

## **5 Discussão**

Neste capítulo é discutido quanto os resultados apresentados permitem responder às questões intermediárias e, assim, trazer subsídios para a solução do problema central da pesquisa, tal como assegurar o alinhamento estratégico do planejamento orçamentário em uma empresa pública, precisamente a CBTU, onde satisfazer as necessidades da sociedade é o seu objeto principal. Inicialmente, a discussão diz respeito à sexta questão intermediária que corresponde ao sexto passo da metodologia de análise estratégica.

### **5.1. O processo de planejamento orçamentário da CBTU é adequado à estratégia da Companhia?**

Para melhor responder à questão sobre a adequação estratégica do processo de PO, à luz dos fatores organizacionais e das características da estratégia, resumem-se alguns dos pontos mais importantes para esta discussão.

No capítulo 4, na seção 4.1, destacou-se a importância dos transportes urbanos de passageiros sobre trilhos para o desenvolvimento econômico e social das cidades brasileiras. Foi colocado que a grande problemática para as empresas operadoras desse setor refere-se à dificuldade encontrada de se gerarem receitas tarifárias capazes de cobrir os custos de operação e, muito menos, os custos dos investimentos em infraestrutura, que são bastante elevados. Essa limitação deve-se, em grande parte, à fixação do valor da tarifa em níveis inferiores aos custos operacionais por passageiros, o que é compatível com um bem essencial para a economia urbana, cuja fixação de preço deve ser regida pelo princípio da universalização do serviço.

No mesmo capítulo, no item 4.3.1, com base nos resultados do levantamento de percepções, identificou-se que a principal estratégia adotada pela CBTU vai de encontro com esse princípio da universalização do serviço, o que permitiu

caracterizar a estratégia como: *estratégia de qualidade, orientada para o cliente ao oferecer baixo preço*.

Em seguida, foi evidenciado que tal estratégia é adequada ao contexto no sentido de capitalizar as oportunidades e minimizar as ameaças impostas pelos atores estratégicos da rede de valor da CBTU, assim como dos fatores do seu macro ambiente.

Entende-se, então, que a CBTU está inserida em um processo de cisão, vias a descentralização, onde as STU's se tornarão possíveis subsidiárias da CBTU/AC. Em sintonia com a situação política atual de regionalização dos sistemas de trens urbanos, as ações de investimento da CBTU seguem o proposto no Plano Plurianual 2000-2003, aguardando as novas diretrizes do Plano Plurianual 2004-2007. Com isso, a Companhia vem atuando como unidade orçamentária e responsável pela atuação do Governo Federal, na execução das ações descentralizadoras de implantação dos metrô do Rio de Janeiro, linhas 3 e 4; de São Paulo, linha 2; de Curitiba e Goiânia.

Dentro desse contexto e à luz da estratégia adotada pela Companhia, foi caracterizado o planejamento orçamentário da CBTU, analisando suas implicações estratégicas. Verificou-se, então, que esse processo constitui uma *fraqueza real*, contribuindo pouco para a otimização do desempenho da empresa, pois, mesmo tendo características de um orçamento-programa e transparência entre os diversos departamentos da empresa, não possui os outros atributos necessários e desejáveis que justifiquem sua importância como instrumento de gestão eficiente na empresa. Esses outros atributos são: consistência com os objetivos explicitados na estratégia, participação de diversas áreas, comprometimento de recursos humanos e financeiros, previsão de tendências, conduzindo a um bom processo decisório, pró-atividade e expectativas racionais.

Ainda no mesmo capítulo, no item 4.3.4, foram identificados e analisados os fatores organizacionais necessários à implementação e à gestão do planejamento

orçamentário e, à luz dos atributos necessários / desejáveis apresentados no referencial teórico da pesquisa, foram avaliadas as suas implicações estratégicas em termos de constituírem forças e fraquezas, reais e potenciais, à implementação do PO.

A seguir, foi feita a análise do “*fit*”, entre o PO e a estratégia da empresa, conforme apresentada no Quadro 18.

