

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA

FLÁVIA SAPPER DA ROSA

**PLANO DE IMPLANTAÇÃO DA ABNT NBR ISO 55001:2014: ESTUDO DE CASO
DA APLICAÇÃO NA FROTA LOGÍSTICA DA UNIVERISDADE FEDERAL DO
PAMPA CAMPUS BAGÉ**

**Bagé
2015**

FLÁVIA SAPPER DA ROSA

**PLANO DE IMPLANTAÇÃO DA ABNT NBR ISO 55001:2014: ESTUDO DE CASO
DA APLICAÇÃO NA FROTA LOGÍSTICA DA UNIVERISDADE FEDERAL DO
PAMPA CAMPUS BAGÉ**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Pampa, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Me. Maurício Nunes Macedo de Carvalho.

Bagé

2015

FLÁVIA SAPPER DA ROSA

**PLANO DE IMPLANTAÇÃO DA ABNT NBR ISO 55001:2014: ESTUDO DE CASO
DA APLICAÇÃO NA FROTA LOGÍSTICA DA UNIVERISDADE FEDERAL DO
PAMPA CAMPUS BAGÉ**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Engenharia de produção da Universidade Federal do Pampa, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Trabalho de Conclusão de Curso defendido e aprovado em: 3 de julho de 2015.

Banca examinadora:

Prof. Me. Maurício Nunes Macedo de Carvalho
Orientador
UNIPAMPA - CAMPUS BAGÉ

Prof. Me. Cesar Antônio Mantovani
UNIPAMPA - CAMPUS BAGÉ

Prof. Me. Ivonir Petrarca dos Santos
UNIPAMPA - CAMPUS BAGÉ

Dedico este trabalho a minha querida amiga, Liciane (*in memoriam*) e minha avó Célia (*in memoriam*).

AGRADECIMENTO

Primeiramente gostaria de agradecer a Deus, por ter me dado força e perseverança para superar as dificuldades e seguir em frente, permitindo que tudo isso acontecesse.

Aos meus familiares, por ter muita paciência e entender os momentos que estive ausente. A minha mãe, meus irmãos, meu pai, e meu avô por sempre me incentivarem a nunca desistir, pelo amor e apoio incondicional.

Ao meu companheiro Tomaz, por sempre estar ao meu lado e me consolar nos momentos de desespero, sempre de forma especial e carinhosa me deu força e coragem, me apoiando nos momentos difíceis.

Ao meu orientador Maurício Carvalho, por ter me dado todo o suporte necessário para que este trabalho fosse realizado. Obrigado pela confiança, amizade e paciência que demonstrou durante o desenvolvimento do mesmo.

Ao corpo docente do curso de engenharia de produção que, através de seus ensinamentos, transmitiram-me seus conhecimentos.

Meus colegas, e amigos que conheci aqui em Bagé que levarei comigo para toda a minha vida. Obrigado pelo incentivo e pelo apoio constante.

E a todos que diretamente ou indiretamente contribuíram de alguma forma para o andamento do trabalho, o meu muito obrigado.

“Que os vossos esforços desafiem as impossibilidades, lembrai-vos de que as grandes coisas do homem foram conquistadas do que parecia impossível”.

Charles Chaplin

RESUMO

A gestão de ativos não é apenas a tarefa de manter o ambiente de trabalho organizado, mas também, fazer a gestão certa de todos os ativos da organização, com isso evita desperdícios com investimentos inviáveis, otimiza as atividades da organização, permite a aderência a vários controles de normas de gestão, além de qualidade e segurança. A preocupação com a gestão de ativos fez com que fosse criada uma série de normas internacionais, no Brasil a ABNT NBR ISO 55000:2014, a série é composta das normas ABNT NBR ISO 55000:2014, que é a visão geral, princípios e terminologia; ABNT ISO 55001:2014, que é sistemas de gestão-requisitos e; ABNT NBR ISO 55002:2014, que aborda os sistemas de gestão que irá apresentar as diretrizes para a aplicação da ABNT NBR ISO 55001:2014. Este estudo tem como objeto de pesquisa, a Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA), especificamente o setor da frota logística do campus Bagé. Busca-se nesta pesquisa aprofundar os conhecimentos na gestão de ativos da organização, propondo assim, um plano para implementação dos requisitos da norma ABNT NBR ISO 55001:2014. O presente estudo utiliza como método, a pesquisa qualitativa por se tratar de um desenvolvimento de um plano de implantação, quanto ao procedimento técnico, optou-se por um estudo de caso em que a coleta de informações será realizada, por meio de entrevistas. Como resultados, foi elaborado o plano de ação para implantação de cada requisito da norma. Por fim, nas considerações finais, destaca-se a elaboração do plano de implantação, com a confecção do plano de ação para sua aplicação e as vantagens que a Universidade Federal do Pampa, no setor logístico, usufruiria se busca-se pela certificação.

Palavras-chave: Gestão de ativos, plano de implantação, setor logístico.

ABSTRACT

Asset management is not only the task of keeping organized working environment, but also make the right management of all assets of the organization, it avoids waste with unviable investments, optimizes the organization's activities, allows adhesion to various controls management standards, and quality and safety. Concern about asset management made a number of international standards were created in Brazil to ISO 55000: 2014, the series consists of standards ISO 55000: 2014, which is the overview, principles and terminology ; ISO 55001: 2014, which is-management systems and requirements; ISO 55002: 2014, which addresses the management systems that will provide the guidelines for the application of ISO 55001: 2014. This study with research object, the Federal University of Pampa (UNIPAMPA), specifically the sector of the logistics of Bage campus fleet. This research seeks to deepen the knowledge in the organization of asset management, and propose a plan for implementing the requirements of the standard ISO 55001: 2014. This study uses as a method, qualitative research because it is a development of an implementation plan, as the technical procedure, we opted for a case study in which the collection of information will be carried out through interviews. As a result, we designed the action plan for implementation of each requirement of the standard. Finally, in the final considerations, there is the preparation of the implementation plan with the preparation of the action plan for its implementation and the advantages that the Federal University of Pampa, in the logistics sector, would enjoy is sought by the certification.

Keywords: Asset management, deployment plan, logistics sector.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Tipos de ativos	12
Figura 2 - Relações entre os elementos-chave de um sistema de gestão de ativos.	33
Figura 3 - Fases do planejamento estratégico	36
Figura 4 - Níveis do ambiente da empresa	38
Figura 5 - Processo de planejamento estratégico	45
Figura 6 - Matriz SWOT	48
Figura 7- Matriz G.U.T.....	48
Figura 8 - O método 5W1H.	49
Figura 9 - Correlação entre as fases do planejamento estratégico e requisitos da norma ABNT NBR ISO 55001:2014.	50
Figura 10 - Plano de ação para atendimento do Requisito 4 - Contexto da organização.....	57
Figura 11 - Plano de ação para atendimento do Requisito 5. Liderança.....	60
Figura 12 - Plano de ação para atendimento do Requisito 6. Planejamento.....	62
Figura 13 - Plano de ação para atendimento do Requisito 7. Apoio	64
Figura 14 - Plano de ação para atendimento do Requisito 8. Operação.....	67
Figura 15 - Plano de ação para atendimento do Requisito 9. Avaliação de desempenho.....	69
Figura 16 - Plano de ação para atendimento do Requisito 10. Melhoria.....	71

LISTA DE SIGLAS

- ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas
- ABRAMAN - Associação Brasileira de Manutenção e Gestão de Ativos
- GUT - Gravidade, Urgência e Tendência
- IES - Instituição de Educação Superior
- ISO - *International Organization for Standardization* (Organização Internacional de Normalização)
- NBR - Norma Brasileira
- PAAV - Plano anual de aquisição de veículos
- PAS - *Optimal management of physical assets* (A gestão otimizada de ativos físicos)
- SAMP - *Strategic Asset Management Plan* (Plano Estratégico de Gestão de Ativos)
- SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats* (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças)
- T.A – Técnico administrativo
- UNIPAMPA - Universidade Federal do Pampa
- 5W1H - *What, Why, When, Who, Where, How*

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	Contextualização do tema	12
1.2	Justificativa e relevância	14
1.3	Questão de pesquisa	15
1.4	Objetivos	15
1.4.1	Objetivos específicos	15
1.5	Estrutura do trabalho	16
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1	PAS 55 - <i>Optimal management of physical assets</i> (A gestão otimizada de ativos físicos).....	17
2.2	ABNT NBR ISO 55000:2014	18
2.2.1	Requisitos gerais da norma ABNT NBR ISO 55001:2014	20
2.3	Plano estratégico de Gestão de Ativos (SAMP)	33
2.4	Ferramentas da qualidade que auxiliam na elaboração do plano estratégico de gestão de ativos	46
3	METODOLOGIA	51
3.1	Método da pesquisa	51
3.2	Seleção da abordagem de pesquisa	52
3.3	Coleta e análise dos dados	52
3.4	Limitações do método.....	54
4	RESULTADOS DA PESQUISA	55
4.1	Análise dos Dados Obtidos	55
4.2	Plano de implantação da Gestão de Ativos (SAMP)	55
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	72
5.1	Conclusões da Pesquisa	72
5.2	Limitações da Pesquisa	73
5.3	Sugestões para pesquisas futuras	73
	REFERÊNCIAS	74
	APÊNDICE	78

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo é apresentado em cinco subdivisões: a contextualização do tema, onde se procura mostrar o tema de pesquisa e o assunto abordado; a justificativa e relevância que fundamenta o trabalho, o porquê da escolha deste tema; a questão de pesquisa, onde esperou-se responder a pergunta que envolve o estudo; os objetivos do trabalho; e pôr fim, a estrutura do trabalho que situa o leitor no contexto do assunto relativo ao estudo.

