

## **Análise do gerenciamento de riscos em empresas de transporte coletivo.**

Thadeu André Melo<sup>1</sup>

<sup>1</sup>TRANSONIBUS – Sindicato das Empresas de Transportes de Passageiros de Nova Iguaçu, Av. Carlos Marques Rollo, nº 854 – Vila Nova – Nova Iguaçu – RJ – CEP: 26.225.290, telefone: (21) 2797.1050, E-mail: mobilidade@transonibus.org.br

### **SINOPSE:**

Este trabalho analisa o gerenciamento de riscos em empresas de ônibus no município de Nova Iguaçu-RJ e confirma a hipótese de prioridade do gerenciamento de risco financeiro face outros tipos. A exploração das ameaças e oportunidades identificadas após o mapeamento de riscos também foi analisada.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gerenciamento, Riscos, Oportunidades, Vantagem, Impactos.

### **INTRODUÇÃO**

A competitividade entre as empresas é fundamental para a evolução das organizações e contribui para alcançar as metas estabelecidas em seus planos estratégicos. O aumento da produtividade e a busca incessante por expressivos resultados financeiros são desafios experimentados diariamente para a manutenção e o sucesso das organizações. Atentas ao competitivo mercado, investem em ferramentas e metodologias de gestão para aplicar em suas atividades. O gerenciamento de projetos é uma das boas práticas utilizadas, pois permite planejar, monitorar e controlar o escopo, o custo e o prazo entre outras variáveis relevantes para alcançar os objetivos institucionais com bom nível de eficiência. (PMBOK, 2021).

A atenção com os riscos, o seu gerenciamento e o desenvolvimento de ações preditivas, paulatinamente ganham importância dentro das organizações em busca de vantagem competitiva. A tomada de uma decisão embora pareça algo simples, envolve riscos que podem gerar consequências nem sempre positivas para as organizações.

Não obstante, as organizações tentam identificar, quantificar e qualificar os riscos para possibilitar aos gestores elaborar planos de mitigação, tornando o gerenciamento desta variável, essencial para a tomada de decisão assertiva e obter sucesso nos projetos.

Este cenário de incertezas incentivou pesquisadores a estudar o tema gerenciamento de riscos e identificar métodos para executá-lo, além de influenciar as empresas a criarem posições específicas, como por exemplo, o Executivo de Risco (CRO - Chief Risk Officer). As organizações tomam decisões em cenários altamente competitivos e em condições política e socioeconômicas muitas vezes desfavoráveis. Consequentemente o nível de risco ou de incerteza torna-se elevado podendo impactar diretamente os resultados projetados.

De acordo com Houaiss e Villar (2001), a palavra risco possui relação com a probabilidade de insucesso face a ocorrência de um evento incerto, independentemente da vontade das partes interessadas. Modarres (2006), indica que a palavra risco significa a probabilidade do risco se concretizar e suas possíveis consequências.

Logo, para que as organizações tomem decisões assertivas é importante transformar o ambiente incerto e desfavorável em um ambiente de total certeza e com alto grau de confiabilidade, baseado em dados e informações claras. No entanto, não são raras as vezes que esta premissa é desprezada e as decisões, tomadas em ambientes de incerteza. Seja por falta de dados e informações precisas ou de experiências anteriores.

O ambiente de incerteza embora não seja o ideal, permite que as organizações identifiquem novas forças e oportunidades transformando-o em vantagem competitiva. No entanto, as organizações que negligenciam o mapeamento de risco podem sofrer impactos negativos no

mercado globalizado e competitivo no qual estão inseridas, implicando conseqüentemente em perda de *marketshare* e redução de receita.

Quando bem explorados e tratados adequadamente, riscos e incertezas podem ser transformados em oportunidades. Wideman (1992), relata que o principal objetivo do gerenciamento de riscos em projetos é transformar as incertezas intrínsecas aos projetos em oportunidades e vantagem competitiva.

O gerenciamento de risco é essencial, dado o potencial de auxiliar as organizações a alcançarem seus objetivos e metas, contribuindo para assegurar a qualidade, o custo adequado e principalmente, porque identifica novas oportunidades conforme o projeto evolui.

Este trabalho analisa as práticas de gerenciamento de riscos, adotadas por empresas de transporte coletivo de Nova Iguaçu - RJ. Responsáveis pelo gerenciamento de projetos das empresas foram consultados por meio de um questionário estruturado. A hipótese de que as operadoras priorizam o gerenciamento de riscos financeiros em detrimento a outros tipos de riscos é um fator relevante considerando os valores envolvidos em áreas operacionais e estratégicas e, portanto, precisa ser analisada. O estudo inclui uma análise sobre a exploração adequada de ameaças e oportunidades identificadas após o mapeamento de riscos.