<i>Estratégia da CBTU: qualidade, orientada para o cliente ao oferecer baixo preço</i>													<i>“Fit”</i>								
Atributos desejáveis / necessários a um planejamento orçamentário alinhado à estratégia:	Fatores organizacionais da CBTU e suas implicações estratégicas para assegurar a implementação e gestão do PO alinhadas à estratégia da CBTU												Caracterização do planejamento orçamentário da CBTU – resultado da pesquisa – e suas implicações estratégicas:	Adequação do PO à estratégia							
	Estrutura	Equipes	PE	S. Gerencial	Treinamento	SMDO	Remuneração	Cultura	Liderança	Comunicação	TI	Metodologias			Inovação	Equipamentos	Estações	Talentos	Fluxo de caixa	Financiamento	
1. Processo <b>Alinhado</b> à estratégia da empresa, ou seja, que contemple indicadores e metas <b>consistentes</b> com os objetivos explicitados na estratégia.	Fraqueza		Fraqueza	Fraqueza		Fraqueza	Fraqueza	Fraqueza	Fraqueza			Fraqueza					Fraqueza		O PO não contempla todos os objetivos e medidas do PE. Identifica alguma necessidade estratégica, como a melhoria na qualidade de serviço. Contemplando indicadores financeiros, operacionais e qualitativos, não pode ser considerado um processo totalmente alinhado à estratégia da empresa, constituindo uma fraqueza real.	Fraqueza real	Não permite adequação
2. Processo <b>Participativo</b> , por meio do qual a receita e o gasto da empresa são planejados levando em conta os <b>diversos objetivos de cada área</b> , que, algumas vezes conflitantes, devem ser compatibilizados de modo a alcançar o melhor resultado possível, segundo a estratégia da empresa.	Fraqueza		Fraqueza			Fraqueza		Fraqueza	Fraqueza										Receita e gastos da empresa são planejados levando em conta os diversos objetivos de cada área. Contudo, o PO não é de todo participativo, dando prioridade aos objetivos políticos e às decisões concentradas na cúpula, em detrimento dos objetivos dos diversos departamentos da empresa. Essa limitação torna o PO um instrumento pouco eficaz para assegurar um melhor desempenho da Companhia.	Fraqueza real	Não permite adequação

<b>Estratégia da CBTU: qualidade, orientada para o cliente ao oferecer baixo preço</b>															<b>“Fit”</b>						
<b>Atributos desejáveis / necessários a um planejamento orçamentário alinhado à estratégia:</b>	<b>Fatores organizacionais da CBTU e suas implicações estratégicas à implementação e gestão do PO alinhado à estratégia da Companhia</b>														<b>Caracterização do planejamento orçamentário da CBTU – resultado da pesquisa – e suas implicações estratégicas:</b>		Adequação do PO à estratégia				
	<b>Estrutura</b>	<b>Equipes</b>	<b>PE</b>	<b>S. Gerencial</b>	<b>Treinamento</b>	<b>SMDO</b>	<b>Remuneração</b>	<b>Cultura</b>	<b>Liderança</b>	<b>Comunicação</b>	<b>TI</b>	<b>Metodologias</b>	<b>Inovação</b>	<b>Equipamentos</b>				<b>Estações</b>	<b>Talentos</b>	<b>Fluxo de caixa</b>	<b>Financiamento</b>
3. Processo que apresenta <b>comprometimento de recursos humanos e financeiros.</b>			<b>Fraqueza</b>			<b>Fraqueza</b>	<b>Fraqueza</b>	<b>Fraqueza</b>	<b>Fraqueza</b>								<b>Fraqueza</b>	<b>Fraqueza</b>	O PO não embute comprometer de recursos humanos da melhor maneira possível, contendo apenas alguns gastos com treinamento e os demais encargos salariais. Embute comprometimento de recursos financeiros. Contudo, a alocação desses recursos financeiros não é realizada de forma estratégica, considerando como prioridade, mais uma vez, as questões políticas.	<b>Fraqueza real</b>	Não permite adequação
4. Processo que se traduz em um instrumento importante no delineamento de relações mais <b>Transparentes</b> entre os diversos departamentos da empresa, assim como entre os diversos níveis		<b>Força</b>								<b>Força</b>					<b>Força</b>			O PO constitui um instrumento importante no delineamento de relações mais transparentes entre os diversos departamentos da empresa, assim como entre os diversos níveis.	<b>Força real</b>	Permite adequação	
5. Processo que <b>prevê tendências</b> , ou seja, conduz a um bom processo de tomada de decisões.	<b>Fraqueza</b>		<b>Fraqueza</b>			<b>Fraqueza</b>	<b>Fraqueza</b>	<b>Fraqueza</b>			<b>Fraqueza</b>	<b>Fraqueza</b>							O PO da CBTU não oferece clareza no cenário para que decisões relevantes sejam tomadas	<b>Fraqueza real</b>	Não permite adequação