1.1 Contextualização do tema

Segundo Kardec & Nascif (2012), para se estabelecer um planejamento estratégico voltado para a gestão de ativos, têm-se duas questões fundamentais, são elas: situação atual e visão de futuro. Na situação atual é preciso saber em qual estágio a manutenção se encontra, através de uso de indicadores, já na visão de futuro será definido metas que especificam, de maneira clara, quais são os objetivos a serem alcançados.

De acordo com Kardec & Nascif (2012), ativo é qualquer item que apresente valor econômico ou monetário, que pertença a um indivíduo ou a uma organização, especialmente aquele que possa ser convertido em dinheiro. Na

Figura 1, é mostrado a classificação dos ativos em grupos.

Figura 1 - Tipos de ativos



Fonte: Kardec & Nascif (2012)

A preocupação com a Gestão de Ativos fez com que fosse criada uma série de normas internacionais, no Brasil a ABNT NBR ISO 55000:2014 foi publicada no dia 9 de janeiro de 2014, com data oficial da primeira edição para 15 de janeiro do mesmo ano. A série é composta das Normas ABNT NBR ISO 55000:2014, que é a visão geral, princípios e terminologia; ABNT ISO 55001:2014, que é Sistemas de Gestão-Requisitos e; ABNT NBR ISO 55002:2014, trata dos Sistemas de Gestão que irá abordar as diretrizes para a aplicação da ABNT NBR ISO 55001:2014.

A norma ABNT NBR ISO 55000:2014 concede uma visão geral de gestão de ativos, seus princípios e terminologia, e as vantagens esperadas com a adesão da gestão de ativos. A norma pode ser aplicada a todos os tipos de ativos e por organização de todos os tipos e tamanho. (ABNT NBR ISO 55000:2014)

Já a norma ABNT NBR ISO 55001:2014, apresenta uma especificação dos requisitos para o estabelecimento, práticas, manutenção e melhoria de um sistema de gestão de ativos para o gerenciamento de ativos. Qualquer organização pode utilizar esta norma, onde a mesma define para quais ativos esta norma será aplicada. A norma direciona-se sobretudo ao uso por envolvidos no estabelecimento, implementação, manutenção, e melhoria em um sistema de gestão de ativos, envolvidos em manter as ações de gestão de ativos e partes externas e internas para avaliar a capacidade da organização em atender os requisitos legais, regulatórios, e os requisitos próprios da organização (ABNT NBR ISO 55001:2014).

E por fim, a norma ABNT NBR ISO 55002:2014 fornece diretrizes para a aplicação de um sistema de gerenciamento para a gestão de ativos referenciando como sistema de gestão de ativos, de acordo com os requisitos da ABNT NBR ISO 55001. Nesta norma encontraremos explicações que irão esclarecer sobre a aplicação dos requisitos específicos da ABNT NBR ISO 55001 e fornece exemplos para apoiar sua implementação. Ela fornece diretrizes para o gerenciamento de tipos específicos de ativos (ABNT NBR ISO 55002:2014).

De acordo com a norma ABNT NBR ISO 55000:2014, ativo é um item, algo ou entidade que tem valor real ou potencial para uma organização. O valor irá variar entre distintas organizações e suas partes envolvidas e pode ser tangível ou intangível, financeiro ou não financeiro. O período da criação de um ativo até o seu fim de vida, é a vida do ativo. A vida de um ativo não coincide inevitavelmente com o período no qual qualquer organização possui responsabilidade por este; em vez disto, um ativo pode gerar valor potencial ou real para uma ou mais organizações durante sua vida, e o valor de um ativo para a organização pode ser diferente ao longo de sua vida (ABNT NBR ISO 55000;2014).

Este estudo teve como objeto de pesquisa, a Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA), especificamente o setor da frota logística do campus Bagé. De acordo com Leitão (1985), a universidade é uma organização complexa não pela sua categoria de instituição especializada, mas sobretudo, pelo fato de exercer serviços diversos.

A Universidade Federal do Pampa foi criada pelo Governo Federal por intermédio da LEI Nº 11.640, de 11 de janeiro de 2008, com a finalidade de diminuir o processo de estagnação econômica onde está fixada, pois a educação proporciona o crescimento regional, procurando ser um agente da definitiva incorporação da região ao mapa do desenvolvimento do Rio Grande do Sul.

De acordo com Catálogo Institucional da UNIPAMPA (2013), está universidade conta com dez campi, perfazendo um total de 8.093 alunos. Na cidade de Bagé, situa-se o maior Campus da UNIPAMPA em número de alunos, perfazendo um total de 1.514 alunos, 43 técnicos administrativos, e 128 docentes, e, sua frota logística conta com 2 carros e 1 micro-ônibus.

Em nível institucional, a UNIPAMPA segue a Resolução nº10, de 20 de outubro de 2010, em que a responsabilidade pela manutenção é da Coordenadoria de Infraestrutura da Pró- reitoria de Administração, por meio da Divisão de Frota e

Logística e, nos Campus, a Coordenação Administrativa, é responsável pela manutenção, conservação e gerenciamento da utilização da frota oficial da UNIPAMPA. (RESOLUÇÃO Nº 10).

O desenvolvimento de uma organização estabelece um grau elevado de adaptação, que acontece por meio do processo de planejamento. Este, compreende a formulação, a implementação e o controle, e, é determinante para o sucesso em longo prazo de toda organização, pelas constantes mudanças no seu ambiente.

1.2 Justificativa e relevância

Um sistema de Gestão de Ativos baseado na ABNT NBR ISO 55000:2014, pode resultar em uma melhora nas atividades das organizações, porém para obter é imprescindível uma mudança de cultura em todos os níveis da organização. Um projeto de Gestão de Ativos deve ter um acordo de todos os níveis da organização, podendo assim alcançar os resultados esperados sem risco de aproximar-se a enfoques de melhorias tradicionais de curto prazo.

O planejamento estratégico tem sido de grande estima nas organizações que buscam a qualidade e a competitividade. A partir dele, as organizações adotam suas decisões críticas, rumam para direções escolhidas e estão prontas para encarar todas as variáveis, tanto as almeçadas quanto as não almeçadas (PORTER, 1996).

Buscou-se nesta pesquisa aprofundar conhecimentos na gestão de ativos da organização, propondo assim, um plano para implementação dos requisitos da norma ABNT NBR ISO 55001:2014 na UNIPAMPA.

Assim sendo, este estudo apresentou como principal relevância a aplicação de uma norma recém-lançada e, desta forma justapor seus conhecimentos na área acadêmica. Este fato se concretiza pela inexistência de estudos com esta norma até o momento.

1.3 Questão de pesquisa

Com este estudo esperou-se responder a seguinte questão:

— Como elaborar um plano estratégico para o atendimento dos requisitos da ABNT NBR ISO 55001:2014 em uma organização?

1.4 Objetivos

Propor um plano de implantação para o atendimento dos requisitos da norma ABNT NBR ISO 55001:2014 no setor de frota logística da Universidade Federal do Pampa - campus Bagé.

1.4.1 Objetivos específicos

Para alcance do objetivo principal, é necessário atender os seguintes objetivos específicos:

- a) verificar os requisitos da norma ABNT NBR ISO 55001:2014;
- b) examinar o setor responsável pela frota logística da UNIPAMPA, campus Bagé; e
- c) sugerir um plano de implantação da norma supracitada.

1.5 Estrutura do trabalho

O trabalho está dividido em cinco capítulos, os quais serão apresentados a seguir:

No capítulo um é apresentada uma contextualização do tema que remete ao leitor uma ideia geral do que é tratado no presente estudo, da mesma forma, são apresentados os objetivos gerais e específicos do trabalho, bem como sua relevância e a justificativa do trabalho.

O capítulo dois é constituído pelo embasamento teórico, que consiste em uma explanação da fundamentação teórica referentes aos temas relacionados à pesquisa, sendo eles: PAS 55, ABNT NBR ISO 55000:2014, bem como seus requisitos gerais e o plano estratégico de gestão de ativos, e finalizando o capítulo com as ferramentas da qualidade que auxiliam na elaboração do plano estratégico de gestão de ativos.

