

## **PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS: UMA PROPOSTA PARA O SETOR DE MANUTENÇÃO DA UFERSA**

**Alberlan Fernandes da Silva**<sup>1</sup>

**Alvaro Fabiano Pereira de Macêdo**<sup>2</sup>

**Kerginaldo Nogueira de Medeiros**<sup>3</sup>

**Antônio Erivando Xavier Junior**<sup>4</sup>

### **RESUMO**

A Gestão de Riscos é um tema que vem ganhando cada vez mais importância dentro da Gestão Pública, atuando seja de forma preventiva ou como mecanismo corretivo, considerando que, para cumprir os fins a que as instituições se propõem, a busca por uma melhoria, nesse tipo de gestão, implica uma melhoria no processo de eficácia organizacional. Dessa forma, esta pesquisa tem como foco propor um modelo de plano de gerenciamento de riscos voltado para os procedimentos de manutenção na Divisão de Manutenção e Instalações Físicas (DMIF) da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA). Para tanto, foi necessário analisar o funcionamento da DMIF; analisar o processo de atendimento das demandas do setor, identificando os pontos que causam impactos e que podem afetar a eficiência organizacional; e construir um modelo de Gestão de Riscos para a DMIF. Diante disso, verificou-se que não há conhecimento, no setor, sobre a implantação da Gestão de Riscos na UFERSA. Além disso, observou-se a falta de um plano de manutenção preventiva, o que faz com que o trabalho seja realizado sempre de forma corretiva emergencial, não tendo um processo mapeado do seu atendimento. Tal ação gera vários riscos ao setor no alcance dos seus objetivos, constatando-se a importância da implantação de um modelo de gerenciamento de riscos no setor.

**Palavras-chave:** Gestão de riscos; manutenção predial; eficiência organizacional; processos.

### **INTRODUÇÃO**

A gestão de riscos é um tema que vem ganhando notoriedade em todas as organizações, sejam elas públicas ou privadas. As organizações utilizam a gestão de riscos como meio de aperfeiçoar seu planejamento estratégico, sendo um mecanismo que produz

---

<sup>1</sup> Administrador na Universidade Federal Rural do Semi-Árido. E-mail: [alberlan@ufersa.edu.br](mailto:alberlan@ufersa.edu.br)

<sup>2</sup> Docente na Universidade Federal Rural do Semi-Árido. E-mail: [alvarofabiano@ufersa.edu.br](mailto:alvarofabiano@ufersa.edu.br)

<sup>3</sup> Administrador na Universidade Federal Rural do Semi-Árido. E-mail: [kerginaldo@ufersa.edu.br](mailto:kerginaldo@ufersa.edu.br)

<sup>4</sup> Docente na Universidade Federal Rural do Semi-Árido. E-mail: [erivando@ufersa.edu.br](mailto:erivando@ufersa.edu.br)

agilidade no enfrentamento das dificuldades e alcance dos objetivos institucionais (ORANGE BOOK, 2020).

No que se refere à administração pública, a gestão de riscos tem sido uma importante ferramenta para prática de gestão, aliado aos princípios da governança pública, por meio de diretrizes como transparência, equidade, conformidade e *accountability* (RAMOS, 2020).

A gestão de riscos tornou-se um mecanismo necessário para as organizações públicas, criando procedimentos que identificam, analisam, avaliam, tratam e monitoram os riscos que podem afetar negativamente o alcance dos objetivos (VIEIRA E BARRETO, 2019).

As Instituições de Ensino Superior (IES) são autarquias federais responsáveis pela geração de valor público para a sociedade através do desenvolvimento de atividades regulares de ensino, pesquisa e extensão. A Universidade Federal Rural do Semi-árido é uma instituição de ensino superior, localizada no semiárido nordestino, atua no ensino de graduação e de pós-graduação, na pesquisa e na extensão, sob a forma de atividades presenciais e a distância, com abrangência em várias áreas do conhecimento, ofertando cursos das áreas de Engenharias, Ciências Agrárias, Ciências Biológicas, Ciências da Saúde, Ciências Exatas e Naturais, Letras, Ciências Sociais Aplicadas e Ciências Humanas.

Para a realização das suas atividades finalísticas e, conseqüentemente, para o alcance de seus objetivos institucionais é de suma importância à eficiência, eficácia e efetividade das atividades de apoio. Dentre essas áreas de suporte, destacam-se as atividades de manutenção da infraestrutura, considerando que interfere diretamente o desempenho das atividades administrativas e acadêmicas.

Diante da sua importância e relevância é importante fazer o seguinte questionamento: Que estrutura de gestão de riscos pode ser proposta para o setor de Manutenção e Instalações Físicas pode contribuir com a melhoria no alcance da eficiência organizacional da Universidade Federal Rural do Semi-árido (UFERSA)?

A pesquisa tem como foco propor um modelo de plano de gerenciamento de riscos voltado para os procedimentos de manutenção na Divisão de Manutenção e Instalações Físicas (DMIF) da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA).

