

4 Resultados

Neste capítulo, são apresentados os resultados da pesquisa. Primeiramente, buscou-se fazer uma breve descrição do setor de transporte público de passageiros, focando no modo metro-ferroviário (transporte sobre os trilhos). Em seguida, é descrito todo o processo de mudanças que a CBTU vem sofrendo desde a sua criação até chegar ao seu atual contexto institucional. Posteriormente, são apresentados os resultados sob forma de respostas aos passos da metodologia de análise estratégica proposta no referencial teórico da pesquisa.

4.1. Setor de transporte público

Os modos de transporte público de passageiros empregam várias tecnologias, com características diversificadas, que atendem as faixas de demanda específicas com maior eficiência. Os principais modos são: ônibus, trolebus, bonde, pré-metrô, metrô e trem suburbano.

Em geral, todos os segmentos da sociedade são beneficiados pela existência do transporte público: os trabalhadores, porque podem atingir o local de trabalho; os empresários, porque dispõem de mão-de-obra e do mercado consumidor com facilidade; o conjunto da sociedade, porque, pelo transporte coletivo, pode usufruir os bens e serviços que a vida urbana oferece.

Um sistema de transporte de passageiros planejado otimiza o uso dos recursos públicos, possibilita investimentos em setores de maior relevância social e uma ocupação mais racional e humana do solo urbano.

O transporte coletivo urbano brasileiro é representado pelos seguintes números:⁹ 115 mil veículos, sendo 2,7 mil metroferroviários; 1 mil e 500 empresas operadoras, sendo apenas 12 metroferroviárias; e faturamento anual de 16 bilhões de reais.

⁹ Informações retiradas do Sistema de informação de Transporte e Trânsito – Convênio ANTP / Ministério das Cidades. Dados referentes a 2001.

De acordo com a mesma fonte dos dados acima, estima-se que o transporte público de passageiros promova 59 milhões de viagens diárias, atendendo a mais de 30 milhões de pessoas, nas áreas urbanas brasileiras. Dessas viagens, somente 6% são realizadas por metrô e trens. Estima-se também que 80% dessas viagens concentram-se nas regiões metropolitanas e aglomerados urbanos, e cerca de 95% da operação é produzida por operadores privados.

Modo metroferroviário

Dentro do setor de transportes, o serviço da CBTU classifica-se como modo metro-ferroviário, de atuação urbana e com a finalidade de transportar passageiros.

O modo metro-ferroviário é caracterizado, como, um transporte de alta capacidade, seguro, rápido e não poluente. Com esses atributos, o transporte urbano sobre os trilhos garante a mobilidade e a integração social, sendo parte integrante da infra-estrutura urbana como modo de transporte estruturador do trânsito nas grandes cidades. De fato, gera uma economia social devido à redução de gastos com combustíveis, poluição e com vítimas de acidentes, sem considerar o aumento do nº de espaços para a circulação de ônibus e automóveis nas cidades. Esses fatores proporcionam uma melhor qualidade de vida da população.

Em todo o mundo, na maioria das vezes, o transporte metro-ferroviário urbano é considerado contabilmente deficitário, ou seja, as tarifas não são capazes de cobrir, em geral, a totalidade de seus custos.

No entanto, a inexistência desses sistemas acarretaria prejuízos muito maiores para a sociedade, medidos pela elevação da emissão de poluentes, pelo consumo de combustíveis não renováveis, pelo custo operacional dos sistemas de ônibus, pelo custo do tempo de viagem para os usuários de todos os sistemas de transportes urbanos, pelo número de acidentes e outros indicadores de difícil

mensuração, como o custo de manutenção do sistema viário, da produtividade, da acessibilidade, etc.

Considerando essas colocações, o resultado líquido das empresas metroferroviárias deveria ser mensurado da seguinte forma:

$$\begin{array}{rcl}
 (+) \text{ Receita líquida} & = & \mathbf{xx} \\
 (-) \text{ Custo total} & = & \mathbf{\underline{(xxx)}} \\
 \text{Prejuízo} & = & \mathbf{(x)} \\
 (+) \text{ Benefício social} & = & \mathbf{\underline{xxxxx}} \\
 \text{Resultado líquido} & = & \mathbf{xxxx}
 \end{array}$$

Esse resultado demonstra, de um lado, a relevância econômico-social do serviço de transporte metro-ferroviário; de outro, o que poderia se chamar de rentabilidade social dos investimentos feitos pela sociedade ao longo do tempo. O elevado retorno social do empreendimento embasa, com números expressivos, a defesa intransigente da expansão desse serviço de maneira mais regular e intensiva, bem como o empenho pelo estabelecimento de fontes de financiamento regulares para tal expansão.

Uma viagem por transporte metro-ferroviário engloba, em geral, as seguintes etapas: percurso a pé da origem até o local de embarque no sistema, espera pelo trem e, por último, caminhada do ponto de desembarque até o destino final. Em alguns casos, para realizar a viagem por completo, o usuário é ainda obrigado a efetuar uma ou mais transferências de um modal para o outro, como pegar uma linha de ônibus. Como essas ações consomem energia e tempo e expõem os passageiros ao contato com ambientes nem sempre agradáveis, é importante que atendam certos requisitos quanto à comodidade, conforto e segurança.

O ideal seria que as viagens entre dois locais quaisquer pudessem ser diretas, sem necessidade de transbordo. Contudo, é normalmente impossível ser realizado com frequências aceitáveis. Em razão dessa impossibilidade prática, é

desejável a integração física e tarifária entre modais no sistema de transporte (metroferroviário e ônibus).

A integração física é necessária para que as transferências entre modais distintos sejam feitas com comodidade e segurança; a integração tarifária, para que não seja necessário o pagamento de outra passagem nos transbordos, proporcionando desta maneira justiça social através da eliminação das discriminações geográficas no espaço urbano.

Os principais fatores que caracterizam a qualidade de um sistema de transporte metro-ferroviário são: acessibilidade, tempo de viagem, confiabilidade, regularidade (intervalo entre atendimentos), lotação, características dos veículos, facilidade de utilização e mobilidade.

Os sistemas metroferroviários estão espalhados no território nacional, com maior concentração no nordeste (Figura 6). As empresas metro-ferroviárias no Brasil, são, no total, 10 empresas operadoras, incluindo a CBTU, com suas seis superintendências (Belo Horizonte, Recife, Salvador, João Pessoa, Natal e Maceió). As demais empresas são: Companhia Metropolitana de Trens do Piauí – CMTP, Metrô FOR, Metrô DF, Metrô Rio, Supervia, Central, Metrô SP, Companhia Paulista de Trem Metropolitano – CPTM, e Trensurb. Na Figura 4.1, pode ser visualizada a localização de cada uma dessas empresas no País.



Figura 6: Empresas operadoras de transporte metroferroviário no Brasil.

Na próxima seção, é apresentado um histórico do processo de criação da CBTU.

4.2. Criação da Companhia Brasileira de Trens Urbanos - CBTU

A formação de grandes conglomerados urbanos compoem as diversas regiões metropolitanas provocaram a crescente demanda de transportes, principalmente, o transporte metropolitano sobre trilhos.

As dificuldades de atendimento satisfatório aos passageiros usuários dos sistemas de trens urbanos fizeram-se cada vez maiores, uma vez que o transporte de massa das regiões metropolitanas se processava através de sistemas ferroviários complexos, tradicionalmente voltados a movimentação de cargas de longo percurso.

Medidas que visassem a otimização dos serviços prestados aos passageiros fizeram-se necessárias e assim, em meados da década de 1970, o Ministério dos Transportes apresentou relatório expondo a situação em que se encontrava o transporte de massa nas áreas urbanas das cinco maiores cidades do País: São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Porto Alegre e Recife.

Com base nas necessidades expostas de revitalização do sistema de transporte ferroviário de passageiros e em vários estudos posteriormente realizados, criou-se, em 22 de fevereiro de 1984, pelo Decreto Lei nº 89.396, a Companhia Brasileira de Trens Urbanos - CBTU, na forma de uma Sociedade de Economia Mista, subsidiária da Rede Ferroviária Federal – RFFSA e sucessora trabalhista da extinta Empresa de Engenharia Ferroviária – Engefer.

A CBTU tornou-se responsável pelo planejamento, estudo, projeto, construção, implantação e operação comercial do transporte ferroviário urbano de passageiros, em âmbito nacional (<http://www.cbtu.gov.br>, acesso em fev/2004). Naquela época, a empresa planejava e operava os sistemas urbanos de passageiros de nove importantes regiões metropolitanas do Brasil: Rio de Janeiro, São Paulo, Belo Horizonte, Recife, Salvador, Fortaleza, Maceió, João Pessoa e Natal.

Com as mudanças na Constituição Brasileira, em 1988, as competências relativas à gestão dos transportes urbanos do País foram reorganizadas, ficando estabelecido, para o setor de transportes, os seguintes papéis para os 3 níveis de poder:

- aos Municípios cabe o papel de organizar e prestar, de forma direta ou não, os serviços públicos de interesse local, incluindo o de transporte coletivo que tem caráter essencial;
- aos Estados, no caso das Regiões Metropolitanas e Aglomerados Urbanos, cabe o papel de integrar a organização, o planejamento e a execução dos serviços públicos de interesse comum; dentre eles, o de transporte coletivo;
- à União cabe o papel de instituir políticas e diretrizes para o desenvolvimento urbano, inclusive para o transporte coletivo.

Em 10 de março de 1994, o controle acionário da CBTU foi transferido da RFFSA para a União. Desde então, a CBTU passou a ser vinculada diretamente ao Ministério dos Transportes, voltada, essencialmente, ao objetivo de propiciar um transporte ferroviário de passageiros confiável, rápido e seguro.

De acordo com as diretrizes da Constituição Brasileira de 1988, a CBTU vem cumprindo a Lei nº 8693, de 3 agosto 1993, que dispõe sobre a descentralização dos serviços de transporte ferroviário urbano de passageiros, da União para os Estados e Municípios. Através desse dispositivo, a Companhia estadualizou, em 1994, os Sistemas de Trens Urbanos de São Paulo, que foram transferidos para a administração da Companhia Paulista de Trens Metropolitanos - CPTM e o do Rio de Janeiro, passando a responsabilidade para a Companhia Fluminense de Trens Urbanos – Flumitrens, também estadual. Atualmente, o sistema do Rio de Janeiro opera sob concessão privada da Supervia, empresa formada pelo consórcio vencedor do leilão feito pelo Governo Estadual, em novembro de 1998.

Em 2002, o Sistema de Trens Urbanos de Fortaleza foi transferido para a Companhia Cearense de Transportes Metropolitanos – METROFOR. Hoje, a empresa trabalha na ampliação dos metrô de Belo Horizonte e Recife, bem como na construção do novo metrô de Salvador e no desenvolvimento dos projetos de modernização dos sistemas de trens de Natal, João Pessoa e Maceió

(<http://www.cbtu.gov.br>, acesso em fev/2004).

A CBTU vem atuando como uma das principais instituições do País, voltada exclusivamente para o transporte urbano de passageiros, e é um importante agente do Governo Federal na implementação dos programas para "Melhorar a Qualidade de Vida nas Regiões Metropolitanas" e "Aglomerações Urbanas", ambos contidos no Plano Plurianual – PPA 2000-2003, e visando contribuir efetivamente para o aumento da mobilidade e acessibilidade dos cidadãos nas cidades brasileiras. Neste papel, a CBTU tem participado ativamente dos projetos para implantação de sistemas de transporte de massa sobre trilhos em Curitiba, Goiânia, Campo Grande, Belém, Teresina e na Linha 3 do Metrô RJ.

Em 2003, com o início do novo Governo, a CBTU passou por outra mudança: seu Estatuto Social foi alterado¹⁰, homologando-se o aumento do capital social da Companhia para o valor de R\$ 2.081.129.066,00, representado por 163.515.901.734 ações ordinárias nominativas, tendo como principal acionista a União com 99,99% do capital; por fim, passou a vinculação do Ministério dos Transportes para o Ministério das Cidades¹¹.

Em suma, o atual contexto institucional da Companhia, de descentralização dos seus sistemas metroferroviários, assume como princípios capacitar e organizar tais sistemas, de modo a desempenharem o papel de corredores estruturais de transporte de média e alta capacidade, buscando viabilizar sua função social enquanto serviço público essencial.

Em consonância com o processo de descentralização, está em andamento a definição do novo papel da Administração Central da CBTU – CBTU/AC, que implicará, necessariamente, a sua requalificação.

Diante desse cenário, torna-se de fundamental importância caracterizar a atual estratégia da CBTU, verificar sua adequação ao contexto e analisar se a

¹⁰ Assembléia Geral Extraordinária, realizada em 03 de fevereiro de 2003.

¹¹ O Ministério das Cidades foi criado no início de 2003 e incorporou competências dos Ministérios dos Transportes e da Justiça, relacionadas ao transporte urbano e ao trânsito.

empresa, para alcançar seus objetivos definidos, está planejando e aplicando corretamente os seus recursos orçamentários, ou seja, alinhando orçamento à estratégia.

A seção seguinte busca responder as questões intermediárias da pesquisa.

4.3.

Respostas às questões intermediárias (1 a 5): passos da metodologia de análise estratégica

A análise estratégica da CBTU é apresentada na seção seguinte, seguindo os passos que correspondem às questões intermediárias de 1 a 5, apresentadas no item 1.2. do Capítulo 1 (Introdução). A primeira questão diz respeito à caracterização da estratégia da empresa foco do estudo de caso.

4.3.1.

Qual é a estratégia da CBTU?

Essa pergunta foi respondida com base nos resultados da pesquisa documental e *telematizada*, confrontados com as respostas aos questionários, predominantemente estruturados, do levantamento de percepções confirmadas pelas entrevistas.

A pesquisa *telematizada* na Intranet da Companhia indicou que a visão da CBTU é “*capacitar e organizar os sistemas metroferroviários de modo a desempenhar o papel de corredores estruturais de transporte de média e alta capacidades, oferecendo um serviço de qualidade com maior conforto, segurança, rapidez e acessibilidade, buscando viabilizar sua função social enquanto serviço público essencial*”. Seguindo essa visão, a atual missão da Companhia é “*atender às necessidades de deslocamento da população, integrando o transporte no contexto do desenvolvimento econômico-social, melhorando a qualidade de vida e reduzindo as desigualdades sociais*”. Conforme palavras do presidente da empresa, é “*fazer a transferência dos sistemas de trens urbanos para os estados e municípios, com responsabilidade,*

assegurando a sustentabilidade para os governos locais” (Linha de Expressão – CBTU – nº 95, fev./mar. 2003).

Em conformidade com os dispositivos constitucionais vigentes e, ainda, com as orientações emanadas pelo Governo Federal anterior, explicitadas no seu Plano Plurianual – PPA 2000 / 2003, os objetivos estratégicos da Companhia são: modernizar, expandir e implementar sistemas de passageiros sobre trilhos no Brasil; completar o processo de transferência dos sistemas sob sua responsabilidade para os governos locais; dar apoio aos estados e municípios para desenvolver projetos de transporte urbano; e maximizar os resultados empresariais (http://webcbtu.gov.br/ac/dp/rel_atividade/2004/022004/pag02.gif, acesso em fev/04).

Cabe notar, contudo, que, conforme Figura 7, apenas 1/3 dos respondentes conhecem a visão e 24% conhece os objetivos estratégicos da Companhia.

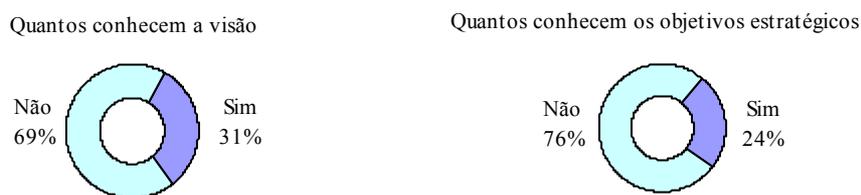


Figura 7: Respostas ao questionário quanto à visão e os objetivos estratégicos da CBTU

Seja como for, esses objetivos estratégicos estarão sendo revistos de modo que venham a se alinhar com as orientações estratégicas do novo Governo Federal e com as orientações setoriais do Ministério das Cidades, que estarão consolidadas no PPA 2004 / 2007.

De fato, recentemente, a CBTU passou a orientar suas ações em busca a maximizar o desempenho empresarial, norteando-se pelas seguintes diretrizes:

- Melhorar a qualidade de serviço oferecido.
- Aumentar a participação da empresa nos respectivos mercados.
- Buscar a adequada inserção dos sistemas no contexto urbano.

- Viabilizar a complementaridade modal.
- Aumentar a capacitação de receitas extra operacionais e.
- Melhorar o equilíbrio econômico-financeiro, respeitadas as características de seu mercado.

Conforme informações disponíveis no Relatório de Atividade da Empresa, a estratégia da CBTU consiste em “*aumentar a qualidade dos serviços de transporte e reduzir os custos econômicos dos deslocamentos; atuar em parceria com Estados e Municípios, com a iniciativa privada e com organizações nacionais e internacionais de fomento*” (http://webcbtu.gov.br/ac/dp/rel_atividade/2004/022004/pag02.gif, acesso em fev/04). Os dados da investigação documental sugeriram fortemente que, segundo a tipologia de Mintzberg (1988), a estratégia da Companhia pode ser caracterizada como estratégia de qualidade, orientada para o cliente, a sociedade e o governo.

Em realidade, trata-se de uma estratégia de qualidade, orientada para o cliente ao oferecer, como diferencial preço baixo. Note que os dados obtidos, por meio do levantamento de percepções, revelaram que o tipo de estratégia mais utilizada pela Companhia era a estratégia de diferenciação por *preço baixo*¹² (Figura 8).

É importante destacar que a estratégia de preço baixo, adotada pela CBTU, está diretamente relacionada ao fato de esta ser uma empresa de transporte público, onde o serviço prestado é essencial à economia urbana, não admitindo, pelo princípio da universalização, a exclusão social. Considerando que o seu público alvo é a população de baixa renda, passa a ser imperativo à empresa adotar uma estratégia que assegure a acessibilidade do usuário ao oferecer uma tarifa mais baixa, atendendo, assim, às necessidades do seu cliente.