## **DIAGNÓSTICO**

Para realizar o diagnóstico, optou-se pela adoção do método qualitativo por meio de um questionário estruturado aplicado aos gerentes de projetos das operadoras. A pesquisa foi delimitada a empresas que: i) utilizam alguma metodologia para gerenciamento de riscos; ii) tenham seus riscos mapeados e gerenciados; e iii) tenham participado de projetos de médio ou grande porte. O questionário foi estruturado em três partes conforme detalhado a seguir.

- Percepção do conceito de risco sob ótica da organização e do gerente
- Tipologia de riscos priorizados pela organização e pelo gerente
- Avaliação da metodologia e do processo de comunicação adotado

O questionário foi elaborado com base em entrevistas realizadas com especialistas em gerenciamento de projetos envolvidos na Revisão do Planejamento Estratégico de uma importante entidade empresarial que representa empresas de transporte de passageiros na região da Baixada Fluminense - RJ.

A pesquisa foi desenvolvida com auxílio de um questionário contendo perguntas de escala, baseada na escala de Likert, na qual o entrevistado atribuiu uma nota em uma escala pré-estabelecida. Quatro gerentes de projetos de quatro empresas de transporte coletivo compuseram a amostra. A definição da amostra ocorreu em função do porte, da frota e da representatividade das empresas junto à sociedade e ao Poder Concedente. A experiência no uso de metodologias de gerenciamento de projetos e a ampla experiência com projetos de médio e grande porte também foram fatores determinantes para a seleção dos entrevistados.

Cabe destacar que a origem dos dados da pesquisa é o resultado da análise dos questionários respondidos pelos entrevistados, tratando-se, portanto, de uma pesquisa de campo. Pode-se considerá-la também uma pesquisa descritiva e explicativa quanto aos seus objetivos, por ter identificado as atitudes dos gerentes e das empresas em relação as práticas de gerenciamento de riscos, além de contribuir para confirmar a hipótese sobre a priorização dos riscos financeiros.

A pesquisa foi dividida em três blocos de perguntas compostos por diagnósticos e análises.

O “bloco 1” trata da percepção dos entrevistados em relação aos conceitos de risco.

O “bloco 2” trata do objeto central deste estudo, ou seja, dos tipos de riscos que demandam maior atenção dos entrevistados.

O “bloco 3” trata da utilização das metodologias de gerenciamento de riscos, sob a perspectiva dos entrevistados.

#### Bloco 1: Conceito de Risco – Percepção dos Entrevistados

De acordo com o resultado das questões 1.1 e 1.2 apresentados na figura 1 os entrevistados possuem conhecimento sobre o nível de satisfação e expectativa do cliente, bem como a relação explícita entre risco e sucesso nos objetivos da organização. Para os entrevistados, a priorização da relação de riscos com os objetivos da organização é mais relevante do que focar apenas no cliente.

A questão 1.4 identifica a percepção dos entrevistados sobre a relação do risco com impactos positivos e negativos. O resultado mostra o efetivo alinhamento dos gerentes de projetos ao conceito adotado pelo PMI - Project Management Institute, tornando fundamental que as equipes cumpram previamente o mapeamento dos riscos e identifiquem oportunidades que possam contribuir para resultados mais expressivos. (PMBOK, 2014).

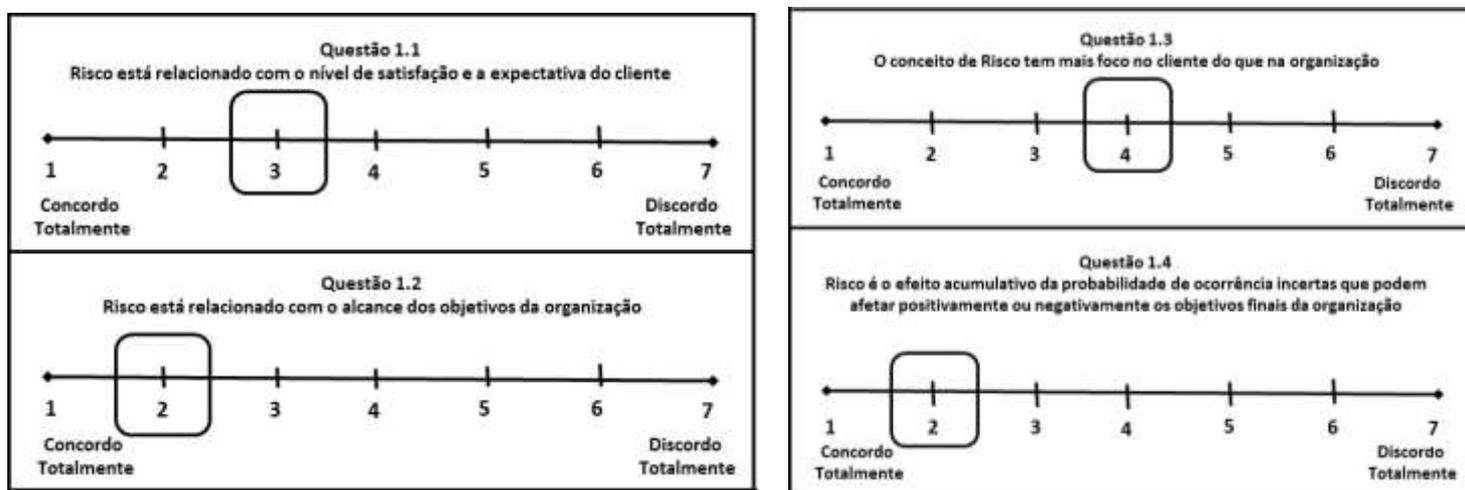


Figura 1 - Conceito de Risco  
Fonte: Elaboração própria (resultado da pesquisa)

