

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2024 - 2028

COMPANHIA BRASILEIRA DE TRENS URBANOS - CBTU

# PRECEITO LEGAL

---

**CGU**

**ID 52456**

Desde 2012

Implantar rotina para identificação e monitoramento constantes dos processos críticos, bem como dos riscos, de origem interna e externa, envolvidos nos processos estratégicos da UJ, adotando as devidas medidas para mitigá-los.

**AUDIT**

**Relatório 13/2019**

Recomendação 02

Envidar esforços no sentido de promover celeridade na revisão anual e/ou elaboração do **Planejamento Estratégico Institucional** da Companhia, abrangendo o ciclo mínimo de cinco anos, em consonância ao disposto no art.74, inc. XII do **Estatuto Social da CBTU**, com vistas a propiciar a alocação dos recursos conforme as necessidades e prioridades da Companhia a fim de alcançar os objetivos propostos com uma visão geral e a longo prazo, servindo de auxílio nas tomadas de decisões, evitando possíveis falhas e estabelecendo a direção a ser seguida.

**Lei 13.303**

**Art. 23 - § 1º**

"a assunção de compromisso com metas e resultados específicos a serem alcançados"

I - plano de negócios para o exercício anual seguinte;

II - estratégia de longo prazo atualizada com análise de riscos e oportunidades para, no mínimo, os próximos 5 (cinco) anos.

# MAPA ESTRATÉGICO CBTU 2024-2028



**MISSÃO:** Promover e prover soluções de mobilidade urbana, para o desenvolvimento sustentável das cidades, por meio do transporte de pessoas sobre trilhos, como agente do Governo Federal, com qualidade e inclusão social.

**VISÃO:** Ser reconhecida como referência na oferta de soluções, planejamento, implantação e operação de transporte de pessoas sobre trilhos.

## VALORES:

Excelência, Inclusão social, Integridade, Reconhecimento e Sustentabilidade

## SOCIEDADE

Aperfeiçoar a integração com outros modais

Melhorar a experiência e a satisfação dos usuários

Promover o engajamento da sociedade para melhoria dos serviços ofertados e imagem da Companhia

Aumentar o público atendido

Expandir a oferta de soluções em mobilidade

Ampliar a participação no planejamento urbano

## FINANCEIRA

Reducir o ônus com ações judiciais

Elevar as receitas operacional e acessórias

Otimizar os custos operacional e administrativo

## PROCESSOS INTERNOS

Garantir a eficiência operacional do sistema

Desenvolver ações e contratações sustentáveis

Aprimorar procedimentos operacionais e administrativos

Impantar/Integrar sistemas para automatizar os processos internos

Fortalecer práticas de governança, integridade, gestão de riscos e controles internos

## APRENDIZADO E CRESCIMENTO

Fortalecer e valorizar a gestão de pessoas

Promover a aprendizagem continua e gestão do conhecimento

Fomentar a cultura da inovação e criatividade

# Missão 2024-2028

Promover e prover soluções de mobilidade urbana, para o desenvolvimento sustentável das cidades, por meio do transporte de pessoas sobre trilhos, como agente do Governo Federal, com qualidade e inclusão social.

# Visão 2024-2028

Ser reconhecida como referência na oferta de soluções, planejamento, implantação e operação de transporte de pessoas sobre trilhos.

# Valores

## Excelência

Melhor uso dos recursos e otimização de processos com inovação e alta geração de valor para os clientes.

## Inclusão Social

Promover a inclusão social com respeito à diversidade e à dignidade das pessoas.

## Integridade

Agir em conformidade com princípios éticos, morais e transparência, a fim de salvaguardar e priorizar os interesses públicos.

## Reconhecimento

Reconhecer a importância dos seus empregados, fortalecendo o sentimento de pertencimento.

## Sustentabilidade

Comprometer-se com práticas sustentáveis e com o uso de tecnologias limpas.



# Matriz SWOT

## Diagnóstico Estratégico

FORÇAS

- Expertise metroferroviária
- Capacidade de articulação político-institucional
- Transporte de alta capacidade
- Política tarifária social
- Modal rápido, seguro e regular
- Transporte social e ambientalmente sustentável
- Empresa pública federal com atuação em diversos Estados

FRANQUEZAS

- Geração de receitas próprias insuficientes
- Sucateamento / Obsolescência dos equipamentos e de parte da infraestrutura
- Processos não integrados e pouco informatizados
- Pendência de regularização dominial
- Alto custo com despesas obrigatórias
- Quadro de pessoal insuficiente com considerável quantitativo de aposentados e aposentáveis
- Práticas de gestão de pessoas passíveis de aperfeiçoamento e plano de carreira defasado
- Elevado contencioso judicial

# Matriz SWOT

## Diagnóstico Estratégico

O  
P  
O  
R  
T  
U  
N  
I  
D  
A  
D  
E  
S

- Aumento do número de passageiros transportados
- Ampliação e modernização dos sistemas existentes
- Demanda reprimida por sistemas metroferroviários
- Interações intermodais
- Exploração comercial dos sistemas
- Captação de recursos via órgãos governamentais e privados
- Marco Legal do Transporte Público Coletivo
- Meta climática de redução de emissão de carbono
- Ser agente do governo federal para estudos e projetos de mobilidade

A  
M  
E  
A  
C  
A  
S

- Dotação orçamentária insuficiente
- Falta de investimento no modal metroferroviário
- Priorização do modal rodoviário
- Baixa participação nas políticas de mobilidade locais
- Escassez de fornecedores nacionais para operação e manutenção dos sistemas
- Descontinuidade administrativa e política
- Alto preço de energia e combustíveis
- Segurança pública precária
- Desequilíbrio nas regras de repasse de recursos oriundos dos convênios de integração
- Lei 8.693/93 e Programa Nacional de Desestatização

# Perspectiva SOCIEDADE

- **Aumentar o público atendido:**

Busca-se por meio deste objetivo a captação de clientes por meio da expansão da cobertura de atendimento à população.