¹² Conforme as percepções da maioria dos respondentes, a estratégia mais utilizada pela CBTU é diferenciação por preço baixo, seguida do desenho de negócios diferente e da alta qualidade no serviço, respectivamente, em segundo e terceiro lugar. Vale ressaltar que 24% dos respondentes acreditam que a Companhia não possui nenhuma fonte de diferenciação.

Portanto, nesse caso em particular da CBTU, em que o cliente é de baixa renda, não há contradição entre ter uma estratégia de qualidade, orientada para o cliente, e diferenciar-se por preço baixo.

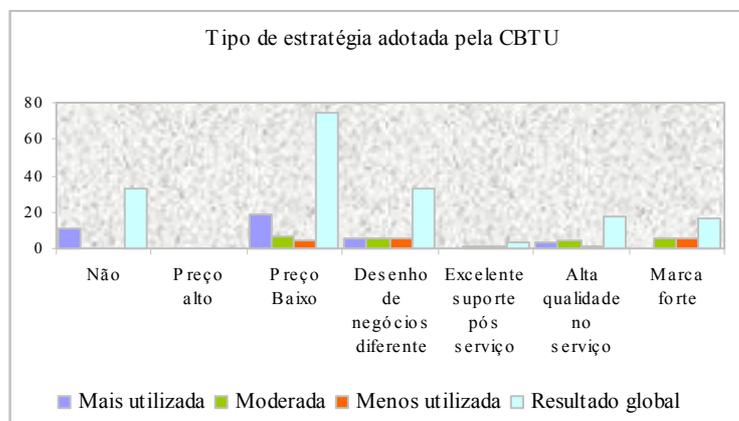


Figura 8: Tipo de estratégia adotada pela CBTU

Na abordagem sobre o conceito de qualidade de serviço de transporte ofertado pela Companhia, os indicadores considerados para avaliação são três: regularidade; pontualidade; e segurança. Mais detalhes sobre indicadores serão dados no item 4.3.4 a respeito dos fatores organizacionais.

Por meio da pesquisa documental na CBTU e de informações obtidas no Departamento de Marketing da Companhia, foi possível caracterizar o escopo estratégico, segundo os constructos de Fahey e Randall (1998), identificando as seguintes categorias: *i) produto*: transporte metro-ferroviário urbano de passageiros e apoio no equacionamento e implantação de soluções para o sistema de transporte urbano; *ii) cliente*: representado pelo usuário, que na maioria das vezes é o indivíduo de baixa renda; *iii) geográfico*: a CBTU desenvolve suas atividades em oito dos principais centros urbanos do País, atuando como operadora em Belo Horizonte, João Pessoa, Maceió, Natal, Recife e Salvador, e como gestora dos Programas de Modernização dos Sistemas de Trens Urbanos nas cidades de São Paulo, Rio de Janeiro e Fortaleza, já transferidos aos governos locais, estando a sua Administração Central localizada no Rio de Janeiro; *iv) vertical*: o negócio da CBTU apresenta uma razoável verticalização uma vez que compreende o desenvolvimento de atividades voltadas à prestação de serviços de

transporte metro-ferroviário urbano, o que envolve operação de trens, manutenção da via permanente (linha férrea, sinalização, pontes, viadutos e túneis), manutenção do material rodante (locomotivas, vagões), mas não sua fabricação, comercialização dos espaços comerciais e publicitários no interior e no entorno das estações e operação de terminais; e *v) stakeholders*: Governo (União, estados, municípios e Ministério das Cidades), usuários, comunidade lindeira, fornecedores e empregados da CBTU.

Por meio do levantamento de percepções, pode-se observar que, conforme Figura 9, a maioria dos respondentes, 71%, considerou que, dentre os *stakeholders* da Companhia, o governo é o mais privilegiado pela CBTU. De fato, esse resultado reflete o perfil da CBTU, empresa pública totalmente controlada pela União e dependente das determinações e políticas do Ministério das Cidades.



Figura 9: *Stakeholders* privilegiados da CBTU

No que tange às tarifas do serviço oferecido pela CBTU, as mesmas são diferenciadas por região e estabelecidas pelo poder público, o que mais uma vez confirma os resultados da Figura 9, onde se destaca a figura do governo como o maior privilegiado pela empresa.

No que tange ao processo de formulação da estratégia, cabe adotar que não há um plano estratégico formal divulgado para a empresa. Assim como não há um monitoramento da estratégia com uma atualização periódica. A CBTU, em conformidade com os dispositivos constitucionais vigentes e, ainda, com as orientações explicitadas no Plano Plurianual – PPA 2000/2003, elaborou um documento simplificado com algumas definições sobre a estratégia da empresa,

sua missão, seus objetivos, suas macro-ações e outras informações consideradas relevantes sobre o seu negócio. No entanto, tal documento não pode ser caracterizado como um plano estratégico da empresa (http://webcbtu.gov.br/ac/dp/rel_atividade/2004/022004/pag02.gif, acesso em fev/04).

4.3.2.

Quais as implicações estratégicas dos fatores macro ambientais e estruturais, em termos de constituírem oportunidades ou ameaças, reais ou potenciais?

Neste item, fornecem-se subsídios da pesquisa que embasam o pressuposto de que a estratégia é adequada ao contexto. Para tal, foram identificadas as contingências estratégicas, ou seja, os fatores ambientais (políticos, econômicos, demográficos e sócio-culturais) à Companhia, bem como os atores estratégicos fundamentais na rede de valor da CBTU, em termos de constituírem oportunidades ou ameaças, reais, ou potenciais.

Os resultados da pesquisa, no que tange às implicações estratégicas dos atores estratégicos ao desempenharem seus papéis em termos de constituírem oportunidades ou ameaças, reais ou potenciais, estão apresentados no Quadro 9. Para reforçar a afirmação da adequação da estratégia da CBTU ao contexto, são apresentados, no Quadro 10, os resultados da pesquisa, no que tange às implicações estratégicas dos fatores macro ambientais ao constituírem oportunidades e ameaças. Em ambos os quadros, as letras R e P significam, respectivamente, real e potencial, ao identificar esses atores como oportunidade ou ameaça.

No Anexo IV, o item 4.3.2 é apresentado de forma mais detalhada, fornecendo maiores explicações sobre as implicações estratégicas mais relevantes para a CBTU.

<i>Atores/Papéis</i>	<i>Característica</i>	<i>Oportunidade</i>		<i>Ameaça</i>	
1. Novos Entrantes	<i>Operadoras de transporte urbano coletivo de passageiros</i>	R	P	R	P
1.1 Custo de Instalação	Alto (investimento inicial muito elevado).	x			
a) <i>know-how</i> tecnológico	Alto	x			
b) Insumos/ Equipamentos	Aquisição de material rodante e outros equipamentos de elevado custo	x			
1.2 Regulamentação	Tarifa sujeita a regulamentação do órgão gestor local	x			
1.3 Necessidade de capital	Alta	x			
1.4 Tempo para construção	Alto	x			
1.5 Custo de Operação e Manutenção	Alto	x			
1.6 Impacto Ambiental	Alto	x			
2. Substituto	<i>Marcha a pé</i>	R	P	R	P
2.1 Custo de instalação, operação e manutenção / Necessidade de capital	Inexistente			x	
2.3 Impacto Ambiental	Inexistente			x	
2.4 Rapidez da Viagem	Baixa – necessidade de mobilidade nas grandes cidades é alta	x			
2.5 Conforto	Baixo – andar mais de 10min é incômodo para qualquer pedestre	x			
3. Concorrentes	<i>Empresas de ônibus, vãs, transporte clandestino, táxi e carro.</i>	R	P	R	P
3.1 Custo de Instalação	Moderado - mais baixo que o do trem.			x	
a) <i>know-how</i> tecnológico	Moderado.			x	
b) Insumos/ Equipamentos	Aquisição de veículos e equipamentos a preços mais acessíveis que o do trem			x	
3.2 Regulamentação	Regulamentação do órgão gestor local	x			
3.3 Necessidade de capital	Alta - dificuldade de financiamento.	x			
3.4 Tempo para construção	Moderado - menor que o do trem.			x	
3.5 Custo de Operação e Manutenção	Moderado - mais baixo que o do trem.			x	
3.6 Impacto ambiental	Alto impacto negativo	x			
3.7 Estruturador do trânsito nas cidades	Baixa capacidade de estruturar o trânsito.	x			
3.8 Rapidez na viagem	Moderado.				x
3.9 Conforto	Moderado.				x
3.10 Acidentes	Alto índice de acidentes com ônibus.	x			
5. Fornecedores	<i>Empresas que fabricam material rodante, equipamentos e mão de obra</i>	R	P	R	P
4.1 Grau de Concentração	Alto				x
4.2 Existência de Substitutos	Não há alternativas			x	
4.3 Importância do Insumo	Alta			x	
4.4 Importância do comprador	Alta	x			
4.5 Capacidade de integração para frente do fornecedor	Baixa	x			
5. Clientes	<i>Usuários</i>	R	P	R	P
5.1 Grau de Concentração	Baixo	x			x
5.2 Poder Aquisitivo	Baixo			x	
6. Complementadores	<i>Operadoras de ônibus, Prefeituras e CFN</i>	R	P	R	P
6.1. Parceria com outras empresas	Integração entre modais melhorando a qualidade do serviço oferecido		x		
6.2. Parceria com prefeituras	Mão de obra excedente em serviço de bilheteria e outros benefícios	x			
6.3 Empresas de telecomunicação	Utilização da faixa de domínio da ferrovia para a passagem de fibra ótica		x		
6.4. Parceria com a CFN	Utilização do mesmo trecho pelas empresas			x	

7. Governo	<i>Papel Desempenhado</i>	R	P	R	P
7.1 União	Restrição Orçamentária			x	
7.2 Ministério das Cidades	Desenvolvimento de políticas de integração do transporte com a cidade		x		
7.3 Prefeituras	Poder público a recepcionar os sistemas da CBTU com a regionalização. Baixa capacidade para investir nos sistemas metro-ferroviários.				x
7.4 Agência Nacional de Transportes Terrestres - ANTT	Concessão, exploração de infra-estrutura, ferroviária e rodoviária, e regulação da tarifa			x	
8. Outros	<i>Papel Desempenhado</i>	R	P	R	P
8.1 Associação Latino Americana de Metrô e Subterrâneos – ALAMYS	Contribuí com o aumento da produtividade, otimização de recursos, modernização da infra-estrutura e dos métodos de gestão.	x			
8.2 Associação Nacional de Pesquisa e Ensino em Transportes - ANPET	Contribuí para a análise dos problemas do setor de transporte no Brasil; estimula a integração e intercâmbio de informações entre universidades, centros de pesquisa e ensino, e empresas do setor (nacionais e internacionais).	x			
8.3 Associação Nacional de Transportes Públicos - ANTP	Difundir conhecimentos e contribuir para que as ações dos responsáveis pelas políticas de transporte urbano e trânsito, levem ao aprimoramento dos serviços prestados e ao atendimento dos requisitos necessários.	x			
8.4 Instituto ETHOS de Empresas de Responsabilidade Social	Auxilia os gestores a incorporar o conceito de responsabilidade social no cotidiano da empresa, caracterizando-a pela qualidade ética das relações da empresa com seus colaboradores, clientes, fornecedores, comunidade, governo e meio ambiente. Oferece indicadores para avaliar e monitor as ações	x			
8.5 União Internacional de Transportes Públicos – UITP	Promover o desenvolvimento dos serviços prestados, com maior eficiência e atratividade e obter o maior benefício frente à tecnologia de ponta existente.		x		

Quadro 9 – Atores estratégico e seus papéis no setor de transporte de passageiros e suas implicações estratégicas

Legenda: R – Real; e P – Potencial.

Indicadores	Nível País	Nível Indústria	Oportunidades		Ameaças	
			Reais	Potenciais	Reais	Potenciais
Fatores Econômicos						
Indicadores: Capital Tecnologia e pesquisa Infra-estrutura	1. O atual modelo econômico conduz a uma alta dependência do capital externo; 2. Investimentos em pesquisa e desenvolvimento ainda não são priorizados. 3. Melhoria na infraestrutura local para prestação de serviços públicos (água, transporte, luz, esgoto, telefone).	1.1 O setor metro-ferroviário depende basicamente de fontes internacionais de financiamento. 1.2 Projetos voltados para o setor de transporte são de elevado risco, alto investimento inicial e possuem retorno a longo prazo. 2. Atualização tecnológica é fator relevante na produtividade do modal metro-ferroviário. 3. Novas fontes de recursos para investimento em infra-estrutura do transporte através da CIDE, a contribuição cobrada sobre o consumo de combustíveis; 4. Comercialização dos espaços publicitários e comerciais nas estações.	1.1 Bird é o principal órgão financiador dos projetos de descentralização da Companhia. 4.. Proporciona incremento na receita extra-operacional da Companhia.	3. Aumento dos recursos financeiros destinados à Companhia para investimento em infra-estrutura e no seu serviço de transporte. O que favorece a prestação de um serviço mais rápido, com maior conforto e segurança, de acordo com os anseios da população.	1.2 Grande dificuldade para alavancar recursos nacionais para implantação de novos projetos metro-ferroviários. 2. Aumento dos custos, falha na operação e falta de regularidade por desatualização tecnológica (queda na qualidade do serviço da CBTU).	1. Falta de opção para financiamento do processo de descentralização, dos novos projetos, renovação das frotas e manutenção da via permanente.
Fatores Políticos						
Indicadores: Regime Político Reforma Ministerial Regulação Políticas do novo governo	1. Ideal democrático que se fortaleceu com a mudança de governo no ano de 2003. 2. Reforma Ministerial de 2003; 3. Constituição da República Federativa do Brasil em 1988 - Política de Descentralização do Governo Federal; 4. Regulamentação do mercado. 5. Política de relações exteriores do novo governo.	1. Anseio de participação dos empregados nas decisões das empresas privatizadas e concedidas do modal metro-ferroviário. 2. Mudança da CBTU do Ministério dos Transportes para o Ministério das Cidades; 3. Política de descentralização e desestatização dos serviços de transporte. 4. Criação da Agência Nacional de Transportes Terrestres – ANTT. 5. Apoio do governo na aplicação da Integração da Infraestrutura Regional Sul Americana – IRSA.	1. Condição favorável à implementação da estratégia orientada para o cliente. 2. Desenvolver gestões junto ao Ministério das Cidades para captação de recursos e serviços referentes a projetos de implantação de linhas nas STU's. 3. Transferência dos sistemas da CBTU para as esferas locais.	2/3. Atuar como uma agência que apoiaria o Ministério das Cidades e programas e projetos da Secretaria de Transportes e Mobilidade Urbana. Atuando, nesse caso, como agente fiscalizador na implantação dos sistemas de transporte metropolitano. 5. Inclusão de projetos ferroviários no Orçamento 2005 e revisões no PPA devido ao desenvolvimento de projetos de engenharia necessários à implantação de projetos de ferrovias.	4. Limitação da atuação da CBTU pela regulamentação da atividade metro-ferroviária. 5. As principais iniciativas incluídas até o momento nos planos de investimento dizem respeito ao modal rodoviário.	3. Indefinição da linha de atuação da CBTU/AC após o processo de descentralização.

Fatores Demográficos						
Indicador: <i>População e Urbanização</i>	1. Crescimento populacional - Tendência à urbanização das áreas rurais	1.1. Os sistemas já existentes continuam a demandar estudos e investimento em expansão. 1.2. Novas cidades e regiões metropolitanas começam a demandar do governo federal investimentos em projetos de transporte de alta capacidade.		1. Possível aumento do número de usuários, possibilitando um aumento da receita operacional; e Investir em projetos de alta capacidade requer do governo uma expertise técnica e empresarial para viabilizar, financiar e acompanhar a implementação de tais projetos, o que favorece a atuação da CBTU/AC como agente auxiliador do Min.Cid.		
Fatores Sócio-Culturais						
Indicadores: <i>Nº de acidentes</i> <i>Impacto ambiental</i>	1. Aumento das externalidades produzidas pelo transporte individual (acidentes, congestionamento e poluição) 2. Ampliação da exclusão social (incapacidade de pagamento da população de baixa renda)	1. O transporte metro-ferroviário de alta capacidade gera benefícios à sociedade e meio ambiente por auxiliar a reduzir os congestionamentos e acidentes de trânsito, além de não ser poluente; 2. Baixo preço cobrado pelo transporte metro-ferroviário - desenvolvimento de projetos de acessibilidade e mobilidade urbana entre as empresas operadoras de transporte.	2. Subsídio do governo para oferecer acessibilidade tarifária e garantir a inclusão social. O que favorece a implementação da estratégia orientada para o cliente com baixo preço, associando a imagem da CBTU a uma empresa cidadã.	1. Maiores investimentos por parte do governo em manutenção, inovação e projetos relacionados ao modo metro-ferroviário de passageiros, por ser um transporte estruturador das grandes cidades.		

Quadro 10 – Fatores macro-ambientais à CBTU e suas implicações estratégicas

Legenda: R – Real; e P – Potencial.

OBS: A numeração estabelecida relaciona os fatores e suas ramificações nos níveis do país e da indústria (setor de transporte de passageiros urbanos), com as oportunidades e ameaças identificadas.

Em suma, considerando as implicações estratégicas dos principais atores estratégicos da CBTU e diante do cenário formado pelos fatores macroambientais, a atual estratégia adotada pela CBTU, *de qualidade orientada para o cliente ao oferecer baixo preço*, é adequada ao contexto no sentido de que capitaliza as principais oportunidades, constituídas pelos financiamentos do Bird, pela mudança da CBTU para o Ministério da Cidade, pela urbanização crescente e pelos subsídios governamentais – e as utiliza para implantação de novos projetos. Estes, por sua vez, dão visibilidade de atuação para a empresa no setor metro-ferroviário, neutralizando a principal ameaça real do macroambiente constituída pelo fator político de descentralização no que diz respeito à possível extinção da CBTU.