Já no capítulo três é exposto a metodologia utilizada para se obter os objetivos definidos, sendo apresentado o método utilizado, a seleção de abordagem da pesquisa, os meios para a coleta e análise dos dados as limitações do método adotado.

No capítulo quatro são apresentados os resultados da pesquisa, que se subdivide em análise dos dados obtidos e o plano de implantação da gestão de ativos (SAMP).

E, no capítulo cinco são apresentadas as considerações finais, que se decompõe em três seções: conclusões da pesquisa, limitações da pesquisa e sugestões para pesquisas futuras.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo apresenta-se a fundamentação teórica, que segundo Silva & Menezes (2005), é uma etapa importante em um estudo, pois a revisão de literatura resultará do processo de levantamento e análise do que já foi publicado sobre o tema e o problema de pesquisa definido, permitirá um mapeamento de quem já escreveu e o que já foi documentado a respeito do tema e problema da pesquisa.

2.1 PAS 55 - *Optimal management of physical assets* (A gestão otimizada de ativos físicos)

Em 1999, a Associação Brasileira de Manutenção e Gestão de Ativos (Abraman), definiu como uma das ações essenciais de seu planejamento estratégico a internacionalização da Associação. Com isso, a entidade iniciou um processo de proximidade das associações congêneres e estabeleceu convênios de cooperação com estas organizações. Dez anos depois, em março de 2009, foi criado o *Global Forum on Maintenance & Asset Management* (GFMAM), sua sede fica na cidade de Zurich na Suíça. Então a partir daí, as mais importantes associações de gestão de ativos do mundo estão trabalhando juntas para ampliar e padronizar publicações, normas, processos de certificação e debater as questões comuns que aparentam estas instituições (ABRAMAN).

Com esse objetivo, foi criada a PAS 55, um procedimento técnico com 28 pontos que tende a constituir uma gestão abrangente e que aprimore o sistema de gestão para todos os tipos de ativos físicos das organizações. A PAS 55 define a gestão de ativos como o bom emprego de atividades sistemáticas e coordenadas, através da qual uma organização alcance a gestão, de modo otimizada e sustentável, de seus ativos e sistemas de ativos e sua atuação associada, riscos e custos ao longo do seu ciclo de vida com o objetivo de obter o seu planejamento estratégico (ABRAMAN).

A PAS 55, espera definir uma gestão abrangente e aprimorar o sistema de gestão para todos os tipos de ativos físicos das empresas. A PAS 55 intitula a gestão de ativos como a aplicação de ações ordenadas e coordenadas, através do qual uma organização alcance a gestão, de forma otimizada e sustentável, de seus

ativos e sistemas de ativos e seu desempenho associado, riscos e custos ao longo do seu ciclo de vida com o objetivo de obter o seu planejamento estratégico.

A publicação da PAS 55 em português se deu em uma sociedade da Abramam com o *British Standards Institution* (BSI), o *Institute of Asset Management* (IAM) da Inglaterra, e a Editora *Qualymark*. Concretizou, assim, um sonho de muitos anos e foi avançado um grande passo no processo de auxílio entre países para a manutenção e gestão de ativos (ABRAMAN).

A PAS 55 identifica muitos tipos de ativos. Os ativos principais são físicos, que são induzidos por quatro outras variedades de ativos: humano, informação, intangível e financeiro. Os benefícios principais da gestão de ativos incluem: atuação e controle de distribuição de produto ou serviço com as normas exigidas, soluções de segurança, meio ambiente e saúde, desenvolvimento e retorno em investimentos, planejamento a longo prazo, sustentabilidade e confiança no desenvolvimento, aderência às limitações de orçamento, conformidade legal, gestão de governança corporativa e risco melhorado, e um mandato claro para ajustes, entre outros.

A PAS 55 é a precursora para a ABNT NBR ISO 55000:2014 pois, o documento 55000 é o documento da visão geral, introduzindo os princípios, definições e o conceito de gestão de ativos, já o documento 55001 é o documento de exigências, designando o que uma empresa deve ter em funcionamento para estar em conformidade. O documento 55002 é o documento de diretrizes, mostrando exemplos e diretrizes em como estar em conformidade (PRAGMA).

2.2 ABNT NBR ISO 55000:2014

A *International Organization for Standardization* (ISO) é uma organização internacional para padronização e normatização que tem por objetivo seguir normas internacionais em todos os campos técnicos, como normas técnicas, classificações de países, normas de procedimentos e metodologias, entre outros. A Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) atua em cooperação com a ISO na publicação e divulgação das normas internacionais. No Brasil ela atua como sua representante oficial. A sigla ISO, foi escolhida porque em grego *isos* significa "igual", o que se enquadra com o propósito da organização em questão (ISO, 2014).

A série ABNT NBR ISO 55000:2014 fornece uma visão geral da gestão de ativos, sendo uma base para o conjunto da ABNT NBR ISO 55001:2014 e ABNT

NBR ISO 55002:2014. A cooperação internacional quando organizou esta norma, identificou práticas comuns que podem ser sobrepostas para os mais amplos tipos de ativos, em uma grande escala de organização através de uma grande diversidade de cultural.

A norma direciona-se principalmente para aqueles que pensam em como melhorar a aquisição de valores para a sua organização a partir de suas bases de ativos, aqueles envolvidos nos estabelecimento, implementação, manutenção e melhoria de um sistema de gestão de ativos, e por fim os envolvidos no planejamento, projeto, implementação e análise críticas de atividades de gestão de ativos, juntamente com as prestadoras de serviços (ABNT NBR ISO 55000:2014).

Quando adotadas o conjunto da ABNT NBR ISO 55000:2014, irá fornecer muitos benefícios, pois a organização alcançará seus objetivos por meio de uma gestão eficaz e eficiente de seus ativos. O aproveitamento do sistema de gestão de ativos atribui garantias para que tais objetivos possam ser atingidos de forma justificável ao longo do tempo.

Segundo a ABNT NBR ISO 55000:2014, a gestão de ativos oportuniza que uma organização alcance valor a partir de suas finalidades organizacionais. O que estabelece valor dependerá dos objetivos, da natureza e do intuito da organização.

Os benefícios de uma gestão de ativos não podem ser limitados, mas podem-se citar:

- a) como melhoria de desempenho financeiro;
- b) decisões informadas sobre investimentos em ativos;
- c) riscos gerenciados;
- d) melhoria de saídas e serviços;
- e) responsabilidade social demonstrada;
- f) conformidade demonstrada;
- g) melhoria de imagem;
- h) melhoria da sustentabilidade organizacional; e
- i) melhoria da eficiência e eficácia.

De acordo com a ABNT NBR ISO 55000:2014, a gestão de ativos pode ser baseada em diversos fundamentos, como:

- a) valor - ativos existem para contribuir com valores para a organização, o que realmente preocupa em uma gestão de ativos é o valor que o ativo pode proporcionar a organização;

- b) alinhamento - a gestão de ativos explica os objetivos organizacionais em determinações técnicas, financeiras, planos e atividades;
- c) liderança – a partir da liderança e cultura do local de trabalho pode-se obter valor; e
- d) garantia - uma adequada gestão de ativos irá confirmar que os ativos cumpriram com suas funções estabelecidas.

2.2.1 Requisitos gerais da norma ABNT NBR ISO 55001:2014

A norma ABNT NBR ISO 55001:2014 irá apresentar os requisitos para definição, implementação, manutenção e progresso de um sistema de gestão para o gerenciamento dos ativos. A disposição em que os requisitos são expostos não manifesta a sua importância ou acarreta a ordem que necessitam ser implementados.

A seguir serão apresentados os requisitos gerais da norma ABNT NBR ISO 55001:2014 (ABNT NBR ISO 55001:2014).

Requisito 4. Contexto da organização

Requisito 4.1. Entendimento da organização e seu contexto:

A organização deve definir as questões internas e externas que são relacionadas para as suas intenções e que comprometem a sua habilidade de alcançar os resultados almejados de seu sistema de gestão de ativos. Os objetivos da gestão de ativos, incluídos no plano estratégico de gestão de ativos (SAMP), devem ser alinhados e consistentes como os desígnios organizacionais.

Requisito 4.2. Entendimento das necessidades e das expectativas das partes interessadas:

A organização deve definir: as partes interessadas que são relacionadas ao sistema de gestão de ativos, os requisitos e perspectivas destas partes interessadas em relação a gestão de ativos, os critérios para a adotada de decisão em gestão de ativos, os requisitos das partes interessadas para o apontamento de informações

financeiras e não financeiras pertinentes a gestão de ativos, e descrever tanto interna quanto externamente.

Requisito 4.3. Determinação do escopo do sistema de gestão de ativos

A organização deve determinar os limites e funcionalidade do sistema de gestão de ativos para constituir o seu escopo. O escopo deve se dispor com o SAMP e com a política de gestão de ativos. Ao definir este escopo, a organização deve considerar: as questões internas e externas, os requisitos requeridos, e as interações com outros sistemas de gestão, se forem usados. A organização deve determinar o portfólio de ativos coberto pelo escopo de seu sistema de gestão de ativos. O escopo deve estar disponível com informações registradas.