<i>Estratégia da CBTU: qualidade, orientada para o cliente ao oferecer baixo preço</i>															<i>“Fit”</i>						
Atributos desejáveis / necessários a um planejamento orçamentário alinhado à estratégia:	Fatores organizacionais da CBTU e suas implicações estratégicas à implementação e gestão do PO alinhado à estratégia da Companhia														Caracterização do planejamento orçamentário da CBTU – resultado da pesquisa – e suas implicações estratégicas:	Adequação do PO à estratégia					
	Estrutura	Equipes	PE	S. Gerencial	Treinamento	SMDO	Remuneração	Cultura	Liderança	Comunicação	TI	Metodologias	Inovação	Equipamentos			Estações	Talents	Fluxo de caixa	Financiamento	
6. Processo <b>pró-ativo</b> (a direção da empresa define as políticas e as metas, as transmitem aos níveis hierárquicos inferiores e estes propõem as estratégias para atingir as metas estabelecidas).	Fraqueza		Fraqueza	Fraqueza		Fraqueza		Fraqueza	Fraqueza	Fraqueza									“Não há definição clara, por parte da alta diretoria da CBTU/AC, quanto à estratégia e aos seus objetivos”. O processo de PO da CBTU está distante de ser pró-ativo, sendo “tolido” como instrumento delineador de metas e diretrizes orçamentárias.	Fraqueza real	Não permite adequação
7. Processo que se baseia em <b>expectativas racionais</b> , ou seja, orçamento com <b>metas e restrições</b> .			Fraqueza					Fraqueza	Fraqueza								Fraqueza		O PO contém apenas metas sem restrições, melhor caracterizado como um instrumento de “fixação de gastos”.	Fraqueza real	Não permite adequação
8. Processo com características do <b>orçamento-programa</b> .	Força																Força		O PO estrutura as informações de modo a evidenciar os objetivos e os meios destinados a atingi-los	Força real	Permite adequação
<b>Resultados:</b>	<b>Desempenho da CBTU</b>														Á luz dos fatores organizacionais o PO <b>não está alinhado</b> à estratégia da Companhia	<b>Não há “fit”</b>					
	Operacional		Financeiro		Satisfação do Usuário				Responsabilidade Social												
	+		-		Inexistente				Inexistente												

Quadro 18: Análise do “fit” – Análise da adequação do PO à estratégia da CBTU, à luz dos fatores organizacionais e da estratégia.

Para apreciar os subsídios mostrados no Quadro 18, cabe discutir a questão do desempenho da CBTU.

No Quadro 18, percebe-se que o desempenho alcançado pela CBTU, por meio de sua estratégia atual e dos seus recursos e condições para gerenciá-la, identificados como fraqueza em praticamente todas as categorias dos fatores organizacionais, não poderia ser satisfatório. Cabe notar, ademais, que a hierarquização e centralização do poder decisório da Companhia são, de certo modo, responsáveis pela estagnação de muitos projetos e programas que poderiam contribuir para um melhor desempenho dos seus processos.

De acordo com as premissas do modelo GI, utilizado nesta pesquisa, o desempenho da empresa tende a ser melhor, quando há congruência entre seus processos e sua estratégia. Argumenta-se, outrossim, que essa congruência é favorecida, quando a empresa dispõe de um sistema de medição de desempenho que inclui indicadores consistentes com os objetivos estratégicos.

O problema, no caso da CBTU, é que, conforme revelado na pesquisa, ela não possui uma metodologia de medição de desempenho organizacional. Além disso, verificou-se que, embora a empresa possuísse indicadores operacionais e financeiros que avaliam o seu desempenho global, esses não estão plenamente consistentes com sua estratégia de qualidade orientada para o cliente. Não há evidências de indicadores que avaliem satisfação do usuário e benefício sócio-econômico gerado pelo serviço de transporte metro-ferroviário.