No item seguinte, são respondidas as questões pertinentes ao planejamento orçamentário da CBTU e suas implicações estratégicas em termos de forças e fraquezas, reais e potenciais.

4.3.3.

Como se caracteriza o planejamento orçamentário da CBTU e quais suas implicações estratégicas em termos de constituir forças e fraquezas?

Neste item, apresentam-se os resultados da pesquisa documental sobre o planejamento orçamentário da CBTU e os do levantamento de percepções por meio de questionários, predominantemente estruturados, com questões específicas sobre o processo orçamentário da CBTU e entrevistas. Vale ressaltar que, conforme anteriormente explicado na metodologia da pesquisa, esse questionário de questões específicas foi submetido apenas aos profissionais que trabalham nos seguintes departamentos: Departamento de Programação e Controle Orçamentário – DEPOC e Departamento de Planejamento Empresarial – DEPLE. Também é realizada uma análise sobre os dados coletados a fim de caracterizar o processo orçamentário e suas implicações estratégicas em termos de constituir força ou fraqueza.

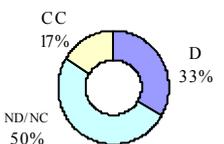
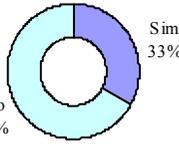
Os resultados e a análise são aqui apresentados em forma de confronto entre o que se considera necessário/ desejado, conforme o Quadro 6 do referencial

teórico, as informações obtidas por meio da pesquisa documental e *telematizada* e o resultado do levantamento de percepção.

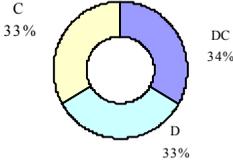
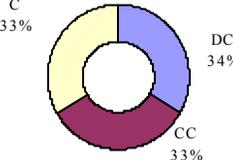
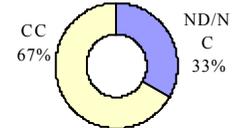
Esse confronto é apresentado no Quadro 11, no qual a primeira coluna replica os atributos desejados, mencionados, sobre a variável planejamento orçamentário (Quadro 6), na categoria organizacional *hard*. A segunda coluna identifica o resultado obtido por meio da pesquisa documental e *telematizada*. Na terceira coluna, encontram-se, graficamente, os resultados do levantamento de percepções dos empregados que responderam ao questionário, fazendo algumas considerações na Coluna 4, levando em conta os subsídios da observação participante e as respostas obtidas nas entrevistas a fim de embasar o resultado apresentado nas últimas colunas: forças e fraquezas.

Nos casos em que os resultados são conflitantes, fez-se uma nova avaliação para incorporar a percepção dos respondentes. Tendo em vista que algumas afirmações do questionário continham opiniões diversas e contraditórias, foram utilizadas, com maior ênfase, as considerações levantadas na entrevista com o responsável pela execução orçamentária da CBTU.

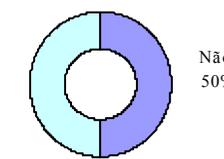
As siglas retratadas, em cada gráfico, seguem o padrão utilizado no questionário de pesquisa: CC – concordo completamente, C - concordo, ND/NC – não discordo nem concordo, D – discordo, DC – discordo completamente. O atributo identificado por constituir força ou fraqueza, real ou potencial, tem a sua coluna pintada da cor cinza. As letras R e P significam, respectivamente, real e potencial, ao identificar esses atributos como força ou fraqueza.

Atributos Necessários/Desejáveis para o Planejamento Orçamentário	Caracterização segundo pesquisa documental	Resultado do levantamento de percepções por meio de questionário	Considerações complementares após o levantamento de percepções	Força		Fraqueza	
				R	P	R	P
<p>1. Processo Alinhado à estratégia da empresa, ou seja, contemple indicadores e metas consistentes com os objetivos explicitados na estratégia.</p> <p>Indicadores:</p> <p>1.1 - PO contempla todos os objetivos e medidas do planejamento estratégico (questão 3)</p> <p>1.2 Que tipo de indicadores compõe o PO da CBTU (questão 11)</p> <p>1.3 O orçamento identifica necessidades estratégicas (questão 13)</p>	<p>Por meio da análise dos relatórios de execução orçamentária pode-se inferir que o processo orçamentário da CBTU é parcialmente alinhado à estratégia da empresa, já que os indicadores que compõem o PO da Companhia são indicadores financeiros, operacionais e qualitativos, sem ênfase nos indicadores de satisfação do cliente, ou no benefício social gerado pelo sistema.</p>	<p>Atributo: Consistência</p>  <p>Orçamento identifica necessidades estratégicas</p>  <p>■ Sim - melhoria na qualidade de serviço</p>	<p>As respostas obtidas no levantamento de percepções confirmou o resultado da pesquisa documental ao identificar que o PO da CBTU não contempla todos os objetivos e as medidas do planejamento estratégico. Apesar da metade dos respondentes não discordarem nem concordarem com a consistência do PO, mais da metade (67%) considera que o orçamento da Companhia não identifica necessidades estratégicas. Contudo 33% entendem que o PO identifica alguma necessidade estratégica, como a melhoria na qualidade de serviço. Em entrevista, confirmou-se que o PO da CBTU, de fato, não identifica necessidades estratégicas, contemplando indicadores financeiros, operacionais e qualitativos, não podendo ser considerado um processo totalmente alinhado a estratégia da empresa constituindo uma fraqueza real.</p>				

Atributos Necessários/Desejáveis para o Planejamento Orçamentário	Caracterização segundo pesquisa documental	Resultado do levantamento de percepções por meio de questionário	Considerações complementares após o levantamento de percepções	Força		Fraqueza											
				R	P	R	P										
<p>2. Processo Participativo</p> <p>Indicadores</p> <p>2.1 A receita e o gasto da empresa são planejados levando em conta os diversos objetivos de cada área, que, algumas vezes conflitantes, devem ser compatibilizados de modo a alcançar o melhor resultado possível segundo a estratégia da empresa (questão 2)</p>	<p>Esse ponto suscitou dúvidas com relação à pesquisa documental, não conseguindo levantar por meio da análise dos relatórios de execução orçamentária a inserção/participação dos objetivos de todos os departamentos da CBTU/AC. Considerou-se suficientes para a caracterização desse atributo somente os resultados obtidos por meio do levantamento de percepção (questionário e entrevista) e observação participante.</p>	<p>Atributo: Participativo</p> <table border="1"> <caption>Distribuição de Respostas para o Atributo Participativo</caption> <thead> <tr> <th>Resposta</th> <th>Porcentagem</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>C</td> <td>49%</td> </tr> <tr> <td>CC</td> <td>17%</td> </tr> <tr> <td>DC</td> <td>17%</td> </tr> <tr> <td>ND/N</td> <td>17%</td> </tr> </tbody> </table>	Resposta	Porcentagem	C	49%	CC	17%	DC	17%	ND/N	17%	<p>De acordo com o levantamento de percepção por meio de questionários, a maioria dos respondentes considera que a receita e o gasto da empresa são planejados levando em conta os diversos objetivos de cada área. Contudo, a observação participante por meio de entrevista identificou que o PO não é de todo participativo considerando que o orçamento disponibilizado pelo governo federal é, na maioria das vezes, inferior ao orçamento requerido pela empresa sendo necessário dar prioridades aos objetivos políticos o que significa, em grande parte, desconsiderar os objetivos dos diversos departamentos da empresa. Essa limitação torna o PO um instrumento pouco eficaz para um melhor desempenho da Companhia, constituindo uma fraqueza real.</p>				
Resposta	Porcentagem																
C	49%																
CC	17%																
DC	17%																
ND/N	17%																

Atributos Necessários/Desejáveis para o Planejamento Orçamentário	Caracterização segundo pesquisa documental	Resultado do levantamento de percepções por meio de questionário	Considerações complementares após o levantamento de percepções	Força		Fraqueza	
				R	P	R	P
<p>3. Processo que apresenta comprometimento de recursos humanos e financeiros</p> <p>Indicadores:</p> <p>Os gestores da empresa estão visivelmente comprometidos com o PO, de modo a utilizar os recursos humanos da melhor maneira possível, segundo a estratégia da empresa (questão 5)</p> <p>Os gestores da empresa estão visivelmente comprometidos com o PO, de modo a utilizar os recursos financeiros da melhor maneira possível, segundo a estratégia da empresa (questão 6)</p>	<p>Os relatórios de Execução Orçamentária da empresa, assim como os Planos de Ação e Relatórios de Gestão apresentam comprometerimentos de recursos financeiros, dentro da restrição orçamentária estabelecida. Com relação aos recursos humanos, o comprometimento é mais tímido contendo apenas alguns gastos com treinamento e os demais encargos salariais.</p>	<p>Atributo: Comprometimento com Recursos Humanos</p>  <p>Atributo: Comprometimento com Recursos Financeiros</p> 	<p>O levantamento de percepções confirmou que o orçamento não embute comprometerimentos de recursos humanos da melhor maneira possível, porém embute comprometimento de recursos financeiros. Contudo, a participação observante no decorrer de entrevistas identificou também que a alocação desses recursos financeiros não é realizada de forma estratégica, considerando como prioridade as questões políticas. Considerando esses pontos, o PO constitui uma fraqueza real.</p>				
<p>4. Processo Transparente</p> <p>Indicadores:</p> <p>Instrumento importante no delineamento de relações de maior clareza entre os diversos departamentos da empresa, assim como entre os diversos níveis, gestores e funcionários (questão 4)</p>	<p>Não foi possível extrair, por meio da pesquisa documental, uma conclusão clara com relação a esse atributo, baseando-se apenas no levantamento de percepção através de questionário e entrevistas</p>	<p>Atributo: Transparência</p> 	<p>As respostas obtidas no levantamento de percepções afirma, integralmente, que o processo orçamentário da CBTU constitui em um importante instrumento no delineamento de relações mais transparentes entre os diversos departamentos da empresa, assim como entre os diversos níveis. Esse atributo faz do processo de PO uma força real.</p>				

Atributos Necessários/Desejáveis para o Planejamento Orçamentário	Caracterização segundo pesquisa documental	Resultado do levantamento de percepções por meio de questionário	Considerações complementares após o levantamento de percepções	Força		Fraqueza									
				R	P	R	P								
<p>5. Processo que prevê tendências, ou seja, conduz a um bom processo de tomada de decisões.</p> <p>Indicadores:</p> <p>Orçamento da Companhia oferece clareza no cenário para que decisões relevantes sejam tomadas (questão 7)</p>	<p>O orçamento não constitui um instrumento que auxilia a tomada de decisão na Companhia.</p>	<p>Atributo: Prevê tendências</p> <table border="1"> <caption>Resultado do levantamento de percepções para o atributo 'Prevê tendências'</caption> <thead> <tr> <th>Resposta</th> <th>Porcentagem</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>C</td> <td>33%</td> </tr> <tr> <td>D</td> <td>50%</td> </tr> <tr> <td>ND/NC</td> <td>17%</td> </tr> </tbody> </table>	Resposta	Porcentagem	C	33%	D	50%	ND/NC	17%	<p>As respostas obtidas no levantamento de percepções vão de encontro com o resultado da pesquisa documental constituindo uma fraqueza real.</p>				
Resposta	Porcentagem														
C	33%														
D	50%														
ND/NC	17%														
<p>6. Processo pró-ativo</p> <p>Indicadores:</p> <p>A direção da empresa define as políticas e as metas, as transmite aos níveis hierárquicos inferiores e estes propõe as estratégias para atingir as metas estabelecidas (questão 1)</p>	<p>Não foi possível identificar essa característica nos relatórios de Execução Orçamentária e nos Planos de Ação.</p>	<p>Atributo: Pro-atividade</p> <table border="1"> <caption>Resultado do levantamento de percepções para o atributo 'Pro-atividade'</caption> <thead> <tr> <th>Resposta</th> <th>Porcentagem</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Não</td> <td>67%</td> </tr> <tr> <td>Sim</td> <td>33%</td> </tr> </tbody> </table>	Resposta	Porcentagem	Não	67%	Sim	33%	<p>Em parte, o levantamento de percepção vai de encontro ao resultado da pesquisa documental e telematizada. Contudo, uma consideração de um dos respondentes ao mencionar que “<i>não há definição clara, por parte da alta diretoria da CBTU/AC, quanto à estratégia e seus objetivos</i>” permite inferir o processo orçamentário está distante de ser pró-ativo, sendo tido como instrumento delimitador de metas e diretrizes orçamentárias. Esse atributo constitui uma grande fraqueza real.</p>						
Resposta	Porcentagem														
Não	67%														
Sim	33%														

Atributos Necessários/Desejáveis para o Planejamento Orçamentário	Caracterização segundo pesquisa documental	Resultado do levantamento de percepções por meio de questionário	Considerações complementares após o levantamento de percepções	Força		Fraqueza	
				R	P	R	P
<p>7. Processo com características do orçamento-programa.</p> <p>Indicadores:</p> <p>Estrutura as informações de modo a evidenciar os objetivos e os meios destinados a atingi-los (questão 9)</p>	Os relatórios de Execução Orçamentária, assim como os Planos de Ação elaborados pelas equipes de planejamento e orçamentário apresentam evidências dos objetivos e dos meios destinados a atingi-los de forma estruturada.	<p>Atributo: Orçamento-Programa - O-P</p>  <p>Não 17% Sim 83%</p>	As respostas obtidas no levantamento de percepções vão de encontro com o resultado da pesquisa documental e telematizada. Esse atributo constitui uma força real no planejamento orçamentário da CBTU.				
<p>8. Processo que se baseia em expectativas racionais</p> <p>Indicadores:</p> <p>Contém tanto metas, quanto restrições (questão 8)</p>	De acordo com o Relatório de Execução Orçamentária e os Planos de Ação, o orçamento da CBTU contém apenas metas e não restrições. Podendo, assim, ser caracterizado como um processo que se baseia apenas parcialmente em expectativas racionais.	<p>Orçamento elaborado com base em expectativas racionais</p>  <p>Sim 50% Não 50%</p>	Não foi possível extrair nenhuma conclusão clara ao limitar-se apenas as respostas dos questionário, já que 50% respondeu sim e a outra metade não. Contudo, as considerações feitas pelo entrevistado confirmam os resultados da pesquisa documental e telematizada. Sendo assim, pode-se inferir que se trata de uma fraqueza real .				

Quadro 11: Implicações estratégicas do Planejamento Orçamentário da CBTU que constituem forças ou fraquezas reais e potenciais.

Legenda: R – Real; e P – Potencial.

Orçamento como ferramenta de controle x planejamento

Houve preocupação de conhecer o verdadeiro papel que o orçamento da CBTU assume: ferramenta de revisão e avaliação do desempenho, ou seja, de controle; ou ferramenta de fixação de metas, planejamento.

Por meio do levantamento de percepções, obtiveram-se os resultados apresentados na Figura 10.

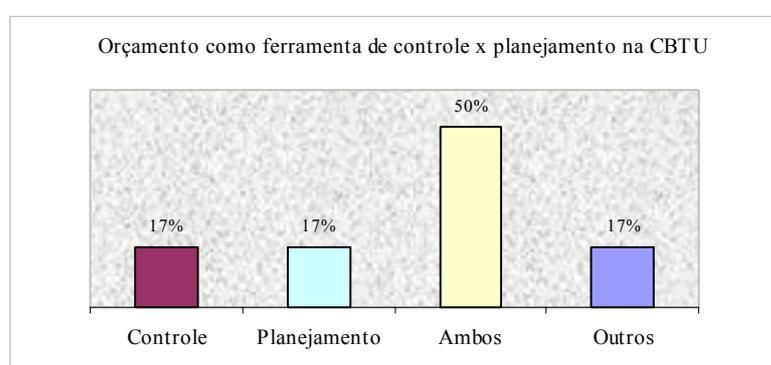


Figura 10: Controle x Planejamento

Fica claro, na Figura 10, que 50% dos respondentes consideram que o orçamento da CBTU é utilizado tanto como ferramenta de controle, quanto de planejamento. Contudo, por meio da entrevista, pode-se perceber que, na verdade, o orçamento na CBTU assume outro papel como “*ferramenta de fixação de gastos*”, sendo os recursos orçamentários disponibilizados pelo governo federal para a Companhia, conforme a proposta elaborada pela mesma. Esses recursos são limitados e, geralmente, insuficientes para atender todas as demandas internas. Isso impede que o orçamento seja utilizado como um instrumento de controle, na revisão e avaliação do desempenho, assim como impede que o mesmo seja um importante instrumento de fixação de metas.

Outro ponto identificado, de acordo com o levantamento de percepções por meio do questionário, é que a CBTU não prioriza seus investimentos de forma

balanceada, considerando as metas e os objetivos de curto, médio e longo prazo. A observação participante, durante as entrevistas, identificou que há um certo grau de “*balanceamento, contudo sem critérios técnicos*”. A disponibilização limitada de recursos financeiros impossibilita que a CBTU considere metas e objetivos de médio e longo prazo, preocupando-se apenas com as ações imediatas, ou seja, de curto prazo, dando “*prioridade para o pagamento de dívidas e para os anseios políticos*”.

Contudo, desconsiderando as questões políticas e o baixo limite orçamentário, o processo orçamentário da CBTU desempenha uma função importante ao permitir capacitar as unidades para definir prioridades entre os programas.

Processos que assegurem o alinhamento estratégico do PO

A CBTU não possui processos ou iniciativas que assegurem o alinhamento do planejamento orçamentário com os seus objetivos estratégicos, faltando metodologia adequada para promover o alinhamento. Contudo, 33% dos respondentes afirmam que há processos bem desenvolvidos que asseguram esse alinhamento estratégico, mas não especificaram quais.

Dentre as maiores dificuldades encontradas pela Companhia para implementar/ utilizar um sistema de gestão estratégica que promova o alinhamento estratégico do PO, estão: barreiras organizacionais, técnicas e especialmente culturais, barreira mais citada (45%), dentre outras (Figura 11).