Requisito 4.4. Sistema da gestão de ativos

A organização deve constituir, praticar, conservar e sucessivamente melhorar um sistema de gestão de ativos, abrangendo os processos indispensáveis e suas intenções, de acordo com os requisitos da norma. A organização deve desenvolver um SAMP que inclua documentação do papel do sistema de gestão de ativos no sentido de apoiar a obtenção dos objetivos da gestão de ativos.

Requisito 5. Liderança

Requisito 5.1. Liderança e comprometimento

Segundo a norma ABNT NBR ISO 55001:2014 a alta direção precisa manifestar liderança e comprometimento com reverência ao sistema de gerenciamento de ativos, com finalidade de:

- a) afirmar que a política de gerenciamento de ativos, o *Strategic Asset Management Plan*¹ – SAMP, e as finalidades da gestão de ativos sejam construídos e compatíveis com os objetivos da organização;

¹ *Strategic Asset Management Plan* = Plano estratégico de gestão de ativos

- b) certificar a associação das condições do sistema de gestão de ativos com os métodos de negócio da organização;
- c) garantir que os recursos para o arranjo de gestão de ativos sejam acessíveis;
- d) informar a relevância de um gerenciamento de ativos eficiente e que sejam em concordância com os requisitos do sistema de gestão de ativos;
- e) afirmar que o sistema da gestão de ativos obtenha seus resultados desejados;
- f) guiar e apoiar pessoas para colaborar com a eficiência do sistema de gestão de ativos;
- g) proporcionar a participação polivalente dentro da organização;
- h) desenvolver a melhoria contínua;
- i) amparar outras funções de ação importantes para atestar como sua liderança se aplica as áreas de sua parte; e
- j) afirmar que o enfoque usado para a gestão de riscos no controle de ativos está correto com a abordagem da organização para o gerenciamento de riscos.

De acordo com a ABNT NBR ISO 55002:2014, a alta direção pode indicar uma pessoa para supervisionar o desenvolvimento, a implementação, a operação e a melhoria contínua do sistema de gestão de ativos, no entanto, é importante que a propriedade e a *accountability*² pela gestão de ativos permaneça com a alta direção.

Requisito 5.2. Política

De acordo com ABNT NBR ISO 55001:2014, a alta direção precisa definir uma política de gerenciamento de ativos que:

- a) seja adequada para a finalidade da organização;
- b) providencie uma estrutura para o significado dos objetivos da gestão de ativos;
- c) compreenda um envolvimento para satisfazer os requisitos dedicados;

² *Accountability* = Responsabilidade

- d) abrange em comprometer-se para o progresso contínuo do sistema de gestão de ativos.
- e) Para a norma supracitada, a política da gestão de ativos deve:
- f) manter-se firme com o plano organizacional;
- g) manter-se firme com diferentes políticas organizacionais relacionadas;
- h) estar apropriado ao caráter e extensão dos ativos e operação da organização;
- i) as informações disponíveis devem estar em forma documentada;
- j) ser informada na organização;
- k) estar livre para os membros interessados, quando solicitada; e
- l) ser executada e de tempos em tempos, verificada criticamente e, se preciso modificada.

Requisito 5.3. Autoridades, responsabilidades e papéis organizacionais

Segundo a ABNT NBR ISO 55001:2014, a alta direção deve certificar-se que as responsabilidades e autoridades para os papéis importante sejam impostas e notificadas na organização. A alta direção deve atribuir a responsabilidade e controle para:

- a) estabelecer e atualizar o SAMP, compreendendo o intuito da gestão e ativos;
- b) garantir que o sistema de gestão de ativos favoreça as entregas do SAMP;
- c) certificar-se que o sistema de gestão de ativos está em harmonia com as condições desta norma;
- d) garantir a relevância, adaptação e vigência do sistema de gestão de ativos;
- e) constituir e renovar os planos da gestão de ativos; e
- f) descrever o comportamento do sistema da gestão de ativos para a alta direção.

Requisito 6. Planejamento

Requisito 6.1. Ações para tratar os riscos e oportunidades para o sistema de gestão de ativos

Ao esquematizar o sistema da gestão de ativos a empresa deve definir os riscos e as oportunidades que necessitam ser ajustados para:

- a) dar segurança de que o sistema de gestão de ativos alcance os efeitos esperados;
- b) prevenir ou diminuir efeitos indesejáveis; e,
- c) alcançar a melhoria contínua.

A organização deve explicar sobre atividades para abordar estes riscos e oportunidades, considerando como estes riscos e oportunidades podem mudar com o tempo, de maneira que:

- a) associar e executar as ações como dentro das técnicas de seu sistema de gestão de ativos; e
- b) estimar a eficácia desta ação.

Requisito 6.2. Objetivos da gestão de ativos e planos para alcançá-los

De acordo com a ABNT NBR ISO 55001:2014, ao determinar as finalidades da gestão de ativos, a organização deve considerar os requisitos das partes interessadas relevantes e outras categorias financeiras, processo de planejamento da gestão de ativos.

A gestão de ativos tem como finalidade:

- a) ser resistente e alinhado com os objetivos organizacionais;
- b) ser resistente com a política da gestão de ativos;
- c) ser determinado e renovado utilizando os critérios de tomada de decisões em gestão de ativos;
- d) ser colocado e renovado como parte do SAMP;
- e) ser apreciável;
- f) levando em consideração requisitos aplicáveis;
- g) ser controlado; e
- h) ser avaliado criticamente e renovado conforme o ideal.

A organização deve manter os dados documentados sobre as finalidades da gestão de ativos.

Outro ponto destacado pela ABNT NBR ISO 55001:2014, é o planejamento para a obtenção das finalidades da gestão de ativos onde, a organização deve

associar o planejamento para a aquisição das finalidades da gestão de ativos com outras ações do planejamento organizacional, abrangendo financeiras, recursos humanos e outros papéis de apoio. A organização deve desenvolver-se, documentar e conservar planos de gestão de ativos para conseguir as finalidades do mesmo. Estes planos devem estar formados com a política da gestão de ativos e o SAMP.

A organização deve assegurar que os planos da gestão de ativos levem em consideração os requisitos pertinentes ocasionados externamente ao sistema da gestão de ativos. Ao planejar como obter os objetivos da gestão de ativos, a organização deve constituir e documentar:

- a) o método e os parâmetros da tomada de decisões privilegiadas de atividade e recursos para conseguir seus planos de gestão de ativos e finalidades do gerenciamento de ativos;
- b) os processos e os métodos a serem utilizados no gerenciamento dos ativos ao longo de seu ciclo de vida;
- c) o que será realizado;
- d) quais são os meios indispensáveis;
- e) quem será o executor;
- f) quando serão finalizados;
- g) como os resultados serão estimados;
- h) os horizontes de tempos apropriados para os planos da gestão de ativos;
- i) as decorrências financeiras e não financeiras do plano de gestão de ativos;
- j) o tempo de análise crítica dos planos de gestão de ativos; e
- k) ações para abordar os riscos e oportunidades acompanhantes da gestão de ativos, tendo em conta como esses riscos e oportunidades podem alterar com o tempo, por causa do estabelecimento de processos.

Requisito 7. Apoio

Requisito 7.1. Recursos

Para a ABNT NBR ISO 55001:2014, a organização deve definir e fornecer os meios necessários para: introduzir, realizar a manutenção, e melhoria contínua do sistema de gestão de ativos. A organização deve estabelecer os recursos

necessários para a realização dos objetivos da gestão de ativos e para a prática das atividades esperadas nos planos de gestão de ativos.

Requisito 7.2. Competências

Segundo a ABNT NBR ISO 55001:2014, a organização necessita:

- a) definir a competência indispensável das pessoas que concretizam trabalhos sob o seu domínio, que comprometem a performance dos seus ativos, a função da gestão de ativos e o comportamento do sistema de gestão de ativos;
- b) afirmar que essas pessoas sejam competentes, com base em dados, treinamentos ou experiências adequadas;
- c) quando adequado, desempenhar ações para obter a competência indispensável e estimar-se a eficácia das ações praticadas;
- d) segurar informações registradas adequadas como evidência da competência; e
- e) considerar criticamente e periodicamente as necessidades e os requisitos de competência, atuais e futuras.

Requisito 7.3. Conscientização

De acordo com ABNT NBR ISO 55001:2014, pessoas que perseguem o trabalho sob a influência da organização e, que possam ter alteração sobre a direção dos objetivos da gestão de ativos, devem estar cientes:

- a) da política do gerenciamento de ativos;
- b) de sua ajuda para a eficácia do sistema de gestão de ativos, abrangendo os benefícios da melhoria da execução da gestão de ativos;
- c) de suas ações de trabalho, dos riscos e oportunidades, adjuntos e como eles se relacionam entre si; e
- d) das sugestões das não conformidades com os requisitos do sistema de gestão de ativos.