Nesse sentido, esta pesquisa tem como objetivo geral propor um modelo de plano de gerenciamento de riscos voltado para os procedimentos de manutenção na UFERSA. Já os objetivos específicos são: a) Analisar o funcionamento da Divisão de Manutenção e Instalações Físicas da UFERSA; b) Analisar o processo de atendimento das demandas do setor, identificando os pontos que causam impactos e pode afetar a eficiência organizacional; c) Construir um modelo de Gestão de Risco para a DMIF.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Gestão de riscos nas organizações públicas**

A Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT (2018) define risco como sendo o efeito que as incertezas causam nos objetivos organizacionais, e que independentemente do

tipo de organização, estas estão sujeitas às influências internas e externas que causam essas incertezas.

A Gestão de Riscos vem ganhando notoriedade na discussão recente da Administração Pública, através de publicação de normativos, articulações em rede, projetos legislativos, cursos e eventos. A gestão pública contemporânea, por meio de conceitos como eficiência e efetividade, tem buscado executar suas políticas públicas com o objetivo de uma gestão por resultados. Para alcançar esses objetivos, a Gestão de Riscos é utilizada como potencial para o gerenciamento de recursos e qualidade do serviço prestado (RAMOS, 2020).

No Brasil, a preocupação com a gestão pública, e ainda de forma embrionária a Gestão de Riscos, pode ser vista no Decreto-lei n. 200, de 25 de fevereiro de 1967, que indica, em seu artigo 14: “[...] O trabalho administrativo será racionalizado mediante simplificação de processos e supressão de controles que se evidenciarem como puramente formais ou cujo custo seja evidentemente superior ao risco”.

Em 2018, o TCU lançou “10 Passos para a boa Gestão de Riscos”, descrevendo um roteiro para implantação dessa gestão nas organizações públicas, destacando a importância da presença dela nas organizações para gerar, preservar ou entregar valor público de forma eficiente (BRASIL, 2018). O governo, ao longo dos anos, vem tentando implantar, nos seus processos, uma Gestão de Riscos eficiente, como se pode observar nos decretos e nas instruções normativas citadas. É um passo importante para uma caminhada difícil.

No contexto brasileiro foi publicada pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e pela Controladoria-Geral da União, a Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 1, de 10 de maio de 2016, visando sistematizar as práticas relacionadas à gestão de riscos, aos controles internos e à governança. A partir desse instrumento normativo a implantação da gestão de riscos pela administração pública passou a ter um caráter obrigatório.

Contudo, ainda existia a necessidade de fortalecer a obrigatoriedade das práticas da gestão de riscos. O Decreto nº 9.203/2017 instituiu a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e previu a implantação do sistema de gestão de riscos e controles internos e sua respectiva integração ao processo de planejamento estratégico institucional, conforme previsto no Art. 17.

## **2.2 O modelo COSO**

Foi utilizado como modelo padrão no estudo em tela o modelo COSO, atendendo a sugestão da Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01/2016.

O modelo de Gestão de Riscos corporativos do COSO ERM definiu quatro categorias de objetivos, que seriam comuns a praticamente todas as organizações (estratégico, operacional, comunicação e conformidade), e identificou oito componentes como partes integrantes da estrutura de controles internos e do gerenciamento de riscos (ambiente interno, fixação dos objetivos, identificação dos eventos, avaliação aos riscos, atividade de controle, informações e comunicações e monitoramento) (SOUZA; SANTOS, 2017).

O modelo COSO ERM presume a existência de uma relação entre os objetivos almeçados pelas organizações e os componentes do gerenciamento do risco corporativo, que são os caminhos que a organização deve percorrer para atingir esses objetivos (COSO, 2007). Essa relação é retratada por meio de uma matriz tridimensional em forma de cubo, no qual as quatro categorias dos objetivos estão representadas nas colunas verticais, os oito componentes nas linhas horizontais e a organização e as suas unidades na terceira dimensão do cubo, conforme figura 1:

**Figura 1 – Cubo COSO II**



Fonte: COSO ERM (2007)

A adoção da Gestão de Riscos aprimora o processo decisório mediante o ambiente de incertezas que envolvem as organizações, de forma a maximizar os benefícios e diminuir os custos, gerando, assim, maior eficiência organizacional. Nas organizações públicas, gerir os riscos possibilita um melhor serviço prestado e uma melhor gestão dos recursos, entregando à população maior bem-estar (SILVA; ALVES; SANTOS, 2021).