A figura 2 ilustra os resultados obtidos nas questões relativas à importância atribuída pelas organizações ao gerenciamento de riscos, suas características e a eficiência desta prática.

De acordo com os resultados das questões 1.5 e 1.6 as ameaças são mais exploradas pelas empresas de transporte de passageiros do que as oportunidades, indicando que a aplicação do conceito de gestão e gerenciamento de riscos está mais alinhada a impedir o impacto negativo dos eventos que venham a se concretizar. Os entrevistados relataram que não mensuram o benefício que o gerenciamento de risco pode proporcionar às organizações ao se realizar uma exploração adequada das oportunidades identificadas.

Na questão 1.7 os entrevistados ratificaram que o sucesso do gerenciamento de risco depende apenas de suas próprias iniciativas. A afirmação é importante devido ao pouco incentivo que recebem de profissionais hierarquicamente superiores, sobretudo, relacionado a orientação, suporte e reconhecimento monetário. Cabe destacar neste caso, os resultados positivos que as boas práticas de gestão de riscos refletem para suas empresas.

Considera-se organização orientada a riscos aquela que utiliza conceitos e adota as boas práticas de gerenciamento de riscos para conquistar suas metas e objetivos finais, bem como para identificar novas oportunidades (PMBOK, 2014). O resultado da questão 1.8

demonstra o desconhecimento dos gerentes de projetos sobre o conceito de organização orientada a riscos. A questão 1.9 sugere que a fase de identificação das metodologias adotadas pelas empresas deve ser aprimorada. Os entrevistados demonstraram receio de que suas organizações não estejam preparadas para enfrentar impactos negativos.

