Metrô-SP. Fonte: Elaboração dos autores.

O ponto de partida é a combinação de duas fontes de direcionamento. De um lado, as diretrizes governamentais estabelecidas pelo Estado, em especial no Programa 3708 do PPA 2024-2027 – "Expansão, Modernização e Operação do Transporte Metroviário – PITU em Marcha", que expressa a política pública de mobilidade metroviária. De outro, os direcionadores da própria Companhia, definidos pelo Conselho de Administração e pela Diretoria Colegiada, que refletem sua missão de prover mobilidade e qualidade de vida à população. Da confluência desses dois vetores emergem os objetivos estratégicos da Companhia, organizados no mapa estratégico segundo as quatro perspectivas descritas adiante neste artigo.

A cada objetivo estratégico priorizado são associados indicadores corporativos e metas de curto e longo prazo, que expressam quantitativamente o compromisso da Companhia com o alcance da estratégia formulada. Esses indicadores e metas cumprem duas funções



32ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA

13º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

complementares: a primeira é orientar a definição do Portfólio Estratégico; a segunda é servir de referência para o desdobramento em metas organizacionais – foco central deste artigo – alimentando o processo pelo qual as ambições corporativas são traduzidas em compromissos assumidos por diretorias, gerências e demais unidades.

O desdobramento em metas organizacionais, por sua vez, é alimentado por três fluxos complementares, também representados na Figura 2. O primeiro decorre diretamente dos indicadores e metas corporativas. O segundo origina-se do Portfólio Estratégico: cada programa e projeto autorizado incorpora metas que passam a integrar o rol de compromissos das áreas responsáveis por sua execução. O terceiro decorre dos projetos e processos locais das próprias áreas, que respondem por iniciativas de melhoria contínua, requisitos de acordos de nível de serviço e demandas específicas do dia a dia, agregando ao conjunto de metas uma camada adicional de compromissos setoriais.

2.3.2. ESTRATÉGIA CORPORATIVA

A formulação da Estratégia Corporativa do Metrô-SP tem por objetivo traduzir seu mandato institucional – que inclui a figura de executora de parte da estratégia do GESP e o protagonismo de sua própria estratégia – em um conjunto de diretrizes, objetivos e indicadores capazes de orientar a atuação de toda a Companhia. Define-se para onde se pretende caminhar nos próximos anos, como planeja gerar valor para a sociedade e quais são as prioridades que devem mobilizar seus esforços, seus recursos e sua estrutura.

A construção da Estratégia Corporativa apoia-se nos princípios do BSC, com a tradução



32ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA 13º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

da estratégia em objetivos organizados em perspectivas expressas em um mapa estratégico. No Metrô-SP, o mapa estratégico vigente estrutura-se em quatro perspectivas: Sustentabilidade financeira, social e ambiental; Mercado e sociedade; Processos internos; e Aprendizado e crescimento. A cada objetivo estratégico priorizado são associados indicadores corporativos, metas de curto e longo prazo e respectivos responsáveis.

A Gerência de Estratégia e PMO Corporativo conduz a construção da Estratégia Corporativa do Metrô-SP, com a articulação de diretorias e gerências da Companhia. Tem como ponto de partida a análise do ambiente externo e interno, a avaliação de riscos e oportunidades, a matriz de materialidade, as diretrizes do GESP, os direcionadores estratégicos, o histórico de desempenho e as orientações do Conselho de Administração. Uma proposta de mapa estratégico é elaborada, com objetivos, indicadores e metas. A proposição de indicadores e metas é realizada em conjunto com a Comissão Permanente de Gestão de Informações Gerenciais e de Indicadores (CPGIGI).

A proposta do Plano de Negócios e Estratégia de Longo Prazo é debatida e refinada em *workshop* estratégico com gerentes e diretores. Uma vez consolidada, é submetida à apreciação pela Diretoria Colegiada e, por fim, se autorizada, submetida ao Conselho de Administração, a quem compete deliberar sobre o Plano de Negócios e a Estratégia de Longo Prazo e acompanhar, ao longo do ciclo, o atendimento das metas e resultados pactuados. A Estratégia Corporativa aprovada passa, assim, a orientar outros subprocessos da cadeia de valor da Companhia – em especial a definição do Portfólio Estratégico e o desdobramento em metas organizacionais; ambos tratados adiante neste artigo.



32ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA

13º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

2.3.3. PORTFÓLIO ESTRATÉGICO

Aprovada a Estratégia Corporativa, inicia-se a definição do Portfólio Estratégico, por meio do subprocesso "Gerir Portfólio" da cadeia de valor da Companhia. O Portfólio Estratégico – ou organizacional – consiste no conjunto de subportfólios, programas e projetos autorizados para atendimento à Estratégia de Longo Prazo e ao Plano de Negócios, contemplando as principais mudanças no *business as usual* da Companhia. Seu propósito é assegurar que os investimentos estejam efetivamente alinhados às diretrizes estratégicas, maximizando os benefícios entregues à sociedade e viabilizando decisões assertivas quanto ao início, à continuidade ou à interrupção de iniciativas.

A metodologia adotada pelo Metrô-SP para a Gestão de Portfólio estrutura-se em dois ciclos – conforme mostra a Figura 3: definição e entrega. O ciclo de definição consolida as informações necessárias para que a alta administração avalie a carteira ótima de programas e projetos, e inclui etapas como a priorização, o balanceamento e a elaboração do Plano do Portfólio Organizacional. O ciclo de entrega, por sua vez, tem por objetivo assegurar a execução do que foi planejado, com revisões periódicas ou pontuais do plano sempre que houver alterações relevantes na disponibilidade de recursos ou na estratégia corporativa, por exemplo.

O Portfólio Estratégico de 2026 possui seis subportfólios – *Turnaround*; Expansão da rede Metrô; Desempenho, eficiência e segurança operacional; Receitas não tarifárias; Pessoas e infraestrutura; e Gestão e finanças. A priorização e a seleção das iniciativas ocorrem em cada



32ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA 13º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

subportfólio, sendo posteriormente balanceadas de modo a maximizar seus resultados. Os critérios de priorização são propostos pela Gerência de Estratégia e PMO Corporativo e validados pela Diretoria, à qual também compete deliberar sobre o próprio Plano do Portfólio Organizacional.