### **3 METODOLOGIA**

No que concerne à metodologia, esta pesquisa utilizou o método qualitativo para percorrer um processo exploratório, indutivo e de observação. No que se refere aos procedimentos de pesquisa, utilizou-se o estudo de caso sobre o setor de manutenção da UFERSA. Foram empregadas como técnicas para a coleta dos dados à pesquisa documental nas análises de legislações e documentos internos da universidade, além da técnica de observação, com uso de entrevistas não padronizadas e não dirigidas. O plano proposto para implementação da gestão de riscos, baseou-se nas ferramentas proposta pelo COSO que é composta por oito etapas: criar o ambiente, definir objetivos, identificar e avaliar riscos, selecionar respostas, estabelecer controles internos, informar, comunicar e monitorar.

#### **3.1 Classificação da pesquisa**

A pesquisa é caracterizada como qualitativa, conforme Michel (2015) se propondo a entender, interpretar motivos e significados de um grupo de pessoas em relação a uma questão especificamente determinada, onde o pesquisador participa, compreende e interpreta.

Trata-se de uma pesquisa exploratória, que visa “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses” (MICHEL, 2015) com a finalidade de proporcionar maiores informações sobre determinado assunto, podendo ser realizada por meio de uma pesquisa de opinião, que segundo Cervo, Bervian e da Silva (2007, p. 62) “procura saber atitudes e preferências das pessoas a respeito de algum assunto, com objetivo de tomar decisões”.

Quanto ao escopo será utilizado um estudo de caso, que conforme Martins (2008) é utilizado no estudo de um fenômeno, uma unidade social, em sua realidade, de forma profunda e extensa. Yin (2015, p.4) destaca que o estudo de caso é comum nas pesquisas voltadas para áreas sociais.

No que se refere à formulação do problema o estudo busca responder que estrutura de gerenciamento de riscos pode ser proposta para o setor de Divisão de Manutenção e Instalações Físicas pode contribuir com a melhoria no alcance da eficiência organizacional da UFERSA, fazendo uma análise do funcionamento da unidade supracitada e aplicando as etapas propostas pelo COSO ERM.

A unidade de caso selecionada foi a Divisão de Manutenção e Instalações Físicas da Universidade Federal Rural do Semi-Árido, sendo número de caso único, por se tratar de setor em específico. A Divisão de Manutenção e Instalações Físicas (DMIF) está vinculada à Superintendência de Infraestrutura. O setor é responsável pelo gerenciamento da manutenção das instalações físicas dos 04 Campi da UFERSA, além da limpeza e conservação do Campus Mossoró.

No momento da pesquisa a DMIF era composta por 10 servidores de carreira, sendo 01 administrador, 02 assistentes administrativo, 02 técnicos em construção civil, 01 técnico em mecânica, 01 técnico em elétrica.

Na elaboração do protocolo primeiramente para coleta de dados foram utilizadas técnicas de observação direta obtida através de documentos pessoais ou institucionais, material gráfico, quadros, tabelas, fotografias, quaisquer formas de transmissão de informação acerca do objeto da pesquisa não vindas diretamente (MICHEL, 2015).

A segunda parte da coleta dos dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturada, onde o entrevistador tem a liberdade de conduzir a entrevista de forma aberta, explorando amplamente as questões conforme elas forem se apresentado, podendo retirar ou incluir perguntas no roteiro, sem perder a essência que se propõe. Essa técnica está em consonância com o modelo de Gestão de Risco do TCU, onde busca identificar eventos de risco, fontes, consequências e controles. (MICHEL, 2015)

A análise dos dados foi realizada com a técnica de triangulação de dados que segundo Yin (2015) visa, através de coleta de informações de fontes diferentes, corroborando com a mesma descoberta.

O universo dessa pesquisa é composto pelos servidores da Divisão de Manutenção e Infraestrutura Física da UFERSA.

### **3.2 Roteiro de entrevistas**

Foram realizadas 06 (seis) entrevistas, sendo um profissional de cada área que trabalha da DMIF: assistente administrativo, técnico em elétrica, técnico em construção civil, técnico em mecânica e auxiliar agropecuário, além do superintendente, nesse caso específico foi o servidor que exercia a função no período anterior a pandemia, em virtude de o funcionamento ser presencial. No caso dos demais entrevistados permaneceram nas suas funções até hoje. O período de realização das entrevistas foi entre janeiro e fevereiro de 2022.

## **4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Os resultados foram estruturados em três tópicos, baseando-se nas respostas das entrevistas: a primeira mostra como está à implantação da Gestão de Riscos na UFRSA; a segunda descreve como a DMIF funciona e a análise do processo de atendimento das demandas dos setores; e a terceira apresenta como foram aplicadas as etapas do COSO ERM na DMIF da UFRSA.

### **4.1 Analisar o funcionamento da DMIF e a análise do processo de atendimento das demandas dos setores**

Após análise das respostas dos entrevistados, pode-se constatar que não há mapeamento de processos na DMIF, no entanto, eles enxergam a importância dessa atividade, visto que facilitaria o funcionamento do setor. Em algumas respostas, observa-se que apesar de não haver uma definição de data para conclusão, o mapeamento está em processo de criação.