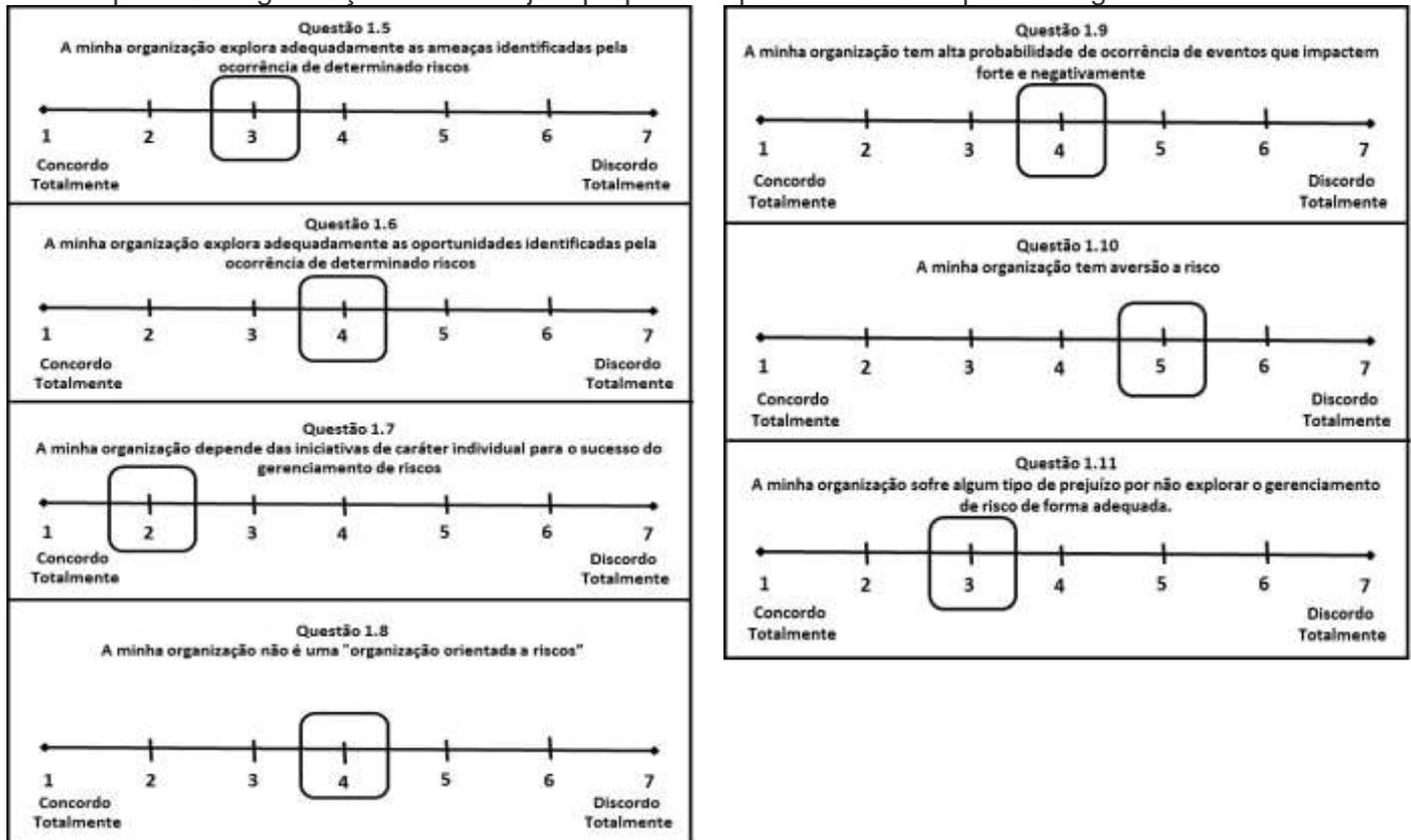


Figura 2 - O Risco e o Comportamento das Organizações  
 Fonte: Elaboração própria (resultado da pesquisa)

De forma geral as empresas não têm aversão a riscos, conforme mostra o resultado da questão 1.10. O resultado converge com o obtido na questão 1.9. Empresas que não têm características de aversão a riscos preocupam-se menos com identificação, análise, monitoramento e controle.

O resultado da questão 1.11 mostra que os entrevistados acreditam que as instituições em que exercem suas atividades profissionais não utilizam a forma mais adequada de gestão e gerenciamento de riscos, implicando muitas vezes em prejuízos de naturezas distintas.

### Bloco 2: Tipos de Riscos Priorizados

Os resultados apresentados na figura 3 confirmam a hipótese apresentada neste artigo. De fato, as empresas de transporte de passageiros que atuam na região da Baixada Fluminense priorizam riscos financeiros, enquanto riscos estratégico ou operacional são considerados menos importantes. Para os entrevistados é evidente que as organizações devem priorizar os riscos de acordo com sua natureza. Outro aspecto relevante trata-se da percepção sobre as pessoas que ocupam níveis hierárquicos mais elevados.