Analisando ainda o Quadro 18, observa-se, também, que, para ser adequado à estratégia da empresa, o processo de PO da CBTU deveria ser participativo no sentido de que suas receitas e gastos deveriam ser planejados, levando em conta os diversos objetivos de cada área, a fim de que esses objetivos, que são sempre conflitantes, pudessem ser compatibilizados de modo a alcançar o melhor resultado possível. Porém, conforme resultados, apresentados no capítulo anterior e resumidos no Quadro 18, tudo indica que “*o orçamento na CBTU é utilizado*

como ferramenta de **fixação de gastos**”, e não como ferramenta de planejamento e controle. Sua elaboração não é feita com base em expectativas racionais, ou seja, possui apenas metas (os objetivos a atingir), sem restrições (as dificuldades em atingir as metas estabelecidas). Sá e Moraes (2004) diriam que tal orçamento não passa de uma declaração de intenções.

Entende-se que uma empresa, cujo objetivo principal é o bem social e que adota uma estratégia de qualidade, orientada para o cliente ao oferecer baixo preço, deve também ter embutidos, em seu planejamento orçamentário também recursos voltados para as práticas de responsabilidade social. Ademais, para que esses recursos sejam utilizados de modo eficaz, a ação social, desenvolvida pela Companhia deve estar refletida na sua cultura organizacional e nos compromissos da liderança, além de poder contar com o suporte de outros recursos e condições organizacionais necessários à condução de um planejamento estratégico bem elaborado, com a participação de representantes de todas as diretorias e disseminado a todos os níveis da organização.

Contudo, o que se observa na empresa, conforme resultados apresentados na última coluna do Quadro 18, tal adequação dos recursos orçamentários à estratégia da empresa não é contemplada no âmbito da CBTU. O depoimento citado a seguir expressa explicitamente esse fato: *“a CBTU não possui processos ou iniciativas que assegurem o alinhamento estratégico do planejamento orçamentário com os seus objetivos estratégicos”*. Aliás, a esse respeito, vale ressaltar um outro depoimento relevante de um dos entrevistados no âmbito do levantamento de percepções complementar: *“atualmente a CBTU não possui um planejamento estratégico bem formulado, refletindo em um orçamento sem consistência com seus objetivos estratégicos”*.

Em suma, como resposta à pergunta inicial, os resultados sugerem fortemente que o processo de PO da CBTU ainda não é adequado à estratégia da empresa.

Na seção seguinte, discutem-se os resultados com vistas a responder a 7ª questão intermediária da pesquisa, a qual corresponde ao 7º passo da metodologia de análise estratégica adotada.

## **5.2.**

### **O que contribui e o que não contribui (dificulta) para o alinhamento estratégico do planejamento orçamentário na CBTU?**

Esta seção visa responder questão pertinente sobre os fatores críticos para o alinhamento estratégico do PO, ou seja, o alinhamento dos objetivos de PO aos objetivos estratégicos.

As maiores dificuldades, para assegurar o alinhamento proposto no problema central desta pesquisa, na CBTU, são aquelas encontradas nos fatores organizacionais classificados como fraqueza real, na Seção 4.3.4 do capítulo anterior. Por sua vez, os recursos e condições, que contribuem para o alinhamento, estão representados pelos fatores organizacionais classificados como força real ou potencial na mesma seção.

O Quadro 19, a seguir, apresenta, resumidamente, a caracterização desses fatores no âmbito da CBTU, com base nos resultados obtidos da pesquisa, bem como sua classificação como fatores que contribuem ou não contribuem (dificultam) para o alinhamento estratégico do PO.