Analisando as respostas dos entrevistados, constata-se que 100% deles responderam que o único ponto positivo é a equipe, no que se refere às qualidades de comprometimento com o setor, conhecimento técnico e criatividade para resolver os problemas. Quanto às fraquezas, foram identificadas, em maior quantidade: equipe insuficiente para atender às demandas; falta de padronização nos procedimentos; uso excessivo de manutenção corretiva; sistema ineficaz para acompanhamento das demandas; gestão centralizada que dificulta o atendimento das demandas nos outros campi. Com base, ainda, nas respostas quanto aos pontos fracos percebidos pelos entrevistados, identificam-se também algumas ameaças ao setor. Leite e Gasparoto (2018) afirmam que as ameaças estão relacionadas ao ambiente externo. Nesse caso, seria externo à DMIF e com um impacto direto no setor, sem possibilidade de controle direto. Nas respostas, foram identificadas como principais ameaças as seguintes: falta de apoio da Gestão da Universidade, que não reconhece a importância do setor e gera uma segunda ameaça que é a falta de investimentos. Uma terceira ameaça é o grande número de empresas terceirizadas aventureiras que ganham as 61 licitações, mas não têm estrutura para atender o objeto dos contratos, gerando, assim, dificuldade de atendimento das demandas do setor.

Em relação ao gerenciamento do setor, sobretudo quanto aos procedimentos para tomada de decisão, à eficiência e à efetividade do setor e como os servidores que trabalham na área de manutenção da UFERSA veem a importância da implementação de ferramentas de gestão para auxiliar no acompanhamento dos serviços. No tocante ao plano de resolução de problemas do setor, 100% dos entrevistados informaram não haver algo que aponte para isso. Além disso, eles informaram que as decisões são tomadas de forma pessoal, agindo cada um conforme sua expertise ou perguntando um ao outro, buscando auxílio com base na hierarquia conforme dificuldade de solução. Novamente vê-se a falta de padronização de seus processos, seja para a resolução de um problema, a criação de um documento ou a realização de qualquer outra tarefa a ser executada.

Quando perguntados sobre quais ações deveriam ser implementadas para melhorar a eficiência e a eficácia do setor, as principais respostas foram as que seguem: aumentar o quadro de servidores, tanto na parte efetiva com na terceirizada, pois consideram que o quantitativo, nos dias atuais, é insuficiente para atender às demandas; criação de protocolos (manual, mapeamento de processos), visto que não existe uma padronização das ações; melhoria na comunicação interna e externa do setor, uma vez que gera muitos ruídos da forma como está atualmente; e a melhoria dos contratos terceirizados, tanto na parte de quantitativo, já citado, como na descrição do seu objeto.

Quanto a todas essas ações que visam melhorar o desempenho do setor seria muito importante que houvesse a implementação de ferramentas gerenciais que possam auxiliar no controle e no acompanhamento das demandas. Todos os entrevistados responderam que a aplicação destas ajudaria o setor a alcançar seus objetivos. Segundo Nascimento et al. (2010), as ferramentas gerenciais são as utilizadas para fazer o gerenciamento eficaz das ações das organizações, mensurando seu desempenho através de informações precisas e tempestivas.

Foram formuladas questões com o propósito de trazer a opinião de como a manutenção contribui para o funcionamento da universidade e de que forma os gastos com isso podem ser reduzidos. É unanimidade, entre os entrevistados, a importância do setor para o funcionamento da instituição.

A Universidade, como difusora de conhecimento, tem que manter suas estruturas físicas em boas condições para seus usuários, de forma a proporcionar uma melhor qualidade na educação, mantendo os edifícios existentes dentro de um padrão de atuação aceitável que seja capaz de facilitar a transferência de conhecimentos, além de todas as demais atividades acadêmicas (FERREIRA, 2017).

Quando questionados sobre o que a Universidade poderia fazer para diminuir os custos de manutenção, os entrevistados, em sua maioria, falaram que era preciso investir no setor, com a contratação de um quadro maior de servidores efetivos e terceirizados para que se tenha condições de implementar uma manutenção preventiva. Seria um investimento maior, inicialmente, mas, como resultado, reduziria os gastos futuros. Foram abertas, entre os anos de 2018 e 2021, cerca de 23.000 requisições de manutenção.

Com a implantação de um plano de manutenção preventiva, as falhas tendem a diminuir, fazendo com que ocorra diminuição dos custos de médio e longo prazo, gerando, assim, uma economia de recursos físicos e econômicos (FERREIRA, 2017).

Todos os entrevistados participantes do estudo responderam que a Gestão de Riscos seria importante para a gestão dos processos da Divisão, uma vez que, a partir da identificação dos riscos, ela poderia desenvolver ações eficientes de combate e, conseqüentemente, atender, de forma mais eficiente e eficaz, as demandas do setor.