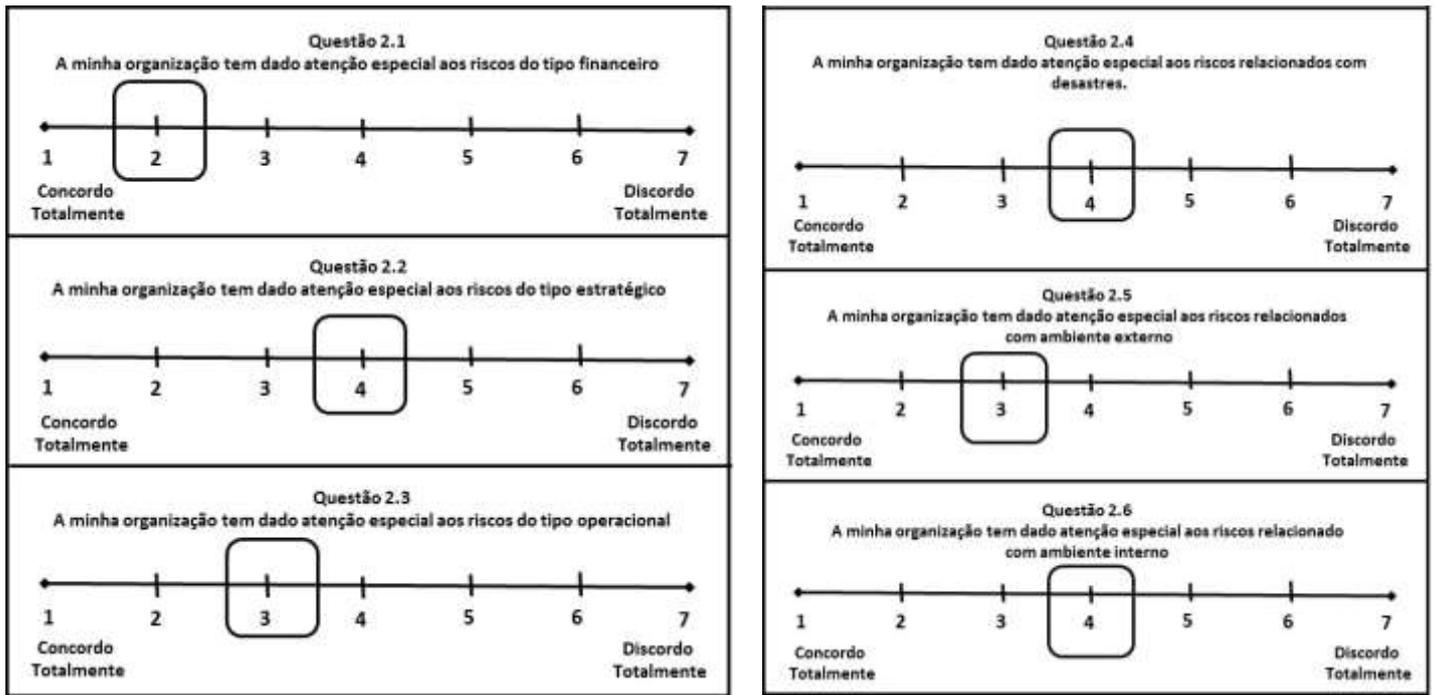


Figura 3 - Riscos Prioritários para as Organizações  
Fonte: Elaboração própria (resultado da pesquisa)

Para os entrevistados, as pessoas em posições mais elevadas na organização possuem diferentes visões sobre os riscos, implicando muitas vezes em priorizações que desconsideram singularidades perceptíveis em cargos mais baixos como mostra a figura 4.

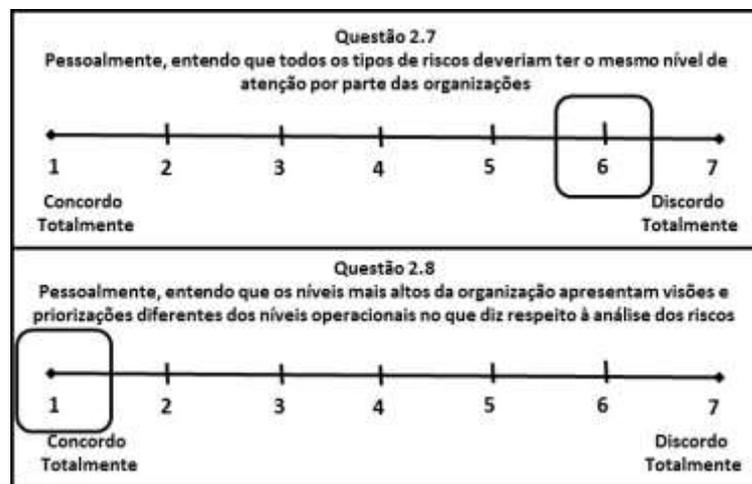


Figura 4 – Riscos Priorizados pelos Entrevistados (a)  
Fonte: Elaboração própria (resultado da pesquisa)

A figura 5 identifica quais riscos devem ser priorizados pelas empresas de acordo com a percepção dos gerentes. Os entrevistados hierarquizaram os riscos da seguinte forma: i) riscos financeiros; ii) riscos operacionais; e iii) riscos estratégicos.

Pritchard (1997), sugere a existência de cinco tipos de riscos (custo, cronograma, manutenção ou operacional, técnico e programático). Tais tipos de riscos são dependentes, porém os riscos relacionados com custo e cronograma são diretamente afetados pelos outros três tipos. Logo, depender atenção tão somente aos riscos de natureza financeira pode afetar a eficiência da gestão e gerenciamento do risco vis a vis os demais tipos de riscos.

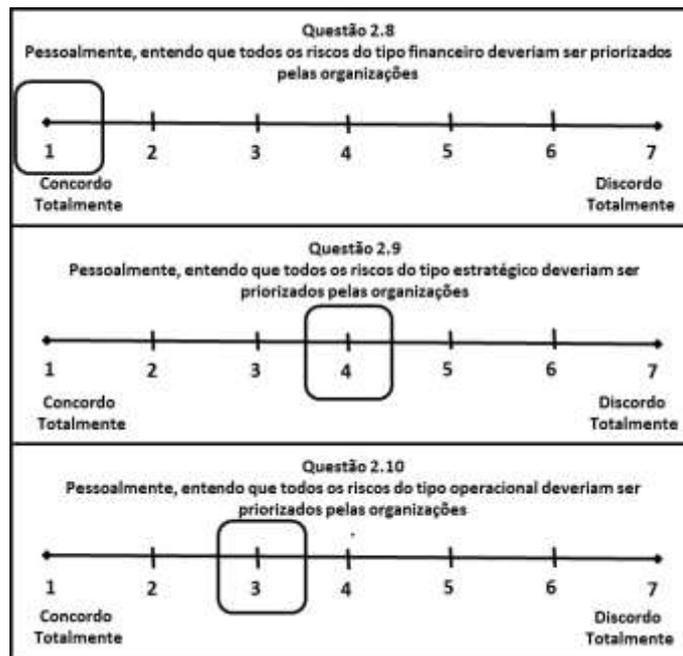


Figura 5 – Riscos Priorizados pelos Entrevistados (b)  
 Fonte: Elaboração própria (resultado da pesquisa)

Bloco 3: Análise do uso das metodologias e do processo de comunicação

Este bloco apresenta o diagnóstico sobre a utilização das metodologias de gerenciamento de risco nas operadoras de transporte e uma avaliação do processo de comunicação adotado para a prática do gerenciamento de riscos.