- **Melhorar a experiência e a satisfação dos usuários:**

Este objetivo tem a finalidade de aprimorar a qualidade do serviço prestado e satisfazer as expectativas dos usuários.

- **Expandir a oferta de soluções em mobilidade:**

Busca-se por meio deste objetivo a prospecção de clientes para o desenvolvimento de estudos e projetos de transporte sobre trilhos.

- **Ampliar a participação no planejamento urbano:**

Este objetivo tem como propósito ampliar a participação da Companhia nas discussões públicas, dos entes da federação, sobre a mobilidade e políticas de ordenamento urbano.

- **Aperfeiçoar a integração com outros modais:**

Busca-se por meio deste objetivo o estabelecimento de cooperação com outros modais de transporte, por meio de parcerias e/ou convênios com entidades públicas e privadas.

- **Promover o engajamento da sociedade para melhoria dos serviços ofertados e imagem da Companhia:**

Este objetivo tem como finalidade promover, junto aos usuários e à comunidade, a conscientização dos benefícios do sistema metroferroviário, bem como desenvolver uma imagem institucional positiva e favorável por meio de uma atuação ativa da CBTU na sociedade.

# Perspectiva FINANCEIRA

## • Elevar as receitas operacional e acessórias

Busca-se por meio deste objetivo aumentar as receitas operacionais, seja pelo aumento do número de passageiros transportados, seja pela redução da evasão de receitas, além da promoção de novos negócios e parcerias para o aumento das receitas acessórias.

## • Reduzir o ônus com ações judiciais

Este objetivo busca diminuir o ingresso de novas ações, os custos com litígios e despesas decorrentes do passivo judicial.

## • Otimizar os custos operacional e administrativo

Busca-se com este objetivo reduzir custos e desperdícios, além de tornar mais eficiente o uso dos recursos, tanto no âmbito operacional, quanto administrativo.

# Perspectiva PROCESSOS INTERNOS

- **Garantir a eficiência operacional do sistema:**

Busca-se com este objetivo assegurar que o sistema operacional funcione de forma contínua e conforme a necessidade local, com regularidade, pontualidade e segurança.

- **Aprimorar procedimentos operacionais e administrativos**

Este objetivo busca aprimorar os procedimentos operacionais e administrativos, por meio da padronização, normatização e/ou revisão contínua de procedimentos internos, com foco na melhoria e excelência dos processos de negócios.

- **Integrar/Implantar sistemas para automatizar os processos internos**

Busca-se com este objetivo unificar plataformas e sistemas, a fim de automatizar e/ou simplificar os processos de negócios da Companhia.

- **Desenvolver ações e contratações sustentáveis**

Este objetivo busca desenvolver práticas e projetos direcionados à energia renovável, consumo consciente e reaproveitamento de recursos, bem como efetivar contratações alinhadas a iniciativas de sustentabilidade, contemplando o tripé ambiente, econômico e social.

- **Fortalecer práticas de governança, integridade, gestão de riscos e controles internos**

Este objetivo tem como propósito consolidar a cultura e a adoção dos princípios de governança e integridade, bem como implantar e adotar processos de gestão de riscos e controles internos em todos os processos da Companhia.

# Perspectiva APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO

- **Fortalecer e valorizar a gestão de pessoas**

Este objetivo tem como propósito institucionalizar, priorizar e melhorar as práticas e as políticas voltados para os empregados da Companhia, bem como a comunicação interna, a fim de valorizar as competências pessoais dos empregados.

- **Promover a aprendizagem contínua e gestão do conhecimento**

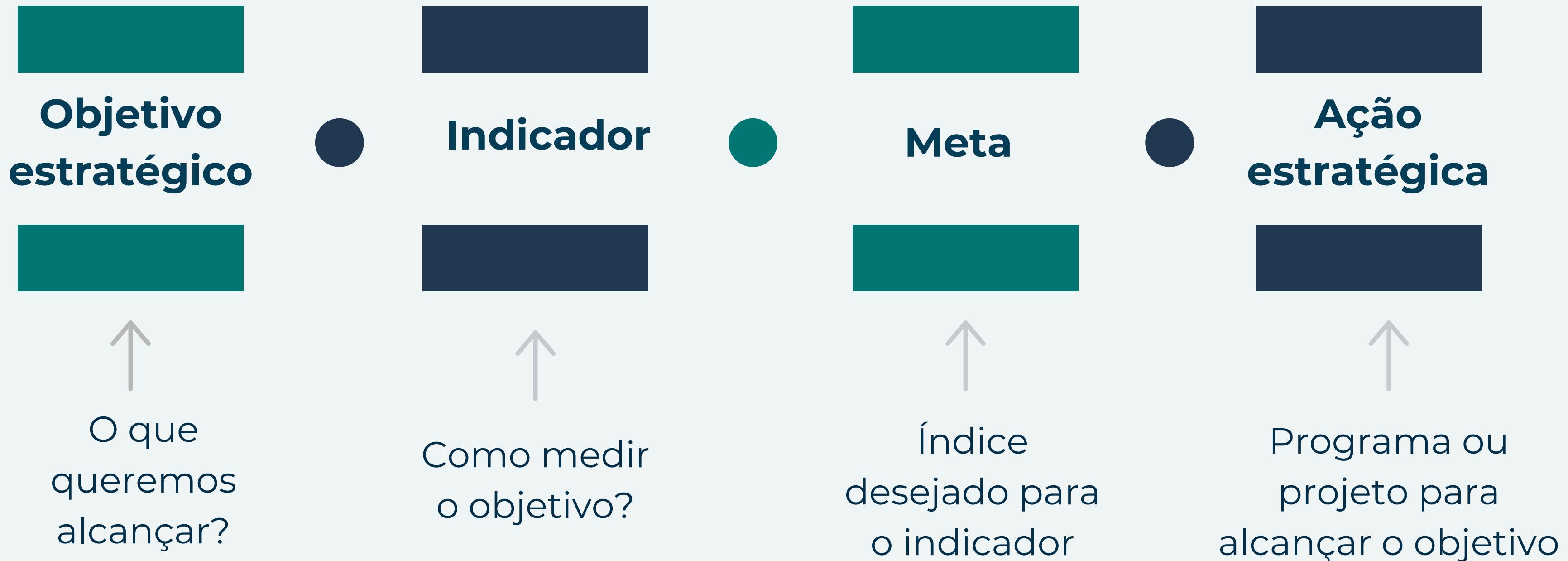
Busca-se com este objetivo fortalecer a política de capacitação e compartilhamento do conhecimento, bem como estimular a aquisição de novas habilidades, por meio de incentivos e oferta de treinamento e capacitação, a fim de ampliar a capacidade da Companhia em responder de forma eficaz aos desafios e mudanças.