Com base na análise do atendimento das demandas de manutenção, pode-se perceber que, atualmente, a DMIF trabalha com a manutenção corretiva. O usuário, por meio do Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC), realiza as requisições de serviços dentro da área de necessidade (predial, elétrica, hidráulica, marcenaria, refrigeração etc.). Em seguida, o servidor da unidade analisa a requisição e gera a ordem de serviço, a qual é repassada às empresas terceirizadas para que possa executá-lo. Posteriormente a isso, o pedido é encerrado no sistema.

## **4.2 Modelo de Gestão de Riscos para a DMIF**

Neste tópico, será apresentado um modelo de Gestão de Riscos, baseado no modelo COSO ERM, para a Divisão de Manutenção e Instalações Físicas, seguindo os oito passos propostos pelo referido modelo.

### **4.2.1 Contexto/Ambiente**

Com relação à DMIF, constatou-se que ela não tem um mapeamento de suas atividades e não apresenta nenhuma ação voltada ao gerenciamento de riscos. Não houve treinamentos voltados aos servidores do setor por parte da Universidade. Tendo em vista essa carência, a UFRSA implementou o Escritório de Processos, ligado à Pró-Reitoria de Planejamento, que realiza ações de treinamento para capacitação dos servidores com o objetivo de mapear os processos da universidade. Na DMIF, esse treinamento foi realizado com um servidor que não está mais no quadro do setor, fazendo com que, conseqüentemente, o trabalho de mapeamento fosse interrompido. Mesmo tendo sido implementada a Gestão de Riscos na UFRSA, percebe-se que ela não está sendo executada de forma eficiente, e a falta de suas ações acabam prejudicando as atividades da DMIF.

### **4.2.2 Definição de objetivos**

De acordo com a análise do cenário no qual está situada a DMIF, observou-se que tal serviço não apresenta estrutura adequada para atender à necessidade da instituição. Por meio das entrevistas, foi possível identificar os objetivos do setor com relação a um planejamento de manutenção, evitando, assim, riscos que atrapalhem o alcance dessa meta. Nesse sentido, é importante destacar que a DMIF corresponde a uma atividade-meio e, por isso, não tem poder de decisão acerca de estruturação do setor e das prioridades das demandas, submetida às

decisões superiores. O objetivo do setor seria dar apoio às instalações físicas da UFERSA, mantendo a originalidade e a funcionalidade da sua estrutura, proporcionando um ambiente saudável de aprendizagem.

#### 4.2.3 Identificação dos Riscos

De forma a sistematizar a implementação da Gestão de Riscos, a partir das informações coletadas anteriormente, através de documentos e relatórios, as entrevistas com os servidores da DMIF e a visita in loco, realizou-se um levantamento dos possíveis eventos que podem contribuir para o não alcance dos objetivos da Divisão na UFERSA. Com base na identificação desses eventos de riscos, o quadro 1, em seguida, apresenta as causas e as consequências geradas a partir disso. Identificam-se os riscos como R# 01, para risco 1, e assim sucessivamente.

**Quadro 1 – Mapa de riscos**

Id	Causa	Evento de risco	Consequência
R# 01	Gestão administrativa	Pouco investimento no setor	Quadro insuficiente de servidores efetivos e terceirizados
R# 02	Manutenção corretiva	Falta de um plano de manutenção preventiva	Aumento das demandas urgentes
R# 03	Mapeamento de processos	Falta de padronização da atividades/fluxo	Ineficiência no acompanhamento das demandas
R# 04	Empresas terceirizadas aventureiras	Critérios mal estabelecidos em edital de licitação	Atraso no atendimento das demandas
R# 05	Contratos	Contratos poucos efetivos	Falta no atendimento das demandas

Fonte: Elaboração própria

#### 4.2.4 Avaliação dos Riscos

Diante da identificação dos riscos que podem surgir na DMIF e, conseqüentemente, possam dificultar os objetivos do setor, quadro com a matriz Probabilidade x Impacto foi montada (Quadro 2, a seguir), para, assim, chegar ao nível de risco apresentado. Para dimensionar essa matriz, foi utilizada a proposta no Plano de Gestão de Riscos da UFERSA. Em termos de probabilidade, foram realizadas análises subjetivas dos históricos de ocorrências, considerando-se os intervalos de tempo entre elas. O Plano utiliza matriz adaptada do modelo da CGU para efeito de cálculo de probabilidade da ocorrência. Com relação aos impactos, efeitos que resultam da ação dos eventos de riscos, a metodologia de mensuração é feita da mesma forma de matriz.

O quadro 2, a seguir, apresenta os valores atribuídos à probabilidade com que os eventos identificados ocorreram, bem como seu impacto, definindo, assim, o nível desse risco e a sua definição.