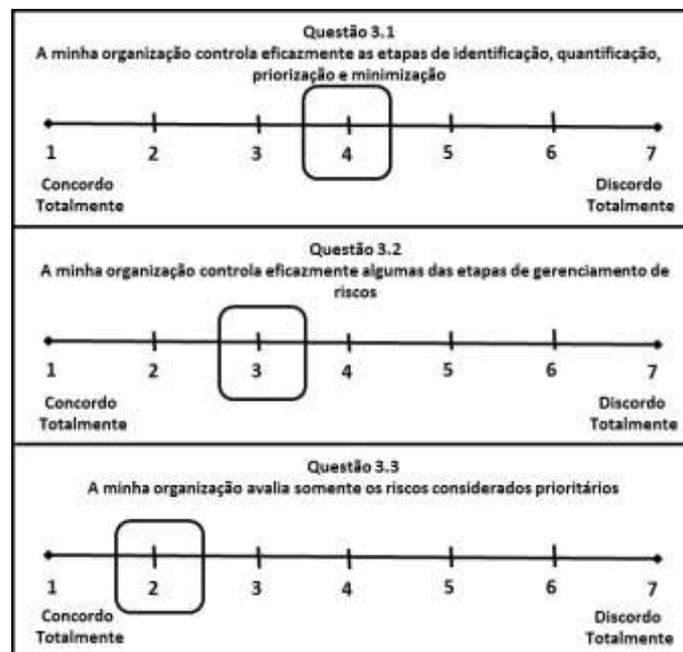


Figura 6 – Etapas do Gerenciamento de Riscos  
 Fonte: Elaboração própria (resultado da pesquisa)

Os entrevistados são indiferentes em relação a eficácia do controle de todas as etapas da gestão e gerenciamento de risco realizada por suas respectivas empresas, como mostra a

questão 3.1. No entanto, o cenário modifica e eles tendem a concordar, quando consideradas apenas algumas etapas, conforme demonstrado na questão 3.2.

Observa-se neste caso a convergência com o resultado obtido na questão 1.7 o qual correlaciona o sucesso das práticas de gerenciamento de riscos às iniciativas individuais de cada gerente, indicando que iniciativas individuais considerando a experiência dos profissionais são importantes elementos para alcançar êxito no processo. Por fim, a questão 3.3 evidencia que as organizações avaliam apenas os riscos considerados prioritários.

Os resultados apresentados na figura 7 ilustram o modo como as operadoras tratam o gerenciamento de riscos, bem como a adoção de práticas e metodologias.

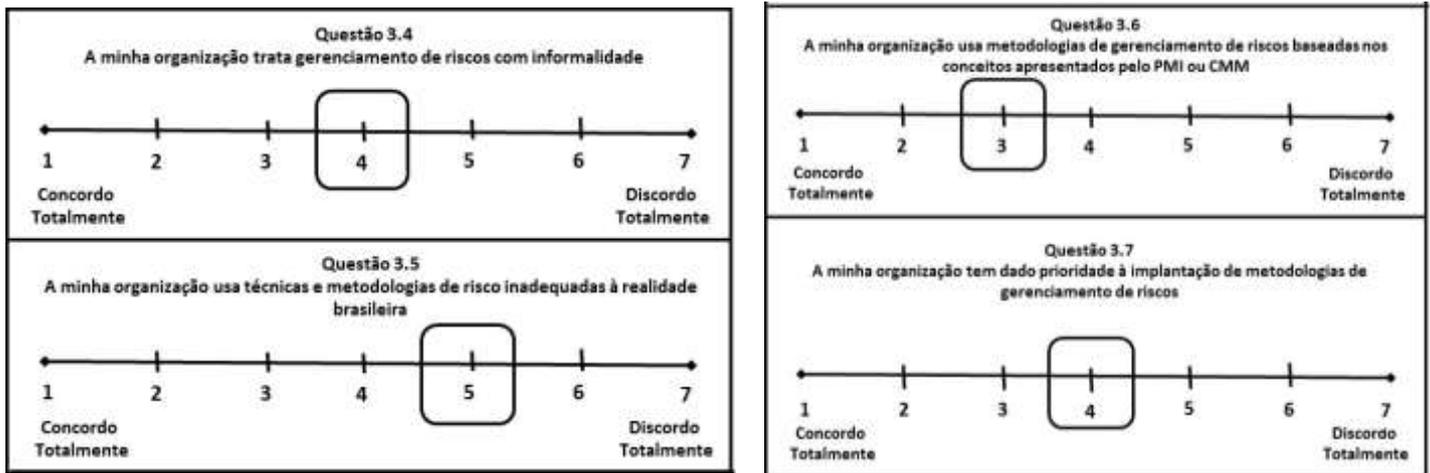


Figura 7 – Adoção das Metodologias de Gerenciamento de Riscos  
 Fonte: Elaboração própria (resultado da pesquisa)

A figura 7 indica que as empresas tratam os riscos formalmente, através de técnicas e metodologias amplamente consagradas baseadas nos conceitos estabelecidos por importantes instituições de nível global como o PMI e o CMMI - Capability Maturity Model Integration. Surpreendentemente os entrevistados afirmam que utilizam técnicas e metodologias de riscos adequadas à realidade brasileira fundamentando-se em conceitos mundialmente reconhecidos em projetos semelhantes.