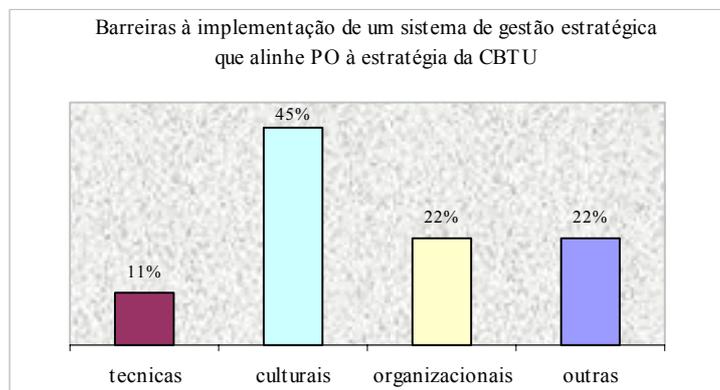


Figura 11: Barreiras à implementação do Sistema de Gestão Estratégica

Por meio das questões abertas, o levantamento de percepções identificou que, dentre as “outras” barreiras à implementação, a mais significativa era a barreira política.

Além disso, a CBTU não adotou recentemente e nem está para adotar uma metodologia ou técnica de gestão que promova o alinhamento do seu processo orçamentário à sua estratégia.

Considerando o conceito adaptado de Sá e Moraes (2004) de planejamento orçamentário, apresentado no Quadro 5, do referencial teórico, “planejamento orçamentário alinhado à estratégia da empresa, representa-se a própria vontade dos acionistas traduzida em número”. E considerando, também, o seguinte depoimento sobre a gestão estratégica da Companhia de que “*não há definição clara, por parte da alta diretoria da CBTU/AC, quanto à estratégia e seus objetivos*”, pode-se inferir que tal postura, por parte da alta gerência, vem impedindo de traçar metas e diretrizes orçamentárias sólidas e mais eficazes para o desempenho auto-sustentável da empresa. O que torna seu planejamento orçamentário um mero instrumento de indefinições e incertezas financeiras para a Companhia, incapaz de ser utilizado como

instrumento para auxiliar na tomada de decisão frente às constantes mudanças que estão ocorrendo no seu macro ambiente de atuação.

Dado o exposto, conclui-se que, de fato, a variável organizacional *hard*, planejamento orçamentário, da CBTU constitui-se em uma **fraqueza** para a Companhia.

A seguir, são apresentados os resultados da pesquisa com relação aos outros fatores organizacionais da CBTU.

4.3.4.

Quais as implicações estratégicas dos fatores organizacionais da CBTU (com exceção do PO) em termos de constituírem forças e fraquezas para implementação e gestão do planejamento orçamentário?

Neste item, são apresentados os resultados da confrontação dos dados coletados por meio da investigação documental sobre a CBTU, do levantamento (*survey*) de percepções por meio de questionários predominantemente estruturados, e das entrevistas complementares sobre os outros fatores organizacionais, com exceção do planejamento orçamentário.

Inicialmente, com base em informações obtidas da pesquisa documental e *telematizada* no site da Companhia, apresenta-se resultados referentes à estrutura organizacional da CBTU. Em seguida, são mostrados aqueles pertinentes aos recursos e condições organizacionais necessários para a implementação e gestão do planejamento orçamentário. Por fim, são avaliadas suas implicações estratégicas em termos de constituírem forças ou fraquezas para a implementação do PO.

Estrutura organizacional

Conforme organograma (Anexo V), a CBTU apresenta uma estrutura organizacional bastante hierarquizada, com mais de cinco níveis.

No início de 2003, com a posse do novo governo, a Companhia sofreu um processo de reestruturação organizacional. Até fevereiro de 2003, no organograma da CBTU, constavam apenas duas diretorias: Técnica e de Administração e Finanças. Com a entrada do novo diretor-presidente, no início do ano passado, foi criada¹³ a Diretoria de Planejamento, Expansão e Marketing DP com duas superintendências: a SUPLA, que era uma Superintendência ligada diretamente à Presidência, com dois departamentos (Departamento de Planejamento Empresarial¹⁴ e de Programação e Controle Orçamentário), e a SUIMP¹⁵, que recebeu três novos departamentos (DENEQ, DEPRE e DEMAK).

Atualmente, a Companhia está estruturada em uma Administração Central - AC, que coordena todos os projetos de investimentos e empréstimos da empresa, gerenciando todos os processos que envolvem grandes quantias orçamentárias; seis Superintendências de Trens Urbanos – STUs (STU/REC, STU/BH, STU/SAL, STU/NAT, STU/JOP e STU/MAC), responsáveis pela operação dos sistemas (características do transporte urbano de passageiros das STUs são apresentadas no Anexo VI); e três Escritórios Regionais – ER (São Paulo - ERSP, Fortaleza - ERFOR e Distrito Federal - ERDF).

A atual Diretoria da Companhia localiza-se na AC e é composta pela Presidência e três Diretorias: Administrativa – DA, Técnica – DT e Planejamento, Expansão e Marketing – DP. Sob essas diretorias, estão subordinadas as STUs e o

¹³ Em 17 de março de 2003, em reunião nº 199 do Conselho de Administração, o Presidente da CBTU aprovou a ativação da Diretoria de Planejamento, Expansão e Marketing - DP e, ainda, do Escritório Regional no Distrito Federal - ER/DF.

¹⁴ O Departamento de Planejamento Empresarial - DEPLE, antes da mudança na estrutura organizacional em março de 2003, denominava-se DEPET – Departamento de Planejamento de Transporte e estava ligado à Superintendência de Estudos e Projetos - SUEPO.

¹⁵ Originalmente, a SUIMP era o Project Implantation Unit - PIU, nome determinado pelo Projeto BIRD (Banco Internacional de Reconstrução e Desenvolvimento). Essa unidade, anteriormente, era ligada à presidência e gerenciava os empréstimos que a CBTU mantém com o BIRD/Banco Mundial para implementar o projeto de descentralização dos serviços de transporte ferroviário urbano de passageiros da União para os estados e municípios. A SUIMP continua gerenciando esse projeto, mas ampliou suas funções ao passar a coordenar, também, os departamentos DENEQ e DEMAK. O DEPRE trabalha com os projetos do Banco Mundial.

restante da estrutura da AC. Vinculados diretamente à Presidência, estão o Gabinete, a Superintendência Jurídica e os Departamentos de Licitações e Comunicação (veja Anexo V).

Por meio da atual estrutura organizacional, a CBTU/AC funciona como se fosse a empresa controladora de uma *holding* e suas superintendências – STUs (Recife, Belo Horizonte, Salvador, Natal, João Pessoa e Maceió) como suas empresas controladas. Toda a CBTU conta hoje com 2.914 colaboradores, sendo 394 na AC.

Todas as mudanças mencionadas servem para retratar a fase de transição vivida recentemente pela empresa e introduzir os resultados da pesquisa documental e telematizada, confrontados com as respostas obtidas por meio do levantamento de percepção e entrevistas.

O Quadro 12 apresenta esses resultados ao identificar os recursos e condições organizacionais necessários à implementação e gestão do PO na CBTU, assim como, à luz dos atributos necessários/desejáveis estabelecidos no referencial teórico, avaliar suas implicações estratégicas em termos de constituir em forças e fraquezas à implementação e gestão do PO.

As siglas, retratadas em cada gráfico, seguem o padrão utilizado no questionário de pesquisa: CC – concordo completamente, C – concordo, ND/NC – não discordo nem concordo, D – discordo, DC – discordo completamente. O atributo identificado, por constituir força ou fraqueza, real ou potencial, tem a sua coluna pintada da cor cinza. As letras R e P significam, respectivamente, real e potencial, ao identificar esses atributos como força ou fraqueza.

Variável	Indicadores dos atributos necessários / desejáveis	Resposta do levantamento de percepções	Resultado da pesquisa documental e telematizada	Considerações complementares	Força		Fraqueza													
					R	P	R	P												
Organização Hard																				
Estrutura Organizacional	A estrutura organizacional da CBTU está adequada a atual conjuntura do setor de transportes nacional.	<p>Estrutura adequada</p> <table border="1"> <tr><th>Resposta</th><th>Porcentagem</th></tr> <tr><td>DC</td><td>52%</td></tr> <tr><td>D</td><td>24%</td></tr> <tr><td>ND/NC</td><td>11%</td></tr> <tr><td>C</td><td>11%</td></tr> <tr><td>CC</td><td>2%</td></tr> </table>	Resposta	Porcentagem	DC	52%	D	24%	ND/NC	11%	C	11%	CC	2%	Relativamente hierarquizada, com mais 5 níveis.	O levantamento de percepções complementou os resultados da pesquisa documental e telematizada ao identificar uma estrutura organizacional que não está adequada à atual conjuntura do setor de transporte nacional. Contudo, dois pontos suscitaram dúvidas. O primeiro diz respeito aos níveis hierárquicos (houve divergência nas respostas dos questionários entre 3 ou 4, 5 e mais que 5 níveis). O segundo concerne à estrutura adaptável às eventuais mudanças impostas por condições mercadológicas (alguns respondentes concordaram e outros não). No que tange ao grau de centralização de poder e processo decisório, 80% dos respondentes perceberam que é alto. Esses pontos contribuíram para classificar a variável estrutura organizacional como uma fraqueza real à implementação do PO.				
	Resposta	Porcentagem																		
	DC	52%																		
	D	24%																		
ND/NC	11%																			
C	11%																			
CC	2%																			
A CBTU teria condições de adaptar sua estrutura de forma rápida e eficiente a uma eventual mudança imposta por condições mercadológicas (Ex: expansão/retração do mercado, novos entrantes, outros).	<p>Estrutura adaptável</p> <table border="1"> <tr><th>Resposta</th><th>Porcentagem</th></tr> <tr><td>C</td><td>34%</td></tr> <tr><td>DC</td><td>31%</td></tr> <tr><td>D</td><td>22%</td></tr> <tr><td>ND/NC</td><td>9%</td></tr> <tr><td>CC</td><td>4%</td></tr> </table>	Resposta	Porcentagem	C	34%	DC	31%	D	22%	ND/NC	9%	CC	4%							
Resposta	Porcentagem																			
C	34%																			
DC	31%																			
D	22%																			
ND/NC	9%																			
CC	4%																			
A CBTU possui quantos níveis hierárquicos.	<p>Níveis hierárquicos</p> <table border="1"> <tr><th>Resposta</th><th>Porcentagem</th></tr> <tr><td>Mais que 5 níveis</td><td>45%</td></tr> <tr><td>5 níveis</td><td>24%</td></tr> <tr><td>3 ou 4 níveis</td><td>31%</td></tr> </table>	Resposta	Porcentagem	Mais que 5 níveis	45%	5 níveis	24%	3 ou 4 níveis	31%											
Resposta	Porcentagem																			
Mais que 5 níveis	45%																			
5 níveis	24%																			
3 ou 4 níveis	31%																			
Com relação ao grau de centralização de poder e do processo decisório.	<p>Grau de centralização do poder e do processo decisório</p> <table border="1"> <tr><th>Resposta</th><th>Porcentagem</th></tr> <tr><td>Alto</td><td>80%</td></tr> <tr><td>Moderado</td><td>18%</td></tr> <tr><td>Pouco</td><td>2%</td></tr> </table>	Resposta	Porcentagem	Alto	80%	Moderado	18%	Pouco	2%											
Resposta	Porcentagem																			
Alto	80%																			
Moderado	18%																			
Pouco	2%																			

Variável	Indicadores dos atributos necessários / desejáveis	Resposta do levantamento de percepções	Resultado da pesquisa documental e telematizada	Considerações complementares	Força		Fraqueza													
					R	P	R	P												
Organização Hard																				
Equipes	As equipes são multifuncionais (entende-se por equipes multifuncionais aquelas cujos membros desempenham funções diferentes com competências complementares. Podem ser do mesmo departamento ou de áreas diferentes).	<table border="1"> <tr><th>Category</th><th>Percentage</th></tr> <tr><td>C</td><td>38%</td></tr> <tr><td>ND/NC</td><td>7%</td></tr> <tr><td>D</td><td>22%</td></tr> <tr><td>CC</td><td>2%</td></tr> <tr><td>DC</td><td>3%</td></tr> </table>	Category	Percentage	C	38%	ND/NC	7%	D	22%	CC	2%	DC	3%	Existem equipes multifuncionais e interfuncionais, contudo não é algo característico das 3 diretorias.	O levantamento de percepções confirmou o resultado da pesquisa documental que existem equipes multifuncionais e interfuncionais. Contudo, não é característica das 3 diretorias, o que explica o percentual significativo de pessoas que não concordam com esses atributos das equipes. Além disso, complementou os resultados da pesquisa documental ao identificar que a tomada de decisão nas equipes envolve de 3 a 4 níveis organizacionais. Considerando os respondentes empregados de 3 diferentes diretorias, pode-se inferir que o % de projetos/ano feitos por equipes envolvendo empregados de diferentes funções e departamentos, também é um atributo que varia de acordo com a diretoria. Contudo, as equipes podem ser classificadas como uma força potencial para a implementação e gestão do PO.				
	Category	Percentage																		
	C	38%																		
	ND/NC	7%																		
D	22%																			
CC	2%																			
DC	3%																			
As equipes são interfuncionais (entende-se por equipes interfuncionais aquelas cujos membros são de departamentos diferentes, mas contribuem para um mesmo projeto ou processo):	<table border="1"> <tr><th>Category</th><th>Percentage</th></tr> <tr><td>C</td><td>38%</td></tr> <tr><td>ND/NC</td><td>9%</td></tr> <tr><td>D</td><td>27%</td></tr> <tr><td>CC</td><td>13%</td></tr> <tr><td>DC</td><td>13%</td></tr> </table>	Category	Percentage	C	38%	ND/NC	9%	D	27%	CC	13%	DC	13%							
Category	Percentage																			
C	38%																			
ND/NC	9%																			
D	27%																			
CC	13%																			
DC	13%																			
Um processo rotineiro de tomada de decisão nas equipes da CBTU envolve quantos níveis organizacionais?	<table border="1"> <tr><th>Category</th><th>Percentage</th></tr> <tr><td>3 ou 4 níveis</td><td>9%</td></tr> <tr><td>5 níveis</td><td>7%</td></tr> <tr><td>Mais que 5 níveis</td><td>2%</td></tr> </table>	Category	Percentage	3 ou 4 níveis	9%	5 níveis	7%	Mais que 5 níveis	2%											
Category	Percentage																			
3 ou 4 níveis	9%																			
5 níveis	7%																			
Mais que 5 níveis	2%																			
Percentual de projetos desenvolvidos a cada ano, possui o envolvimento de equipes com empregados de diferentes funções e de diferentes departamentos da empresa?	<table border="1"> <tr><th>Percentage</th><th>Count</th></tr> <tr><td>80%</td><td>1</td></tr> <tr><td>60%</td><td>1</td></tr> <tr><td>40%</td><td>1</td></tr> <tr><td>20%</td><td>1</td></tr> <tr><td>Menos de 10%</td><td>1</td></tr> </table>	Percentage	Count	80%	1	60%	1	40%	1	20%	1	Menos de 10%	1							
Percentage	Count																			
80%	1																			
60%	1																			
40%	1																			
20%	1																			
Menos de 10%	1																			

Variável	Indicadores dos atributos necessários / desejáveis	Resposta do levantamento de percepções	Resultado da pesquisa documental e telematizada	Considerações complementares	Força		Fraqueza	
					R	P	R	P
Organização Hard								
Planejamento Estratégico - PE	A CBTU utiliza as informações colhidas nas pesquisas com usuários para o desenvolvimento do planejamento estratégico	Atributo: Adequado ao contexto 	O modelo e instrumentos de planejamento e gestão adotados na CBTU contempla os conceitos preconizados no Programa de Gestão Pública Empreendedora – PGPE, seguindo orientações emanadas pelo Governo Federal anterior. Estas definições estão sendo revistas, de modo que venham a se alinhar com as orientações estratégicas do novo Governo Federal e as orientações setoriais do Ministério das Cidades, que estarão consolidadas no PPA 2004/ 2007. Contudo, a pesquisa documental e telematizada não identificou um documento formal com adequação do PE ao contexto, assim como não identificou no mesmo considerações sobre os recursos e condições organizacionais. De acordo com a nova direção, em consonância com as novas práticas de PE no âmbito da administração pública, a Companhia está buscando desenvolver o Contrato de Gestão como instrumento de gestão estratégica, conforme apresentado no referencial teórico dessa pesquisa. Este contrato de gestão contará com um conjunto de indicadores desempenho divididos em três áreas de atividades: institucional, operacional e gerencial-administrativo.	O levantamento de percepção confirmou os resultados da pesquisa documental, ressaltando que “ <i>atualmente a CBTU não possui um planejamento estratégico bem formulado, refletindo em um orçamento sem consistente com seus objetivos estratégicos</i> ” (depoimento). Contudo, classifica-se a variável PE como fraqueza real para a implementação do planejamento orçamentário na CBTU.				
	A CBTU não utiliza as informações sobre novas tecnologias para o desenvolvimento do seu planejamento estratégico	Atributo: Adequado ao contexto 						
	A CBTU utiliza as informações referentes aos concorrentes para o desenvolvimento de seu planejamento estratégico	Atributo: Adequado ao contexto 						
	A CBTU utiliza as informações sobre a capacitação de seus empregados para o desenvolvimento da estratégia	Atributo: Recursos e condições organizacionais 						