- **Fomentar a cultura da inovação e criatividade**

Este objetivo busca estimular o surgimento e concretização de novas ideias, bem como fomentar uma cultura empreendedora por meio do apoio para implementação de projetos e programas desenvolvidos pelos empregados da Companhia, independente da área de atuação, com o propósito de aumentar o valor público gerado pela CBTU, tanto para seu público interno quanto externo.

# PLANO ESTRATÉGICO

---



# SOCIEDADE

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR CHAVE	PROGRAMA/PROJETO	RESPONSÁVEL
Ampliar a participação no planejamento urbano * (5)	Nº Propostas inseridas nos planos de mobilidade e diretores	<u>Mobilidade por Parcerias</u>	Superintendências
Aperfeiçoar a integração com outros modais	Unidades com Integração	<u>Integração Multimodal</u>	Superintendências
Aumentar o público atendido * (6)	Demanda Média por Dia Útil (MDU)	<u>Programa de Expansão Ferroviária em Sistemas Existentes</u>	Diretoria Técnica / Superintendências
Expandir a oferta de soluções em mobilidade * (4)	Nº de Instrumentos de Cooperação Técnica Firmados	<u>CBTU Consultancy</u>	Diretoria Técnica
Melhorar a experiência e a satisfação dos usuários	Nº de reclamações	<u>Programa de Requalificação de estações e edificações</u>	Diretoria Técnica / Superintendências
Promover o engajamento da sociedade para melhoria dos serviços ofertados e imagem da Companhia	Nº de campanhas realizadas	<u>Segurança nos trilhos: Campanha de segurança</u>	Diretoria de Planejamento

# FINANCEIRA

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	PROGRAMA/PROJETO	RESPONSÁVEL
Elevar as receitas operacional e acessórias * (3)	Índice de Receita Acessória (IRA)	<u>Empreendimentos Associados</u>	Diretoria de Planejamento e Superintendências
Otimizar os custos operacional e administrativo	Custo por passageiro (CPP)	<u>Modernização do sistema de bilhetagem, formas de pagamento e acesso</u>	Diretoria de Planejamento e Superintendências
Reducir o ônus com ações judiciais * (3)	Estoque de ações judiciais	<u>Práticas e Prevenção de Riscos Trabalhistas</u>	Presidência e Diretoria de Administração

# PROCESSOS INTERNOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	PROGRAMA/PROJETO	RESPONSÁVEL
Aprimorar procedimentos operacionais e administrativos	% de implantação da solução	<a href="#"><u>Siga-CBTU</u></a>	Diretoria de Planejamento
Desenvolver ações e contratações sustentáveis	Taxa de utilização de energia renovável	<a href="#"><u>Programa de Eficiência Energética</u></a>	Superintendências
Fortalecer práticas de governança, integridade, gestão de riscos e controles internos	Índice de Maturidade da Governança de TI (iGovTI) e Avaliação do IG-SEST	<a href="#"><u>Governança de TIC na CBTU</u></a>	Diretoria de Planejamento
Garantir a eficiência operacional do sistema	Índice de confiabilidade do sistema (ICS/MKBF)	<a href="#"><u>Programa integrado de requalificação dos sistemas</u></a>	Diretoria Técnica
Integrar / implantar sistemas para automatizar os processos internos	% de implantação da solução	<a href="#"><u>CONECTA CBTU</u></a>	Diretoria de Planejamento e STU/REC

# APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	PROGRAMA/PROJETO	RESPONSÁVEL
Fomentar a cultura da inovação e criatividade * (2)	Número de ações/projetos implementadas	<a href="#"><u>Programa Inova CBTU</u></a>	Diretoria de Administração
Fortalecer e valorizar a gestão de pessoas	Grau de satisfação dos empregados	<a href="#"><u>Programa de Gestão de Talentos</u></a>	Diretoria de Administração
Promover a aprendizagem contínua e gestão do conhecimento	Taxa de Empregados Treinados	<a href="#"><u>Programa de Multiplicação de Conhecimento</u></a>	Diretoria de Administração

# PROGRAMAS, PROJETOS E INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

---

Ações planejadas e executadas com o propósito específico de alcançar objetivos estratégicos

*Apresentados a seguir, por perspectiva e objetivo estratégico*



# Mobilidade por Parcerias



## Descrição

Atuar ativamente no processo de revisão do Plano Diretor dos municípios atendidos pela CBTU, bem como identificar e mobilizar esforços para celebrar acordos de cooperação técnica ou outros instrumentos contratuais, com representantes das secretarias de infraestrutura dos municípios, estados e outras instituições com o objetivo avaliar a mobilidade urbana local, identificando a viabilidade, necessidade e o potencial de projetos ferroviários de transporte de passageiros, que gerem benefícios à sociedade e à economia.



## Benefícios

- Troca de conhecimento técnico entre as entidades envolvidas
- Fomento à produção acadêmica
- Disseminação da cultura ferroviária
- Diagnosticar potenciais econômicos
- Atrair investimentos para modal ferroviário
- Prover soluções em mobilidade urbana para os municípios

## Justificativa



Os Planos de Mobilidade Urbana devem ser integrados ao Plano Diretor Municipal e contemplar serviços de transporte público coletivo, circulação viária, aspectos de acessibilidade, locais para estacionamentos e financiamento da infraestrutura. A CBTU tem capacidade de contribuir com EVTEA, implantação, gerenciamento e operação assistida de projetos ferroviários almejados por estas prefeituras.