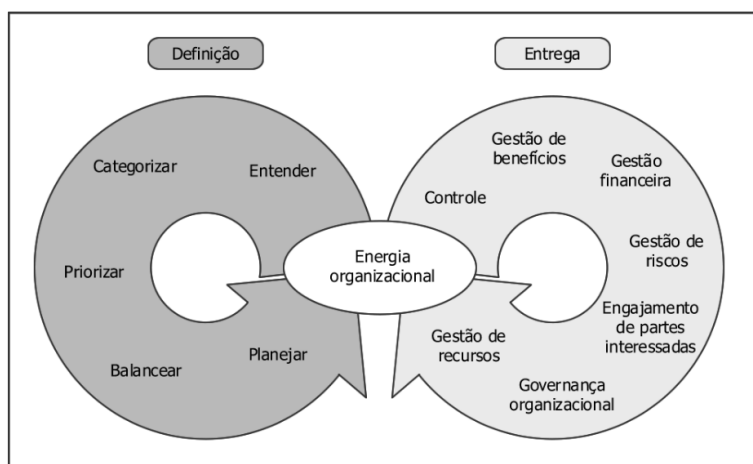


Figura 3 - Ciclos da Gestão de Portfólio. Fonte: Adaptado de Axelos (2021).

No ciclo de entrega, a cada programa e projeto autorizado são associadas metas que passam a integrar o conjunto de compromissos assumidos pelas diretorias e gerências responsáveis pelos componentes do Portfólio. Essas metas, incorporadas ao processo de desdobramento tratado neste artigo, constituem um dos vetores do desdobramento realizado a partir do nível gerencial: elas conectam os objetivos estratégicos aprovados às entregas concretas esperadas em cada iniciativa, permitindo que o avanço do portfólio seja monitorado sob a mesma lógica utilizada para as demais metas corporativas.

2.3.4. ARTICULAÇÃO COM O ORÇAMENTO

O desdobramento da Estratégia Corporativa em metas organizacionais sustenta-se e



32ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA 13º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

articula-se com o ciclo orçamentário, uma vez que o orçamento viabiliza a execução dos programas, projetos e ações necessários ao atendimento das metas pactuadas. Essa articulação é realizada por meio dos subprocessos de Gestão da Estratégia e de Gestão do Portfólio Organizacional e se dá sob duas perspectivas complementares. A primeira, sob a ótica do Estado, materializa-se na Lei Orçamentária Anual (LOA) do Estado de São Paulo, no âmbito do Programa 3708 do PPA 2024-2027 – "Expansão, Modernização e Operação do Transporte Metroviário – PITU em Marcha". A segunda, sob a ótica da própria Companhia, refere-se aos recursos oriundos de suas atividades, como a operação do sistema e a obtenção de receitas não-tarifárias, incorporados ao orçamento anual do Metrô-SP.

Dessa forma, as metas desdobradas nas diretorias e gerências são amparadas pelo orçamento. Isso permite compatibilizar, em um mesmo ciclo, as ambições estratégicas, as prioridades do portfólio e a capacidade financeira da Companhia.

2.3.5. GESTÃO DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS E DE INDICADORES

O ciclo estratégico do Metrô-SP não se encerra com a aprovação do Plano de Negócios, da Estratégia de Longo Prazo e do Portfólio Organizacional. Na etapa de Monitoramento e Avaliação da Estratégia Corporativa, cabe à CPGIGI acompanhar, de forma sistemática, o comportamento dos Indicadores Estratégicos e das respectivas metas de nível corporativo ao longo do ciclo – enquanto o acompanhamento das metas desdobradas nas diretorias, gerências e demais unidades organizacionais segue sistemática própria, tratada no item 2.3.6.

A CPGIGI é composta por um representante indicado por cada diretoria e coordenada



32ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA 13º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

por um empregado da Gerência de Estratégia e PMO Corporativo, integrando em um único colegiado as perspectivas de todas as áreas responsáveis pela execução da estratégia. A comissão não possui caráter deliberativo: sua atuação é técnica e propositiva, e cabe a ela zelar pela integridade metodológica do conjunto de indicadores e pela consistência das informações que subsidiam as instâncias de governança. A CPGIGI atua como fonte primária dos dados que alimentam o relatório de progresso da estratégia, elaborado periodicamente pela Gerência de Estratégia e PMO Corporativo e apresentado à Diretoria Colegiada e aos Conselhos de Administração e Fiscal, em cumprimento ao art. 23, §2º, da Lei Federal nº 13.303/2016.

2.3.6. PROCEDIMENTO DE DESDOBRAMENTO

O procedimento de desdobramento de metas para o ciclo de 2026 do Metrô-SP foi estruturado com o objetivo de assegurar maior convergência entre a Estratégia Corporativa, o Portfólio Organizacional e os compromissos assumidos pelas diferentes unidades de negócio. Para subsidiar esse processo, a Gerência de Estratégia e PMO Corporativo elaborou o Mapa de Contribuições de Nível Estratégico, instrumento que consolidou as metas finalísticas desdobradas para as unidades organizacionais, a partir dos objetivos estratégicos, indicadores corporativos e componentes do Portfólio Organizacional vinculados ao Plano de Negócios 2026 e à Estratégia de Longo Prazo 2026-2030.

O Mapa de Contribuições de Nível Estratégico foi estruturado em formato matricial. Nas linhas da tabela, foram relacionadas as metas provenientes da Estratégia Corporativa e



32ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA 13º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

do Portfólio Organizacional; nas colunas, foram dispostas as unidades organizacionais. A vinculação de determinada meta a uma unidade específica ocorria no cruzamento entre a linha correspondente à meta e a coluna referente à área responsável ou corresponsável por sua execução. Dessa forma, o instrumento permitiu explicitar, de maneira organizada, quais áreas deveriam assumir compromissos relacionados às metas finalísticas.

A tabela foi disponibilizada para toda a liderança da Companhia. Adicionalmente, a Gerência de Estratégia e PMO Corporativo, em conjunto com a Gerência de Recursos Humanos, realizou uma *live* com os gestores, cuja finalidade era apresentar o procedimento, orientar o uso do Mapa de Contribuições de Nível Estratégico e esclarecer a forma de desdobramento das metas para dentro das unidades organizacionais.

Com o objetivo de viabilizar o acompanhamento sistemático das metas estabelecidas para o ciclo, solicitou-se aos gestores que identificassem, nas metas cadastradas, o respectivo vínculo com os objetivos estratégicos, indicadores, programas ou projetos do Plano de Negócios 2026 e da Estratégia de Longo Prazo 2026-2030. Para tanto, foram atribuídos códigos específicos aos objetivos estratégicos, indicadores e componentes do Portfólio Organizacional, os quais deveriam ser inseridos pelos gestores no título da meta registrada no formulário de avaliação. Essa codificação teve por finalidade favorecer a rastreabilidade das metas, a análise de alinhamento estratégico e a mensuração posterior dos resultados alcançados.