Variável	Indicadores dos atributos necessários / desejáveis	Resposta do levantamento de percepções	Resultado da pesquisa documental e telematizada	Considerações complementares	Força		Fraqueza	
					R	P	R	P
Organização Hard								
Planejamento Estratégico - PE	O planejamento é desdobrado em planos de ações para as diversas áreas da CBTU	<p>Atributo: Integrado</p>	<p>A pesquisa documental e telematizada identificou a elaboração de Planos de Ação para a Companhia. Contudo, não foi possível perceber desdobramento das ações estabelecidas para as diversas áreas da organização. Cabe registrar que a observação participante percebeu um certo desconhecimento dos empregados com relação ao planejamento estratégico da Companhia.</p>	<p>O levantamento de percepções confirmou o resultado da pesquisa documental ao revelar que 60% dos respondentes consideram que o planejamento não é desdobrado em ação para as diversas áreas da CBTU. Além disso, identificou pontos que não estavam bem claros na análise das informações obtidas na pesquisa documental e telematizada. Assim, em consonância com as respostas dos questionários, o PE da CBTU se caracteriza como um instrumento que, de fato, não possui envolvimento de representantes de todos os níveis, ou seja, não assume o caráter participativo, não é utilizado de forma sistemática pela empresa, além de não permitir que os objetivos estratégicos da Companhia sejam conhecidos de forma clara (transparente) e alinhados a todos os níveis da organização. Esse resultado faz com que a variável PE continue sendo classificada como fraqueza real na implementação do PO.</p>				
	Representantes de todos os níveis da empresa são envolvidos no desenvolvimento do planejamento estratégico da CBTU	<p>Atributo: Participativo</p>						
	Os fatores críticos para o sucesso definidos pela CBTU foram / são transformados em planos de ações	<p>Atributo: Sistemático</p>						
	A CBTU possui processos de objetivos estratégicos transparentes (conhecidos de forma clara) a todos os níveis da organização	<p>Atributo: Transparência</p>						
	A CBTU possui um planejamento estratégico alinhado a todos os níveis da Organização	<p>Atributo: Alinhamento</p>						

Variável	Indicadores dos atributos necessários / desejáveis	Resposta do levantamento de percepções	Resultado da pesquisa documental e telematizada	Considerações complementares	Força		Fraqueza	
					R	P	R	P
Organização Hard								
Sistemas Gerenciais - SG	Sistema gerencial capaz de captar, processar e fornecer dados para o processo orçamentário da organização.	<p>Detailed description: A donut chart with six segments. The largest segment is light blue (C) at 39%. Other segments include dark blue (CC) at 14%, purple (DC) at 7%, red (D) at 14%, and yellow (ND/NC) at 26%.</p>	<p>Não foram encontradas evidências na pesquisa documental e telematizada de um sistema gerencial que seja de fato interfuncional e auxilie na gestão da estratégia. Contudo, cabe registrar a implantação do Sistema Integrado de Administração Financeira – SIAFI (em 2000) utilizado para a gestão orçamentária, financeira e contábil na Companhia. Contudo, observa-se que algumas lacunas não foram preenchidas por este sistema comparativamente à qualidade das informações obtidas pelos sistemas corporativos anteriores (Relatório de Gestão 2002). Além disso, foi implantado o Sistema de Custos (2001) permitindo a apuração de todas as informações relacionadas aos Custos Operacionais da CBTU.</p>	<p>O levantamento de percepções confirmou os resultados da pesquisa documental e telematizada ao identificar a existência de um sistema gerencial capaz de captar, processar e fornecer dados para o PO. Contudo, sua utilização não é sistemática (44% dos respondentes consideram que o SG da empresa é de média utilização e 20% consideram que é pouco utilizado). Vale ressaltar o depoimento de um dos entrevistados: “o sistema de gestão da Companhia não é integrado de forma a garantir o desdobramento da estratégia a todos os níveis organizacionais”. Acrescido a isto, outro depoimento destacou que “a Companhia apresenta grandes dificuldades para implementar um sistema de gestão estratégica que promova o alinhamento do PO à sua estratégia”. Pelo exposto, classifica-se a variável sistema gerencial como uma fraqueza real à implementação e gestão do PO.</p>				
	<p>O sistema gerencial é utilizado de forma sistemática (contínua) na elaboração do PO da CBTU</p> <p>Detailed description: A horizontal bar chart with five bars. The longest bar is 'Média utilização' at 44%. Other bars include 'Implementou, mas utiliza pouco' at 20%, 'Utilização sistemática e progressiva' at 12%, 'Grande utilização' at 10%, and 'Não implementou' at 15%.</p>							

Variável	Indicadores dos atributos desejáveis	Resposta do levantamento de percepções	Resultado da pesquisa documental e telematizada	Considerações complementares	Força		Fraqueza													
					R	P	R	P												
Organização Hard																				
Sistema Educacional (Treinamento)	A CBTU não oferece treinamento <i>contínuo</i> de técnicas a serem utilizadas no processo orçamentário da empresa	<table border="1"> <tr><th>Resposta</th><th>Porcentagem</th></tr> <tr><td>C</td><td>29%</td></tr> <tr><td>CC</td><td>7%</td></tr> <tr><td>DC</td><td>20%</td></tr> <tr><td>D</td><td>27%</td></tr> <tr><td>ND/NC</td><td>17%</td></tr> </table>	Resposta	Porcentagem	C	29%	CC	7%	DC	20%	D	27%	ND/NC	17%	Os profissionais da área orçamentária recebem treinamento contínuo de técnicas a serem utilizadas no PO. A educação corporativa, visa a capacitação, renovação e reciclagem de seus recursos humanos nas 3 áreas (operação, manutenção e administração) e em todos os níveis (médio, superior e gerencial). Em 2003, o Plano de Desenvolvimento Gerencial - PDG investiu na ampliação da competência ligada ao gerenciamento de transportes para os profissionais da AC. Nas STUs, o desenvolvimento da capacitação da força de trabalho esteve focado em programas de treinamentos voltados para as áreas de operação e manutenção, gestão empresarial e aprimoramento técnico específico (capacitação de gestores na aplicação e observância da Lei de Responsabilidade Fiscal e Procedimentos e Rotinas para Execução de Convênios e Contratos). Grande parte do <i>know-how</i> adquirido pelos empregados da CBTU/AC deve-se ao intercâmbio com profissionais estrangeiros e treinamentos internos na própria empresa ou externos oferecidos por universidades nacionais ou até mesmo internacionais. Através de parcerias com o Sesi e a Fundação Roberto Marinho, os empregados da CBTU podem concluir o ensino fundamental e o ensino médio.	O levantamento de percepção contradiz o resultado da pesquisa documental e telematizada permitindo inferir que, apesar da empresa investir em treinamento e capacitação do empregado, esses investimentos não estão diretamente vinculados aos objetivos estratégicos da Companhia. Esse conhecimento adquirido pelos empregados da CBTU, através do sistema educacional, caracteriza-se como um importante capital intelectual dentro do setor metro-ferroviário, o que impede a classificação dessa variável como uma fraqueza. No entanto, a classificação da variável como força real, levando em conta apenas o resultado da pesquisa documental e telematizada, não se mantém. Entendendo que o sistema educacional pode ser muito mais eficaz para implementar o PO se vinculado aos objetivos estratégicos da Companhia. Pelo exposto, a variável é classificada como força potencial para a implementação do PO.				
	Resposta	Porcentagem																		
	C	29%																		
	CC	7%																		
DC	20%																			
D	27%																			
ND/NC	17%																			
O sistema de treinamento está vinculado aos objetivos estratégicos da CBTU (ou seja, é voltado para aquisição de competências necessárias à melhoria contínua dos processos críticos ao atingimento dos objetivos):	<table border="1"> <tr><th>Resposta</th><th>Porcentagem</th></tr> <tr><td>D</td><td>42%</td></tr> <tr><td>DC</td><td>22%</td></tr> <tr><td>ND/NC</td><td>27%</td></tr> <tr><td>C</td><td>7%</td></tr> <tr><td>CC</td><td>2%</td></tr> </table>	Resposta	Porcentagem	D	42%	DC	22%	ND/NC	27%	C	7%	CC	2%							
Resposta	Porcentagem																			
D	42%																			
DC	22%																			
ND/NC	27%																			
C	7%																			
CC	2%																			
A CBTU oferece treinamento <i>contínuo</i> para <i>gestores</i> a fim de capacitá-los a um melhor desempenho de suas atividades (seja essa atividade na área de orçamento, marketing, planejamento, novos projetos, comunicação, licitação, jurídico e outros)	<table border="1"> <tr><th>Resposta</th><th>Porcentagem</th></tr> <tr><td>C</td><td>29%</td></tr> <tr><td>CC</td><td>16%</td></tr> <tr><td>DC</td><td>9%</td></tr> <tr><td>D</td><td>28%</td></tr> <tr><td>ND/NC</td><td>18%</td></tr> </table>	Resposta	Porcentagem	C	29%	CC	16%	DC	9%	D	28%	ND/NC	18%							
Resposta	Porcentagem																			
C	29%																			
CC	16%																			
DC	9%																			
D	28%																			
ND/NC	18%																			
A CBTU oferece via área de treinamento, oportunidades de educação e desenvolvimento que atendam às necessidades de <i>todos os níveis de empregados</i> .	<table border="1"> <tr><th>Resposta</th><th>Porcentagem</th></tr> <tr><td>C</td><td>24%</td></tr> <tr><td>CC</td><td>7%</td></tr> <tr><td>DC</td><td>7%</td></tr> <tr><td>D</td><td>33%</td></tr> <tr><td>ND/NC</td><td>29%</td></tr> </table>	Resposta	Porcentagem	C	24%	CC	7%	DC	7%	D	33%	ND/NC	29%							
Resposta	Porcentagem																			
C	24%																			
CC	7%																			
DC	7%																			
D	33%																			
ND/NC	29%																			

Variável	Indicadores dos atributos desejáveis	Resposta do levantamento de percepções	Resultado da pesquisa documental e telematizada	Considerações complementares	Força		Fraqueza	
					R	P	R	P
Organização Hard								
Sistema de Medição de Desempenho Organizacional - SMDO	O SMDO da CBTU está plenamente implementado, isto é, servindo como instrumento formal de avaliação dos empregados, a fim de melhorar seu desempenho	Atributo: Sistemático 	Não foi identificado nenhum sistema formal de medição de desempenho como o ABC, EVA e BSC. Com relação às medidas de desempenho, a CBTU utiliza indicadores operacionais e financeiros para avaliar o seu desempenho. Há pouca ênfase nos índices relacionados à satisfação do usuário e do funcionário. Além disso, nenhuma medição é feita com relação à imagem institucional e à questão ambiental.	O levantamento de percepções confirmou o resultado da pesquisa documental: 73% dos respondentes informaram que a CBTU não possui nenhuma metodologia para avaliar o desempenho organizacional e 27% não responderam (desconhecem o assunto). Analisando as questões abertas e as demais perguntas com relação a essa variável pode-se caracterizar o sistema de medição de desempenho da CBTU da seguinte forma: medição é realizada por indicadores de desempenho, os quais não são utilizados de forma sistemática para avaliar o desempenho dos empregados, sendo pouco adaptáveis às mudanças, não levam em consideração as sugestões das pessoas envolvidas nos diversos processos da organização (não participativo), sem visibilidade e não balanceado, possuindo apenas medidas quantitativas financeiras e operacionais. À luz desses indicadores, observa-se que o SMDO da CBTU constitui uma fraqueza real para a implementação do PO.				
	O SMDO da CBTU é capaz de ser modificado de forma rápida e eficiente em função de alguma demanda por mudança?	Atributo: Adaptável 						
	O SMDO da CBTU é participativo, ou seja, foi desenvolvido e está regularmente sendo reavaliado, e, se preciso, refinado, levando em consideração as sugestões de pessoas envolvidas nos diversos processos:	Atributo: Participativo 						
	O SMDO da CBTU possui visibilidade em todos os níveis da organização (entende-se por sistema de medição com visibilidade aquele que está "à vista" em todos os níveis da organização):	Atributo: Visibilidade 						
	SMDO da CBTU é balanceado (composto não só de medidas financeiras e quantitativas, mas também de medidas qualitativas como satisfação do cliente, de forma equilibrada)	Atributo: Balanceado 						

Variável	Indicadores dos atributos desejáveis	Resposta do levantamento de percepções	Resultado da pesquisa documental e telematizada	Considerações complementares	Força		Fraqueza	
					R	P	R	P
Organização Hard								
Sistema de Medição de Desempenho	A CBTU não possui indicadores para avaliar o desempenho na perspectiva de todos os interessados (usuários, empregados, governo, parceiros, etc.)	<p>CC 23% DC 5% D 23% ND 25% NC 24%</p>	De acordo com as informações obtidas nos relatórios da Companhia e planos de ação, os indicadores utilizados para avaliar o desempenho da CBTU não possuem total consistência com a estratégia uma vez que não avalia o desempenho da Companhia na perspectiva de um dos maiores interessados, o usuário. Além disso, não foi identificado nos documentos da empresa qualquer vínculo desses indicadores com o processo orçamentário no sentido de integrá-lo à estratégia da CBTU.	O levantamento de percepções também identificou que os indicadores de medição de desempenho não avaliam o desempenho na perspectiva de todos os interessados, constituindo um sistema de medição de pouca abrangência. O levantamento de percepções também identificou que os indicadores que constituem o sistema de medição de desempenho da CBTU não favorecem o alinhamento do PO à estratégia da CBTU, não verificam se a estratégia está sendo colocada em prática, não são integrados aos subsistemas da Companhia, além de não serem utilizados de forma a avaliar o progresso em relação às metas e planos, assim como servir de base para a tomada de decisão e elaboração do PO. Em suma, constitui uma fraqueza real para a implementação de um PO alinhado à estratégia da empresa.				
	O Sistema de medição de desempenho da CBTU é consistente / alinhado com os objetivos explicitados na estratégia da Companhia, ou seja, inclui medidas pertinentes a cada um dos objetivos estratégicos	<p>ND/NC 18% CC 3% C 5% D 37% DC 37%</p>						
	O Sistema de medição de desempenho da CBTU, por meio dos seus indicadores, favorece o alinhamento do processo orçamentário à sua estratégia	<p>D 26% ND/NC 40% DC 31% C 3%</p>						
	O Sistema de medição de desempenho da CBTU visa verificar se a estratégia está sendo efetivamente colocada em prática	<p>ND/NC 31% C 8% DC 30% D 31%</p>						
	O Sistema de medição de desempenho da CBTU é integrado a todos os subsistemas de medição da Companhia de forma a fornecer uma avaliação da CBTU como um todo	<p>DC 44% D 32% C 3% ND/NC 21%</p>						

Variável	Indicadores dos atributos desejáveis	Resposta do levantamento de percepções	Resultado da pesquisa documental e telematizada	Considerações complementares	Força		Fraqueza	
					R	P	R	P
Organização Hard								
SMDO	Os indicadores são monitorados e os dados obtidos são analisados de forma a avaliar o progresso em relação às metas e planos, assim como para servir de base para a tomada de decisão e elaboração do planejamento orçamentário	<p>C 3% DC 44% D 32% ND/NC 21%</p>	Não se verifica o monitoramento dos indicadores de forma a avaliar o progresso em relação às metas e planos, nem a sua utilização auxiliando a tomada de decisão e a elaboração do PO.	Mais uma vez, o levantamento de percepção ao confirmar o resultado da pesquisa documental permite concluir que o SMDO constitui uma fraqueza real não só para a implementação do PO, mas como também para a sua gestão.				
Sistema de Remuneração e Recompensa	O sistema de remuneração e recompensa (salário / bônus / remuneração variável) inclui indicadores referentes ao desempenho dos empregados	<p>D 11% DC 80% ND/NC 2% C 7%</p>	A pesquisa não identificou nenhum sistema de recompensa e remuneração como meio para avaliação do desempenho dos empregados vinculada ao desempenho da organização como um todo.	Por meio do das respostas do levantamento de percepções (praticamente 100% dos respondentes discordaram) ratificadas com alguns depoimentos das questões abertas verifica-se que “ <i>a empresa não possui política de remuneração e recompensa atrelada a qualquer observação ou avaliação de resultados</i> ” e que “ <i>nenhuma das medidas (financeiras, satisfação do usuário, empregado, operacional, inovação) são utilizadas para avaliar o desempenho do funcionário</i> ”. Confirmando assim, o resultado da pesquisa documental, concluindo que, a inexistência de um sistema de recompensa e remuneração dos funcionários, constitui uma fraqueza real para a implementação e gestão de um PO alinhado à estratégia.				
	Esses indicadores referentes ao desempenho dos empregados são utilizados de forma sistemática (contínua) no sistema de remuneração e recompensa da CBTU	<p>DC 82% D 18%</p>						

Variável	Indicadores dos atributos desejáveis	Resposta do levantamento de percepções	Resultado da pesquisa documental e telematizada	Considerações complementares	Força		Fraqueza	
					R	P	R	P
Organização Soft								
Cultura Organizacional	A cultura organizacional da CBTU favorece a adaptação das pessoas às mudanças:		<p>Observa-se fortes traços de cultura burocrática e estatal pouco sensível à mudança e à importância do alinhamento entre os processos da organização. Também apresenta características de uma cultura de responsabilidade social: há consenso da necessidade de seu empenho na promoção da melhoria da qualidade de vida de seus empregados e das comunidades onde se inserem, mesmo porque os benefícios sociais alcançados tendem a produzir melhorias no desempenho das próprias empresas. Recentemente, foi elaborado, desenvolvido e aprovado pela Presidência, um Código de Ética da CBTU como padrão de conduta, orientando as ações de todos os empregados, independente do cargo ou função que ocupem, nas relações do trabalho e sociedade como um todo.</p>	<p>O levantamento de percepção confirmou os resultados da pesquisa documental e identificou que “certos atores executam ações isoladas em busca de uma melhoria contínua do desempenho da organização” (depoimento), contudo, “como organização, não existe conscientização sobre a importância da melhoria do desempenho em qualidade e produtividade, focalizando o seu usuário” (depoimento). Vale ressaltar que “apesar de está sendo divulgado o código de ética, o incentivo é praticamente inexistente” (depoimento). De fato, a variável cultura constitui uma fraqueza real para a implementação e gestão de um PO alinhado à estratégia.</p>				
	Busca-se a melhoria contínua do desempenho da organização:							
	Existe conscientização sobre a importância da melhoria do desempenho em qualidade e produtividade, focalizando o cliente da CBTU							
	Existe conscientização sobre a importância do alinhamento (no sentido de integração) entre os processos da organização para um melhor desempenho							
	Os empregados são incentivados a ter uma conduta ética							