Requisito 7.4. Comunicação

Conforme a ABNT NBR ISO 55001:2014, as organizações devem definir as utilidades de comunicações interna e externas mais importantes em relação aos ativos, o gerenciamento de ativos e a técnica da gestão de ativos, compreendendo:

- a) o que comunicar;
- b) quando comunicar;
- c) a quem comunicar; e
- d) como comunicar.

Requisito 7.5. Requisitos da informação

Segundo a ABNT NBR ISO 55001:2014, a organização deve comunicar as suas condições de informação para favorecer seus ativos, a gestão de ativos, e as técnicas de gerenciamento de ativos, e a obtenção de seus objetivos organizacionais. Quando fazer isto a organização deve:

- a) levar em consideração que, o valor dos riscos observados; os papéis e os compromissos para a gestão de ativos; os processos, métodos e ações da gestão de ativos; a substituição de informações com as partes interessadas; e, o impacto da qualidade, efetividade e gerenciamento da informação sobre a tomada de decisão organizacional;
- b) definir as condições das características das informações identificadas; a qualidade das informações detectadas; e, como e quando as informações devem ser arrecadadas, pesquisadas e analisadas;
- c) apontar, praticar e conservar processos para gerenciar suas informações;
- d) definir os requisitos para o alinhamento da terminologia financeira e não financeira relacionada a gestão de ativos em toda a organização; e,
- e) certificar que há coerência e rastreabilidade entre as informações financeiras e técnicas e outros elementos não financeiros relevantes na medida necessária para cumprir seus requisitos legais, enquanto analisa os requisitos dos itens interessados e as finalidades organizacionais.

Requisito 7.6. Informação documentada

De acordo com a ABNT NBR ISO 55001:2014, no que se refere a documentação geral do sistema da gestão de ativos da organização, esta deve abranger:

- a) informações documentadas exigidas por esta norma;
- b) informações documentadas para as condições legais e regulatórias aplicáveis; e,
- c) informações documentadas determinadas pela organização como sendo indispensáveis para a eficiência do sistema da gestão de ativos.

A amplitude das informações documentadas para um sistema de gestão de ativos é diferente de uma organização para outra, pois o tamanho da organização, o tipo de atividade, a competência das pessoas e a complexidade dos ativos irá diferenciar.

Quanto à criação e atualização, a organização deve elaborar e modernizar as informações documentadas, garantindo a:

- a) identificação e restrição;
- b) formatos e meios de comunicação; e
- c) verificação crítica e concordância da pertinência e conformidade;

No que se refere ao controle da informação documentada, as informações requeridas pelo sistema da gestão de ativos e por esta norma necessitam ser monitoradas para garantir que:

- a) permaneçam acessíveis e adequadas para utilização, onde e quando for necessário; e
- b) sejam devidamente protegidos.

Para o comando das informações documentadas, a organização necessita debater as seguintes ações conforme justaposto: classificação, acesso, recuperação e uso; armazenagem e cuidado, incluindo o cuidado da legibilidade; controle de alterações; e, orientação e descarte.

As informações documentadas de procedência externa, apontadas pela organização como necessárias para o planejamento e operação do sistema de gestão, devem adaptar-se conforme apropriadas e controladas.

Requisito 8. Operação**Requisito 8.1. Planejamento operacional e controle**

A organização deve preparar, praticar, coordenar os processos necessários para atender as condições e desenvolver as atividades estipuladas nos planos de gestão de ativos verificados e ações corretivas e preventivas, por meio:

- a) da constituição de requisitos para os processos solicitados;
- b) da prática do controle dos processos em concordância com os requisitos;
- c) da manutenção dos dados arquivados na abrangência necessária para ter certeza e realce de que os processos foram alcançados segundo o planejado; e
- d) da abordagem e controle dos riscos (ABNT NBR ISO 55001:2014).

Requisito 8.2. Gestão de mudanças

De acordo com a ABNT NBR ISO 55001:2014, riscos pertinentes a qualquer alteração planejada, constante ou temporária, que podem ter um impacto sobre a aquisição dos objetivos da gestão de ativos devem ser avaliados antes da mudança ser implementada. A organização deve garantir que tais riscos são administrados e, deve delinear mudanças planejadas e verificar criticamente as consequências indesejadas das mudanças, executando ações para aliviar quaisquer resultados opostos.

Requisito 8.3. Terceirização

Segundo a ABNT NBR ISO 55001:2014, quando a organização terceirizar qualquer ação que possa ter impacto na obtenção de seus objetivos no gerenciamento de ativos, deve-se estimar os riscos relacionados. A organização deve certificar-se que atividades e processos terceirizados sejam monitorados.

A organização deve produzir e documentar como essas atividades são monitoradas e associadas no sistema de gestão de ativos da organização. A organização deve definir:

- a) os procedimentos e ações que serão terceirizadas, abrangendo os escopos e os limites do processo;
- b) as responsabilidades e autoridades dentro da organização para a gestão dos processos e ações terceirizadas; e
- c) os processos e o escopo para a associação de conhecimento e informações entre a organização e seus prestadores de serviços combinados.

A organização, ao terceirizar alguma atividade deve garantir que os recursos terceirizados desempenhem suas atividades de acordo com os requisitos, de maneira controlada.

Requisito 9. Avaliação de desempenho

Requisito 9.1. Monitoramento, medição, análise e avaliação

Conforme a ABNT NBR ISO 55001:2014, a organização deve definir:

- a) o que precisa ser fiscalizado e avaliado;
- b) os procedimentos de fiscalização e avaliação, de acordo como aplicável, para garantir resultados estimados;
- c) quando o monitoramento e a revisão devem acontecer; e
- d) assim como os resultados do monitoramento e medição devem ser verificados e estudados.

A organização necessita avaliar e descrever: a performance dos ativos, a atuação da gestão de ativos e o efeito do sistema de gerenciamento de ativos. A organização deve medir e descrever o sucesso dos processos de gerenciamento de riscos e oportunidades.

Requisito 9.2. Auditoria interna

A organização deve administrar auditorias internas em tempos planejados para fornecer informações que ajudem na decisão do quanto o sistema de gestão de ativos está em conformidade com: as próprias condições da organização, os requisitos da norma e se está sendo eficaz e mantido.

A organização não deve dispensar alguns requisitos como:

- a) preparar, definir, pôr em prática e conservar programas de auditoria, incluindo a frequência, métodos, responsabilidades, relatos, entre outros;
- b) determinar os critérios de auditoria e o alvo de cada auditoria;
- c) escolher auditores e conduzir auditorias para garantir objetividade e independência do processo de auditorias;
- d) garantir que os resultados das auditorias sejam descritos a gestão relacionada; e
- e) arquivar informações documentada como indício dos resultados da implementação do programa de auditoria e os efeitos desta (ABNT NBR ISO 55001:2014).

Requisito 9.3. Análise crítica pela direção

A ABNT NBR ISO 55001:2014, leva em consideração que a alta direção deve analisar severamente o sistema da gestão de ativos da organização, a tempos esquematizados, para garantir sua sucessiva relevância, adequação e eficácia.

A análise crítica pela direção deve levar consideração: situações das ações originárias das análises críticas das direções anteriores, mudanças em questões internas e externas que sejam importantes ao sistema de gestão de ativos, dados de desempenho da gestão de ativos, incluindo a intenção de: não conformidade e ações corretivas, resultados de monitoramento e medição e resultados da auditoria. Ainda deve levar em consideração atividades de gestão de ativos, propriedades de melhoria contínua e modificações no perfil de riscos e oportunidades.

As saídas da análise crítica pela direção devem abranger decisões pertinentes a propriedades da melhoria contínua e alguma necessidade de mudança no sistema de gestão de ativos. A organização deve conservar informações documentadas como evidência dos resultados das análises críticas pela direção.

Requisito 10. Melhoria

Requisito 10.1. Não conformidade e ação corretiva

Segundo a ABNT NBR ISO 55001:2014, quando uma não conformidade ou incidente acontecer com seus ativos, com o gerenciamento de ativos ou com o sistema de gestão de ativos, a organização precisa:

- a) reagir a não conformidade ou acaso e, segundo aplicáveis: realizar ações para conter-se, ajustar e tratar o comportamento;
- b) avaliar a necessidade de atividades para extinguir as causas da não conformidade ou imprevisto, a fim de que não aconteça ou se repita em outros ambientes por meio de: diagnóstico crítico da não conformidade ou incidente, assentamento das causas da não conformidade ou incidente, determinação da experiência de não conformidades parecidas, ou que potencialmente possam acontecer;
- c) praticar qualquer ação que seja imprescindível;
- d) avaliar criticamente a eficácia de qualquer atividade corretiva adotada; e,
- e) realizar mudanças no sistema de gestão de ativos se preciso for.

