

## **GESTÃO DE RISCOS NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS EM UMA EMPRESA DE TRANSPORTE COLETIVO: UM ESTUDO DE CASO**

### **RISK MANAGEMENT IN THE PROVISION OF SERVICES IN A PUBLIC TRANSPORT COMPANY: A CASE STUDY**

Tatiane Regina Camparine Barca<sup>1</sup>

Fernanda Cristina Pierre<sup>2</sup>

#### **RESUMO**

A gestão de riscos desempenha um papel crucial em empresas de transporte coletivo, pois as indústrias estão expostas a uma série de riscos operacionais, financeiros e de segurança. Uma vez identificados o risco é importante avaliar sua probabilidade de ocorrência e seu impacto potencial. Isso permite que a empresa priorize os riscos mais significativos e desenvolva estratégias de mitigação apropriadas. Por meio do 5W1H foi possível propor soluções para resolver os principais riscos identificados: formas de pagamento, filas e desmotivação dos colaboradores, otimizando o funcionamento da empresa. Os resultados apresentados com o uso das ferramentas descritas contribuíram para identificação dos principais riscos na empresa em estudo. O próximo passo deste trabalho é realizar a implantação deste plano de ação para verificar a eficiência das ações propostas e a minimização dos riscos.

**Palavras-chave:** Ferramentas da Qualidade, Melhoria. Riscos

#### **ABSTRACT**

Risk management plays a crucial role in public transport companies, as these organizations are exposed to a range of operational, financial and safety-related risks. Once the risks are identified, it is important to assess its likelihood of occurrence as well as its potential impact. This process enables the company to prioritize the most critical risks and develop appropriate mitigation strategies. In this study, quality management tools were applied to identify and analyze the main risks affecting service provision in a public transport company. The 5W1H method was used to propose solutions to resolve the main risks identified including forms of payment, passenger queues and employee demotivation, thus optimizing the company's operations. Results show the identification and analysis of the main risks present in the studied company. As a next step, it is suggested the implementation of this action plan to evaluate the efficiency of the proposed actions and their contribution to risk reduction.

**Keywords:** Quality Tools, Improvement, Risks. Risk management.

<sup>1</sup>Graduada no Curso de Produção Industrial na Faculdade de Tecnologia de Botucatu

<sup>2</sup>Docente na Faculdade de Tecnologia de Botucatu, Av. José Ítalo Bacchi, s/nº; e-mail fernanda.pierre@fatec.sp.gov.br

## 1 INTRODUÇÃO

O transporte coletivo no Brasil é um serviço essencial que envolve a movimentação de pessoas por meio de ônibus, metrô, trens, barcas e outros modos de transporte público. Esses serviços são oferecidos por empresas públicas e privadas, e são regulamentados por normas e legislações específicas (Estadão, 2020).

Nos tempos modernos, uma empresa que não faz gestão de riscos dificilmente consegue sobreviver no mercado. Para quem ainda não é muito familiarizado com o termo, Gestão de Riscos é um conjunto de atividades direcionadas para gerenciar e controlar uma empresa em relação a potenciais ameaças. Isso abrange, desde planejamento e uso dos recursos humanos, até os materiais adquiridos para precaver ou tratar um risco. A ideia final por trás de tudo isso é a melhoria contínua dos processos da empresa, a fim de potencializar os negócios (Mercado Eletrônico, 2020).

O conceito de qualidade tem evoluído ao longo do tempo e começou a ser considerado importante em meios aos processos produtivos por volta de 1950 quando os consumidores começaram a se questionar quanto a qualidade e utilidade dos produtos que estavam adquirindo (LOBO, 2020).

A gestão da qualidade envolve um conjunto de práticas que enfatiza, entre outras coisas, a melhoria contínua, atendendo aos requisitos dos clientes, reduzindo o retrabalho, aumentando o envolvimento dos funcionários e o trabalho em equipe, benchmarking competitivo e relações mais estreitas com fornecedores (Powell, 1995).

Para Gomes (2004), a qualidade é algo que afeta a vida das organizações e a vida de cada um de nós de forma positiva, mas que ainda não se tem definição exata.

Atualmente a qualidade deixou de ser um diferencial e passou a ser uma obrigação para as empresas que querem se manter no mercado. A mesma não deve ser concebida como um ato isolado ou “departamento específico”, mas como uma concepção de pensamento e atitude a ser praticada em todos os processos organizacionais (Machado, 2012).