O processo também considerou que muitas metas finalísticas, ainda que associadas



32ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA

13º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

diretamente a áreas-fim, dependem do apoio de áreas-meio para sua efetiva consecução. Nesse sentido, as áreas de suporte foram orientadas a identificar sua participação nos processos de entrega das metas finalísticas e, quando aplicável, assumir formalmente como meta própria a parcela do esforço sob sua responsabilidade. Essa orientação buscou ampliar a corresponsabilização entre as unidades organizacionais, fortalecer a integração entre áreas-fim e áreas-meio e evitar que metas relevantes para a Companhia fossem compreendidas como responsabilidade exclusiva da unidade diretamente vinculada ao resultado.

Para as ações vinculadas a projetos e processos locais, iniciativas de melhoria contínua, requisitos de acordos de nível de serviço, demandas específicas do cotidiano ou atividades da cadeia de valor não diretamente associadas a um objetivo estratégico, indicador corporativo ou componente do Portfólio Organizacional, os gestores foram orientados a utilizar a codificação “Proj. Interno”. Essa classificação não indicava ausência de relevância da meta, mas sim sua natureza distinta em relação às metas diretamente derivadas da Estratégia Corporativa ou do Portfólio Organizacional. Trata-se de compromissos necessários ao funcionamento das áreas, à melhoria de processos internos, ao atendimento de demandas recorrentes e à sustentação da eficiência operacional, ainda que não estivessem vinculados de forma imediata aos códigos específicos do Mapa de Contribuições de Nível Estratégico.

2.3.7. PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE METAS

Após o desdobramento da estratégia corporativa em metas organizacionais, torna-se necessário estabelecer mecanismos que assegurem sua formalização, acompanhamento e



32ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA 13º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

avaliação, de forma a garantir que os direcionadores estratégicos sejam efetivamente traduzidos em resultados. No Metrô-SP, essa etapa é realizada por meio do Processo de Avaliação de Metas, integrante do macroprocesso de Gestão de Desempenho conduzido pela Gerência de Recursos Humanos. Além de registrar e monitorar o cumprimento das metas, o processo constitui um importante instrumento de alinhamento organizacional, permitindo conectar os objetivos estratégicos da Companhia às entregas pactuadas com o corpo executivo. Seu escopo contempla diretores, gerentes, assessores, chefes de departamento e coordenadores, viabilizando o acompanhamento sistemático da execução da estratégia, a mensuração dos resultados alcançados e o fortalecimento da responsabilização dos gestores quanto à consecução dos objetivos institucionais.

Em 2026, o processo foi submetido à auditoria externa e obteve certificação em conformidade com os requisitos da norma ISO 9001, reforçando sua aderência aos princípios de padronização, rastreabilidade, monitoramento e melhoria contínua. A certificação evidencia a maturidade do processo e a adoção de práticas alinhadas aos referenciais internacionais de gestão da qualidade, contribuindo para a confiabilidade das informações e para o fortalecimento da governança corporativa.

2.3.7.1. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E DE DESEMPENHO

A gestão de desempenho tem evoluído de modelos predominantemente voltados ao controle e à avaliação retrospectiva para abordagens que privilegiam o alinhamento entre os objetivos organizacionais, o desenvolvimento das pessoas e a geração de resultados



32ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA 13º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

sustentáveis. Nesse contexto, a gestão por metas constitui um dos principais mecanismos para traduzir a estratégia corporativa em compromissos concretos e mensuráveis, possibilitando que os objetivos institucionais sejam desdobrados e acompanhados em todos os níveis organizacionais. A efetividade desse processo depende da existência de instrumentos que promovam clareza de expectativas, monitoramento contínuo e responsabilização dos atores envolvidos.

Corroborando essa perspectiva, Brandão et al. (2008) afirmam que ferramentas de gestão do desempenho capazes de integrar estratégia, aprendizagem, competências e indicadores constituem instrumentos fundamentais para a melhoria do desempenho organizacional, na medida em que permitem traduzir objetivos estratégicos em resultados monitoráveis e orientados à geração de valor.

Conforme Souza (2007), a gestão de desempenho deve ser compreendida não apenas como um instrumento de julgamento, mas como um processo de diálogo permanente entre organização, gestores e empregados, voltado à construção de resultados e ao desenvolvimento das capacidades individuais e coletivas. A autora destaca que a liderança exerce papel fundamental na transformação dos processos de avaliação em oportunidades de aprendizagem, alinhamento e comprometimento com os objetivos organizacionais.

Nessa mesma linha, Brandão e Guimarães (2001) argumentam que a gestão de competências e a gestão de desempenho não devem ser tratadas como práticas isoladas, mas como elementos complementares de um mesmo sistema gerencial orientado à consecução



32ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA

13º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

dos objetivos organizacionais. Segundo os autores, a formulação da estratégia organiza o processo de definição de indicadores, metas e competências necessárias à obtenção dos resultados esperados.

Nessa perspectiva, a área de Recursos Humanos assume papel estratégico ao estruturar processos, metodologias e sistemas capazes de conectar as metas individuais e coletivas à estratégia corporativa. Para além de operacionalizar ciclos de avaliação, a gestão de pessoas atua como facilitadora do alinhamento organizacional, fornecendo mecanismos para formalização das contribuições humanas, sejam em competências ou em metas, acompanhamento dos resultados, realização de *feedbacks* e fortalecimento da cultura de desempenho. Dessa forma, contribui para que a execução da estratégia deixe de ser responsabilidade exclusiva da alta administração e passe a ser compartilhada por toda a organização.

Em complemento, Souza (2007, p. 23) destaca que: “Em face da complexidade que envolve a transformação organizacional, as organizações verdadeiramente empenhadas na busca de excelência empreendem esforços de mudanças investindo no alinhamento de estratégias, estruturas, processos, modelos e práticas de gestão de pessoas e recompensas, visando à obtenção de ganhos de efetividade”.

Tal entendimento reforça a relevância da gestão de pessoas como elemento integrador entre os direcionadores estratégicos da organização e os mecanismos de gestão do desempenho, permitindo que objetivos corporativos sejam efetivamente traduzidos em



32ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA 13º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

metas, comportamentos e resultados, contribuindo para a efetiva implementação da estratégia organizacional. Segundo Souza (2007), propicia a justiça organizacional, gerando informações úteis à movimentação, valorização e reconhecimento.

Essa visão encontra respaldo na literatura sobre gestão por competências, segundo a qual as competências organizacionais e humanas servem como elo entre a estratégia corporativa e as entregas realizadas pelas pessoas. Nesse sentido, as competências são compreendidas como mecanismos que permitem transformar objetivos estratégicos em desempenhos observáveis e resultados concretos para a organização.