## Outros

Subsidiar as ações do Estado por meio de um embasamento técnico e econômico-financeiro sólido aptos a direcionar as ações prioritárias em relação ao modal ferroviário.

## Situação

Não iniciado.



## Premissas

De acordo com a Lei nº 12.587/2012, os Planos de Mobilidade Urbana devem ser integrados ao Plano Diretor Municipal



## Custo estimado

Depende de estudo técnico.

# Integração Multimodal



## Descrição

Realizar análise abrangente de estações, bairros e municípios para integrar de forma sistemática diversos modais de transporte, estabelecendo parcerias estratégicas com líderes, empresas e autoridades locais, a fim de oferecer opções eficientes e abrangentes de deslocamento aos usuários-clientes, especialmente nas comunidades lindéiras.

## Benefícios

- Aumento da quantidade de passageiros transportados
- Redução de custos para usuários
- Aumento da mobilidade
- Tornar a locomoção mais acessível para pessoas que precisam combinar diferentes modos de transporte
- Melhoria da imagem institucional da CBTU



## Justificativa

O projeto visa atender às crescentes demandas de mobilidade urbana, realizando uma análise abrangente das estações, bairros e municípios para integrar eficazmente diversos modais de transporte. Com foco especial nas comunidades vizinhas, busca-se contribuir significativamente para a melhoria da acessibilidade, eficiência do sistema de transporte urbano e alinhamento com as diretrizes da Política Nacional de Mobilidade Urbana, promovendo uma mobilidade mais integrada, sustentável e eficiente.



## Outros

Este projeto possui abrangência nacional e deve ser implementado em todas as Superintendências.

SOCIEDADE  
APERFEIÇOAR A  
INTEGRAÇÃO COM  
OUTROS MODAIS



**START**

## Situação

Iniciado somente na STU/REC.



## Premissas

Integração com Planejamento Urbano

Infraestrutura Adequada

### Bilhetagem eletrônica

Colaboração com Entidades

Governamentais e Planejadores Urbanos



## Custo estimado

Não se aplica

# Programa de Expansão Ferroviária em Sistemas Existentes

## Descrição

O programa visa desenvolver estudos e projetos para a expansão dos sistemas ferroviários existentes, abrangendo reativações e a criação de novas linhas.

## Justificativa

Expandir um modal adequado nas capitais e regiões metropolitanas do nordeste visa atender à crescente demanda, resultando em maior eficiência e qualidade no transporte coletivo dessas localidades.

Esta proposta também visa criar um portfólio de projetos e consolidar a companhia como uma consultoria especializada na área de mobilidade urbana.

## Benefícios

- Ampliação da malha atendida e área de influência
- Captação de novos usuários em região com deficiência na mobilidade urbana
- Aumento da qualidade de vida
- Aumento da receita



## Projetos Vinculados (estudos/portfólio)

- NAT:
  - Linha Roxa - Fase II (Vicunha - Aeroporto) - 13,2km - 3,5 MI (estudos e projetos) e 245 MI (obra)
  - Linha Marrom (Ribeira - UFRN) - 6 MI (estudos e projetos) e 420 MI (obra)
- JOP:
  - VLT C. Grande - 14,8km - 2MI
  - JOP - C. Grande - 140km - 20MI
  - Leste - Manaíra - 2km - 4MI
  - Nice - Santa Rita - 900m - 3MI
  - Zona Sul - 31,8 km - 16MI
- REC:
  - Joana Bezer. - Forte do Brum - 6,2km - 1MI
  - Werneck - Tancredo Neves - 6,9km - 1MI
  - Cabo - SUAPE - 20km - 2MI
  - Joana Bezer. - Tacaruna - 6,8km - 1MI
  - Caju. Seco - Abreu e Lima 30,9km - 2MI
  - Camar. - São Lourenço - 6,7km - 1MI
- MAC:
  - Ramal Satuba-Ceasa - 7km - 140MI (obra)
  - Mangabeiras - 3,7km - 75MI (obra)
- NACIONAL:
  - Trem do Nordeste - 420km -2MI



## Situação

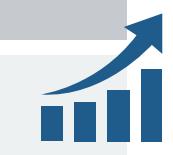
Não Iniciado.

START



## Premissas

Institucionalização do Manual de EVTEA; Capacitação de pessoal em tecnologias e softwares específicos; Aquisição de softwares e equipamentos.



## Custo estimado



R\$ 64.500.000,00 (estudos)  
R\$ 880.000.000,00 (obras)

## Descrição



Utilizar a experiência da equipe técnica da empresa para produzir estudos, projetos e consultorias para governos, instituições públicas e privadas, ampliando as áreas de atuação da companhia, proporcionando maior visibilidade e destaque da empresa junto à sociedade.

## Benefícios



- Atuar junto à sociedade como uma referência na implantação de Sistemas Metroferroviários, ampliando a representatividade do modal
- CBTU ser vista como um consultor multifuncional aos mercados público e privado
- Geração de receitas acessórias

## Justificativa



Necessidade estratégica de se expandir o modal metroferroviário, melhor aproveitamento da expertise funcional da Companhia, mercado cada vez mais demandador de estudos e projetos multisetoriais (TIC, Engenharia, Gente e Gestão etc.).

## Outros

Esse projeto possui abrangência nacional e depende da estruturação da unidade de Projetos e Consultorias, podendo ocorrer por meio da criação de áreas, uma Diretoria ou até mesmo de uma subsidiária.

## Situação

**START**

Não iniciado. Em fase de estudos.



## Premissas

Estruturação da CBTU Consultancy (Área/CNPJ)

Elaboração de Acordos de Cooperação Técnica (ACT)



## Custo estimado

Depende de estudo técnico.

# Programa de Requalificação de Estações e edificações



SOCIEDADE  
MELHORAR A  
EXPERIÊNCIA E A  
SATISFAÇÃO DOS  
USUÁRIOS

## Descrição

Recuperar as estações, estruturas de concreto, muros de vedação, passarela, fachadas, cobertas, esquadrias de passarelas e substituição de gradis. Adequar as edificações às normas de acessibilidade e comunicação visual.