Variável	Caracterização dos fatores organizacionais	Contribui	Não contribui
<b>Organização Hard</b>			
Estrutura Organizacional	Relativamente hierarquizada, chegando a atingir 5 níveis, com elevado grau de centralização do poder e pouco flexível, o que <i>não contribui</i> para o alinhamento estratégico do PO.		X
Equipes	Há equipes multifuncionais e interfuncionais, contudo, com pouca autonomia. Mesmo assim, pode-se considerar que as equipes encontradas na CBTU <i>contribuem</i> para o alinhamento estratégico do PO.	X	
Planejamento Estratégico	Processo de desenvolvimento e de desdobramento da estratégia não é integrado, de modo sistemático, ao processo de PO. “Atualmente a CBTU não possui um planejamento estratégico bem formulado”. <i>Não contribui</i> para o alinhamento estratégico do PO.		X
Sistemas Gerenciais	Apesar de ser capaz de captar, processar e fornecer dados para o processo orçamentário, não é utilizado de forma sistemática. Além disso, não é interfuncional, sem funções de um sistema de gestão estratégica, refletindo em um PE sem desdobramentos para os níveis organizacionais. Isto o torna um fator que <i>não contribui</i> para o alinhamento estratégico do PO.		X
Sistemas Educacionais (Treinamento)	Treinamento contínuo dos gerentes e outros empregados, para capacita-los a um melhor desempenho de suas atividades; oferece treinamento de técnicas a serem utilizadas no processo de PO; não está totalmente vinculado aos objetivos estratégicos da CBTU. Visto que há grande esforço para adequar o sistema educacional/ treinamento à atual estratégia da empresa, pode-se dizer que esse fator <i>contribui</i> para o alinhamento estratégico do PO.	X	
Sistemas de Medição	Ausência de um sistema formal de medição do desempenho organizacional. <i>Não contribui</i> para o alinhamento estratégico do PO.		X
Sistemas de Remuneração e Recompensa	Não há qualquer sistema de avaliação de desempenho dos empregados e remuneração, muito menos integrado ao SMDO da CBTU. <i>Não contribui</i> para o alinhamento estratégico do PO.		X
<b>Organização Soft</b>			
Cultura Organizacional	Cultura de comportamento ético. Contudo, não enfatiza a importância do estratégico; não permite implementar alinhamento entre processos; não é adaptável às mudanças; não há esforço em manter uma boa qualidade de vida do empregado; não é voltada para a melhoria contínua do desempenho da organização; e apresenta fortes traços de cultura burocrática e estatal. <i>Não contribui</i> para o alinhamento estratégico do PO.		X
Estilo de Liderança	Liderança não prega o estilo <i>coaching</i> , não assegura o alinhamento estratégico entre processos na organização; não possuem integração; não se caracteriza por uma gestão participativa; e pouco comprometimento da gerência com a estratégia (no sentido de alocar os recursos necessários no dia-a-dia com práticas chave para o sucesso da estratégia como: treinar pessoas para promover o alinhamento estratégico na empresa; aloca recursos e tempo para avaliar o alinhamento estratégico). <i>Não contribui</i> para o alinhamento estratégico do PO.		X
Comunicação Informal	Considerada relativamente ampla, e interfuncional, pois não favorece constante <i>feedback</i> sobre as metas, planos de ação, medidas de desempenho e planejamento orçamentário. <i>Não contribui</i> para o alinhamento estratégico do PO.		X
<b>Tecnologia Hard</b>			
Tecnologia de Informação	Sistemas em tempo real, abrangentes e integrados ( <i>hardware</i> e <i>software</i> ), com acesso amplo a todos os níveis da organização. <i>Contribui</i> para o alinhamento estratégico do PO.	X	
<b>Tecnologia Soft</b>			

Metodologias e Técnicas Específicas	Ausência metodologias e técnicas de medição do desempenho que promovam o alinhamento estratégico do PO (incluindo indicadores quantitativos e qualitativos de forma balanceada) e que gerenciem os processos da empresa incorporando requisitos dos clientes; não é observado o desenvolvimento de novas medições, indicadores de grandezas intangíveis como mensuração do benefício social do trem por ser um transporte que não polui e auxilia a diminuir o congestionamento nas cidades; Ausência de técnicas avançadas de marketing, comunicação e informação, incluindo as pesquisas mercadológicas, como instrumento sistemático de gestão. <i>Não contribui</i> para o alinhamento estratégico do PO.		X
Inovação	Não há incentivo ao desenvolvimento de projetos inovadores e soluções voltadas para o aprimoramento do transporte metro-ferroviário de passageiros; nem à pesquisas de tecnologias de combustíveis e equipamentos que ampliem a viabilidade econômica dos projetos de transporte público de passageiros. <i>Não contribui</i> para o alinhamento estratégico do PO.		X
<b>Físicos</b>			
Equipamentos/ Tecnologia dos Trens	Transporte proporciona ao cliente (usuário) uma viagem rápida, contudo com pouco conforto e baixa segurança. Viagens. Ainda não se verifica aquisição de veículos especiais para pessoas portadoras de deficiência.		
Infra-estrutura das Estações	Estações são consideradas limpas, contudo a segurança é baixa e percebe-se desconforto em esperar o trem.		
<b>Pessoas</b>			
Talentos e Capacidades	Competência para gerenciar o alinhamento estratégico entre processos; Experiência, habilidades, conhecimento e potencial para adquirir as necessárias competências para aplicação de novas metodologias e práticas, que incluem solução de problemas, melhoria de processos e sistemas de medida balanceados. <i>Contribuem</i> para o alinhamento estratégico do PO.	X	
<b>Financeiros</b>			
Geração de caixa	Baixa disponibilidade de caixa para investir em técnicas orçamentárias e adquirir ferramentas que assegurem o alinhamento estratégico de processos organizacionais. <i>Não contribui</i> para o alinhamento estratégico do PO.		X
Capacidade de Financiamento	Baixa capacidade de obtenção de recursos para financiar investimentos que venham a promover o alinhamento estratégico de processos organizacionais. <i>Não contribui</i> para o alinhamento estratégico do PO.		X