#### Quadro 2 – Avaliação dos riscos

Id	Risco	Probabilidade	Impacto	Nível de Risco (Probabilidade x Impacto)	Definição
R# 01	Pouco investimento no setor	5	5	25	Extremo
R# 02	Falta de um plano de manutenção preventiva	5	5	25	Extremo
R# 03	Falta de padronização da atividades/fluxo	5	4	20	Alto
R# 04	Critérios mal estabelecidos em edital de licitação	3	5	15	Alto
R# 05	Contratos poucos efetivos	1	5	5	Médio

Fonte: Elaboração própria

Verifica-se, com base no quadro 2, que “Pouco investimento no setor” é um evento que apresenta uma probabilidade muito alta de ocorrência, com impacto também muito alto. Diante disso, tal evento foi avaliado como de nível extremo, requerendo uma atenção maior. Com relação à “Falta de um plano de manutenção preventiva”, esse evento do risco apresentou também a probabilidade muita alta e o impacto muito alto, tendo, conseqüentemente, sua classificação como de nível extremo.

Quanto ao evento “Falta de padronização das atividades/fluxo”, considerou-se a probabilidade muito alta e o impacto alto, definindo o nível de risco como alto. No evento “Critérios mal estabelecidos em edital de licitação”, a probabilidade de ocorrência é alta, muito mais devido à questão “legal” do processo licitatório. Com base nisso, seu impacto é muito alto caso ocorra. Em relação ao risco, tal evento foi classificado como alto. Por último, no que se refere a “Contratos pouco efetivos”, a probabilidade foi considerada baixa e o impacto, muito alto, tendo o nível de risco classificado como médio.

#### 4.2.5 Resposta aos Riscos

Definindo a probabilidade e o impacto dos possíveis riscos, deverão ser utilizados os dados da Matriz de Probabilidade e Impacto. Após definida a matriz de Riscos, foi realizado o tratamento do risco, considerando o nível de criticidade, conforme o Plano de Gestão de Riscos da Ufersa:

Depois de realizadas as devidas avaliações dos eventos de riscos, foram sugeridos os possíveis tratamentos que podem ser aplicados para cada risco, dentro de um panorama Custo

x Benefício, tendo como subsídio a literatura apresentada neste trabalho e a percepção do pesquisador. O quadro 3, a seguir, apresenta as respostas aos riscos encontrados.

### Quadro 3 – Respostas aos riscos

Id	Risco	Tratamento	Custo x benefício
R# 01	Pouco investimento no setor	Reduzir: Aumentar quantitativo de servidores e terceirizados	Favorável: Haverá custos
R# 02	Falta de um plano de manutenção preventiva	Reduzir: Criar plano de manutenção preventiva	Favorável: não haverá custos
R# 03	Falta de padronização da atividades/fluxo	Reduzir: Mapear processos	Favorável: não haverá custos
R# 04	CrITÉRIOS mal estabelecidos em edital de licitação	Reduzir: Punir empresas que não atendam os contratos de forma eficiente	Favorável: não haverá custos
R# 05	Contratos pouco efetivos	Reduzir: melhorar termo de referência dos contratos	Favorável: custos eventuais com treinamentos

Fonte: Elaboração própria

Para o risco “Pouco investimento no setor”, foi sugerido como resposta reduzir os riscos, aumentando o quantitativo de servidores e terceirizados. Com o aumento desse quantitativo, a DMIF poderá agir de forma mais eficiente e efetiva no atendimento aos usuários, aumentando, dessa forma, a qualidade dos seus edifícios, contribuindo para a difusão do saber dentro da universidade. Essa ação acarreta custos, que seriam favoráveis ao setor mediante os benefícios por ela provocados.

Com relação ao risco # 02, foi sugerido como resposta reduzir o risco, criando um plano de manutenção preventiva para o setor. O Plano de manutenção preventiva faria com que as ocorrências emergenciais diminuíssem, reduzindo custos de manutenção e possibilitando que os servidores tenham mais tempo para trabalhar o planejamento organizacional, uma vez que, atualmente, isso se torna impossível, pois estão a todo o momento em situações de atendimento de emergência. A criação desse Plano, a princípio, não geraria custos, visto que sua implantação já estaria contemplada nos custos da redução do risco #01.

Ao risco #03 também sugere-se reduzir, a partir do mapeamento dos processos, o que vai garantir a padronização das ações, facilitando, por parte do usuário, a abertura de suas solicitações de maneira correta, e ao setor da DMIF o acompanhamento do atendimento dessas demandas de maneira mais eficaz. Não haveria custos para a realização do mapeamento desse processo, uma vez que existe, na universidade, um setor que possibilitaria o treinamento necessário para essa ação: a Pró-Reitoria de Planejamento.

No que se refere ao risco #04, sugere-se reduzir, criando ações mais efetivas de punição às empresas aventureiras, de forma a inibir que elas continuem no mercado prestando

péssimos serviços. Para a realização de tais ações, não haveria custos. Para que isso ocorra, será necessária maior atenção na fiscalização da execução dos serviços, registrando as anotações necessárias no livro do fiscal, com provas substanciais da não execução contratual, para que o setor jurídico da instituição possa agir de forma punitiva.