No contexto das organizações públicas, em que coexistem diretrizes governamentais, demandas da sociedade e objetivos corporativos, a integração entre gestão estratégica e gestão de desempenho torna-se ainda mais relevante. O desdobramento sistemático das metas e sua posterior avaliação permitem maior coerência entre planejamento e execução, fortalecendo a governança, a transparência e a capacidade institucional de entrega de resultados.

2.3.7.2. AVALIAÇÃO DE METAS NO METRÔ-SP

O modelo de avaliação de desempenho adotado pelo Metrô-SP fundamenta-se na abordagem da avaliação por competências. Nessa perspectiva, o desempenho dos colaboradores é analisado não apenas a partir dos resultados alcançados, mas também, e de modo complementar, pela forma como tais resultados são produzidos, considerando-se o



32ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA 13º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) mobilizados no exercício das atribuições profissionais para geração de valor à organização (DUTRA, 2014).

A gestão por competências articula diferentes subsistemas de recursos humanos e orienta-se pela redução dos *gaps* entre as competências disponíveis na organização e aquelas requeridas pela estratégia institucional. Tal abordagem favorece o desenvolvimento contínuo dos profissionais e a geração de valor para a empresa. Nesse sentido, a avaliação de desempenho na Companhia está calcada na análise dos comportamentos observáveis, considerando o nível de complexidade de cada cargo, buscando alinhar o desempenho individual aos objetivos estratégicos da instituição.

A avaliação de desempenho, concebida como processo estruturado de avaliação e desenvolvimento de competências, foi instituída no Metrô-SP pela Gerência de Recursos Humanos em 2008. Após dez anos de sua implementação, foi desenvolvido um projeto piloto voltado à avaliação de metas, direcionado aos ocupantes de posições gerenciais, de liderança e de assessoramento estratégico, incluindo gerentes, chefes de departamento, coordenadores e assessores executivos de gerente.

No referido modelo, as metas eram definidas pelo superior hierárquico no próprio formulário de avaliação de competências destinado a esse público. Como diretriz geral, recomendava-se o estabelecimento de, no mínimo, duas metas, as quais deveriam estar alinhadas à Missão, à Visão e aos Valores da Companhia, ao Planejamento Estratégico e aos desafios específicos da área. Para sua formulação, foi sugerida a metodologia SMART, que



Prêmio
Tecnologia &
Desenvolvimento
Metroferroviários



32ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA

13º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

pressupõe a definição de objetivos específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e temporalmente delimitados. A aferição dos resultados permaneceu estruturada em três categorias: não concluída, concluída integralmente e concluída parcialmente, sendo dividida em duas etapas: autoavaliação pelo empregado e avaliação do gestor.

Nos anos subsequentes, manteve-se a recomendação de alinhamento das metas individuais às diretrizes estratégicas da organização, com a priorização de uma meta organizacional e uma meta financeira, o que contribuiu para o amadurecimento do processo. Em 2022, foi desenvolvida uma ação orientativa voltada ao desdobramento das metas do nível estratégico para as dimensões tática e operacional da gestão, fundamentada na metodologia de Gerenciamento pelas Diretrizes (GPD).

Como produto dessa iniciativa, foi elaborado um *e-book* – amplamente divulgado na Companhia. Nesse mesmo ano, a avaliação de metas foi estendida também aos assessores de diretoria e, em 2024, aos assessores técnicos. Ainda em 2024, a Gerência de Recursos Humanos promoveu uma *live* para compartilhamento de experiências sobre o desdobramento e o acompanhamento de metas, com o intuito de reforçar a relevância do processo e favorecer seu fortalecimento institucional. Na ocasião, gestores com experiência consolidada no desdobramento de metas apresentaram casos de aplicação em suas áreas, compartilhando práticas, ferramentas adotadas, resultados obtidos e lições aprendidas; contribuindo também para a disseminação do conhecimento e para o amadurecimento institucional da gestão por metas.



Prêmio
Tecnologia &
Desenvolvimento
Metroferroviários



32ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA

13º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

Em 2025, uma das principais alterações introduzidas no processo consistiu na separação entre o formulário de avaliação de desempenho e o formulário de metas. A partir dessa mudança, os próprios empregados passaram a ser responsáveis pelo registro de suas metas diretamente no sistema, as quais seguem posteriormente para validação e aprovação dos respectivos gestores. A separação dos formulários contribuiu para ampliar a autonomia dos empregados com metas, além de desvincular a etapa de autoavaliação de desempenho do momento de estabelecimento das metas.

Em 2026, além das metas de natureza organizacional e financeira, foi introduzida a diretriz de inclusão de uma terceira meta vinculada à dimensão de pessoas, abrangendo aspectos relacionados ao desenvolvimento, ao engajamento e à gestão das equipes. Essa orientação reforça a responsabilidade das lideranças na promoção do capital humano e na construção de resultados organizacionais sustentáveis.

3. ANÁLISE DOS RESULTADOS

3.1. PANORAMA QUANTITATIVO

Antes da etapa de cadastramento das metas no sistema, o Mapa de Contribuições de Nível Estratégico, construído neste ciclo piloto, contemplava o desdobramento da estratégia corporativa em 169 metas, estruturadas até os níveis de Diretoria, Gerência ou Departamentos diretamente vinculados às Diretorias. A partir desse nível, coube aos respectivos gestores realizar o desdobramento das metas recebidas para os níveis hierárquicos subsequentes, considerando as atribuições, responsabilidades e contribuições



32ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA

13º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

específicas de suas equipes. Como resultado desse processo, as 169 metas inicialmente mapeadas foram desdobradas em 803 metas codificadas, evidenciando a capilarização da estratégia corporativa na estrutura organizacional e sua tradução em compromissos mais específicos nos diferentes níveis de gestão.

No ciclo de metas de 2026, participaram 275 gestores, distribuídos em 6 diretorias, correspondendo a 100% de adesão ao processo de inserção de metas. Ao todo, foram cadastradas 1031 metas, com média de 3,75 metas por gestor, resultado superior à orientação mínima estabelecida, conforme apresentado na Tabela 1. Esse desempenho indica elevado engajamento dos gestores com o processo, evidenciado não apenas pela adesão integral, mas também pela disposição das áreas em registrar compromissos adicionais e explicitar sua contribuição para a execução da estratégia corporativa.

Tabela 1 - Quantidade de gestores, metas e média de metas inseridas por nível hierárquico. Fonte: Elaboração dos autores.