Quadro 19: Fatores que contribuem ou não contribuem (dificultam) para o alinhamento estratégico do PO na CBTU.

Analisando o Quadro 19, vale ressaltar, inicialmente, que os fatores *físicos* não contribuem para o alinhamento estratégico do PO, nem constituem diretamente uma barreira, por isso optou-se por não classificá-los no quadro anterior.

De acordo com a pesquisa, dentre os fatores críticos identificados, os que mais dificultaram o alinhamento estratégico do PO na CBTU foram: a *estrutura organizacional*, relativamente hierarquizada, dificultando a integração entre departamentos, e conseqüentemente entre pessoas; a *delegação de poder* insuficiente, que reflete a baixa autonomia da gerência e o elevado grau de

centralização das decisões na cúpula; o *planejamento estratégico* praticamente inexistente e mal formulado; o *sistema gerencial* sem utilização sistemática e não interfuncional para a gestão da estratégia; a ausência de um *sistema de medição de desempenho organizacional* que atue, ao mesmo tempo, como sistema de gestão estratégica e contemple indicadores pertinentes ao PO, favorecendo o seu alinhamento estratégico; uma *cultura organizacional* que não enfatiza a importância do estratégico e da orientação ao cliente; o *estilo de liderança* não participativo e com pouco comprometimento; a carência de *metodologias e técnicas específicas* de medição que incluam indicadores de grandezas intangíveis possibilitando a mensuração do benefício sócio-econômico gerado pelo sistema metro-ferroviário e a avaliação do mesmo pela ótica do usuário; finalmente, a falta de recursos *financeiros* (geração de caixa e capacidade de financiamento) para cobrir custos de manutenção, modernização dos trens e ainda investir em ações sociais de forma a oferecer melhor qualidade.

Encontram-se, ainda, dificuldades que impedem CBTU de se ajustar às mudanças que estão ocorrendo no seu contexto macroambiental e institucional (Figura 15). Entende-se que essas dificuldades, ao mesmo tempo, também impedem o alinhamento dos processos internos da Companhia à sua estratégia.

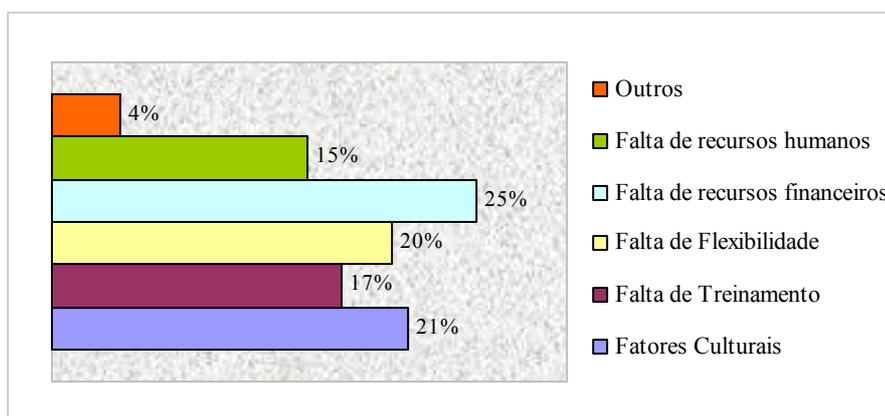


Figura 15: Dificuldades encontradas pela CBTU para se ajustar às mudanças que ocorrem.