Variável	Indicadores dos atributos necessários / desejáveis	Resposta do levantamento de percepções	Resultado da pesquisa documental e telematizada	Considerações complementares	Força		Fraqueza													
					R	P	R	P												
Organização Soft																				
Cultura Organizacional	Há esforço para assegurar qualidade de vida de seus empregados, ou seja, dá oportunidades para os empregados conciliarem o crescimento pessoal com o profissional.	<table border="1"> <caption>Qualidade de vida dos empregados</caption> <tr><th>Resposta</th><th>Porcentagem</th></tr> <tr><td>ND / NC</td><td>24%</td></tr> <tr><td>D</td><td>34%</td></tr> <tr><td>C</td><td>20%</td></tr> <tr><td>CC</td><td>2%</td></tr> <tr><td>DC</td><td>20%</td></tr> </table>	Resposta	Porcentagem	ND / NC	24%	D	34%	C	20%	CC	2%	DC	20%	<p>A preocupação em manter boas condições de trabalho pode ser observada na organização dos departamentos, na limpeza das salas, na segurança oferecida nos escritórios e, principalmente, na boa relação diária entre os próprios empregados. Contudo, existe uma certa rivalidade entre contratados e funcionários. Considerando o processo de descentralização e a mentalidade de extinção da diretoria anterior, ficou impregnado pela organização uma cultura de medo e desmotivação sem oportunidades de crescimento profissional no futuro. Outro ponto observado é uma cultura com pouca ênfase no estratégico, limitada às determinações do governo federal e atualmente, também do Ministério das Cidades. Com esta colocação, pode-se inferir que a cultura organizacional constitui uma das maiores barreiras ao alinhamento estratégico do PO.</p>	<p>O levantamento de percepções confirma o resultado da pesquisa documental e telematizada ao identificar que há esforço para assegurar boas condições de trabalho na CBTU, contudo, a maioria dos respondentes discordam que esse esforço se estende à assegurar a qualidade de vida de seus empregados. No que tange a abrangência de uma cultura que enfatiza além dos custos o estratégico 63% acreditam que uma minoria da CBTU está praticando e 32% acreditam que ninguém está praticando. O exposto reforça a classificação anterior dessa variável, considerando-a como grande fraqueza real à implementação e gestão de um PO alinhado à estratégia.</p>				
	Resposta	Porcentagem																		
	ND / NC	24%																		
D	34%																			
C	20%																			
CC	2%																			
DC	20%																			
De acordo com os valores da empresa, há esforço para assegurar boas condições de trabalho a seus empregados (entende-se por “boas condições de trabalho”: limpeza, organização, iluminação, segurança etc.)	<table border="1"> <caption>Boas condições de trabalho</caption> <tr><th>Resposta</th><th>Porcentagem</th></tr> <tr><td>D</td><td>20%</td></tr> <tr><td>ND / NC</td><td>16%</td></tr> <tr><td>DC</td><td>7%</td></tr> <tr><td>CC</td><td>11%</td></tr> <tr><td>C</td><td>46%</td></tr> </table>	Resposta	Porcentagem	D	20%	ND / NC	16%	DC	7%	CC	11%	C	46%							
Resposta	Porcentagem																			
D	20%																			
ND / NC	16%																			
DC	7%																			
CC	11%																			
C	46%																			
Abrangência na CBTU da implantação de uma cultura que enfatiza além dos custos a importância da estratégia de orientação para o cliente	<table border="1"> <caption>Abrangência da cultura estratégica</caption> <tr><th>Resposta</th><th>Porcentagem</th></tr> <tr><td>Uma grande maioria da CBTU está praticando</td><td>3%</td></tr> <tr><td>A metade da CBTU está praticando</td><td>3%</td></tr> <tr><td>Uma minoria da CBTU está praticando</td><td>63%</td></tr> <tr><td>Ninguém está praticando</td><td>32%</td></tr> </table> <p> ■ Uma grande maioria da CBTU está praticando ■ A metade da CBTU está praticando ■ Uma minoria da CBTU está praticando ■ Ninguém está praticando </p>	Resposta	Porcentagem	Uma grande maioria da CBTU está praticando	3%	A metade da CBTU está praticando	3%	Uma minoria da CBTU está praticando	63%	Ninguém está praticando	32%									
Resposta	Porcentagem																			
Uma grande maioria da CBTU está praticando	3%																			
A metade da CBTU está praticando	3%																			
Uma minoria da CBTU está praticando	63%																			
Ninguém está praticando	32%																			

Variável	Indicadores dos atributos necessários / desejáveis	Resposta do levantamento de percepções	Resultado da pesquisa documental e telematizada	Considerações complementares	Força		Fraqueza	
					R	P	R	P
Organização Soft								
Estilo de Liderança	A CBTU prega o estilo de liderança do tipo <i>coaching</i> (pelo exemplo)		<p>A atual indefinição do papel que a CBTU/AC pode vir assumir após o processo de descentralização em curso na empresa e a ausência de uma estratégia bem definida impede o engajamento das lideranças com os objetivos estratégicos globais. Observa-se, no entanto, o enfoque nos objetivos individuais de cada departamento, muitas vezes, em detrimento do objetivo global do todo.</p>	<p>O levantamento de percepção permitiu caracterizar melhor o estilo de liderança adotado na CBTU. De fato, a CBTU não prega o estilo de liderança do tipo <i>coaching</i> ao mesmo tempo não possui um estilo de liderança que assegure o alinhamento estratégico do PO. Além disso, a maioria dos respondentes consideram que o estilo de liderança da gerência não é participativa. No entanto, no que diz respeito ao comprometimento das diretorias e gerências em investir tempo e recursos na revisão e comunicação das metas orçamentárias houve uma certa polêmica. Pode-se inferir pela observação participante que essa diversificação de respostas se deve pela peculiaridade do comprometimento em cada diretoria. Apesar da maioria dos respondentes discordarem que alta gerência valoriza as atitudes que sejam condizentes com os valores cultuados pela organização vale ressaltar o seguinte depoimento: “As diretorias e alta gerência da CBTU valorizam atitudes dos empregados que sejam condizentes com os valores cultuados pela organização delegando maior responsabilidade e trabalho”. Por fim, conclui-se que o estilo de liderança constitui uma fraqueza real para implementar e gerenciar o PO.</p>				
	O estilo de liderança encontrado na CBTU, assegura o alinhamento do planejamento orçamentário à estratégia da empresa							
	O estilo de liderança da gerência é participativa, ou seja, provê canais de coleta de sugestões para resolver problemas e melhorar os processos das pessoas envolvidas e levá-las em consideração nas suas decisões							
	As diretorias e as gerências da CBTU estão visivelmente comprometidos, nos sentido de investir recursos e tempo, na revisão, comunicação e cumprimento das metas orçamentárias							
	As diretorias e a alta gerência da CBTU valorizam atitudes dos empregados que sejam condizentes com os valores cultuados pela organização							

Variável	Indicadores dos atributos necessários / desejáveis	Resposta do levantamento de percepções	Resultado da pesquisa documental e telematizada	Considerações complementares	Força		Fraqueza	
					R	P	R	P
Organização Soft								
Estilo de Liderança	A diretoria e a alta gerência da CBTU incentivam suas diferentes áreas a trabalhar de forma integrada, visando a alcançar seus objetivos (ex: na elaboração e implantação de um projeto, onde precisam estar envolvidos diversos departamentos como o de novos negócios, planejamento, engenharia e outros).		Observa-se que o incentivo à integração varia de diretoria para a diretoria. Em 2003, a DP constituiu grupos de trabalho que envolviam profissionais e técnicos de diferentes departamentos da diretoria, visando o desenvolvimento de pesquisas sobre revitalização de área lineares, empreendimentos auto-sustentáveis, trens regionais de passageiros e outros. Verifica-se a ocorrência de reuniões estratégicas com a participação de diretores, superintendentes e gerentes de todas as áreas.	O levantamento de percepções confirma o resultado da pesquisa documental já que alguns respondentes concordam que há incentivo à integração por parte das lideranças. Ainda foi possível identificar que a comunicação se dá "através de reuniões eventuais". Contudo, "os diretores e gerentes da AC não se comunicam com os diversos níveis da organização, atuando em forma de grupos fechados" e que a comunicação para os diferentes níveis se dá "apenas através da Internet". Ratificando a classificação de fraqueza real .				
	As diretorias e a alta gerência da CBTU comunicam efetivamente os valores da organização para as pessoas dos diferentes níveis							
Comunicação Informal	É praticado a comunicação informal ampla e interfuncional, favorecendo constante retorno sobre as medidas de desempenho, metas e planos de ação		Com a implantação do portal da Intranet CBTU, em 2001, vêm se disseminando as informações técnicas, administrativas e gerenciais pela organização, além de promover a comunicação interna na Companhia. Este projeto não se limita à CBTU/AC, sendo estendido às Unidades Administrativas. Apesar da empresa deter uma tecnologia necessária à comunicação ampla e interfuncional, garantindo constante feedback, há barreiras culturais que impedem a transversalização e socialização da informação entre as diversas áreas.	Analisando isoladamente o resultado da pesquisa documental e telematizada a variável comunicação foi classificada como uma força em potencial visto que há uma intenção em superar as limitações culturais por parte da nova gestão que assume um certo caráter participativo e vem tentando implementar o conceito de transversalização e socialização da informação conforme a proposta estabelecida no novo regime político instaurado no Brasil no início de 2003. Contudo, após o levantamento de percepção a classificação original foi alterada para fraqueza real . Vale ressaltar o seguinte depoimento: "a comunicação informal é praticada sem qualquer vínculo com medidas de desempenho".				
	A estrutura de trabalho da CBTU estimula a comunicação entre as diversas áreas que precisam trabalhar em conjunto para atender o cliente, no sentido de alcançar seus objetivos.							

Variável	Indicadores dos atributos necessários / desejáveis	Resposta do levantamento de percepções	Resultado da pesquisa documental e telematizada	Considerações complementares	Força		Fraqueza	
					R	P	R	P
Tecnologia Hard								
Tecnologia da Informação	Sistemas em tempo real, abrangentes e integrados (hardware e software), com acesso amplo a todos os níveis da organização.		A implementação do sistema SIAFI e o desenvolvimento do sistema SIG, em 2000, garantiu o acesso de todos os níveis decisórios em tempo real.	O levantamento de percepção contradiz o resultado da pesquisa documental. Apesar de existirem, acredita-se que esses sistemas, de fato, não estão sendo bem empregados, constituindo uma força potencial para implementação e gestão do PO.				
Tecnologia Soft								
Metodologias e Técnicas específicas	Metodologias e técnicas orçamentárias que incorporam medidas referentes ao benefício sócio-econômico gerado pelo sistema de transporte metro-ferroviário (como diminuição do congestionamento das cidades, queda do índice de poluição e outros)		Foi desenvolvido, em 2000, uma metodologia de estimativa e valoração dos benefícios sociais, reproduzindo o resultado final do efeito econômico de suas atividades para a sociedade. No entanto, tais medidas não foram incorporadas no orçamento. O SIG foi totalmente desenvolvido por técnicos da CBTU em 2000 visando aprimorar os processos internos. Assim como a montagem de banco de dados, em 2001, para compor um sistema financeiro integrado. Vale ressaltar, nesse mesmo ano, a implantação do Sistema de Custos permitindo a apuração de todas as informações relacionadas aos Custos Operacionais da CBTU. Contudo, não foi encontrado na pesquisa documental e telematizada a adoção de técnicas avançadas de MKT, como instrumento sistemático de gestão. Outro ponto agravante é a falta de periodicidade de pesquisas mercadológicas, que, geralmente, são realizadas pelas STU's.	O levantamento de percepção confirmou o resultado da pesquisa documental e telematizada. Observa-se, então, que essa variável constituiu uma fraqueza real para implementação e gestão do PO.				
	Há programas e incentivo ao desenvolvimento de novos sistemas para a melhoria dos processos (orçamentário, estratégico e outros) da CBTU							
	As equipes utilizam sistematicamente novas técnicas e metodologias para proceder à melhoria de seus processos							
	Adoção de técnicas avançadas de marketing - MKT, comunicação e informação, incluindo as pesquisas mercadológicas, como instrumento sistemático de gestão.							

Variável	Indicadores dos atributos necessários / desejáveis	Resposta do levantamento de percepções	Resultado da pesquisa documental e telematizada	Considerações complementares	Força		Fraqueza											
					R	P	R	P										
Tecnologia Soft																		
Metodologias e Técnicas Específicas	Os processos de apoio (Ex: RH, Finanças, Contabilidade, Tesouraria etc.) são gerenciados com base em indicadores de desempenho orientados para o usuário, sendo realizadas avaliações sistemáticas de forma a melhorar o seu desempenho	<table border="1"> <tr><th>Category</th><th>Percentage</th></tr> <tr><td>D</td><td>42%</td></tr> <tr><td>DC</td><td>37%</td></tr> <tr><td>ND/NC</td><td>19%</td></tr> <tr><td>C</td><td>2%</td></tr> </table>	Category	Percentage	D	42%	DC	37%	ND/NC	19%	C	2%	De acordo com a pesquisa documental não foram identificados indicadores de desempenho que auxiliasse o gerenciamento dos processos de apoio da CBTU. Com relação aos processos essenciais foram identificados alguns indicadores de desempenho orientados para o usuário. Contudo, percebe-se a ausência de avaliações sistemáticas de forma a melhorar o seu desempenho.	Assim como a análise realizada anteriormente para essa variável, considerando outros indicadores, pode-se afirmar que o levantamento de percepção confirmou o resultado da pesquisa documental mantendo a classificação anterior de fraqueza real .				
	Category	Percentage																
D	42%																	
DC	37%																	
ND/NC	19%																	
C	2%																	
Os processos essenciais (Ex: Operação e manutenção do serviço, vendas de bilhetes e etc.) são gerenciados com base em indicadores de desempenho orientados para o usuário, sendo realizadas avaliações sistemáticas de forma a melhorar o seu desempenho	<table border="1"> <tr><th>Category</th><th>Percentage</th></tr> <tr><td>D</td><td>28%</td></tr> <tr><td>DC</td><td>17%</td></tr> <tr><td>ND/NC</td><td>33%</td></tr> <tr><td>C</td><td>22%</td></tr> </table>	Category	Percentage	D	28%	DC	17%	ND/NC	33%	C	22%							
Category	Percentage																	
D	28%																	
DC	17%																	
ND/NC	33%																	
C	22%																	
Inovações	Incentivo ao desenvolvimento de projetos inovadores e soluções voltadas para o aprimoramento do transporte metro-ferroviário de passageiros	<table border="1"> <tr><th>Category</th><th>Percentage</th></tr> <tr><td>D</td><td>32%</td></tr> <tr><td>DC</td><td>25%</td></tr> <tr><td>ND/NC</td><td>32%</td></tr> <tr><td>C</td><td>11%</td></tr> </table>	Category	Percentage	D	32%	DC	25%	ND/NC	32%	C	11%	Observa-se que os projetos inovadores, as pesquisas voltadas para o aprimoramento do transporte metro-ferroviário em si e o desenvolvimento de equipamentos, material rodante, combustíveis são muito tímidas. Contudo, não caracteriza uma fraqueza real considerando a principal função da empresa a operação do trem. Ressalta-se, no entanto, a realização de estudos objetivando a implementação de um novo modelo de gestão mais eficiente, além da realização, por grupos de técnicos da CBTU/AC, de vários estudos de viabilidade econômico-financeira de projetos associado ao serviço de transporte da CBTU utilizando a metodologia <i>Project Finance</i> .	O levantamento de percepção confirmou o resultado da pesquisa documental. Conclui-se, então, que a variável inovação constitui uma fraqueza potencial à implementação e gestão do PO.				
	Category	Percentage																
D	32%																	
DC	25%																	
ND/NC	32%																	
C	11%																	
Incentivar pesquisas e desenvolvimento de tecnologias (equipamentos, material rodante, combustíveis e outros) que ampliem e melhorem a prestação de serviço de transporte	<table border="1"> <tr><th>Category</th><th>Percentage</th></tr> <tr><td>D</td><td>36%</td></tr> <tr><td>DC</td><td>34%</td></tr> <tr><td>ND/NC</td><td>20%</td></tr> <tr><td>C</td><td>10%</td></tr> </table>	Category	Percentage	D	36%	DC	34%	ND/NC	20%	C	10%							
Category	Percentage																	
D	36%																	
DC	34%																	
ND/NC	20%																	
C	10%																	