Nível	Nº de Gestores	Nº de Metas	Médias de Metas
Diretorias	8	27	3,38
Gerências	67	236	3,52
Departamentos	64	237	3,70
Coordenações	136	531	3,90
Total	275	1031	3,75

Do total de 1.031 metas cadastradas, 704 foram identificadas pelos gestores com códigos do Mapa de Contribuições de Nível Estratégico. Para as metas que não continham codificação, foi realizada uma análise de conteúdo, por meio da qual foram identificadas 99 metas que, embora não estivessem codificadas pelos gestores, apresentavam alinhamento com objetivos estratégicos, indicadores ou componentes do Portfólio Organizacional. Dessa



32ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA 13º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

forma, o panorama geral do desdobramento por nível hierárquico apontou uma adesão de 77,9% ao processo de identificação, percentual expressivo considerando tratar-se de um ciclo piloto. A Tabela 2 apresenta o quantitativo de metas desdobradas por nível hierárquico, seguindo a metodologia proposta.

Tabela 2 - Metas desdobradas seguindo a metodologia de desdobramento por nível hierárquico. Fonte: Elaboração dos autores.

Nível	Metodologia de desdobramento				Total	
	Sim		Não			
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Diretorias	13	1,26	14	1,36	27	2,62
Gerências	171	16,59	65	6,30	236	22,89
Departamentos	184	17,85	53	5,14	237	22,99
Coordenações	435	42,19	96	9,31	531	51,50
Total	803	77,89	228	22,11	1031	100

A Figura 4 apresenta um comparativo entre a quantidade de metas desdobradas a partir do planejamento estratégico – contemplando objetivos estratégicos, indicadores e componentes do Portfólio Organizacional – e a quantidade de metas codificadas como projetos internos, entendidas como iniciativas de melhoria contínua de projetos e processos locais das próprias áreas, requisitos de acordos de nível de serviço e demandas específicas do cotidiano.

Observa-se que, em todos os níveis hierárquicos analisados, há predominância de metas vinculadas ao planejamento estratégico em relação às metas associadas a projetos internos. No conjunto apresentado, foram identificadas 638 metas relacionadas ao planejamento estratégico e 165 metas classificadas como projetos internos, indicando que o



32ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA 13º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

desdobramento das metas manteve maior concentração nos direcionadores estratégicos da Companhia.

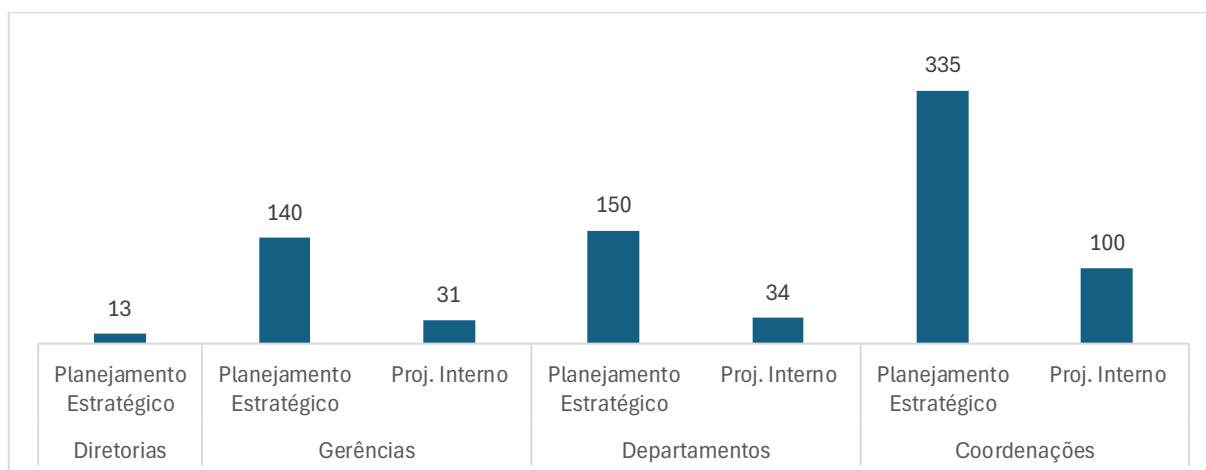


Figura 4 - Comparativo entre metas desdobradas a partir do planejamento estratégico e metas de projetos internos. Fonte: Elaboração dos autores.

Ressalta-se, contudo, que não há, necessariamente, expectativa de equivalência numérica entre metas estratégicas e metas operacionais ou de projetos internos nos diferentes níveis hierárquicos. A distribuição tende a variar conforme a natureza das atribuições de cada nível, o grau de proximidade com a execução operacional e a estrutura organizacional de cada área. Assim, embora as diretorias e gerências estejam mais diretamente relacionadas ao direcionamento estratégico e à coordenação dos resultados corporativos, os níveis de departamentos e coordenações tendem a concentrar maior volume absoluto de metas, especialmente em razão da maior capilaridade operacional e do maior número de unidades subordinadas.

Nesse sentido, a maior quantidade de metas nas coordenações – tanto estratégicas quanto de projetos internos – mostra-se compatível com a lógica de desdobramento



32ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA

13º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

hierárquico, uma vez que esse nível concentra a operacionalização das iniciativas e a tradução dos objetivos estratégicos em entregas mais específicas.

3.2. DESDOBRAMENTO PARA ÁREAS-FIM

Para fins deste trabalho, no Metrô-SP consideram-se áreas-fim aquelas diretamente relacionadas à prestação do serviço público de transporte metroviário e à execução das atividades essenciais do negócio, abrangendo, entre outras, as funções de operação, manutenção, implantação e expansão da rede. As áreas-meio, por sua vez, correspondem às unidades de suporte técnico em assuntos específicos, como administrativo, financeiro, jurídico e tecnológico, cuja atuação viabiliza as condições necessárias para que as áreas-fim executem suas entregas.

Uma mesma meta pode estar simultaneamente vinculada a objetivos estratégicos, indicadores corporativos e componentes do Portfólio Organizacional, exigindo sua decomposição em metas setoriais compatíveis com as atribuições técnicas de cada área envolvida. Essa lógica reforça o papel do desdobramento como mecanismo de integração entre a Estratégia Corporativa, o Portfólio Organizacional e a execução cotidiana da Companhia.

Um exemplo representativo desse processo é a meta “Iniciar a Operação Comercial do Trecho 1 da Linha 17-Ouro”, definida no Mapa de Contribuições de Nível Estratégico. Essa meta está relacionada ao indicador “Extensão da rede de metrô implantada pela CMSP”, vinculado ao objetivo estratégico “Expandir a Rede Metroviária”, e guarda correspondência



32ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA 13º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

direta com o papel da Companhia como executora do Programa 3708 do PPA 2024-2027 – “Expansão, Modernização e Operação do Transporte Metroviário – PITU em Marcha”.