A figura 8 identifica a relação entre o processo de comunicação interna das empresas e o auxílio dedicado ao gerenciamento de risco. De acordo com os resultados observados nas questões 3.8 e 3.9, constata-se que as empresas não são eficientes em seus processos de comunicação, visto que nem todos os participantes são envolvidos no processo, além de existir falhas de divulgação e na criação de grupos de discussão.

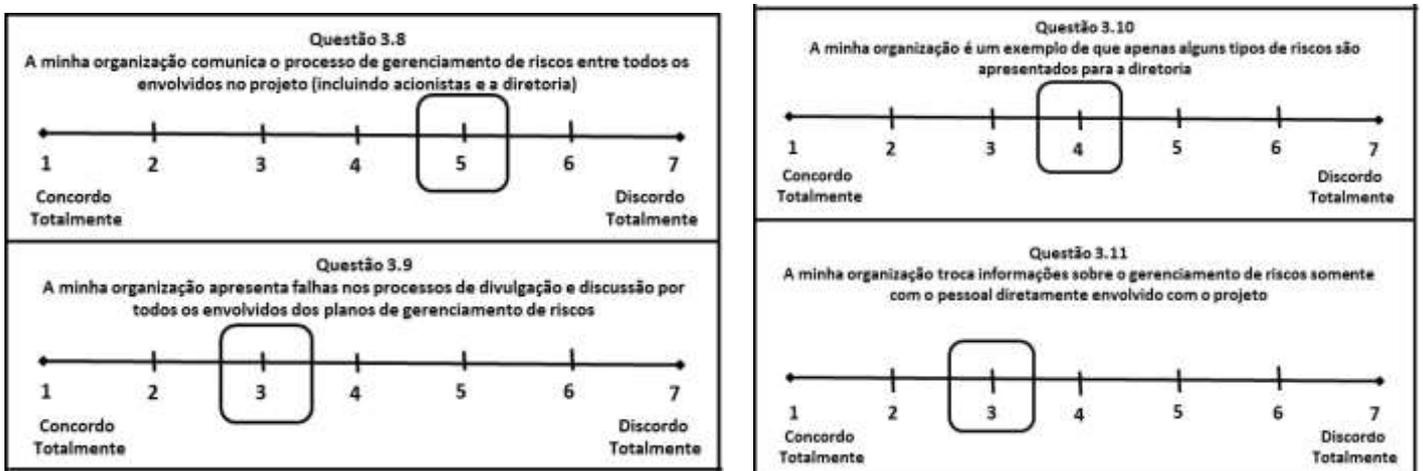


Figura 8 - Gerenciamento de Riscos e o Processo de Comunicação

Fonte: Elaboração própria (resultado da pesquisa)

Cabe destacar que o sucesso do processo de gerenciamento de riscos é consequência da adequada identificação de todos os tipos de ameaças que podem impactar o projeto ou que de alguma forma impeçam de alcançar os objetivos e metas pré-estabelecidos. O sucesso, portanto, está relacionado com o comprometimento da equipe e a iteração entre representantes de todos os níveis hierárquicos visando minimizar as ameaças e potencializar as oportunidades.

A questão 3.10 demonstra que nem todos os tipos de riscos são apresentados ou divulgados para as diretorias e isso pode ocorrer porque: i) A alta direção prioriza riscos financeiros enquanto os gerentes de projeto tendem a priorizar os riscos operacionais e estratégicos; ii) Não existe um processo adequado de comunicação interna; e iii) A empresa é carente de incentivo à criação de grupos de discussão visando aperfeiçoar as etapas de identificação, análise e elaboração do plano contingencial.

Para os entrevistados a opção de não divulgar todos os tipos de riscos entre os diferentes níveis da empresa implica no surgimento de “ilhas de informação” nas equipes de trabalho. O resultado da questão 3.11 evidencia o compartilhamento de informações apenas entre as pessoas envolvidas diretamente com o projeto. Equipes de outros projetos e até mesmo diretores e outros executivos são negligenciados, configurando-se como um fator que pode comprometer os resultados pretendidos

## **PROPOSIÇÕES E RESULTADOS**

Os gerentes de projeto, responsáveis pela coordenação e integração das atividades indicaram que as organizações deveriam atribuir níveis de preocupação e prioridade diferenciados a cada tipo de risco. Reconheceram que os riscos financeiros devem ser priorizados, mas alertaram que os riscos operacionais não podem e não devem ser descartados. Pelo contrário, se possível, devem ser priorizados tanto quanto os riscos de natureza financeira.