## Justificativa

Evitar os transtornos causados pela má conservação das edificações, visando o conforto e segurança dos usuários e empregados.



## Benefícios

- Aumento da segurança e satisfação dos usuários;
- Conformidade legal,
- Redução da evasão



## Custo estimado por STU

REC:

- R\$ 130.000.000,00 (Estações Linha Centro e Sul)
- R\$ 12.000.000,00 (Acessibilidade em todas as estações de REC)
- R\$ 48.520.603,00 (Estruturas civis do sistema e cobertas das estações)
- R\$ 6.500.000,00 (Comunic. Visual)

JOP:

- R\$ 12.500.000,00 (6 estações)
- R\$ 3.250.000,00 (Comunic. Visual)

NAT:

- R\$ 7.000.000,00 (Comunic. Visual)
- R\$ 109.492.884 (Destrução de 22 e construção de 29)

MAC:

- R\$ 2.500.000,00 (Estação Rio Largo)
- R\$ 2.250.000,00 (Adeq. Normas incêndio)
- R\$ 3.125.000,00 (Adeq. Plataformas)
- R\$ 4.000.000,00 (Comunic. Visual)

## Situação

Não Iniciado.

START



## Premissas

Elaboração de projetos que atendam às normas aplicáveis



## Custo estimado

R\$ 341.138.487,00

# Segurança nos trilhos: Campanha de segurança

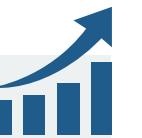


## Descrição

Instituição de uma campanha nacional de segurança ferroviária. O projeto visa a conscientização da população através da disseminação de informações aos usuários-cliente e comunidades sobre as medidas preventivas e bons comportamentos para utilização do modal ferroviário.

## Benefícios

Ao educar a comunidade e promover uma cultura de segurança, a empresa contribuirá para a redução de incidentes e para a proteção dos usuários-cliente e colaboradores.



## Justificativa

Promover a segurança ferroviária é um compromisso essencial para a empresa. O projeto Campanha de Segurança visa conscientizar o público sobre a importância de seguir as regras de segurança ao utilizar o sistema de transporte sobre trilhos.



## Outros

Objetiva-se criação de um calendário nacional para campanhas educativas nas diversas plataformas, incluindo mídias sociais, anúncios em estações e distribuição de material informativo nos trens e estações.

SOCIEDADE  
PROMOVER O  
ENGAJAMENTO DA  
SOCIEDADE PARA  
MELHORIA DOS SERVIÇOS  
OFERTADOS E IMAGEM DA  
COMPANHIA



START

## Situação

Iniciado. Ações realizadas a nível local.



## Premissas

Padronização nacional de campanha



## Custo estimado

R\$ 500.000,00 (anual)

R\$ 2.500.000,00 (quinquênio)

# Empreendimentos Associados

FINANCEIRA  
ELEVAR AS RECEITAS  
OPERACIONAL E ACESSÓRIAS



## Descrição

Desenvolver parcerias para criação de Shoppings, Galerias de Lojas, Centros Logísticos, Estacionamentos Rotativos, Complexos Empresariais e outros em estações estratégicas e áreas remanescentes, por meio de concessões ao mercado.



## Justificativa

Necessidade de modernizar a estrutura de geração de receitas no setor metroferroviário, investindo em estruturas comerciais que possibilitem receitas acessórias, indução de fluxo e o compartilhamento de despesas operacionais com parceiros privados.



## Benefícios

- Aumento de receita tarifária e acessória
- Redução de custos operacionais
- Melhoria do retorno do capital investido
- Estímulo ao desenvolvimento econômico local
- Fortalecimento de Parcerias Público-Privadas



## Ações e Projetos Vinculados

Espaços e bens passíveis de atrair empreendimentos associados não estão regularizados cartorialmente ou não foram registrados em favor da CBTU.

Para a promoção das concessões ao mercado, é fundamental ter os estudos que apresentem as modelagens econômico-financeira, jurídica, arquitetônica e de engenharia, de modo que se demonstre a viabilidade dos projetos.

Os processos de concessões podem levar anos (desde o início dos estudos até a realização da licitação), sendo que a continuidade dos processos é uma premissa fundamental.

## Situação

Não Iniciado.

START

## Premissas

Regularização patrimonial das áreas  
Contratação de estudos  
Continuidade dos processos



## Custo estimado

Depende de estudo técnico.



# Práticas e Prevenção de Riscos Trabalhistas

FINANCEIRA  
REDUZIR O ÔNUS  
COM AÇÕES JUDICIAIS



## Descrição

O projeto busca construir uma base de conhecimento sobre os principais tópicos da legislação trabalhista brasileira e treinamentos envolvendo todas as áreas demandantes da CBTU, porém coordenadas, para evitar ações recorrentes, identificar descompassos de descumprimentos de regras básicas e de riscos futuros de eventuais demandas trabalhistas.



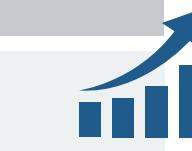
## Justificativa

Mitigar riscos de ações trabalhistas através da conscientização das áreas demandadas sobre os fatos recorrentes que impactam no passivo financeiro trabalhista, no reflexo do desempenho das demonstrações de resultados do exercício e institucional da CBTU.