As atividades devem ser adequadas aos efeitos das não conformidades ou imprevistos ocorridos. A organização deve preservar informações documentadas: da natureza das não conformidades ou imprevistos, as atividades imediatas tomadas e dos resultados de qualquer ação corretiva.

Requisito 10.2. Ação preventiva

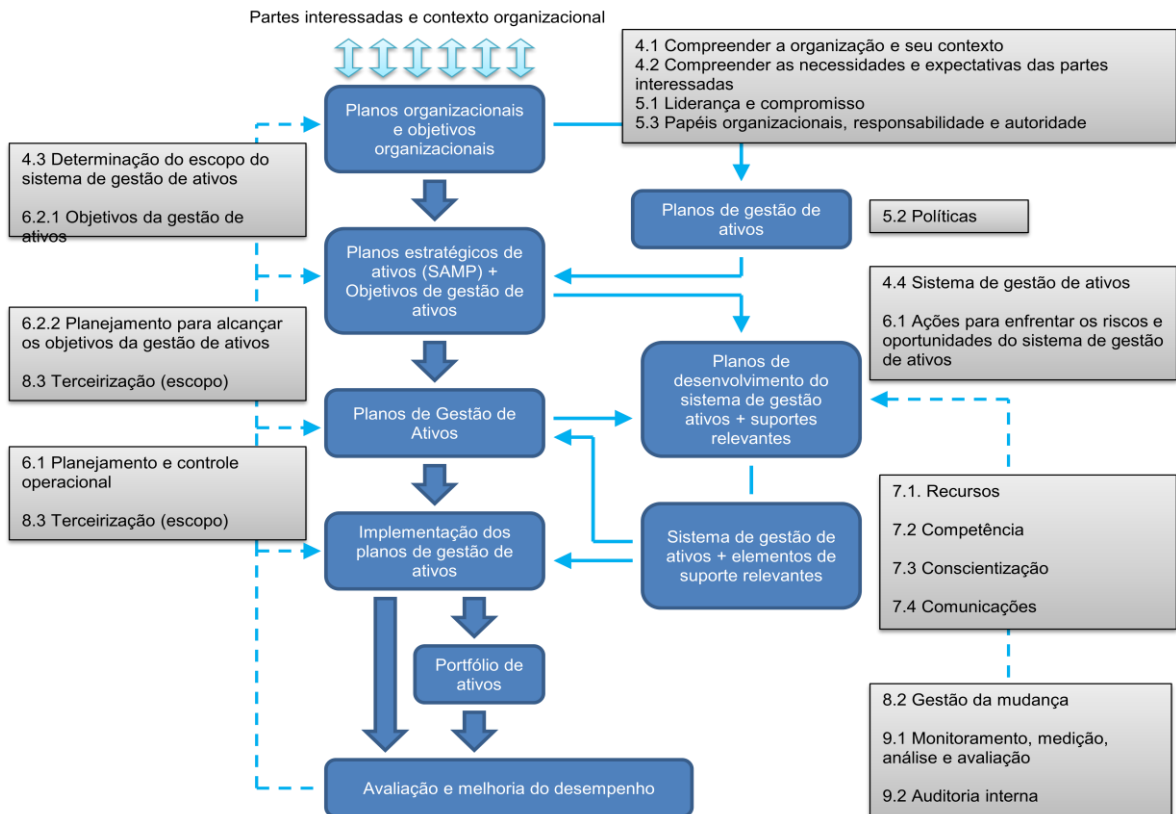
De acordo com a ABNT NBR ISO 55001:2014, a organização deve colocar processos para relativamente, adaptar-se a potenciais falhas na atuação dos ativos e estimar-se a necessidade de ações preventivas.

Requisito 10.3. Melhoria contínua

A organização deve sucessivamente aperfeiçoar a atribuição, adaptação e eficácia da sua gestão de ativos e do seu sistema de gerenciamento de ativos (ABNT NBR ISO 55001:2014).

Na figura 2, é apresentado a relação entre os elementos-chaves de um sistema de gestão de ativos com os requisitos relacionados da ABNT NBR ISO 55001:2014.

Figura 2 - Relações entre os elementos-chave de um sistema de gestão de ativos



Fonte: ABNT NBR ISO 55001:2014, adaptado pela autora (2015)

2.3 Plano estratégico de Gestão de Ativos (SAMP)

Segundo a ABNT NBR ISO 55002:2014, ao produzir o SAMP, sugere-se que a organização:

- análise as expectativas e requisitos das partes envolvidas;
- observe as atividades que podem se desdobrar além do cronograma de planejamento da rotina da organização, e que é estimável que sejam objeto de análises críticas periódicas; e
- documente claramente os processos para constituir seus critérios de tomada de decisão relativos aos ativos.

Recomenda-se que o SAMP seja um plano de alto nível que contemple os objetivos da gestão de ativos. Aconselha-se que seja usado para ampliar os planos

de gestão de ativos e que coloque as atividades em nível dos ativos. Os planos de gestão de ativos podem ser abertos para grandes organizações ou para organizações com portfólio difíceis de ativos.

Conforme Oliveira (2013), antes de iniciar a explicação da metodologia, deve-se estabelecer o que a organização busca do planejamento estratégico, pois somente dessa forma pode-se analisar a validade da metodologia apresentada. Através da estratégia empresarial a organização busca:

- a) conhecer e utilizar melhor seus pontos fortes;
- b) reconhecer e eliminar ou adequar seus pontos fracos;
- c) avaliar e usufruir as oportunidades externas;
- d) conhecer e evitar as ameaças; e
- e) ter um efetivo plano de trabalho, estabelecendo.

As premissas básicas que devem ser consideradas no processo:

- a) as expectativas de situações almejadas pela empresa;
- b) os caminhos, inclusive os alternativos, a serem seguidos pela empresa;
- c) o que, como, quando, por quem, para quem, por que e onde devem ser concretizados os planos de ação; e
- d) como e onde colocar recursos.

E como resultado de trabalho, o planejamento estratégico deverá conceder os seguintes resultados finais: direcionamento de esforços para pontos comuns; concretização do entendimento por todos os funcionários da missão, dos propósitos, das macroestratégias, das macropolíticas, da postura estratégica, dos objetivos gerais, dos objetivos funcionais, dos desafios, das metas, das estratégias e das políticas e dos projetos da empresa, bem como recomendar a elaboração do programa de atividades das várias unidades organizacionais que integram a estrutura organizacional; e, estabelecimento de uma agenda de trabalho por um período de tempo que permita à empresa trabalhar levando em conta as prioridades estabelecidas e as exceções justificadas (OLIVEIRA,2013).

O Planejamento Estratégico possui três dimensões operacionais: o delineamento; compreende a estruturação do processo de planejamento estratégico; a elaboração; inclui a identificação das oportunidades e ameaças no ambiente da empresa e o amparo de estimativas de risco para as alternativas determinadas; a implementação; abrange assuntos organizacionais, os sistemas de informações, os

sistemas de incentivos, a competência operacional, o treinamento e a liderança necessária para a elaboração do processo.

Resumindo, o planejamento estratégico possui quatro aparências de atuação:

- a) o que a empresa pode fazer em termos de ambiente externo;
- b) o que a empresa é capaz de fazer em termos de capacidade e competência;
- c) o que a alta administração da empresa quer fazer, considerando as expectativas pessoais e das equipes; e
- d) o que a empresa deve fazer, levando em consideração as restrições sociais e éticas (OLIVEIRA, 2013).

A seguir serão apresentadas as fases para elaboração e implementação do planejamento estratégico nas organizações, tendo em vista que, quando se levar em consideração a metodologia para o desenvolvimento do planejamento estratégico, há duas possibilidades:

- a) basicamente se define “aonde se quer chegar”, “como a organização está para chegar na situação desejada”; ou
- b) “como se está” e depois “aonde se quer chegar”.

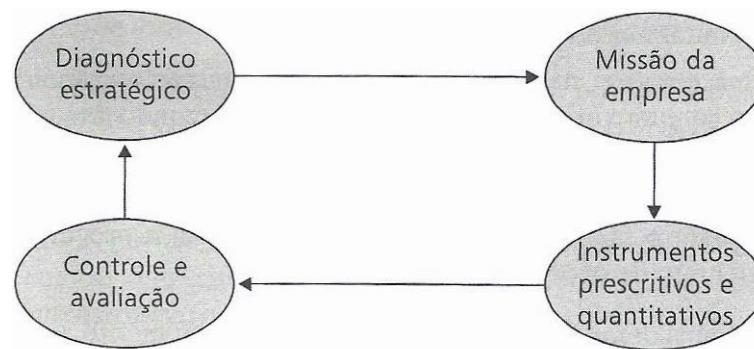
Apresenta-se, a seguir, uma metodologia que se baseia mais intensamente na segunda possibilidade exposta, sem desconsiderar, em alguns momentos do processo, a primeira possibilidade. Portanto, a metodologia apresentada a seguir deverá ser adaptada às condições da realidade interna e ambientais da organização a ser analisada.