Variável	Indicadores dos atributos necessários / desejáveis	Resposta do levantamento de percepções	Resultado da pesquisa documental e telematizada	Considerações complementares	Força		Fraqueza																	
					R	P	R	P																
Físico																								
Ativos Fixos/ Equipamentos/ Tecnologia dos Trens	Transporte que proporcione ao cliente (usuário) uma viagem confortável; segura; e rápida	<table border="1"> <caption>Resposta do levantamento de percepções - Transporte</caption> <thead> <tr> <th>Atributo</th> <th>Baixo</th> <th>Moderado</th> <th>Alto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Rápida</td> <td>19%</td> <td>56%</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>Segura</td> <td>16%</td> <td>50%</td> <td>34%</td> </tr> <tr> <td>Confortável</td> <td>13%</td> <td>43%</td> <td>43%</td> </tr> </tbody> </table>	Atributo	Baixo	Moderado	Alto	Rápida	19%	56%	25%	Segura	16%	50%	34%	Confortável	13%	43%	43%	No geral, observa-se que as viagens são rápidas, contudo o atributo de segurança e conforto são baixos. Com relação a acessibilidade, ainda não há aquisição de veículos especiais para pessoas portadoras de deficiência. Ressalta-se que o atributo associado à facilidade de entrar e sair do trem é considerado, no geral, baixo.	O levantamento de percepções confrontado com o resultado da pesquisa documental revela diferença entre o ponto de vista do gestor e do usuário do trem. Considerando a ótica do usuário e levando em consideração que alguns respondentes entendem que os atributos possuem um nível baixo classifica-se essa variável como fraqueza real . Apesar dessa variável não influenciar diretamente a implementação e gestão do PO, sua classificação como fraqueza real deve ser avaliada e superada, pois alcançar os atributos desejáveis em relação aos ativos fixos, equipamentos e tecnologia dos trens, assim como da infra-estrutura das estações, representa oferecer um melhor serviço ao usuário, contribuindo para um melhor desempenho dos indicadores operacionais voltados para qualidade e indicadores da satisfação do cliente, indo de encontro com a estratégia adota pela Companhia.				
	Atributo	Baixo	Moderado	Alto																				
Rápida	19%	56%	25%																					
Segura	16%	50%	34%																					
Confortável	13%	43%	43%																					
Acessibilidade dos trens (aquisição de veículos especiais de pessoas portadoras de deficiência, dificuldade de locomoção e outros)	<table border="1"> <caption>Resposta do levantamento de percepções - Acessibilidade</caption> <thead> <tr> <th>Resposta</th> <th>Porcentagem</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>D</td> <td>32%</td> </tr> <tr> <td>ND/NC</td> <td>18%</td> </tr> <tr> <td>DC</td> <td>29%</td> </tr> <tr> <td>C</td> <td>3%</td> </tr> </tbody> </table>	Resposta	Porcentagem	D	32%	ND/NC	18%	DC	29%	C	3%													
Resposta	Porcentagem																							
D	32%																							
ND/NC	18%																							
DC	29%																							
C	3%																							
Infra-estrutura das Estações	Estações limpas, capazes de gerar um ambiente de conforto e segurança para o usuário	<table border="1"> <caption>Resposta do levantamento de percepções - Infra-estrutura</caption> <thead> <tr> <th>Resposta</th> <th>Porcentagem</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>C</td> <td>32%</td> </tr> <tr> <td>ND/NC</td> <td>31%</td> </tr> <tr> <td>CC</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>DC</td> <td>7%</td> </tr> <tr> <td>D</td> <td>20%</td> </tr> </tbody> </table>	Resposta	Porcentagem	C	32%	ND/NC	31%	CC	10%	DC	7%	D	20%	No geral, as estações são consideradas limpas, contudo, a segurança e o conforto de esperar o trem não.	Seguindo a lógica anterior, considerando a ótica do usuário e que alguns respondentes discordam da afirmação classifica-se essa variável como fraqueza real .								
Resposta	Porcentagem																							
C	32%																							
ND/NC	31%																							
CC	10%																							
DC	7%																							
D	20%																							

Variável	Indicadores dos atributos necessários / desejáveis	Resposta do levantamento de percepções	Resultado da pesquisa documental e telematizada	Considerações complementares	Força		Fraqueza	
					R	P	R	P
Pessoas								
Talentos e Capacidades	O nível de capacitação dos empregados, suas habilidade e competências, é adequado às mudanças que a CBTU vem sofrendo		Buscando continuamente a excelência de seu desempenho e o aumento da eficácia de seus serviços, a CBTU, investiu desde a sua criação no constante desenvolvimento de seu capital intelectual. Hoje, a experiência adquirida pelo seu corpo técnico e suas habilidade é um diferencial dentro do setor metro-ferroviário. Não é à toa que o grau de reconhecimento da capacidade técnica e gerencial da empresa é tido como um fator determinante na identificação do novo papel de atuação no mercado.	Observa-se uma polêmica com relação a essa variável. O levantamento de percepção identificou que apesar de grande parte dos respondentes considerar que a expertise adquirida pelos empregados caracteriza-se como um importante capital intelectual adequado às mudanças que a CBTU vem sofrendo, um percentual significativo discorda. A mesma dispersão ocorre com relação ao conhecimento necessário para a aplicação de metodologias e práticas que favorecem a integração do PO à estratégia. Pelo exposto, classifica-se a variável pessoas como força potencial à implantação e gestão do PO.				
	Os empregados possuem conhecimento necessário para aplicação de metodologias e práticas que favorecem o alinhamento (integração) do processo orçamentário à estratégia da CBTU							
Financeiro								
Geração de Caixa	Recursos próprios disponíveis para financiar a manutenção das atividades e o crescimento da Companhia no longo prazo		Talvez essa variável constitui a maior fraqueza da Companhia. Os resultados financeiros encontrados na pesquisa documental e telematizada são de uma empresa deficitária com recursos próprios insuficientes tanto para a manutenção das atividades como para o seu crescimento a longo prazo. Também não identifiquei recursos próprios disponíveis para a implementação de técnicas orçamentárias consistentes com a estratégia.	O levantamento de percepções confirmou, quase que integralmente, os resultados da pesquisa documental e telematizada permitindo concluir que a variável geração de caixa constitui uma grande fraqueza real à implementação do PO.				
	Recursos próprios disponíveis para desenvolver e implementar técnicas orçamentárias consistentes com a estratégia da Companhia							

Variável	Indicadores dos atributos necessários / desejáveis	Resposta do levantamento de percepções	Resultado da pesquisa documental e telematizada	Considerações complementares	Força		Fraqueza	
					R	P	R	P
Desempenho								
Desempenho	A CBTU possui dados que demonstram uma melhoria do resultado operacional ao longo dos últimos anos (Ex: EBITDA, EVA, etc.)		A CBTU possui indicadores (eficácia, eficiência, economicidade e qualidade) que avaliam seu desempenho operacional ao longo dos últimos anos.	O elevado percentual de respostas ND/NC (não discordo nem concordo) obtido nas questões relacionadas à variável desempenho no levantamento de percepções, permite inferir que os empregados, de modo geral, desconhecem, não só as medidas de desempenho (conforme foi comprovado na análise da variável sistema de medição de desempenho), como também o próprio desempenho da Companhia.				
	A CBTU possui dados atualizados sobre a satisfação dos usuários em relação aos principais processos de prestação de serviço		Há dados sobre a satisfação do usuário em relação ao serviço de transporte em si. Contudo esses dados não são atualizados.	Contudo, observa-se uma certa falta de comprometimento com a medição do desempenho da empresa e ausência de interesse por parte dos empregados em conhecer o real desempenho da organização. Essa falta de conhecimento também pode está aliada à forma de disseminação dessa informação para todos os níveis e diretorias da empresa.				
	A CBTU possui dados que indicam que a satisfação dos usuários com os serviços prestados tem melhorado		A última pesquisa de satisfação do usuário realizada pela STU Recife (2002) identificou que alguns atributos relacionados ao serviço de transporte tem melhorado.					
	A CBTU possui dados que comprovam a eficácia planejamento orçamentário utilizado		Há citações em relatórios sobre o desempenho orçamentário. Contudo, essa avaliação não é realizada considerando o instrumento planejamento orçamentário e sim a dotação orçamentária proposta pela CBTU, aprovada e disponibilizada pela União.					

Quadro 12: Implicações estratégicas dos fatores organizacionais da CBTU ao constituírem força e fraquezas, reis e potenciais, para a implementação e gestão do planejamento orçamentário.

De acordo com os resultados da pesquisa apresentados no Quadro 12, a análise dos fatores organizacionais evidenciou que grande parte das variáveis que constituem forças para implantação e gestão do PO, estão concentradas na dimensão organizacional *hard* e são representadas por *equipes* com capacidade potencial de assumirem características multifuncional e interfuncional e *sistema educacional e de treinamento* com potencialidade de proporcionar capacitação aos profissionais para a implantação e gestão de um PO alinhado à estratégia.

Contudo, a principal força em potencial da Companhia está na dimensão pessoas, localizada no centro do arcabouço de Macedo-Soares (Figura 3). O talento e a capacidade técnica e gerencial dos profissionais da CBTU, adquiridos ao longo dos anos, constituem um forte capital intelectual para a empresa continuar atuando, após o seu processo de descentralização (veja Figura 12 – mais de 70% dos respondentes concordam com essa afirmação) e uma força potencial significativa para a implementação e gestão do PO alinhado à estratégia (no Anexo VII, são apresentados os resultados do levantamento de percepções com relação aos possíveis papéis que a CBTU/AC pode assumir, após esse processo de descentralização).

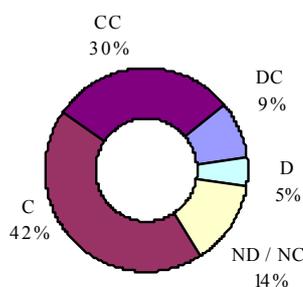


Figura 12: Competências distintas, técnicas e gerenciais, para atuar no setor após a descentralização.

Pode-se inferir que o resultado apresentado, na Figura 12, reflete o amplo leque de competências adquiridas pela empresa, ao longo dos últimos 20 anos (veja Quadro 13).

<i>Áreas de atuação</i>	<i>Competências</i>
Articulação Político-Institucional com Estados e Municípios	Montagem de arranjos institucionais visando o envolvimento de diversos órgãos e entidades em projetos metropolitanos de transporte e arcabouços legais/institucionais para suportar processos de regionalização e de concessão.
Administrativa / Financeira	Envolve as atividades de planejamento estratégico e orçamentário , execução do orçamento, contabilidade, financeiro, recursos humanos, controle e fiscalização do andamento dos diversos projetos e interfaces com bancos internacionais.
Planejamento de Transporte	Coordenação e participação na condução de planos de transporte em grandes centros urbanos brasileiros, pesquisa de origem e destino, estudos de demanda e de integração, análise econômica e financeira de projetos.
Engenharia de Transportes	Concepção, especificação e gerenciamento da execução de grandes projetos de sistemas metroferroviários, estando aí incluídos a implantação e recuperação da via permanente, a recuperação e modernização do material rodante e a implantação de sistemas de energia elétrica, sinalização e telecomunicação.
Engenharia Civil	Projeto e execução de obras envolvendo viadutos, pontes, túneis, passarelas, estações, terminais de integração, reurbanização de áreas e construção de conjuntos habitacionais, com toda a infra-estrutura necessária, para reassentamento das populações afetadas pelo projeto.

Fonte: Projetos, Recursos e Impactos Sociais, 2003; e FGV/CBTU, “*Trem integrado do desenvolvimento do litoral Norte Fluminense*”, 2004.

Quadro 13: Competências adquiridas pelos profissionais da CBTU

No entanto, observa-se que há barreiras culturais, que limitam a ação dos profissionais, e questões políticas que intimidam suas ações, desmotivando-os, impedindo que esse fator seja classificado como força real.

Os demais recursos e condições organizacionais identificados constituem fraquezas reais à implementação e à gestão de um PO alinhado à estratégia. Dentre essas fraquezas, destacam-se: o *planejamento estratégico*, praticamente inexistente e mal formulado; a ausência de um *sistema de medição de desempenho organizacional* que contemple indicadores pertinentes ao PO e favoreça o alinhamento estratégico; a tímida abrangência de uma *cultura organizacional* que enfatiza, além dos custos, a importância do estratégico.

Para melhor avaliar as implicações estratégicas dos recursos e das condições organizacionais da CBTU para implementar e gerenciar de forma efetiva o PO, buscou-se averiguar por quais dimensões a empresa mede o desempenho do seu principal processo. O resultado do levantamento de percepções identificou que a CBTU mede o desempenho do seu processo de produção de serviço de transporte

pelas seguintes dimensões: eficiência, eficácia, economicidade e qualidade. Esse resultado confirma as informações obtidas na pesquisa documental.

Contudo, de acordo com depoimentos, *“não se observa na CBTU/AC o compromisso com a medição de desempenho do seu processo de produção do serviço de transporte. Essa avaliação, possivelmente é realizada nas STU’s, por estarem vivenciando o dia a dia da produção desse serviço”*.

No que tange à mensuração do desempenho dos processos organizacionais, a pesquisa documental e *telematizada* não encontrou nenhuma evidência sobre tal mensuração na CBTU/AC. Esse resultado foi confirmado com as respostas dos questionários ao observar que os empregados não reconhecem o procedimento de mensuração do desempenho dos processos organizacionais na CBTU/AC. De acordo com algumas respostas abertas, *“a CBTU/AC não mede o desempenho de seus processos organizacionais”*.

No âmbito da variável sistema de medição de desempenho, pode-se constatar que, segundo depoimento de um dos entrevistados, *“a medição de desempenho da empresa é feita através de indicadores de desempenho”*, sem a utilização de metodologias como o BSC, EVA e outras. Vale resgatar dos resultados apresentados no Quadro 12, 73% dos respondentes informaram que a CBTU não possui metodologia para avaliar o desempenho, enquanto os 27% restantes não responderam. O número excessivo de questões em branco e citações *“desconheço”* constata que as pessoas não têm conhecimento sobre a forma como é mensurado o desempenho da Companhia. Esse resultado acarreta fortes implicações estratégicas desfavoráveis à implantação e gestão de um planejamento orçamentário alinhado à estratégia da empresa.

A Figura 13 mostra os resultados do levantamento de percepções sobre a escala de importância das dimensões que deveriam ser utilizadas para a medição do desempenho global da CBTU.

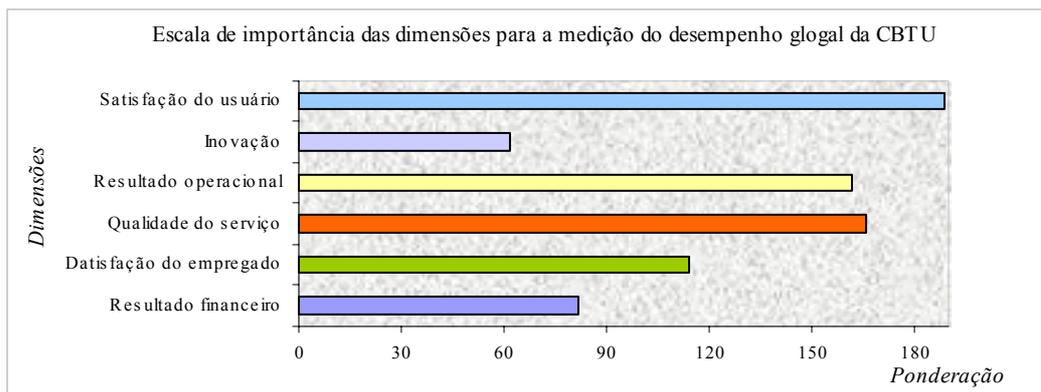


Figura 13: Dimensões para a medição do desempenho da CBTU

De acordo com a Figura 13, maior peso foi atribuído à dimensão satisfação do usuário como a mais importante para avaliar o desempenho da empresa seguido das dimensões qualidade do serviço e resultado operacional. Em quinto e sexto lugar, aparece, respectivamente, o resultado financeiro e a inovação.

Essa escala de importância é condizente com a estratégia da Empresa de qualidade orientada para o cliente e de baixo preço, porquanto, este último está diretamente associado a atender à necessidade do seu usuário de baixa renda, por meio da acessibilidade tarifária. O baixo preço da tarifa, no entanto, impede que a receita própria da empresa seja suficiente para cobrir seus custos, acarretando um resultado líquido negativo. Contudo, como já foi mencionado anteriormente na descrição sobre o setor metro-ferroviário, o resultado líquido de uma empresa operadora de transporte sobre trilhos deveria levar em conta a valoração do benefício social em detrimento de uma análise única e puramente financeira. De fato, é justificável a colocação do resultado financeiro dentre as últimas dimensões.

Contudo, *“como organização, não existe conscientização sobre a importância da melhoria do desempenho em qualidade e produtividade, focalizando o seu usuário”*. O que se observa é que *“certos atores executam ações isoladas em busca de uma melhoria contínua do desempenho da organização”*.

Outros fatores críticos à implementação e à gestão do PO são apresentados pelas variáveis organizacionais *hard sistema gerencial* e *sistema de remuneração e recompensa*. O primeiro, apesar de ser constituído por ferramentas capazes de captar, processar e fornecer dados para o processo orçamentário, não é utilizado de forma sistemática. Além disso, cabe registrar que o sistema gerencial não é interfuncional nem auxilia na gestão da estratégia. Esse fator tem reflexos diretos no desdobramento do planejamento estratégico da empresa, não o fazendo de forma eficaz a todos os níveis da organização. Com relação ao sistema de remuneração e recompensa, este por sua vez, constitui uma fraqueza à implementação do PO, já que “*a empresa não possui política de remuneração e recompensa atrelada à qualquer observação ou avaliação de resultados*”. Ou seja “*nenhuma dimensão é avaliada para remunerar o desempenho dos empregados*”.

Dentre as variáveis classificadas, no Quadro 12, como fraquezas reais, pode-se observar que, de acordo com o levantamento de percepção (Figura 14), algumas constituem barreiras não só à implementação e à gestão do PO, como também à adoção bem sucedida da estratégia da Companhia.

Dentre essas barreiras, destaca-se, mais uma vez, o planejamento, inadequado às mudanças. Em seguida, encontram-se em ordem de importância: a falta de comprometimento, por parte da liderança, em relação aos valores, princípios e práticas da estratégia; a estrutura organizacional incompatível, relativamente hierarquizada (atingindo 5 níveis), dificultando a integração entre os departamentos e, conseqüentemente, entre os indivíduos; a delegação de poder insuficiente, que reflete a baixa autonomia da gerência e o elevado grau de centralização das decisões.