## Benefícios

- Conformidade legal
- Redução de demandas e passivo trabalhistas
- Prevenção de recorrências
- Criação de cultura organizacional consciente
- Melhoria nas relações laborais
- Gerenciamento proativo de riscos



## Ações e Projetos Vinculados

- Reuniões Internas e Encontros: Atualização sobre principais causas de pedir e frequências.
- Discussão de medidas preventivas para diminuição de novas demandas judiciais.
- Participação em Fóruns sobre Práticas Trabalhistas: Busca de atualização sobre inovações trazidas pela Lei 13.467 e acordos coletivos.
- Integração em fóruns especializados para compreensão aprofundada das mudanças legislativas.
- Levar conhecimento sobre o Princípio do Ônus da Prova: Treinamentos para áreas demandantes sobre aplicação prática do Ônus da Prova.
- Destaque para a importância da temporalidade em documentos de RH, guias de recolhimentos, controles de jornadas, desvio de função, controles de horas extras, etc.
- Encontro com Empresas do Setor: Conhecer as principais causas de pedir, estratégias adotadas e resultados de demandas judiciais.
- Realização de benchmarking setorial para fortalecer estratégias preventivas.
- Produção e Divulgação de Material Informativo: Elaboração de material claro e acessível.

## Situação

Não Iniciado.

START

## Premissas

Compromisso da alta administração em engajar e conscientizar o ambiente organizacional sobre a mitigação dos riscos.



## Custo estimado

R\$ 150.000,00



# Modernização do sistema de bilhetagem, formas de pagamento e acesso

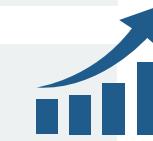
## Descrição

Estudo para modernização do Sistema de Bilhetagem, adotando novas tecnologias como QR CODE, NFC, PIX e/ou outras, com objetivo de oferecer facilidades ao usuário e melhorar a arrecadação, além da implantação de bilhetagem eletrônica ou embarcada.



## Benefícios

- Diminuição dos custos operacionais e administrativos
- Atração de novos usuários
- Aumento e antecipação da arrecadação
- Diminuição na evasão



## Justificativa

Necessidade de modernizar e integrar o controle de acesso ao Sistema, atualizando formas de pagamento e a integração com outros modais, visando facilitar o acesso.

As características dos sistemas de bilhetagem a ser adotado dependerá da estrutura/especificidade de cada Superintendência.



## Situação

Não Iniciado.

START



## Premissas

Disponibilidade de equipe multidisciplinar para compor grupo de trabalho

As características dos sistemas de bilhetagem a ser adotado dependerá da estrutura/especificidade de cada Superintendência.

## Custo estimado

Depende de estudo técnico



## Descrição

Implementação de um Sistema Informatizado de Gestão Arquivística que atue de modo unificado em toda Companhia, proporcionando a criação e desenvolvimento de processos e atividades sob o registro e trâmite em ambiente digital.



## Benefícios

- Otimização do processo administrativo
- Redução da massa documental em meio físico, e consequente redução de recursos financeiros e de mão de obra sobre o gerenciamento desse acervo.
- Integração, Interação e Inserção dos processos físicos (digitalização) aos do ambiente digital.
- Acessibilidade no trâmite dos processos;
- Celeridade dos trâmites processuais
- Preservação e Segurança de longo prazo
- Classificação, Indexação e Avaliação para descarte mais célere, visando o empreendimento de pessoas / recursos apenas sobre a documentação permanente.



## Justificativa

A implementação de sistemas informatizados de produção, gerenciamento e trâmite de documentos já é uma realidade nas instituições públicas do país, e a Companhia precisa acompanhar esse movimento a fim de que possa se integrar também a esse movimento que proporciona acessibilidade, transparência e celeridade na gestão dos processos.



## Situação

Não Iniciado..

START

## Premissas

Instituição da Política de Gestão de Documentos da CBTU e Implementação de Requisitos do E-Arq Brasil



## Custo estimado

Depende de estudo técnico



# Programa de Eficiência Energética

PROCESSOS INTERNOS  
DESENVOLVER AÇÕES E  
CONTRATAÇÕES SUSTENTÁVEIS



## Descrição

Investir em tecnologias energeticamente eficientes para reduzir os custos operacionais e minimizar o impacto ambiental da operação ferroviária.



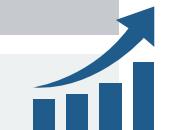
## Justificativa

Tem como propósito a redução dos custos operacionais e do impacto ambiental, por meio da implementação de práticas voltadas para a otimização do consumo de energia, minimizando o uso de energia, além de conduzir avaliações periódicas de eficiência para identificar oportunidades contínuas de economia. Ao adotar medidas sustentáveis, a cia não apenas busca a redução de despesas operacionais, mas também se compromete com a preservação do meio ambiente, promovendo práticas que contribuam para um impacto positivo e duradouro.



## Benefícios

- Reduzir os custos operacionais
- Melhoria de índices de sustentabilidade da Companhia



## Ações e Projetos Vinculados

### Projeto de Energias Renováveis:

- Energia fotovoltaica;
- Sistema de iluminação LED;
- Sistemas de controle de trens (ATO);
- Sistemas de gerenciamento inteligente de energia.

### Projeto GreenRails (Aquisição de frotas aderentes às tendências ESG)

## Situação

Em andamento

START



## Premissas

Conformidade com regulamentações ambientais



## Custo estimado

Depende de estudo técnico.

# Governança de TIC na CBTU



PROCESSOS INTERNOS  
FORTALECER PRÁTICAS DE  
GOVERNANÇA, INTEGRIDADE,  
RISCOS E CONTROLES INTERNOS

## Descrição

Adequação da CBTU as diretrizes e parâmetros para implementação, desenvolvimento e aperfeiçoamento da Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação nas empresas estatais federais da Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União - CGPAR.



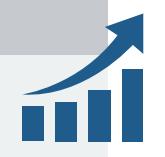
## Justificativa

A Governança em TIC promove um conjunto estruturado de políticas, normas, métodos e procedimentos destinados a permitir à alta administração e aos executivos o planejamento, a direção e o controle da utilização atual e futura de tecnologia da informação, garantindo que o uso da TI agregue valor ao negócio da organização.



## Benefícios

- Otimização dos investimento;
- Gestão mais inteligente e efetiva de ativos e recursos tecnológicos;
- Alinhamento dos recursos de TIC aos objetivos da companhia (PEI);
- Priorização dos recursos de TIC;



## Ações e Projetos Vinculados

- Reestruturação de Organogramas de TIC;
- Separação da Área de Governança da Área Operacional;
- Reativação de Comitês de TIC;
- Área de Compras fora da área de TIC;
- Aprimoramento de Outsourcing;
- Treinamentos direcionados

**START**

## Situação

Em andamento



## Premissas

Resolução CGPAR/ME 41/2022  
Art. 1º As empresas estatais federais devem planejar, implementar e manter práticas de Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) que atendam de forma adequada aos padrões usualmente reconhecidos nesta área.