Além da vinculação ao objetivo estratégico e ao indicador corporativo, a referida meta também se relaciona a componentes do Portfólio Organizacional, especialmente ao projeto “Linha 17-Ouro”, pertencente ao subportfólio “Expansão da Rede Metrô”, e ao projeto “Operação da Linha 17-Ouro”, pertencente ao subportfólio “Desempenho, Eficiência e Segurança Operacional”. Embora o objetivo central seja único – viabilizar a operação da Linha 17-Ouro, sua consecução depende da atuação coordenada de diferentes áreas-fim, responsáveis por entregas complementares.

No âmbito do subportfólio “Expansão da Rede Metrô”, o desdobramento da meta contempla compromissos associados à implantação física e à entrega das condições necessárias para a entrada em operação comercial do trecho. Essas metas são a tradução do objetivo estratégico em entregas diretamente relacionadas à expansão da infraestrutura metroviária e à consolidação das condições físicas, contratuais e ambientais necessárias à operação.

De forma complementar, no subportfólio “Desempenho, Eficiência e Segurança Operacional”, o desdobramento contempla metas voltadas à preparação das equipes, procedimentos e sistemas para a operação regular do trecho. Tais metas demonstram que a entrada em operação comercial de uma nova linha não depende apenas da conclusão da infraestrutura, mas também da organização dos processos, equipes, recursos técnicos e



32ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA 13º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

rotinas operacionais necessários à prestação segura e eficiente do serviço.

A Tabela 3 apresenta uma estrutura exemplificativa de desdobramento de metas para áreas-fim, utilizando como referência a meta “Iniciar a Operação Comercial do Trecho 1 da Linha 17-Ouro”, definida no Mapa de Contribuições de Nível Estratégico. A partir dessa orientação principal, foram identificadas metas inseridas no sistema pelos gestores, as quais representam a tradução da meta estratégica em entregas específicas atribuídas às áreas. A tabela evidencia como um compromisso de nível estratégico pode ser desdobrado em metas setoriais mensuráveis, rastreáveis e aderentes às responsabilidades das áreas-fim.

Tabela 3 - Exemplo de desdobramento de metas para áreas-fim: operação comercial do Trecho 1 da Linha 17-Ouro. Fonte: Elaboração dos autores.

Estrutura (Estratégia Corporativa)	Mapa de Contribuições Nível Estratégico (Meta Principal)	Estrutura (Portfólio Organizacional)	Mapa de Contribuições Nível Estratégico (Meta Complementar)	Área	Meta Desdobrada
Objetivo Estratégico: Expandir a Rede Metroviária Indicador: Extensão da rede de metrô implantada pela CMSP Código de Rastreo: PN26.IND.EXT	Iniciar a Operação Comercial do Trecho 1 da Linha 17-Ouro	Subportfólio: Expansão da Rede Metrô Projeto: Linha 17-Ouro	Concluir a Estação Washington Luiz Código de Rastreo Complementar: PN26.EXP.L17	Departamento de Obra Civil (Gerência do Empreendimento Linha 17-Ouro)	Realizar a entrega da Estação Washington Luís sem pendências impeditivas para operação comercial até jun/26.
			N/A	Coordenadoria de Obra Civil 2 (Gerência do Empreendimento Linha 17-Ouro)	Obter o Certificado de Recebimento Provisório de todos os TCAs da Linha 17-Ouro do Trecho 1 até dez/2026.
		Subportfólio: Desempenho, Eficiência e Segurança Operacional Projeto: Operação da Linha 17-Ouro	N/A	Departamento de Material Rodante e Oficinas (Gerência de Manutenção)	Implantar processo de manutenção para a frota de trens da Linha 17-Ouro até jun/26.
				Coordenadoria de Controle Centralizado (Gerência de Operações)	Operacionalizar o Centro de Controle da Linha 17-Ouro para Fase 1, em horário parcial, até jun/26, e Fase 2, em horário integral, até out/26.

3.3. DESDOBRAMENTO PARA ÁREAS-MEIO

O desdobramento de metas para áreas-meio apresenta desafios específicos, uma vez



32ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA

13º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

que sua contribuição nem sempre se manifesta de forma direta no resultado entregue ao usuário ou à sociedade. Embora não estejam diretamente vinculadas à operação do serviço metroviário perante o usuário final, tais áreas exercem papel essencial na sustentação da Estratégia Corporativa, por meio de processos de governança, planejamento, orçamento, gestão de pessoas, tecnologia, entre outros. Nesses casos, o alinhamento depende, em grande medida, da capacidade das próprias áreas de reconhecerem seu papel de suporte na consecução das metas finalísticas e de assumirem, como compromissos próprios, parcelas do esforço necessário à sua realização. Essa dinâmica amplia a integração entre as unidades organizacionais, fortalece a corresponsabilização pela execução da estratégia e favorece a geração de sinergias entre áreas-fim e áreas-meio.

A Tabela 4 apresenta, de forma exemplificativa, como uma meta de caráter estratégico pode ser desdobrada em compromissos específicos de áreas-meio, demonstrando que a contribuição dessas unidades não se limita à execução de atividades administrativas ou de apoio operacional. Ao contrário, o desdobramento permite evidenciar como processos internos de governança, planejamento, acompanhamento, conformidade e suporte à gestão podem ser vinculados diretamente à realização de objetivos estratégicos, programas, projetos ou metas finalísticas da Companhia.

Nesse sentido, o exemplo reforça que o desdobramento para áreas-meio exige uma leitura mais analítica da estratégia, pois demanda identificar quais entregas de suporte são necessárias para viabilizar os resultados esperados pelas áreas-fim ou para atender uma meta finalística. A partir dessa identificação, parte do esforço de apoio pode ser formalizada como



32ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA 13º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

meta própria da área responsável, conferindo maior rastreabilidade às contribuições indiretas e ampliando a integração entre as diferentes áreas da organização.

Tabela 4 - Exemplo de desdobramento de metas para áreas-meio: atingir Nível 1 em Maturidade da Governança Corporativa no diagnóstico da SEFAZ em 2026. Fonte: Elaboração dos autores.