Por fim, quanto ao risco #05, a sugestão é reduzi-lo, por meio de um estudo técnico mais eficiente, para que o termo de referência seja elaborado o mais precisamente possível. Os custos eventuais para isso estariam voltados ao treinamento da equipe.

Após a identificação dos riscos e estabelecidas às respostas a eles, é importante a criação de mecanismos de controles internos, a fim de que essas respostas sejam executadas.

#### **4.2.6 Estabelecer Controles Internos**

Através desta pesquisa, foi constatado que, na DMIF, não existe um manual de procedimento para atendimento das demandas do setor, sendo estes a critério das expertises individuais dos servidores.

Com base nisso, novamente destaca-se a importância de que o setor faça o mapeamento dos seus processos e crie um manual por meio do qual os servidores possam se orientar na execução de suas atividades. Além disso, a ação garantirá a melhoria dos controles internos.

#### **4.2.7 Informação e comunicação**

A partir do sistema GLPI, toda solicitação será feita através dele, permitindo o acompanhamento e a geração de relatórios mais precisos dos status de atendimento do setor. Como o sistema está em fase de implantação, não foi possível analisar o funcionamento dele.

#### **4.2.8 Monitoramento dos Riscos**

O monitoramento consiste na fase final do gerenciamento de riscos. Essa etapa é importante para a manutenção desse gerenciamento, uma vez que os processos podem sofrer alterações e novos riscos podem surgir, podendo haver a necessidade de um novo processo ou a adequação de um já existente.

Como modelo de monitoramento, também poderá ser adotado o modelo de avaliação, através de questionários respondidos pela gestão, pelos executantes e pelos usuários dos serviços do setor, de forma a fazer uma avaliação crítica dos procedimentos adotados e da sua eficiência.

### **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A pesquisa teve como objetivo geral propor um modelo de Plano de Gerenciamento de Riscos voltado para os procedimentos de manutenção na UFERSA. Por intermédio dele, foi

possível identificar os principais riscos que norteiam essa repartição e, assim, propor mecanismos que ajudem a combatê-los. Com isso, o serviço tende a melhor alcançar seus objetivos.

Quanto ao funcionamento da DMIF, observou-se a prática da manutenção corretiva, em que a ação é sempre emergencial para atender as demandas, gerando um ambiente tenso tanto para os servidores do setor, quanto para a comunidade que utiliza os serviços. A falta de um Plano de Manutenção Preventiva, aliada a investimentos ainda insuficientes da administração no setor, gera uma precariedade no serviço, que ainda é dificultada pela constante ineficiência dos contratos, muito atrelado a empresas sem estrutura financeira e operacional que se aventuram e não conseguem atender o objeto contratual.

Após análise do processo de atendimento das demandas do setor, observou-se a falta de um mapeamento do processo, o qual está pautado mais nas expertises dos servidores, em que cada um age conforme seu know-how. Uma vez que o sistema utilizado é ineficiente, outro programa de acompanhamento das demandas está em processo de implementação, o qual, por ser recente, não dispõe de bases de dados para se analisar sua eficiência. Outro ponto que afeta o atendimento das demandas é a quantidade insuficiente de servidores, tanto no quadro de efetivos como no de terceirizados, a falta de um Plano de Manutenção Preventiva e a má qualidade das empresas prestadoras de serviços.

Apoiado por essas informações foi construído um Modelo de gerenciamento de riscos para a Divisão de Manutenção e Instalações Físicas, por meio do qual foi possível identificar e analisar os riscos dentro uma escala de probabilidade e impacto, gerando uma resposta a eles. Os principais eventos de riscos encontrados foram: pouco investimento no setor, que não permite ampliar seu quadro funcional o que, conseqüentemente, afeta o desenvolvimento de um melhor planejamento de suas atividades; a falta de um plano de manutenção preventiva, que provoca um número elevado de ações emergenciais; a falta de padronização das atividades, dificultando o acompanhamento e a prioridade nos atendimentos; critérios mal estabelecidos em edital de licitação, o que permite a entrada de empresas aventureiras, fator fortemente atrelado a questões jurídicas, dificultando ações mais efetivas; e contratos pouco efetivos, no que concerne a quantitativos e à definição de seu objeto.

Por fim, percebe-se que a Gestão de Riscos é um tema complexo que demanda recursos humanos e financeiros para ser implementada. No que se refere à melhoria dos processos organizacionais e à busca por melhor eficiência na instituição, é fundamental que haja melhoria do setor de manutenção para que este se transforme de uma atuação apenas corretiva para atuar de forma preventiva, evitando, assim, possíveis interrupções das atividades organizacionais.

## **REFERÊNCIAS**

ABNT – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISSO 31000:2018: Gestão de riscos – Diretrizes**. Rio de Janeiro, março 2018. Disponível em:

<https://www.apostilasopcao.com.br/arquivos-opcao/erratas/10677/66973/abnt-nbr-iso-31000-2018.pdf>. Acesso em: 01 jun. 2021.