Para a elaboração e implementação do planejamento estratégico com vistas a gestão de ativos é adotada a metodologia prescrita por Oliveira (2013), que apresenta quatro fases distintas:

- FASE I - Diagnóstico estratégico;
- FASE II - Missão da Empresa;
- FASE III - Instrumentos prescritivos e quantitativos; e
- FASE IV – Controle e avaliação;

A figura 3, apresenta essas fases:

Figura 3 - Fases do planejamento estratégico



Fonte: Oliveira (2013)

Fase I - Diagnóstico Estratégico

Nesta fase, também chamada auditoria de posição, deve-se definir “como se está”. Essa fase é executada por meio de pessoas representativas das várias informações, que consideram e conferem todos os aspectos relacionados à realidade externa e interna da organização. A fase do diagnóstico estratégico pode ser dividida em cinco etapas básicas:

Identificação da visão

Nesta fase identificam-se quais são as necessidades e os desejos dos acionistas, conselheiros e elementos da alta administração da empresa, esperando-se que esses aspectos proporcionem o grande delineamento do planejamento estratégico. A visão pode ser analisada como os limites que os principais responsáveis pela organização conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais vasta.

Identificação dos valores

Em expressiva parte das vezes é importante a identificação dos valores que apoiam o modelo de gestão da organização. Valores correspondem ao conjunto dos princípios, crenças e questões éticas essenciais de uma organização, bem como geram sustentação a todas as suas fundamentais decisões. Então, a apropriada

identificação, contestação e disseminação dos valores de uma organização tem grande influência na qualidade de desenvolvimento e operacionalização do planejamento estratégico.

Análise externa

Esta etapa examina as ameaças e oportunidades que estão no ambiente da organização e as mais adequadas formas de impedir ou desfrutar dessas situações. Essa análise deverá ser realizada, levando em consideração uma série de assuntos, dos quais podemos destacar:

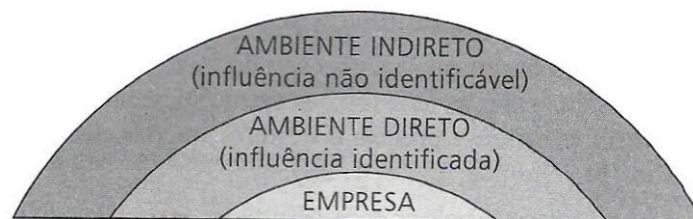
- a) mercado nacional e regional;
- b) mercado internacional;
- c) evolução tecnológica;
- d) fornecedores;
- e) aspectos econômicos e financeiros;
- f) aspectos socioeconômicos e culturais;
- g) aspectos políticos;
- h) entidade de classe;
- i) órgãos governamentais;
- j) mercado de mão-de-obra; e
- k) concorrentes.

Devem ser levadas em consideração como oportunidades da organização, circunstâncias que estão realmente em condições e ou interesse de usufruir. Ou então, a situação pode tornar-se uma ameaça. Outra perspectiva a se levar em consideração na análise externa é a divisão do ambiente da organização em duas partes:

- a) ambiente direto - que descreve o conjunto de fatores através dos quais a organização tem condições não só de identificar, mas também de estimar ou medir, de forma mais efetiva e certa, o grau de influência recebido e ou oferecido; e,
- b) ambiente indireto - que idealiza o conjunto de fatores através dos quais a organização identificou, mas não tem condições, no momento, de medir ou adequar o grau de influência entre as partes.

Certamente o colaborador responsável deve saber trabalhar com essas variáveis, pois, a partir do instante em que tem melhor conhecimento do alcance de uma variável que esteja no ambiente indireto, deve ser atraída a passagem dessa variável para o ambiente direto. Essa aparência pode ser avaliada na figura 4.

Figura 4 - Níveis do ambiente da empresa



Fonte: Oliveira (2013)

O ambiente está fora do controle da organização, mas afeta seu desempenho e reciprocamente. O administrador deve atentar para as falhas que mais se repetem na consideração do ambiente de uma organização que são elas:

- a) desconsiderar os fatores ambientais que exerçam influência sobre a organização;
- b) não levar em consideração o grau de atuação da organização sobre os fatores analisados no ambiente; e
- c) não atuar de forma apropriada sobre os fatores detectados no ambiente.

Um dos principais cuidados que se deve adotar no tratamento dos fatores e variáveis ambientais é a questão da prioridade, a qual pode ser considerada pelo sistema G.U.T (Gravidade, Urgência e Tendência).

Análise interna

Esta etapa averigua os pontos fortes, fracos e neutros da organização:

- a) ponto forte - vantagem estrutural controlável pela organização que a beneficia diante as oportunidades e ameaças do ambiente;
- b) ponto fraco - desvantagem estrutural controlável pela empresa que a não favorece diante as oportunidades e ameaças do ambiente; e,

- c) ponto neutro - é uma variável caracterizada pela organização, no entanto, não existem critérios e parâmetros de avaliação para sua classificação como ponto forte ou fraco.

É essencial para o sucesso da estratégia que a área de atuação da organização seja selecionada analisando o que ela melhor pode fazer, ou seja, a organização necessita ser puxada por suas principais capacidades.

O diagnóstico dos pontos fortes, fracos e neutros deve abranger, também, a elaboração de um estudo dos principais concorrentes na relação produtos *versus* mercado, para promover a determinação de estratégias da organização.

Alguns fatores a serem analisados no diagnóstico interno são:

- a) produtos e serviços atuais;
- b) novos produtos e serviços;
- c) promoção;
- d) imagem institucional;
- e) comercialização;
- f) sistema de informações;
- g) estrutura organizacional;
- h) tecnologia;
- i) suprimentos;
- j) parque industrial;
- k) recursos humanos;
- l) estilo de administração;
- m) resultados empresariais;
- n) recursos financeiros/finanças; e
- o) controle de avaliação.

É importante destacar a utilidade de se considerar, tanto na análise externa como na interna da organização, a identificação e conseqüentemente uso dos recursos intangíveis.

Análise dos concorrentes

Esta etapa na prática corresponde a uma análise externa, entretanto, deve ser detalhada, pois permite a identificação de vantagens competitivas da organização e dos concorrentes. Nessa etapa, evidencia-se a utilidade de uma

avaliação da qualidade da informação para uma avaliação fundamental do nível de risco que a organização está priorizando.

Para adequada análise dos concorrentes, o executivo deve, através de um processo de se colocar no lugar de seu concorrente, executar a análise externa e interna de seus principais concorrentes.

É fundamental que a fase do diagnóstico estratégico seja realista. O resumo das sugestões deve ser tratado de tal forma que despersonalize os conceitos individuais e estabeleça as ideias da organização.

Fase II – Missão da Empresa

Neste ponto deve ser definido a razão de ser da organização, bem como sua opinião estratégica. Esta fase deve ser dividida de forma conceitual e universal em cinco etapas:

Estabelecimento da missão da organização

É a definição do motivo principal da estratégia empresarial, ou seja, a determinação de "onde a organização quer ir". Deve ser determinada em termos de atender algumas necessidades do ambiente externo, e não em termos de oferecer algum produto ou serviço. Missão não está relacionada com o estatuto social da organização, é muito mais vasto do que isso.

Estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais

Incluso da missão, o executivo deve determinar as finalidades da organização. Propósitos que satisfazem o fundamento dos setores de atuação dentro da missão que a organização já atua ou está considerando a probabilidade de entrada no setor, ainda que esteja numa situação de possibilidade diminuída (produtos, serviços e mercado). Então, a organização deve registrar todos os dados e informações relacionadas a seus propósitos atuais e futuros.

Estruturação e debate de cenários

Cenários demonstram critérios e medidas para a elaboração do futuro da organização. Esses cenários devem ser preparados com base nos elementos e informações providos pelo sistema de informações estratégicas. O executivo pode desenvolver cenários que apresentam certo momento no futuro ou que proporcionam a evolução e a continuação de eventos, desde o momento atual até algum momento no futuro. Não são previsões do que deve acontecer. Devem procurar possibilidades alternativas do futuro.

Estabelecimento de postura estratégica

A maneira como a empresa situa-se diante de seu ambiente, comparação entre seus pontos fortes e fracos e que a qualifica quanto a sua capacidade de usufruir oportunidades e de enfrentar ameaças externas. A postura estratégica satisfaz à maneira ou postura mais apropriada para a organização obter suas finalidades dentro da missão, respeitando a sua situação interna e externa atual, constituída no diagnóstico estratégico.

Estabelecimento das macroestratégias e macropolíticas

- a) macroestratégias - são as grandes ações ou caminhos que a organização necessitará adotar para melhor relacionar-se, desfrutar e originar vantagens competitivas no ambiente.
- b) macropolíticas – satisfazem às grandes direções que servirão como base de conservação para as decisões, de caráter geral, que a organização deverá tomar para melhor interagir com o ambiente.