## Custo estimado

Depende de estudo técnico.

# Programa integrado de requalificação dos Sistemas

PROCESSOS INTERNOS  
GARANTIR A EFICIÊNCIA  
OPERACIONAL DO SISTEMA



## Descrição

Visa revitalizar e modernizar diversos aspectos cruciais da infraestrutura ferroviária, focado na melhoria geral da operação, eficiência e segurança dos sistemas.

## Justificativa

A infraestrutura ferroviária é um sistema interconectado, onde cada componente desempenha um papel crucial no desempenho global. A recuperação parcial pode criar disparidades operacionais, prejudicando a eficiência e a confiabilidade do sistema como um todo. Integrar a recuperação da via permanente, sistemas elétricos, sinalização e veículos é fundamental para garantir uma operação harmoniosa e eficaz.

## Benefícios

- Aumentar a confiabilidade do sistema;
- Eficiência operacional;
- Maior agilidade, eficácia e redução dos custos das manutenções.



## Ações e Projetos Vinculados

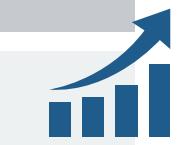
- 1. Restauração da Frota de Veículos Ferroviários (TUEs e VLTs):** O programa prioriza a restauração e expansão da frota por meio da aquisição de novos Trens Urbanos Elétricos (TUEs) e Veículos Leves sobre Trilhos (VLTs). Além disso, será realizada a revitalização dos veículos em operação e a recuperação daqueles fora de uso, com especial atenção para a restauração das condições mecânicas e estruturais.
- 2. Recuperação e Requalificação da Via Permanente:** O foco é aprimorar a infraestrutura da via permanente, abrangendo a troca de trilhos, curvas e aparelhos de mudança de via (AMVs). Isso inclui a substituição de dormentes de madeira e danificados, requalificação da via em trechos específicos, como colmatação, banquetas e oficina, além da duplicação da linha diesel em áreas estratégicas.
- 3. Modernização dos Sistemas Elétricos:** Este componente abrange a modernização dos sistemas de subestação, rede aérea, rede de transmissão da Linha Sul, infraestrutura das APS (Áreas de Passageiros e Serviços) e equipamentos elétricos nas passagens de nível da Linha Diesel. Adicionalmente, prevê a aquisição de escadas rolantes, sobressalentes para sistemas elétricos, câmeras, refletores e um parque de ferramentas e instrumentos.
- 4. Modernização dos Sistemas de Sinalização e Comunicação:** O programa se propõe a modernizar os sistemas de sinalização e telefonia, incluindo aquisição de sobressalentes para sistemas eletrônicos, câmeras, refletores, bem como um parque de ferramentas e instrumentos essenciais para manutenção e operação eficientes.
- 5. Aquisição e Recuperação de Máquinas e Veículos Especiais:** Para fortalecer as operações de manutenção preventiva e corretiva da infraestrutura ferroviária, o programa inclui a aquisição e recuperação de máquinas e veículos especiais dedicados a essa finalidade, garantindo a eficácia e agilidade nas atividades de reparo e manutenção.



## Situação

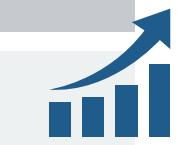
Não Iniciado.

START



## Premissas

Planejamento integrado  
Conformidade com as normas de sustentabilidade e segurança



## Custo estimado

R\$ 3.462.905.752,00



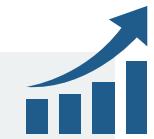
## Descrição

Implantação, na CBTU, dos módulos do ERP PROTHEUS atualmente em uso pela STU Recife, que abrangem orçamento, licitação e compras, contratos, financeiro, estoque e inspeção de entrada, patrimônio, e contabilidade/fiscal; e consolidação da implantação do Módulo de Licitações e Compras na STU Recife.



## Benefícios

- Padronização e Eficiência Operacional
- Otimização de Recursos
- Agilidade e Transparência em
- Licitações e Compras
- Facilidade na Geração de Relatórios
- Gerenciais
- Integração e Comunicação Eficientes



## Justificativa



A expansão dos módulos do ERP PROTHEUS para todas as Unidades da CBTU, baseada na experiência da STU Recife, visa unificar as regras de negócio e permitirá a padronização e otimização dos fluxos de trabalho, garantindo uma maior eficiência operacional e a maximização dos recursos disponíveis. Essa estratégia não apenas atende às necessidades presentes, mas também oferece flexibilidade para adaptações futuras, alinhando-se à visão de crescimento e garantindo que a infraestrutura tecnológica da CBTU esteja sempre alinhada com as demandas dinâmicas do ambiente de negócios.

## Situação

Em andamento

**START**

## Premissas

Comprometimento da Alta Administração  
Disponibilidade de Equipe  
Engajamento e Treinamento dos Usuários



## Custo estimado

Depende de estudo técnico.



## Descrição



Desenvolver ações e projetos de inovação com intuito de estimular o potencial criativo dos empregados e compartilhamento de ideias inovadoras e de aperfeiçoamento de processos.

## Justificativa



A criatividade e inovação são grandes aliadas no aprimoramento dos processos desenvolvidos por uma organização. Assim, fomentar a criação de novas soluções ou o aperfeiçoamento de processos de trabalho existentes, por meio da contribuição dos próprios empregados, propiciará a CBTU a possibilidade de respostas rápidas e eficiente às demandas, bem como atingir melhorias tangíveis na qualidade dos serviços

## Benefícios



- Otimização de processos
- Redução de custos
- Aumento da eficiência
- Modernização e melhoria nos serviços prestados.