Ainda segundo o autor, as ferramentas da qualidade foram estruturadas a partir da década de 50, com base em conceitos e práticas existentes. Desde então, o uso das ferramentas tem sido de grande valia para os sistemas de gestão.

Segundo Roth (2011), com a evolução do conceito de qualidade, cresceu também a percepção da sua importância para o posicionamento estratégico da empresa perante o mercado, sendo estendida para todas as atividades da empresa. O termo qualidade total representa todos

os setores significativos da empresa, denotando, também, a excelência organizacional da empresa.

No contexto da gestão da qualidade há métodos e ferramentas que permitem a identificação, coordenação e execução de melhorias em processos de manufatura ou serviços. No dia a dia das empresas, é comum que elas tenham um grande volume de demandas. Muitas dessas tarefas, inclusive, aparecem sempre como “urgentes” e embora sejam, é preciso se atentar ao nível de prioridade dessa ação. Afinal, para melhorar a qualidade e organização desses processos, devemos contar com algumas ferramentas que facilitam o processo de definição das prioridades e a resolução dos problemas. Isso evidencia que a utilização da matriz GUT pode melhorar a qualidade e a eficiência dos processos de tomada de decisão (Rabello, 2023).

A Matriz GUT foi criada por Charles H. Kepner e Benjamin B. Tregoe, na década de 80, e tinha como propósito ajudar na resolução de problemas complexos das indústrias americanas e japonesas. Em sua essência, a Matriz GUT é uma ferramenta da qualidade utilizada para a priorização de tomadas de decisões. Por esse motivo, também é conhecida como Matriz de Prioridades (Napoleão, 2019).

O primeiro passo para sua elaboração é listar os problemas presentes em determinado ambiente e, na sequência, avaliar os três aspectos (Periard, 2011).

Ainda segundo o autor, a matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência) é uma ferramenta muito utilizada pelas empresas para priorizar os problemas que devem ser atacados pela gestão, bem como para analisar a prioridade que certas atividades devem ser realizadas e desenvolvidas.

De acordo com Charles Kepner, para utilizar o método, deve-se parametrizar os riscos de uma atividade, onde são definidas a seriedade, urgência e taxa de crescimento. Após realizar essa análise é possível comparar e tirar conclusões sobre as atividades, definindo as mais relevantes e, dessa forma, priorizá-las (Kepner; Tregoe, 1981).

Conforme descreve Manuel Meireles, a ferramenta GUT deve ser usada para definir prioridades, guiando o usuário por diversas alternativas de ação, traçando um caminho a ser seguido para alcançar seus objetivos (Meireles, 2001).

Ainda segundo o autor, essa ferramenta gerencial é utilizada para priorizar a tomada de decisão, levando em consideração a gravidade, a urgência e a tendência do evento relacionado. A partir dessas variáveis, o gestor pode agir com base em um escalonamento, identificando quais complicações devem ser resolvidas primeiro. O grande diferencial do Método GUT, em

relação aos outros do gênero, é a simplicidade de utilização e a possibilidade de atribuir valores para cada caso concreto de maneira objetiva.

Para Seleme e Stadler (2010) cada variável tem um significado: a gravidade (G) diz respeito à importância do problema examinado em relação a outros apresentados; a urgência (U) implica a ideia de quão importante é a ação temporal; a tendência (T) indica o sentido da ocorrência do problema, ou seja, se ele tende a crescer ou diminuir com a ação do tempo.

Como método utilizado na elaboração de um plano de ação para eliminar problemas, Peinado e Graeml (2007) definem 5W1H como sendo um formulário de perguntas de forma organizada que ajuda a identificar as ações, onde estas ações serão realizadas, o porquê destas ações, quem irá executá-las, quando e como será a execução delas. Este método também é utilizado para que não se tenha nenhuma dúvida nas funções e responsáveis dentro de cada processo, evitando assim o fracasso de um dado projeto de melhorias.

Segundo Deolindo (2011), a ferramenta 5W1H tem como finalidade mostrar claramente todos os aspectos que devem ser definidos em um plano de ação. Para Werkema (2012), este método consiste em responder seis perguntas básicas para programar soluções: “o quê?” (*What*), “quando?” (*When*), “quem?” (*Who*), “onde?” (*Where*), “por quê?” (*Why*) e “como?” (*How*).

De acordo com Galante (2015), o gerenciamento de riscos é um processo complexo que aplica sistematicamente políticas de gestão, procedimentos e práticas orientados para a realização de oportunidades e o manejo dos efeitos adversos.