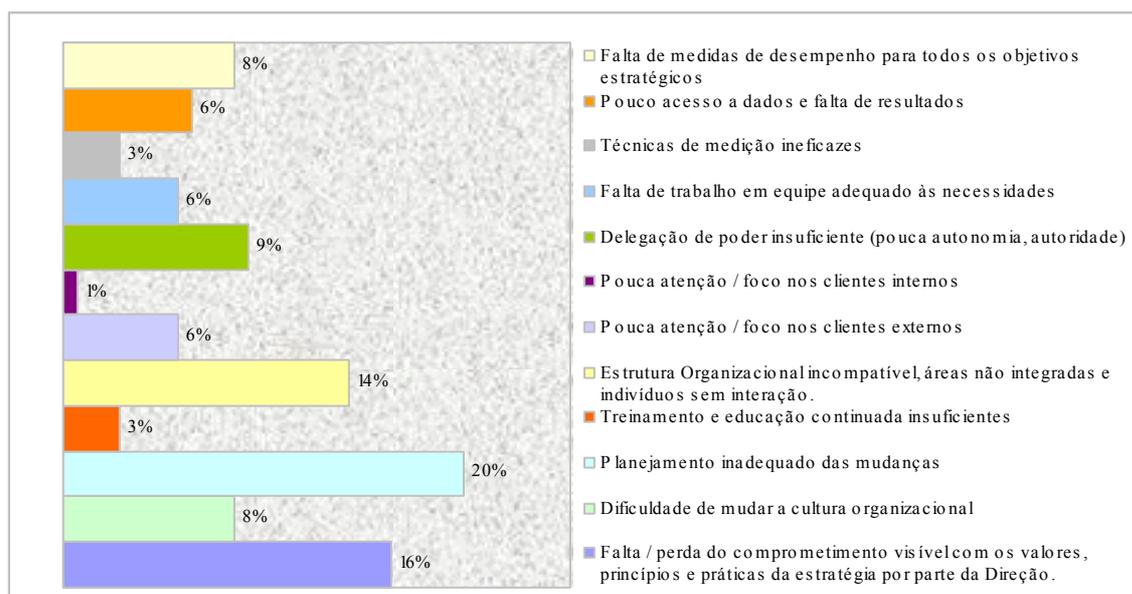


Figura 14: Fatores que mais dificultam a adoção bem sucedida da estratégia utilizada pela CBTU

Ainda observando os resultados da Figura 14, a cultura organizacional aparece em quinto lugar, juntamente como a falta de medidas de desempenho para os objetivos estratégicos. Contudo, é importante resgatar da análise dos resultados apresentados, no Quadro 12, a grande barreira que representa a variável *cultura* à implementação e à gestão do planejamento orçamentário: fortes traços de cultura burocrática e estatal, inflexível e sem ênfase na importância do estratégico¹⁶. Além disso, a cultura de responsabilidade social é superficial, não estando enraizada no seio da empresa.

Essa variável, tendo um impacto negativo nos demais fatores organizacionais, reflete em: uma estrutura organizacional com elevado grau de centralização do poder, um planejamento sem transparência das metas e ações; um estilo de liderança sem comprometimento com os valores e princípios da Companhia, falta de feedback das ações para todos os níveis da organização, ausência de reconhecimento dos talentos e capacidades das pessoas, equipes

¹⁶ Uma parcela significativa dos respondentes (63%) acredita que a abrangência de uma cultura que enfatiza além dos custos a importância do estratégico é praticada por uma minoria. Enquanto 32% acreditam que ninguém pratica.

desestimuladas, investimentos sem prioridade para os anseios do usuário, dentre outros. De fato, a variável cultura constitui uma grande barreira à implementação e à gestão do PO.

Por fim, cabe resgatar do Quadro 12 que 79% dos respondentes discordam da disponibilidade de recursos próprios para investir em técnicas que favoreçam a implementação e a gestão de um planejamento orçamentário consistente com a estratégia da empresa.

Em suma, com exceção dos fatores organizacionais pessoas, equipes, sistema educacional e de treinamento e tecnologia da informação, todos os demais constituem uma fraqueza, real ou potencial, para a implementação e gestão do planejamento orçamentário na CBTU.

O item a seguir apresenta resultados pertinentes à questão do desempenho da CBTU.

4.3.5. Qual o desempenho atual da CBTU?

Para avaliar o desempenho atual da CBTU, analisaram-se os indicadores mais relevantes. O resultado da pesquisa documental identificou que a CBTU avalia o seu desempenho operacional, financeiro e orçamentário. Esses resultados são apresentados a seguir.

No Quadro 14, apresentam-se os resultados pertinentes ao desempenho da empresa, conforme consta no Relatório de Gestão da CBTU de 2003.

CONCEITO	ESPECIFICAÇÃO	UNIDADE	REALIZADO		META 2003
			2002	2003	
EFICÁCIA	Passageiros transportados	mil	80.020	89.451	89.314
	Média passag. transp./dia útil	mil	272	287	290
	Receita própria	R\$ mil	37.615	50.413	51.404
	Custo total	R\$ mil	150.405	153.365	176.737
	TUE em tráfego	Unid	24	24	24
	Locomotivas em tráfego	Unid	12	9	10
EFICIÊNCIA	Custo unitário	R\$	1,89	1,71	1,98
ECONOMICIDADE	Taxa de cobertura plena	%	23,3	31,4	27,4
	Taxa de cobertura operacional	%	64,6	74,8	66,6
QUALIDADE	Pontualidade	%	92,0	92,5	96,5
	Regularidade	%	96,2	97,9	99,5
	Segurança do usuário	acid/milhão pass.	4,5	3,9	-

Fonte: Relatório de Gestão, 2003.
 Quadro 14: Desempenho da CBTU em 2003

Desempenho Operacional

O desempenho operacional da CBTU, no ano de 2003, considerando o conjunto de sua atividade de manutenção e operação de todos os sistemas de trens urbanos, pode ser demonstrado por meio dos seguintes indicadores relativos à produção do transporte:

- **Passageiros Transportados** – o resultado dos passageiros transportados pela CBTU em 2003, nas suas seis Superintendências de Trens Urbanos, foi 11,6% superior em relação ao ano anterior. A média diária de passageiros transportados por dia útil subiu 5,5% em relação ao obtido em 2002. Essa elevação da demanda foi motivada por dois fatores principais: o baixo valor das tarifas dos trens em todos os sistemas operados pela CBTU, bem inferior à tarifa dos ônibus, atraindo a população de baixa renda, e o início da operação comercial do trecho Rodoviária – Camaragibe (TIP – Timbi), em Recife, cuja inauguração

ocorreu em dezembro de 2002, impactando a demanda a partir de 2003 (Relatório de Gestão, 2003).

- **Receita** - o resultado obtido da receita própria arrecadada pela CBTU em 2003, em suas unidades operacionais, foi de 1,9% inferior à meta prevista, sendo, porém, superior em 38,7% ao atingido em 2002, demonstrando um resultado positivo, motivado principalmente pela elevação da demanda e, também, pelo reajuste ocorrido nas tarifas de Belo Horizonte (Nov/02), Natal e Salvador (Dez/02) e João Pessoa e Maceió (Jan/03). A perda de receita integrada, pela forma de repartição tarifária, e o não reajuste da tarifa unitária no sistema de Recife, em 2003, influíram para o não alcance da meta (Relatório de Gestão, 2003).
- **Custo** - O custo total das unidades operacionais, em 2003, foi de 13,2%, inferior à meta prevista. Tal resultado, embora positivo, não reflete apenas uma desejada otimização de gastos, mas sim uma contenção imposta, com prejuízos à manutenção e dando continuidade a um processo de degradação dos sistemas, uma vez que o limite orçamentário final disponibilizado para manutenção e operação dos sistemas foi de apenas 43% do valor constante da proposta orçamentária da CBTU e de 68% do valor aprovado na LOA (Relatório de Gestão, 2003).
- **Taxa de Cobertura** - Como razão dos resultados da receita e do custo em 2003, a taxa de cobertura apresentou um valor superior à meta prevista para 2003 e em 34,8% ao apurado em 2002. Da mesma forma como no custo, representa um resultado positivo, mas não significando apenas uma desejada melhoria de eficiência econômica, mas, também, muito influenciada pela contenção imposta aos recursos para manutenção dos sistemas, com os prejuízos decorrentes (Relatório de Gestão, 2003).

Vale ressaltar que, conforme informações obtidas no Departamento de Planejamento Empresarial, a melhoria no número de passageiros transportados ganha maior significado, uma vez que se verificou, paralelamente a um quadro de grande escassez de recursos para manutenção dos sistemas, que exigiu da Companhia uma apurada gestão da aplicação dos recursos disponibilizados no

sentido de manter a operação nos padrões mínimos de segurança exigidos para esse modo de transporte, embora com danos à manutenção regular dos sistemas.

A pesquisa documental também identificou que, em relação à atividade de implantação e modernização dos sistemas de trens urbanos, o desempenho operacional da CBTU, no ano de 2003, pode ser demonstrado por meio dos seguintes indicadores de avanço físico de seus principais projetos apresentados no Quadro 15.

AÇÕES	% AVANÇO FÍSICO/2003	
	META	REALIZADO
Implantação do sistema de trens urbanos de Recife – TIP/Timbi e Recife/Cajueiro Seco	6,0	5,0
Implantação do sistema de trens urbanos de Belo Horizonte – Eldorado/Vilarinho	0,8	0,5
Implantação do sistema de trens urbanos de Belo Horizonte – Calafate/Barreiro	5,6	0,1
Implantação do sistema de trens urbanos de Fortaleza – Linha Sul	19,2	0,4
Implantação do sistema de trens urbanos de Salvador – Lapa/Pirajá	18,2	3,6
Modernização do sistema de trens urbanos de Salvador – Calçada/Paripe	11,4	2,0
Modernização do sistema de trens urbanos do Rio de Janeiro	0,2	0,2

Fonte: Relatório de Gestão, 2003.

Quadro 15: Desempenho Operacional da CBTU em 2003.

“De forma geral, pode-se considerar que, em razão do limite orçamentário disponibilizado em 2003 para a continuidade destes projetos, no total de R\$84,2 milhões que representaram apenas 31% do disposto para eles na Lei Orçamentária – R\$273,4 milhões, e do fato de que até julho somente haviam sido liberados R\$21,4 milhões, em razão destes valores e da forma de sua disponibilização, a possibilidade de cumprimento das metas previstas de evolução física dos projetos ficou significativamente comprometida” (Relatório de Gestão, 2003).

Desempenho financeiro

A pesquisa documental identificou que, ao longo do ano de 2003, a liberação dos recursos financeiros para pagamento pelos órgãos públicos (atualmente o Ministério das Cidades), geralmente ocorre em patamares inferiores aos solicitados, implicando a redefinição de prioridades e postergação de pagamentos, com a consequência inevitável de incidência de multas e juros de

mora.

A falta de regularidade das autorizações dos recursos financeiros de pagamento conduz à inadimplência em pagamentos, mesmo havendo disponibilidade de recursos, como no caso de recursos próprios ou de fontes de financiamentos externos.

Por meio da investigação documental sobre o desempenho financeiro da Companhia, em consonância com informações obtidas no Departamento de Planejamento Empresarial – DEPLE, pode-se observar a ocorrência de:

- dotação disponível sem o correspondente limite financeiro;
- valor recebido abaixo da dotação e do limite financeiro;
- mesma situação acima, com a utilização de saldos de exercícios anteriores;
- valor arrecadado superior aos limites orçamentário e financeiro.

Desempenho orçamentário

A pesquisa documental identificou que os recursos destinados à CBTU para a elaboração do seu planejamento orçamentário são advindos do Orçamento Geral da União que, em 2003, foi aprovado por intermédio da Lei nº 10.640 de 14 de Janeiro de 2003.

De acordo com a pesquisa, o desempenho orçamentário da CBTU é discriminado da seguinte forma:

- Investimentos
- Custeio (sem limite) - Inclui Pessoal/Encargos, Refer e Sentenças Judiciais.
- Custeio (com limite) - Demais atividades e operações especiais, incluindo reaparelhamento administrativo.
- Dívida

Para o ano de 2003, a proposta orçamentária da CBTU previu recursos para projetos, para custeio e para pagamento de dívidas. O valor final aprovado representou apenas 57% do previsto, mas somente 39% foi disponibilizado.

A gestão orçamentária, em 2003, exigiu ações intensivas não só na administração da escassez de recursos decorrentes das liberações parciais ao longo do ano, como também, na disponibilização de limites em níveis bastante inferiores, não apenas relativamente à Proposta Orçamentária, como também ao Orçamento Aprovado. Para os investimentos nos projetos, o valor disponível comprometeu significativamente a evolução das obras e o cumprimento das metas previstas. Na atividade de Manutenção e Operação dos Sistemas, a execução orçamentária não foi suficiente para o pagamento da integralidade das despesas necessárias à prestação dos serviços de transporte.

Indicadores sociais

Com relação aos indicadores sociais internos, o desempenho da empresa, em 2003, pode ser aferido pelos seguintes dados do Quadro 16.

BASE DE CÁLCULO	2002		2003	
FOLHA DE PAGAMENTO BRUTA (R\$ mil)	113.918		111.335	
VALORES (R\$ mil)	2002	%	2003	%
ALIMENTAÇÃO	8.501	7,5	11.189	10,1
ENCARGOS SOCIAIS	28.823	25,3	27.348	24,6
PREVIDÊNCIA PRIVADA	2.907	2,6	2.096	1,9
EDUCAÇÃO	45	0,0	39	0,0
CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL	1.074	0,9	823	0,7
CRECHE OU AUXÍLIO-CRECHE	546	0,5	532	0,5
SAÚDE	3.327	2,9	3.885	3,5
SEGURANÇA E MEDICINA NO TRABALHO	157	0,1	172	0,1
TRANSPORTE	988	0,9	1.480	1,3
BOLSAS/ESTÁGIOS	381	0,3	421	0,4
OUTROS (MEDICAMENTO E EX. PERIÓDICOS)	4	0,0	0	0,0
TOTAL - INDICADORES SOCIAIS INTERNOS	46.751	41,0	47.985	43,1

Fonte: Relatório de Gestão, 2003.

Quadro 16: Indicadores Sociais Internos da CBTU

Com relação ao benefício de assistência médico odontológica aos servidores, empregados e seus dependentes, o objetivo foi oferecer qualidade de vida aos empregados da companhia, dentro da política de responsabilidade social das instituições, o que possibilitou o atendimento de 2.289 empregados e média de 394 beneficiados, utilizando recursos aportados na Lei Orçamentária de 2003.

No que tange ao auxílio alimentação, que consiste na concessão de tíquetes alimentação/refeição aos seus empregados, foram beneficiados 2.802 empregados em média mensal, resultando na aplicação dos recursos da LOA-2003 destinados a essa finalidade. No auxílio transporte, a Companhia atendeu a 1.544 empregados/mês, concedendo o vale-transporte aos empregados alcançados pela legislação, conforme orientações governamentais no sentido de promover emprego e dar condições de acesso ao trabalhador às suas atividades.

Ainda no âmbito interno, a Companhia, por meio da assistência pré-escolar aos dependentes, propiciou o atendimento a 821 crianças, beneficiando assim 668 empregados (média mensal).

No que tange ao comprometimento da Companhia com ações de responsabilidade social, a CBTU vem ampliando a execução de programas que busquem beneficiar a comunidade local, por meio de atividades de caráter social promovidas pela Companhia, e outras realizadas por empregados voluntários.

A CBTU já desempenha funções de impacto social, seja na prestação de serviço de transporte público urbano, onde pratica tarifas altamente subsidiadas pelo Governo Federal, seja na implantação ou expansão dos sistemas, onde executa programas de reassentamento propiciando aos removidos moradias de boa qualidade e localização, quando da necessidade de desapropriações para as obras.

Além disso, o comprometimento social da Companhia com a população lindeira à sua área de atuação, promovido em todas as superintendências regionais por meio de parcerias ou ação de voluntários, propicia a realização de atividades

culturais, de educação, de serviços de utilidade pública e campanhas de conscientização e orientação aos usuários sobre a importância do transporte ferroviário e seu papel social e ambiental, bem como da necessidade de preservação dos trens como equipamentos comunitários.

O Quadro 17 apresenta um resumo das ações desenvolvidas pelas STUs e AC durante o ano de 2003.

STU	Ações	Descrição
Salvador	Viagens especiais para estudantes - atividades precedidas de palestras sobre o transporte ferroviário.	Participação de alunos de escolas do ensino fundamental, médio e superior, principalmente de cursos de Turismo e Comunicação Social.
	Oficina de teatro	Ação voltada às crianças da comunidade lindeira.
	Incentivo à prática de esportes, associada aos estudos	Disponibilização do campo de futebol dos funcionários para escolas comunitárias.
	Semana da Consciência Negra	Organizada pelo Conselho Nacional de Entidades Negras (Conen).
Recife	Campanha Semana da Cidadania	Prestação de serviços gratuitos de utilidade pública, como emissão de certidões de nascimento, carteiras de identidade, emissão de CPF, entre outros.
	Campanha Semana da Saúde	Palestras, vídeos e exames médicos gratuitos.
	Campanha Semana Estadual da Pessoa com Deficiência	Palestras, exposições e apresentação de banda de música composta de pessoas deficientes
	Programa Fome Zero	Passeios de trem visando a arrecadação de alimentos
Belo Horizonte	Atendimento a asilos de idosos	Campanhas de arrecadação de material de limpeza, higiene pessoal e alimentos para doação em asilos.
	Campanha cultural	Doação de livros à Fundação CDL Pró-Criança
	Criação do Comitê de Voluntariado Empresarial do Metro BH.	Estímulo à prática do voluntariado com os empregados da empresa
Todas as STU's	Comemorações do Dia da Criança	Passeios gratuitos para escolas de crianças de famílias de baixa renda
CBTU/AC	Projeto Estação Cidadania - estimulando o voluntariado, disponibilizou recursos humanos e materiais para a concretização desse Programa.	Atende alunos da Escola Municipal Araújo Porto Alegre, no bairro da Usina, no Rio de Janeiro. Aulas de matemática, informática, e acesso a elementos de cultura (consciência de seus direitos e deveres).
	Programa Fome Zero - Campanha Natal sem Fome	Doação de alimentos e brinquedos à população carente e crianças

Fonte: Relatório de Gestão, 2003.

Quadro 17: Ações Sociais da CBTU em 2003.

Apesar da importância de um indicador que avalie a percepção do usuário com relação ao serviço oferecido pela Companhia, o Indicador de Satisfação do Cliente – ISC não é um indicador que aparece nos relatórios de atividade da

empresa. Algumas STU's realizam, esporadicamente, pesquisas a fim de levantar indicadores que compõem esse índice. A última pesquisa realizada, que consta na CBTU, foi em 2002, na superintendência de Recife.

Em síntese, o desempenho da CBTU limita-se a indicadores operacionais e financeiros, com pouca ênfase no público interno e praticamente sem considerar a percepção do usuário do trem.

No próximo Capítulo, os resultados apresentados neste Capítulo são discutidos à luz das limitações metodológicas.