Quanto mais elevado o nível hierárquico (diretoria e presidência) maior a prioridade atribuída ao risco financeiro. A cobrança de acionistas e a necessidade de alcançar metas financeiras pré-estabelecidas são elementos fundamentais para priorização deste tipo de risco.

O conceito de risco e as boas práticas de gerenciamento de projetos são amplamente conhecidos pelos entrevistados, que relacionam riscos aos objetivos alcançados pela organização. A aplicação prática dos conceitos para principalmente nos objetivos da organização e não exclusivamente nos clientes externos, pois compreende-se que ao alcançar metas e objetivos pré-estabelecidos, naturalmente também será alcançada a satisfação de colaboradores, acionistas, fornecedores e clientes.

A prática de gerenciamento de riscos nas organizações pouco explora as oportunidades quando comparada às ameaças. A pesquisa junto aos entrevistados identificou que não existe esta cultura nas organizações.

A pesquisa apontou falhas no processo de comunicação entre pessoas de diferentes níveis hierárquicos. Foi verificado que os riscos não são claramente comunicados, apresentados e discutidos com os representantes de níveis mais elevados a exceção daqueles de natureza financeira que implicitamente são privilegiados quando comparados aos estratégicos ou operacionais. Assim sendo, a discussão deste tipo de riscos se restringe somente as pessoas envolvidas diretamente no projeto.

Estão elencadas a seguir algumas proposições para a melhor gestão das empresas de transporte coletivo da Baixada Fluminense e para o gerenciamento de riscos.

### Gestão da empresa

Capacitar representantes de diferentes níveis hierárquicos na prática constante da análise de ambientes interno e externo com vistas a identificar ameaças e potencializar oportunidades.

Estabelecer e/ou aprimorar os canais de comunicação interna, sobretudo para quebra de barreiras verticais implicando em troca de informação mais eficiente.

Conscientizar a organização em todos os níveis sobre a importância da prática constante de gerenciamento de riscos.

#### Gerenciamento de risco

Estabelecer práticas de gerenciamento de riscos semelhantes em seu conceito a todos os projetos elaborados e executados pela organização para que o trabalho de todas as equipes tenha parâmetros convergentes.

Adotar procedimentos e formulários padrões com vistas a documentar e controlar a realização das etapas do gerenciamento de risco com base na metodologia escolhida.

Definir métricas e indicadores para novos projetos e se possível naqueles em andamento visando identificar possíveis riscos e apresentar as partes interessadas os impactos de um inadequado gerenciamento de riscos e os benefícios que deixam de ser alcançados.

### **CONCLUSÕES**

Este trabalho analisou e confirmou a hipótese de que empresas de transporte coletivo situadas na Baixada Fluminense priorizam riscos financeiros enquanto riscos operacionais ou estratégicos são menos prioritários no processo de gerenciamento de riscos.

A pesquisa evidenciou a importância do mapeamento dos riscos, independentemente de sua natureza. Identificar, avaliar e planejar ações mitigadoras são práticas necessárias para evitar os danos causados caso a ameaça se concretize.

Os entrevistados indicaram que o sucesso do gerenciamento de riscos está relacionado diretamente com as iniciativas individuais dos gerentes de projetos e de seus liderados. Os gerentes destas organizações são responsáveis junto com a alta direção pela identificação de ações mitigadoras para minimizar os riscos financeiros. Entretanto são os únicos responsáveis pela identificação de ações que minimizem riscos operacionais e estratégicos.

O resultado final de cada projeto pode ficar comprometido face as diferentes percepções que cada indivíduo atribui ao projeto em que atua e as variadas influências existentes no ambiente de trabalho que afetam a priorização dos riscos. Explorar estas diferentes percepções pode contribuir para que o gerenciamento de riscos alcance resultados ainda mais satisfatórios.

### **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

HOUAISS, A.; VILLAR, M.S. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

MODARRES, M. **Risk analysis in engineering: techniques, tools, and trends**. Boca Raton: Taylor Francis Group, 2006.

PMI - PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Guia PMBOK®: **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos**, 7 ed. Pennsylvania: PMI, 2021.

PRITCHARD, C L. **Risk Management: Concepts and Guidance**. Arlington: ESI International, 1997.

SOFTWARE ENGINEERING INSTITUTE – SEI. **CMMI® for development. staged representation, version 1.2, technical report (06tr008)**. Pittsburgh: Software Engineering

Institute, Carnegie Mellon University, 2006.

WIDEMAN, R. M. **Project and Program risk management: a guide to managing project risks and opportunities.** Newtown Square: Project Management Institute, 1992.