Para Cicco (2017), a gestão de risco refere-se à identificação de variações potenciais em relação ao que se planeja ou se espera, e à gestão dessas variações para que seja possível maximizar oportunidades, minimizar perdas e melhorar as decisões e os resultados; ou seja, significa identificar oportunidades e utilizá-las para melhorar o desempenho, bem como implantar ações para evitar ou reduzir as possibilidades de que algo saia errado.

Completando a afirmação acima, Baraldi (2005) define como sendo os conhecimentos, os métodos e os processos organizados para reduzir os prejuízos e aumentar os benefícios na concretização dos objetivos estratégicos.

A gestão de riscos é uma prática holística e integrada que requer a colaboração de várias partes da organização, incluindo a alta administração, funcionários de diferentes níveis hierárquicos e áreas funcionais. É um processo dinâmico que deve ser revisado e atualizado regularmente para se adaptar às mudanças no ambiente de negócios e garantir a eficácia na identificação, avaliação e mitigação dos riscos.

O objetivo deste trabalho foi avaliar os riscos e propor um plano de ação de uma empresa prestadora de serviços localizada no interior do Estado de São Paulo.

## 2 MATERIAIS E MÉTODOS

A empresa em estudo é uma prestadora de serviços do ramo de transporte coletivo localizada no interior no Estado de São Paulo.

O trabalho foi desenvolvido no período de março/2023 a maio/2023.

Realizou-se a observação direta e aplicação da ferramenta *brainstorming* na empresa para verificação dos problemas, possibilitando a priorização destes por meio da matriz GUT.

Com base nos problemas listados, atribuiu-se para cada um, em uma escala crescente de 1 a 5, a característica conforme Quadro 1. A base é o valor 5 para os problemas maiores e 1 para os menos importantes. O número de cada variável deve ser multiplicado e, ao final, gerar um *score* para cada problema (BRASIL, 2009).

Para diminuir a subjetividade no momento de atribuir a pontuação, Periard (2011) recomenda a utilização do método exposto no Quadro 1.

Quadro 1 – Critérios de Pontuação do Método GUT.

Nota	Gravidade	Urgência	Tendência
5	Extremamente grave	Precisa de ação imediata	Irá piorar rapidamente
4	Muito grave	Urgente	Irá piorar em pouco tempo
3	Grave	O mais rápido possível	Irá piorar
2	Pouco grave	Pouco urgente	Irá piorar a longo prazo
1	Sem gravidade	Pode esperar	Não irá mudar

Fonte: Periard (2011).

O problema que apresentar o maior resultado será o primeiro a ser atacado e assim por diante, definindo-se planos de ação por meio da ferramenta 5W1H para proposta de resolução, com definição dos responsáveis de tratar os problemas, como isso irá se realizar e prazos para estas tratativas.

No entanto, Scartezini (2009) defende que a correta atribuição dos valores dentro dos critérios acima irá depender fundamentalmente do conhecimento técnico do gestor acerca de cada problema. O autor sugere aplicar o método por meio de um grupo de especialistas e julgar

cada caso pelo consenso lógico. A última fase é estabelecer um ranking dos problemas para saber quais são as prioridades e definir quais serão resolvidos primeiro.

### 3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Por meio da análise *in loco* e avaliação dos registros documentais de 2023 referente a empresa, prestadora de serviços do ramo de transporte coletivo, foram levantados os potenciais desvios que poderiam comprometer as atividades do setor, sendo: filas, desmotivação de colaboradores, notas falsas, contagem de dinheiro, dados errados, formas de pagamento, como mostra o Quadro 2.

Quadro 2 – Levantamento dos riscos, na prestadora de serviços.

Riscos	Gravidade	Urgência	Tendência	GxUxT	Prioridade
Filas	4	5	5	100	2
Desmotivação dos colaboradores	4	4	4	64	3
Notas falsas	5	3	1	15	5
Contagem de dinheiro	3	2	3	18	4
Dados errados	1	1	2	2	6
Formas de pagamento	5	5	5	125	1

Fonte: Próprio autor (2023).

Com base na matriz onde as prioridades foram definidas, percebe-se que os problemas de maiores importâncias são, na sequência, formas de pagamento, filas e desmotivação dos colaboradores.

Faveri e Silva (2013) afirmam que o Método GUT é uma ferramenta de planejamento estratégico que auxilia o processo de tomada de decisão e tem compatibilidade com a área de gestão de risco de desastres. As variáveis gravidade, urgência e tendência são aspectos relevantes a considerar quando se avaliam problemas relacionados a essa seara.