Note-se que a falta de recursos financeiros foi considerada a principal dificuldade no ajuste da Companhia às atuais mudanças. Tendo em vista os

reduzidos limites orçamentários, apresentados na Seção 4.3.5, os valores definidos para a CBTU estão muito abaixo do necessário para manter o ritmo de suas obras em andamento e, praticamente, paralisam todas as frentes de trabalho, impedindo que metas estratégicas, previamente definidas, sejam alcançadas. Além disso, a baixa tarifa, cobrada pela prestação do serviço, tem reflexo direto na receita própria e, conseqüentemente, na baixa disponibilidade de caixa. Isso, associado à baixa capacidade de financiamento, faz a empresa ficar de mãos atadas para investir em técnicas orçamentárias avançadas e aquisição de ferramentas necessárias ao alinhamento de processos, assim como em atividades voltadas para a satisfação do usuário.

Ainda de acordo com o Gráfico da Figura 15, podem ser destacadas as barreiras culturais, seguidas da falta de flexibilidade. No caso específico da CBTU, a cultura organizacional é o fator interno considerado como o que mais dificulta a promoção de uma mudança organizacional, seja essa mudança a implementação de uma nova estratégia, um novo processo, seja o alinhamento entre estes.

Em relação às “*outras*” dificuldades, foram destacadas nas respostas abertas “*a não valorização dos recursos humanos; desestímulo da mão-de-obra; falta de comunicação; falta de integração e falta de transparência*”.

Cabe registrar que a “*demasiada interferência política nas diversas áreas da Companhia desmotiva os empregados*”. Isso contribui de maneira significativa para o desempenho das pessoas e impede que as mesmas atuem de forma eficiente na adequação de processos à estratégia.

De acordo com os resultados da pesquisa, a liderança não adota um estilo gerencial participativo. Ademais, poucos são os gerentes e diretores visivelmente comprometidos em investir recursos e tempo na revisão, comunicação e cumprimento das metas orçamentárias. A esse respeito, destacam-se os seguintes depoimentos dos entrevistados:

*“Para desempenhar com eficiência e eficácia o papel de gestor, é necessário que este conheça, muito bem, os três lados da gestão: a ótica do contratado (empregado/prestador de serviço); a visão do consultor (supervisoras/gerenciadoras) e a visão do cliente (o dono do empreendimento). Além disso, é indispensável ter um profundo conhecimento de orçamento, gestão e controle de custo. Contudo, não sei se, no quadro da CBTU, haveria a disponibilidade de profissionais com esse perfil”.*

*“Negociadores, formadores de opinião, formuladores de políticas e gestores (da implantação de projetos em especial) são os perfis profissionais indispensáveis a qualquer governo, tenha ele a bandeira ideológica que tiver. Até onde eu conheço da CBTU, não conheço os três primeiros perfis (negociadores, formadores de opinião e formuladores de políticas). Com relação ao perfil de gestor, é possível encontrar alguns”.*

Dado o exposto, conclui-se que o estilo de liderança, na empresa sob estudo, não contribui para o alinhamento estratégico do PO. Pode-se inferir, também, que essa fraqueza é acentuada, em grande parte, pelas questões políticas.

Uma liderança pouco participativa, aliada a uma cultura inflexível, burocratizada, pouco orientada para o cliente, acaba influenciando negativamente outros fatores organizacionais como o trabalho em equipe e a mobilização dos talentos e capacidades dos técnicos da CBTU - ao intimidar suas ações e não valorizar atitudes e decisões que sejam condizentes com os valores cultuados pela organização.

A ausência de um sistema de remuneração e recompensa atrelado ao desempenho do empregado, aliado a uma cultura que não assegura a qualidade de vida dos seus empregados, no sentido de dar oportunidade para que eles conciliem o crescimento profissional com o pessoal, também se apresentam como fatores que não favorecem a otimização do desempenho por parte dos técnicos e equipes da CBTU. O que, de fato, é uma perda, pois a grande experiência adquirida pelo corpo técnico da empresa (veja Quadro 20), ao longo dos 20 anos, é uma força para a significativa implementação e gestão do PO, que poderia contribuir para a sua adequação à estratégia.