BRASIL. **Decreto-lei nº. 200, de 25 de fevereiro de 1967**. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 27 de fevereiro de 1967. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del0200.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm). Acesso em: 31 ago.2023.

BRASIL. **Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01, de 10 de maio de 2016**. Dispõe sobre controles internos, Gestão de Riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal. 2016. Disponível em: [https://www.in.gov.br/materia/-/asset\\_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/21519355/do1-2016-05-11-instrucao-normativaconjunta-n-1-de-10-de-maio-de-2016-21519197](https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/21519355/do1-2016-05-11-instrucao-normativaconjunta-n-1-de-10-de-maio-de-2016-21519197). Acesso em: 18 mar. 2021.

BRASIL. Decreto 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm). Acesso em: 31 ago. 2023.

BRASIL, Tribunal de Contas da União. **10 passos para a boa Gestão de Riscos**. Brasília: TCU, Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo (Semec), 2018. 31 p. Disponível em: [https://portal.tcu.gov.br/data/files/3F/D5/65/C0/27A1F6107AD96FE6F18818A8/10\\_passos\\_b\\_oa\\_gestao\\_riscos.pdf](https://portal.tcu.gov.br/data/files/3F/D5/65/C0/27A1F6107AD96FE6F18818A8/10_passos_b_oa_gestao_riscos.pdf). Acesso em: 06 abr. 2021.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. da. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2007. COSTA, M. T. P.; MOREIRA, E. A. Gestão e Mapeamento de Processos nas Instituições Públicas: um estudo de caso em uma Universidade Federal. Revista GUAL, Florianópolis, v. 11, n. 1, p. 162-183, jan. 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2018v11n1p162>. Acesso em: 16 fev. 2022.

FERREIRA, F. M. C. **Modelo para Gestão de Manutenção Predial em Universidades Públicas: Caso IFES Mineiras**. 2017. 187 f. Tese (Doutorado em Engenharia Civil) - Escola de Minas, Universidade Federal de Ouro Preto, Ouro Preto, 2017. Disponível

LEITE, M. S. R.; GASPAROTTO, A. M. S. Análise SWOT e suas funcionalidades: o autoconhecimento da empresa e sua importância. **Revista Interface Tecnológica**, [S. l.], v. 15, n. 2, p. 184-195, 2018. DOI: 10.31510/infa.v15i2.450. Disponível em: <https://revista.fatectq.edu.br/index.php/interfacetecnologica/article/view/450>. Acesso em: 15 fev. 2022.

- MICHEL, M. H. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais: um guia prático da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- MIRANDA, R. F. A. Cinco mitos da Gestão de Riscos. IIA Notícias. Ed. 69, São Paulo: IIABrasil, 2017. Disponível em: <https://indd.adobe.com/view/2705855f-406d-46bf-af3c3d902c3d5c8f>. Acesso em: 05 abr. 2021.
- NASCIMENTO, S.; BORTOLUZZI, S. C.; COELHO, A. L. L.; COELHO, C.; ENSSLIM, S. **R. Ferramentas Gerenciais a luz do desempenho organizacional**. Revista FUNEC, v. 11, n. 3, jul./set. 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.21714/pretexto.v11i3.649>. Acesso em: 22 fev. 2022.
- RAMOS, F. C. C. **Gestão de riscos aplicada às políticas públicas: sistematização teórica e prática das contribuições dos estudos de implementação**. Brasília, 2020. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/5205/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20mestrado%20F1%C3%A1via%20Can%C3%AAdo%20com%20ficha%20%282%29.pdf>. Acesso em: 26 mar. 2021.
- REINO UNIDO (UK). **The Orange Book: Management of Risk - Principles and Concepts**. London: HM Treasury, 2004 REINO UNIDO (UK). The Orange Book: Management of Risk - Principles and Concepts. London: HM Treasury, 2020. REBELO, M. S. S. G. Gerenciamento de Riscos Corporativos no Setor Público. 2020. 105 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola de Sociologia e Políticas Públicas, Instituto Universitário de Lisboa, Portugal, 2020.
- SILVA, D. A.; SILVA, J. A.; ALVES, G. F.; SANTOS, C. D. Gestão de Riscos no setor público: revisão bibliométrica e proposta de agenda de pesquisa. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 72, n. 4, p. 824-854, 2021. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/3991>. Acesso em: 24 jan. 2022.
- SOUZA, K.; SANTOS, F. B. **Como gerenciar riscos na Administração Pública Estudo Prático em Licitações**. Curitiba: Editora Negócios Públicos do Brasil, 2017.
- VIEIRA, J. B.; BARRETO, R. T. S. **Governança, gestão de risco e integridade**. Brasília: ENAP, 2019. YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Tradução : Cristhian Matheus Herrera. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução: Cristhian Matheus Herrera. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.