Como proposta de melhoria foi elaborado o plano de ação por meio da ferramenta 5W1H, conforme Quadro 3, destacando o principal problema que é a fila no atendimento.

Quadro 3 – Plano de ação dos problemas potenciais da empresa estudada

Riscos	O QUÊ (WHAT)	POR QUE (WHY)	QUEM (WHO)	QUANDO (WHEN)	ONDE (WHERE)	COMO (HOW)
Formas de pagamento	Desenvolver novo aplicativo para outras formas de pagamento, devido a falta de opções.	Para eliminar filas e reclamações	Empresa terceirizada.	Jun./24	Prestadora de serviços	Com o Auxílio de um <i>Software</i>
	Testar a funcionalidade do novo aplicativo.	Para verificar se o problema foi solucionado.	Empresa terceirizada junto ao supervisor da empresa.	Jul./24	Prestadora de serviços	Pelo acompanhamento do funcionamento do aplicativo junto com a empresa
	Revisar se o funcionamento do novo aplicativo foi efetivo.	Para verificar se o novo aplicativo sanou a necessidades dos potenciais problemas dos usuários.	Empresa terceirizada junto ao supervisor e gerente da empresa	Ago./24	Prestadora de serviços	Por meio da análise e da validação da funcionalidade do projeto
Filas	Contratar um novo colaborador	Para agilidade do atendimento	RH	Jun./24	Prestadora de serviços	Mediante entrevistas
	Treinar os atendentes com frequência	Para um melhor atendimento e qualificação de seus colaboradores	Empresa terceirizada	Jul./24	Prestadora de serviços	Através de capacitação
Desmotivação dos colaboradores	Pesquisa de Satisfação para atendimento	Para um melhor rendimento diário.	Gestor	Dez./23	Prestadora de serviços	Por meio de questionários de satisfação
	Estimular o reconhecimento interno	Para estimular o esforço no ambiente de trabalho.	Gestor	Dez./23	Prestadora de serviços	Através de <i>feedbacks</i> quinzenais

Fonte: Próprio autor (2023)

De acordo com Moretti *et al.* (2019), a aplicação da ferramenta 5W1H, tem o intuito de orientar por meio de um plano de ação bem dimensionado as melhorias necessárias no processo, sendo esse plano claro e objetivo atuando na raiz do problema.

Corroborando, Pierre e Alkimin (2021), por meio do uso das ferramentas GUT e 5W1H em uma empresa de usinagem localizada no interior do Estado de São Paulo obtiveram resultados relevantes e positivos quanto aos problemas detectados no setor PCP. Esses resultados variaram, desde melhoria no acabamento das peças, redução dos desperdícios de hora, até a redução do ciclo dos itens dentro do processo de fabricação.

Analisando os resultados encontrados nesta pesquisa pode-se determinar que a utilização da ferramenta de priorização de problemas matriz GUT foi importante para a identificação de problemas existente e para nortear a tomada de decisões.

#### 4 CONCLUSÕES

Os resultados apresentados com o uso das ferramentas descritas contribuíram para identificação dos principais riscos na empresa em estudo.

Por meio do 5W1H foi possível propor soluções como desenvolver, testar e revisar um novo aplicativo, devido à falta de opções, para resolver a principal causa detectada que foi formas de pagamento, otimizando o funcionamento da empresa.

O próximo passo deste trabalho é realizar a implantação deste plano de ação para verificar a eficiência das ações propostas e a minimização dos riscos.

#### REFERÊNCIAS

ARRUDA, L. G. **Análise 360 da oportunidade do negócio. Verde Ghaia**, 2018. Disponível em: <<https://www.consultoriaiso.org/analise-360-da-oportunidade-do-negocio/>>. Acesso em: 18 mai. 2023.

BARALDI, P. **Gerenciamento de Riscos Empresariais**: a gestão de oportunidades, a avaliação de riscos e a criação de controles internos nas decisões empresariais. 2º edição. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2005.

BRASIL, Escola Nacional de Administração Pública. **Análise e Melhoria de Processos**. Brasília-DF, 2009.

CICCO, F. **Gestão de riscos**: Diretrizes para a implementação da ISSO 31000:2009. Risk Tecnologia Editora, 2009. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=PFq1CgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=g#v=onepage&q=g&f=false>>. Acesso em: 24 fev. 2023.

DEOLINDO, V. **Planejamento Estratégico em Comarca do Poder Judiciário.**

Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Poder Judiciário) – Escola de Direito do Rio de Janeiro. Porto Alegre: Fundação Getúlio Vargas 2011.