Estrutura (Estratégia Corporativa)	Mapa de Contribuições Nível Estratégico (Meta Principal)	Estrutura (Portfólio Organizacional)	Mapa de Contribuições Nível Estratégico (Meta Complementar)	Área	Meta Desdobrada
Objetivo Estratégico: Ampliar os benefícios socioambientais e de governança Indicador: Maturidade da Governança Corporativa Código de Rastreio: PN26.IND.GOV	Atingir Nível 1 em Maturidade da Governança Corporativa no diagnóstico da SEFAZ em 2026.	Subportfólio: Turnaround Projeto: Governança Corporativa	N/A	Gerência de Gestão de Riscos Corporativos e Conformidade	Atuar em busca do atingimento do Nível 1 de maturidade em governança corporativa no diagnóstico da SEFAZ em 2026.
				Gerência de Estratégia e PMO Corporativo	Assegurar a efetividade do planejamento, monitoramento e prestação de contas da estratégia corporativa do Metrô, por meio da gestão integrada da ELP, do PN e dos instrumentos de transparência institucional, em conformidade com a Lei 13.303/2016.
				Coordenadoria de Gestão da Estratégia e Indicadores (Gerência de Estratégia e PMO Corporativo)	Coordenar os ciclos de planejamento, monitoramento e avaliação da Estratégia de Longo Prazo - ELP e do Plano de Negócios - PN. Aprovar e publicar as Cartas Anuais (Carta de Políticas Públicas e Carta de Governança Corporativa).
				Assessoria de Governança Corporativa	Responder ao questionário de maturidade em Governança Corporativa da SEFAZ, reunindo e produzindo as evidências relativas aos itens de sua responsabilidade
				Departamento de Auditoria Interna	Responder ao questionário de maturidade em Governança Corporativa da SEFAZ, reunindo e produzindo as evidências relativas aos itens de sua responsabilidade
				Ouvidoria	Responder ao questionário de maturidade em Governança Corporativa da SEFAZ, reunindo e produzindo as evidências relativas aos itens de sua responsabilidade

3.4. COBERTURA DOS OBJETIVOS, PROGRAMAS E PROJETOS

A Figura 5 apresenta o mapa estratégico do Metrô-SP e o quantitativo de metas desdobradas no ciclo de 2026 para cada objetivo estratégico. Observa-se maior concentração de metas nos objetivos “Promover a gestão do conhecimento”, com 174 metas; “Executar o



32ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA 13º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

orçamento de investimento para expansão e modernização”, com 101 metas; e “Expandir a rede metroviária”, com 45 metas, indicando forte direcionamento estratégico para o fortalecimento das capacidades internas, à execução do plano de investimentos e à ampliação da infraestrutura metroviária. Também se destacam os objetivos diretamente relacionados à operação do sistema, como “Oferecer um serviço competitivo alinhado às expectativas dos passageiros”, com 12 metas, e “Melhorar o desempenho, a eficiência e a segurança operacional”, com 14 metas, cujos compromissos estão vinculados à qualidade do serviço prestado, à eficiência operacional e à segurança da operação metroviária. Por fim, registra-se a existência de 4 metas relacionadas ao indicador EBITDA ajustado, o qual não está vinculado a objetivos estratégicos específicos, uma vez que reflete o resultado consolidado do exercício.

Sustentabilidade financeira, social e ambiental			
Aumentar as receitas tarifárias (Nº metas = 2)	Aumentar as receitas não-tarifárias (Nº metas = 0)	Executar o orçamento de investimento para expansão e modernização (Nº metas = 101)	Ampliar os benefícios socioambientais e de governança (Nº metas = 16)
Mercado e sociedade			
Oferecer um serviço competitivo alinhado às expectativas dos passageiros (Nº metas = 12)	Implantar e gerir negócios (Nº metas = 18)		Expandir a rede metroviária (Nº metas = 45)
Processos internos			
Melhorar o desempenho, a eficiência e a segurança operacional (Nº metas = 14)	Aumentar a resiliência das estruturas tecnológicas e de proteção de dados (Nº metas = 5)	Reduzir os custos e as despesas (Nº metas = 29)	Assegurar a comunicação e o relacionamento com as partes interessadas (Nº metas = 1)
Aprendizagem e crescimento			
Promover a inovação com foco em eficiência e ganho de escala (Nº metas = 7)	Aperfeiçoar a gestão de pessoas e equipes para atender às demandas internas e externas (Nº metas = 21)	Promover a gestão do conhecimento (Nº metas = 174)	Promover a diversidade (Nº metas = 1)

O indicador EBITDA ajustado não está vinculado a objetivos estratégicos específicos, pois reflete o resultado consolidado da Companhia no exercício.
(Nº metas = 4)

Figura 5 - Mapa estratégico do Metrô-SP com o quantitativo de metas desdobradas no ciclo de 2026 para cada objetivo estratégico. Fonte: Elaboração dos autores.



32ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA 13º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

A análise também permite identificar lacunas no desdobramento das metas, especialmente no objetivo estratégico “Aumentar as receitas não tarifárias”, que não apresenta metas diretamente desdobradas no ciclo de 2026. Essa ausência, contudo, deve ser interpretada à luz da priorização estratégica adotada para o período, uma vez que esse objetivo não foi definido como foco prioritário no referido ciclo. Além disso, pela própria lógica causal da metodologia do *Balanced Scorecard* – BSC, o objetivo “Implantar e gerir negócios”, com 18 metas, mantém relação com a ampliação de receitas não tarifárias, na medida em que contempla iniciativas voltadas à estruturação, implantação e gestão de novos negócios com potencial de geração de receitas adicionais para a Companhia.

A Figura 6 apresenta a composição do Portfólio Organizacional do Metrô-SP e o respectivo quantitativo de metas desdobradas no ciclo de 2026 para cada um de seus componentes. A metodologia de desdobramento adotada também permite identificar lacunas de integração entre o sistema de metas e a governança do Portfólio Organizacional. Verifica-se que os componentes Projeto 14 (cujo nome original é Concessão de Telecom), do subportfólio Ampliação de Receitas Não Tarifárias, e Projeto 24 (originalmente chamado de Resultado Incremental), do subportfólio Turnaround, não apresentam metas inseridas e codificadas no sistema de desdobramento. Essa constatação não significa, necessariamente, ausência de acompanhamento ou de compromissos vinculados a esses componentes, uma vez que, no âmbito da governança de portfólio, tais iniciativas possuem metas, marcos, entregas, cronogramas e mecanismos próprios de prestação de contas. Contudo, a ausência de codificação no sistema de metas indica oportunidade de aprimoramento na integração



32ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA 13º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

entre o desdobramento das metas, a gestão do Portfólio Organizacional e os instrumentos de acompanhamento estratégico.

Dessa forma, o processo de desdobramento de metas contribui não apenas para evidenciar a distribuição dos compromissos por subportfólio, mas também para fortalecer a rastreabilidade entre estratégia, portfólio e execução.



Figura 6 - Portfólio Organizacional do Metrô-SP com respectivo quantitativo de metas desdobradas no ciclo de 2026. Fonte: Elaboração dos autores.

3.5. *INSIGHTS*

Os principais destaques apresentados a seguir sintetizam os ganhos metodológicos observados, as condições necessárias para a efetividade do processo e as oportunidades de aperfeiçoamento para os próximos ciclos de desdobramento.