	<b>Capacitação profissional</b>	<b>Excelência técnica</b>	<b>Capacidade administrativa</b>
<b>Experiência adquirida desde 1984</b>	247 empregados de nível superior	Doutorado – 4 Mestrado – 10 MBA – 44 Especialização - 51	Diretoria de Planejamento, Expansão e Marketing  Diretoria Técnica  Diretoria Administrativa

Fonte: Projetos, Recursos e Impactos Sociais, 2003.

Quadro 20: Experiência adquirida pela CBTU

Outra força provém das equipes da CBTU/AC por serem multidisciplinares e contar com especialistas em planejamento estratégico, orçamento público, planejamento de transporte, urbanismo, administração e finanças, engenharia civil, material rodante, sistemas de eletricidade, sinalização, dentre outros.

A larga experiência adquirida no dia-a-dia da operação dos seus sistemas e na implementação das intervenções do Projeto de Descentralização, permitiu que a CBTU se especializasse em diversas áreas de atuação, ganhando competências críticas para o seu negócio como as que foram apresentadas no capítulo anterior (veja Quadro 15).

O que também contribuiu para o desenvolvimento dessas competências foi o sistema de treinamento da empresa. Cabe observar, no entanto, que esse sistema poderia ser ainda mais eficaz se estivesse 100% consistente com a estratégia de qualidade da Companhia. Em realidade, há evidências que a empresa está caminhando rumo a esse objetivo, o que fez com que se considerasse o treinamento uma força *potencial* para o alinhamento estratégico do PO.

Em suma, a análise dos resultados permitiu verificar que as forças constituídas pelos fatores pessoas, equipes e sistema de treinamento, são praticamente anuladas pelas fraquezas nas outras variáveis organizacionais que são fatores críticos à adequação do processo de PO à estratégia da CBTU. Além disso, ficou evidente que a falta de perspectiva, na empresa, no que concerne à adoção de iniciativas para superar essas fraquezas, apresentou-se como grande inibidor ao alinhamento estratégico. O depoimento seguinte, de um dos

entrevistados, ilustra de forma eloqüente tal fato: “*a CBTU não está para adotar nenhuma metodologia ou técnica de gestão que venha promover o alinhamento do seu processo orçamentário a sua estratégia*”.

A seguir, a discussão diz respeito às recomendações específicas ao caso da CBTU, conforme o último passo da metodologia de análise estratégica adotada nesta dissertação.

### **5.3. Recomendações para o caso da CBTU**

Nesta seção são feitas breves recomendações, específicas para o caso da CBTU, levando em conta as considerações feitas nas seções anteriores.

Em primeiro lugar, foi possível verificar que, para **assegurar o alinhamento estratégico do planejamento orçamentário na CBTU**, é necessária a implementação de uma metodologia de medição de desempenho organizacional, com as características do *Balanced Scorecard* - BSC, descritas na Seção 2.1.3, que transcenda a sua função de medição, no sentido de poder ser considerado um sistema de gestão estratégica.

Esse sistema deve, primordialmente, ter embutido indicadores de grandeza tangível e intangível que avaliem a satisfação dos clientes, assim como a responsabilidade social da empresa, o que inclui o benefício sócio-econômico gerado pelos seus sistemas sobre trilhos. Ressalta-se não só a necessidade de divulgação desses indicadores em Balanço Social, de conhecimento interno e externo, mas, também, principalmente, a inserção dos mesmos como item orçamentário. A idéia é que a empresa, por meio desses números, consiga captar maior quantidade de recursos financeiros dos órgãos públicos e das fontes de financiamento internacionais e nacionais que contribuirão, de maneira eficaz, para pôr em prática a estratégia da Companhia, de qualidade orientada para o cliente ao oferecer baixo preço.

Em segundo lugar, em consonância com a implementação de um sistema de medição de desempenho e gestão estratégica, é imperativa a elaboração de um planejamento estratégico bem formulado e sua tradução em números, de forma a compatibilizar as metas e os objetivos da Companhia e evitar que os mesmos se inviabilizem mutuamente. A partir daí, é possível assegurar o alinhamento dos objetivos do PO aos objetivos estratégicos da CBTU.

Por último, e não menos importante, recomenda-se a realização sistemática de pesquisas mercadológicas, principalmente sobre a satisfação do usuário, e a utilização das mesmas como instrumento de gestão na CBTU.

No próximo Capítulo, serão feitas algumas considerações finais, bem como recomendações para futuras pesquisas.