ESTADÃO, **Transporte Público e Coletivo 2020.** Disponível em: < [http://www.Transportepublico e coletivo: existe diferença entre eles? - Summit Mobilidade \(estadao.com.br\)](http://www.Transportepublico.coletivo.com.br)>. Acesso em: 17 mai. 2023.

FÁVERI, R; Silva, A. Método GUT aplicado à Gestão de Riscos de desastres: Uma ferramenta de auxílio para hierarquização de riscos. **In: Revista Ordem Pública**, v. 9, n. 1, jan./jun., 2016. Disponível em: < <https://rop.emnuvens.com.br/rop/article/view/112>>. Acesso em: 01 set. 2023.

GALANTE, E. **Princípios de Gestão de Riscos.** 1º edição. Curitiba: Editora Appris, 2015.

GOMES, P. **A evolução do conceito de qualidade: dos bens manufacturados aos serviços de informação,** Cadernos BAD, Vol. 2, pp. 6-18, 2004. Disponível em: <<https://www.bad.pt/publicacoes/index.php/cadernos/article/view/826>>. Acesso em: 27 ago. 2023.

KEPNER, Charles H.; TREGOE, Benjamin B. **O administrador racional.** São Paulo: Atlas, 1981.

LOBO, R.N. **Gestão da qualidade.** 2. ed. São Paulo: Érica, 2020.

MACHADO, S. S. **Gestão da qualidade.** 1. ed. Inhumas: IFG; Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, 2012. 25-26 p.

MEIRELES, Manuel. **Ferramentas administrativas para identificar, observar e analisar problemas: organizações com foco no cliente.** São Paulo: Arte & Ciência, 2001.

MERCADO ELETRÔNICO, **5 Principais Etapas para uma Gestão de Riscos 2020.** Disponível em: < <https://eficientehttps://blog.me.com.br/5-etapas-para-uma-gestao-de-riscos-eficiente/>> Acesso em: 25 ago. 2023.

MORETTI, I. C. *et al.* Planejamento e controle da manutenção (PCM): um estudo de caso em uma empresa de confecção de bonés. **In: IX Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção. Ponta Grossa.** 2019.

NAPOLEÃO, B. M.; **Matriz GUT (Matriz de Priorização).** 2019. Disponível em: <<https://ferramentasdaqualidade.org/matriz-gut-matriz-de-priorizacao/>>. Acesso em: 28 abr. 2023.

PEINADO, J.; GRAEML, A. R. **Administração da Produção (Operações Industriais e de Serviços).** Curitiba: UnicenP, 2007.

PERIARD, G. **Matriz GUT: Guia Completo,** 2011. Disponível em: < <https://pt.scribd.com/document/414388476/Matriz-GUT-Guia-Completo>>. Acesso em: 7 abr. 2023.

PIERRE, F. C.; ALKIMIN, V. R. Uso da matriz GUT na priorização de problemas que impactam o planejamento de produção em uma empresa de usinagem. **In: I Jornada Científica e Tecnológica da Fatec Botucatu**. Botucatu. 2021. Disponível em: <<http://www.jornacitec.fatecbt.edu.br/index.php/XJTC/XJTC/paper/view/2585/2966>>. Acesso em: 01 set. 2023.

POWELL, T.C. Gestão da qualidade total como vantagem competitiva: uma revisão e estudo empírico. **Strategic management journal**, v. 16, n. 1, pp. 15-37, 1995. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.4250160105>>. Acesso em: 7 abr. 2023.

RABELLO, G. **Como utilizar a matriz GUT ou matriz de priorização de processos?**, 2023. Disponível em: <<https://www.siteware.com.br/metodologias/matriz-gut/>>. Acesso em: 23 mai. 2023.

ROTH, C. W. **Curso técnico em automação industrial: Qualidade e Produtividade**. 3. ed. – Santa Maria : Colégio Técnico Industrial de Santa Maria, 2011. 17-61p.

SCARTEZINI, Luís Maurício Bessa. **Análise e melhoria de processos**. Goiânia, 2009. Disponível em: <<http://www.aprendersempre.org.br/arqs/GE%20B%20-%20An%E1lise-e-Melhoria-de-Processos.pdf>>. Acesso em: 27 ago. 2023.

SELEME, R.; STADLER, H. **Controle da qualidade: as ferramentas essenciais**. 2. ed. rev. e atual. Curitiba: Ibplex, 2010.

WERKEMA, C. **Criando a Cultura Lean Seis Sigma**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.