- Engajamento da liderança como condição de efetividade: a participação ativa da liderança é essencial para transformar a estratégia em metas concretas, mensuráveis e assumidas pelas áreas.



32ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA

13º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

- Capacidade do modelo de traduzir a estratégia em compromissos específicos: o modelo adotado foi capaz de converter 169 metas de nível estratégico em 803 metas codificadas, distribuídas em diferentes níveis de gestão.
- Rastreabilidade como ganho metodológico: a codificação das metas fortalece a identificação do vínculo entre estratégia, indicadores, portfólio e compromissos das áreas; favorecendo o acompanhamento, a mensuração dos resultados e a disseminação da estratégia na organização.
- A ausência de codificação não significa ausência de alinhamento: do total de 1.031 metas cadastradas, 704 foram identificadas pelos gestores com códigos do Mapa de Contribuições de Nível Estratégico. Além disso, a análise de conteúdo permitiu identificar outras 99 metas que, embora não estivessem codificadas, apresentavam alinhamento com objetivos estratégicos, indicadores ou componentes do Portfólio Organizacional.
- Distinção entre metas estratégicas e projetos internos: a separação entre metas vinculadas ao planejamento estratégico e metas classificadas como “Proj. Interno” qualifica a análise e diferencia compromissos estratégicos de iniciativas locais ou de rotina.
- O desdobramento não é mera reprodução da meta superior: o processo traduz metas estratégicas em entregas específicas, mensuráveis e aderentes às responsabilidades de cada unidade organizacional.



32ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA 13º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

- Integração entre áreas-fim e áreas-meio: o modelo evidencia que metas finalísticas dependem também da atuação das áreas de suporte, fortalecendo a corresponsabilização e a sinergia organizacional.
- Identificação de lacunas de cobertura: a metodologia permite identificar objetivos estratégicos ou componentes do portfólio sem metas, subsidiando ajustes necessários.
- Maior integração entre estratégia, portfólio e avaliação de metas: o processo contribui para reduzir a fragmentação entre os instrumentos de governança, acompanhamento estratégico e gestão de desempenho.
- Oportunidade de ampliar a transparência interna: a publicação do desdobramento e, futuramente, das metas pactuadas pelos gestores pode fortalecer a visão sistêmica e a corresponsabilização entre as áreas.

4. CONCLUSÃO

O trabalho apresentou e analisou o processo de desdobramento da Estratégia Corporativa em metas organizacionais no ciclo de 2026 do Metrô-SP, demonstrando que o método adotado foi adequado para atender aos objetivos propostos. A análise permitiu evidenciar a articulação entre PPA, Estratégia Corporativa, Portfólio Organizacional e metas, bem como os principais resultados do ciclo, incluindo a adesão da liderança, a rastreabilidade das metas e as lacunas identificadas para aperfeiçoamento do modelo.



32ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA 13º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

Os resultados demonstram que o modelo adotado pelo Metrô-SP foi capaz de traduzir diretrizes corporativas em compromissos específicos, mensuráveis e distribuídos nos diferentes níveis da estrutura organizacional.

Do ponto de vista teórico, o trabalho contribui ao consolidar um modelo aplicado de desdobramento da estratégia corporativa em metas organizacionais que integra referências do *Balanced Scorecard* — BSC, do Hoshin Kanri/Gestão por Diretrizes e da gestão de portfólio, em uma empresa estatal submetida às exigências da Lei Federal nº 13.303/2016. Do ponto de vista prático, o estudo oferece uma referência replicável para outras companhias do setor metroferroviário e para empresas públicas que enfrentem o desafio de articular PPA, estratégia corporativa, portfólio e metas operacionais em um mesmo ciclo de gestão.

A experiência também demonstra que o desdobramento de metas não deve ser compreendido como simples reprodução de metas superiores, mas como processo de tradução da estratégia em entregas específicas, mensuráveis e atribuíveis às áreas responsáveis por sua execução. Os exemplos de desdobramento para áreas-fim e áreas-meio evidenciam que a consecução de metas finalísticas depende de atuação coordenada entre unidades diretamente vinculadas à entrega operacional e áreas de suporte responsáveis por viabilizar condições técnicas, administrativas, financeiras, tecnológicas e de governança.

Como limitações, destacam-se o recorte temporal restrito ao ciclo de 2026, a ausência de série histórica para análises comparativas, a possível subjetividade na avaliação qualitativa da sinergia entre áreas-fim e áreas-meio e na análise de metas sem codificação, além das



32ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA

13º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

restrições inerentes ao método de estudo de caso único. Embora o modelo apresente potencial de replicabilidade, sua aplicação em outras organizações deve considerar diferenças de estrutura, maturidade institucional, cultura de gestão, sistemas corporativos e modelo de governança.

Como sugestões de trabalhos futuros, recomenda-se aprofundar a integração do desdobramento de metas com mecanismos de remuneração variável, gestão de riscos corporativos, automação e *analytics*, além de ampliar a análise para múltiplos ciclos. Também se destaca, no âmbito do Processo de Avaliação de Metas, a possibilidade de estudar sua expansão para mais níveis hierárquicos, como os de supervisão.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AKAO, Y. Hoshin Kanri: *Policy Deployment for Successful TQM*. Portland: Productivity Press, 1997.

AXELOS. *Management of Portfolios (MoP®)*. Cyprus: PeopleCert International, 2021.

BRANDÃO, Hugo Pena; ZIMMER, Marco Vinício; PEREIRA, Carolina Guarçoni; MARQUES, Fernanda; COSTA, Helder Viana; CARBONE, Pedro Paulo; ALMADA, Valéria Ferreira de. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. *Revista de Administração Pública (RAP)*, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 875-898, set./out. 2008.

BRASIL. Lei Federal nº 13.303, de 30 de junho de 2016.



32ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA

13º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

CAMPOS, V. F. Gerenciamento pelas Diretrizes. 5. ed. Nova Lima: Falconi Editora, 2013.

COMPANHIA DO METROPOLITANO DE SÃO PAULO. Relatório Integrado 2025. São Paulo: Metrô-SP, 2026.

DUTRA, Joel Souza. Avaliação de pessoas na empresa contemporânea. São Paulo: Atlas, 2014.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. A Estratégia em Ação: *Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Mapas Estratégicos: Convertendo Ativos Intangíveis em Resultados Tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PMI. *The Standard for Portfolio Management*. 4th ed. Newtown Square: Project Management Institute, 2017.

SÃO PAULO (Estado). Lei Estadual nº 17.898, de 9 de abril de 2024.

SOUZA, Vera Lúcia de. Gestão de desempenho: julgamento ou diálogo? 4. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.