## Ações e Projetos Vinculados

- Construindo Juntos - Ambiente Colaborativo; Concurso interno para reconhecimento das melhores práticas e inovações; Projeto Novas Ideias; Cultura de Melhoria Contínua;
- Divulgar: Internamente via meios próprios;
- Estimular/incentivar: Workshops, parcerias com faculdades, cursos.
- Premiar por temas, exemplo: RH, Via Permanente., Material Rodante, Sustentabilidade e TI.
- Multiplicar: Premiado responsável, visita e replica a inovação em todas as STUs, fóruns e outros.
- Eventos de Reconhecimento (Conquistas notáveis): Organização de eventos periódicos de reconhecimento para destacar e premiar empregados que demonstram excelência em suas funções.

## Situação

Não Iniciado.

START

## Premissas



Ambiente de segurança psicológica (expressar ideias sem medo de represálias); Tempo para inovação; Comunicação aberta (encorajando o feedback construtivo e o diálogo contínuo); Espaço para experimentação (proporcionar os funcionários possam experimentar e testar suas ideias).

## Custo estimado



R\$ 127.500,00

# Programa de Gestão de Talentos

APRENDIZADO E CRESCIMENTO  
FORTALECER E VALORIZAR A  
GESTÃO DE PESSOAS



## Descrição

Aprimorar a gestão do capital humano, por meio de projetos que possibilitem a atração e a retenção de talentos para a empresa, privilegiando o desenvolvimento e crescimento profissional.



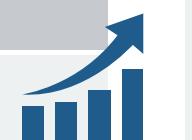
## Justificativa

A valorização do capital humano permite que o conhecimento produzido internamente seja retido e multiplicado de forma eficiente. Assim, uma boa gestão da força de trabalho está intrinsecamente ligada a um quadro de pessoal adequado às demandas administrativas, operacionais e às de projetos que privilegiem o crescimento profissional, bem como remunerações que garantam a competitividade salarial com o mercado externo.



## Benefícios

- Melhoria no desenvolvimento do potencial individual e profissional;
- Satisfação no trabalho e aumento da produtividade;
- Redução do absenteísmo;
- Redução de conflitos e turnover.



## Ações e Projetos Vinculados

- Reestruturação/ Criação do PES
- Concurso Público

**START**

## Situação

Em andamento



## Premissas

Disponibilização de recursos orçamentários;  
Retenção e renovação do capital intelectual  
Inovação e disseminação dos processos de trabalho.



## Custo estimado

R\$ 1.800.000,00

# Programa de Multiplicação de Conhecimento

## Descrição

Desenvolver ações e processos disseminadores de conhecimento interno e de expertise da companhia.

## Justificativa

Representa uma estratégia fundamental na gestão de conhecimento, essencial para a captura e disseminação de informações tácitas (implícito), explícitas e culturais que são cruciais para o crescimento organizacional. O programa facilita o compartilhamento de conhecimento institucional. Tal programa é uma ferramenta indispensável para garantir que todo o conhecimento de uma organização sejam preservados e perpetuados entre os colaboradores.

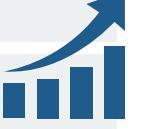


## Ações e Projetos Vinculados

- Revisão do valor de hora/aula para instrutoria interna;
- Utilização da plataforma de AVA (Ambiente Virtual de Aprendizagem) para transmissão de conhecimento.

## Benefícios

- Transmissão e atualização de conhecimentos, principalmente nas áreas operacionais;
- Inovação e adaptação da organização à mudanças;
- Atualização de práticas (ex.: POPs);
- Prevenção de silos (armazenamento) de conhecimento, evitando que o conhecimento fique isolado em setores ou empregados, promovendo uma cultura de compartilhamento aberto de informações;
- Eficiência na transmissão, de forma que o aprendizado seja adaptado às necessidades específicas daquele determinado grupo de pessoas (empregados).



APRENDIZADO E CRESCIMENTO  
PROMOVER A APRENDIZAGEM  
CONTÍNUA E GESTÃO  
DO CONHECIMENTO



**START**

## Situação

Em andamento



## Premissas

Alinhamento estratégico; Apoio da alta administração com a garantia de recursos e reconhecimento da importância do Programa; Sustentabilidade e evolução (sustentável a longo prazo e flexível para evoluir de acordo com as necessidades da Companhia).

## Custo estimado

R\$750.000,00





# Recomendações

## Área / Estrutura dedicada à Projetos

Coordenação eficiente dos projetos e programas estratégicos

## Comunicação para Engajamento

Criar consciência sobre as prioridades estratégicas, entendimento compartilhado e comprometimento de todos envolvidos

## Sistema de Monitoramento Contínuo

Acompanhamento do desempenho em relação aos indicadores e metas estabelecidos, além de avaliações periódicas para ajustes necessários.

"O planejamento não é apenas uma preparação para as atividades futuras, mas é a própria mobilização para moldar o futuro."

Peter Drucker



## Comitê Nacional de Planejamento Estratégico

- Promover os ajustes e revisões necessários no PE (periodicidade mínima anual);
- Atuar como interlocutor entre as áreas de negócio;
- Monitorar a execução do PE, assim como os respectivos programas e projetos estratégicos;
- Oferecer suporte técnico, no tocante às metodologias e ferramentas de gerência de ações estratégicas e processos de trabalho;
- Fomentar a busca de estratégias, métodos e ferramentas para promover a divulgação do PE e seus desdobramentos;
- Solicitar dados, apurar indicadores e consolidar relatórios trimestrais, sintetizando informações relevantes para apresentação aos órgãos colegiados e demais interlocutores relevantes ao processo;
- Fomentar a divulgação do PE na CBTU, bem como publicizar seus dados e resultados, prioritariamente por meio da intranet.

# Contato

## E-mail

[planejamentoestategico@cbtu.gov.br](mailto:planejamentoestategico@cbtu.gov.br)

## Dúvidas

Mariana dos Santos Fernandes (Coordenadora)

Leonardo Ivar Gomes Jaldin (Coordenador Substituto)

Diretoria de Planejamento e Relações Institucionais