De acordo com Oliveira (2013), em decorrência, o planejamento pode ser visto como um processo, levando em consideração os pontos de vista abordados pelas cinco dimensões anteriormente citadas, desenvolvido para a abrangência de uma situação futura almejada de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo com melhor concentração de esforços e recursos pela organização.

Fase III - Instrumentos Prescritivos e Quantitativos

Nesta fase, a análise básica é a de “como chegar na situação que se almeja. Tanto que, pode se decompor esta fase em dois instrumentos impecavelmente interligados.

Instrumentos Prescritivos

Os instrumentos prescritivos do processo de planejamento estratégico viabilizam o esclarecimento do que deve ser feito pela organização para que se direcione para a obtenção dos propósitos instituídos dentro de sua missão, de acordo com sua postura estratégica, reverenciando as macropolíticas, bem como as ações colocadas pelas macroestratégias e se seguem para a visão formada, ou seja, o que a organização quer ser. O tratamento dos instrumentos prescritivos, podem ser alcançados por meio de determinadas etapas, são elas:

- a) Estabelecimento de objetivos, desafios e metas
 1. o objetivo, é o alvo ou circunstância que se pretende alcançar, aqui se determina para onde a organização deve apontar seus esforços;
 2. já o desafio, é uma concretização que deve ser, continuamente, perseguida corretamente quantificável e com prazo determinado, que decreta esforço extra e concebe a alteração de uma situação, bem como colabora para ser adquirido uma situação desejável identificada pelos objetivos; e
 3. a meta satisfaz aos passos ou etapas, perfeitamente quantificados e com prazos para obter os desafios e objetivos.
- b) Estabelecimento de estratégias e políticas funcionais - nesta etapa, os aspectos a serem decididos usam-se de diferentes técnicas de análises, são elas:
 1. estratégia: é a ação ou caminho mais apropriado a ser executado para alcançar o objetivo, o desafio e a meta, é importante procurar transmitir estratégias alternativas para promover as alterações dos caminhos ou ações de acordo com as necessidades.
 2. política: é a definição dos níveis de representação, faixa de valores e/ ou quantidades limites e de alcance das estratégias e ações para a realização

dos objetivos, a política abastece parâmetros ou orientações para a tomada de decisões

3. diretrizes: é o conjunto sistematizado e interativo dos objetivos, estratégias e políticas da organização.

Ansoff (1983), define política como uma resposta mencionada para situações contínuas. São imprescindíveis políticas de caráter geral e específico, as primeiras, para encaminhar a conduta da organização como um todo, e as segundas, para guiar a ação de cada uma das áreas funcionais.

A ABNT NBR ISO 55002:2014, que aborda a política de gestão de ativos, como uma afirmação breve que constitui os princípios pelos quais a organização deseja aplicar a gestão de ativos para obter seus objetivos organizacionais. É estimável que a política de gestão de ativos seja aprovada pela alta direção e assim expresse seu comprometimento com a gestão de ativos.

Quando se consideram os instrumentos prescritivos, mais exatamente os declarados de objetivos e estratégias, ocorre o momento mais adequado para a definição da estrutura organizacional da organização, pois somente dessa maneira se pode criar uma estrutura privada de lacunas, conflitos e aberrações entre seus elementos, pois todos estão com seus esforços voltados para os objetivos estipulados.

Instrumentos Quantitativos

Resistentes nas projeções econômico financeiras do planejamento orçamentário, adequadamente pertinente à estrutura organizacional da organização, necessárias a ampliação dos planos de ação, projetos e atividades pré-estabelecidas. Nesta etapa deve ser verificada quais os recursos indispensáveis e quais as expectativas de retorno para alcançar os objetivos, desafios e metas da organização.

a) Competências

Segundo Prahalad & Hamel (1990), para ser o acionador das competências devem corresponder a três requisitos: proporcionar reais benefícios aos colaboradores, ser difícil de imitar e fornecer acesso a diferentes negócios. A questão principal está voltada à possibilidade de ajuste das várias competências que uma organização pode alcançar para desenhar, fornecer e distribuir produtos e

serviços aos clientes no mercado. Competência seria assim a aptidão de ajustar, combinar e agregar recursos em produtos e serviços.

Fase IV - Controle e Avaliação

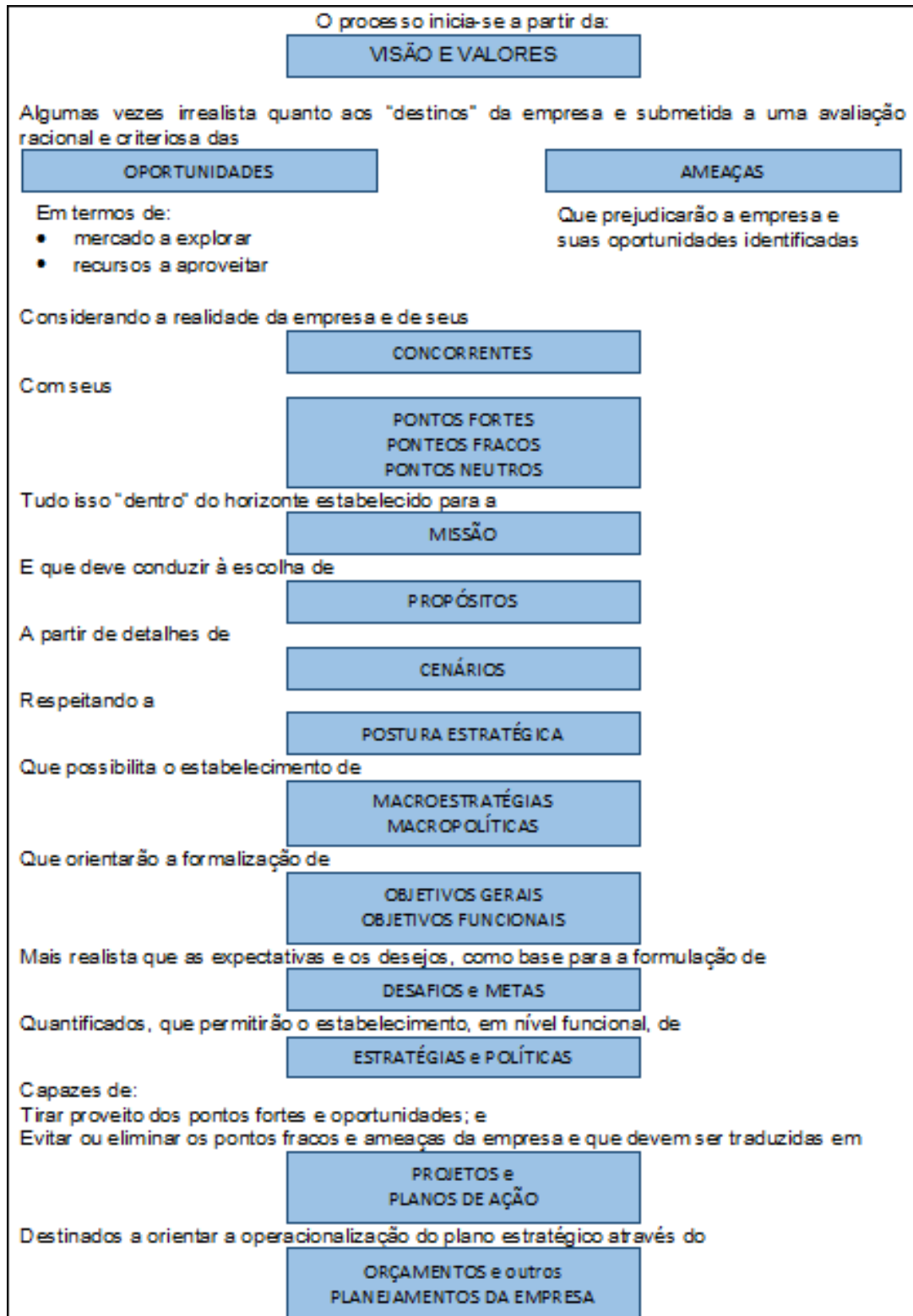
Nesta fase avalia-se como a organização está indo para a situação almejada. O controle pode ser decidido, em termos simples, como a atividade necessária para garantir a realização das estratégias, objetivos, desafios, metas e projetos instituídos. Esta função, em sentido mais amplo, envolve processos de:

- a) avaliação de desempenho;
- b) comparação do desempenho real com os objetivos, desafios, metas e projetos determinados;
- c) análise dos desvios dos objetivos, desafios, metas e projetos constituídos;
- d) tomada de ação corretiva a partir das análises realizadas;
- e) assistência para avaliar a eficiência da ação corretiva; e.
- f) adição de informações ao processo de planejamento para desenvolvimento dos ciclos futuros das atividades administrativas.

Nesta quarta fase, deve-se considerar, entre outros aspectos, os critérios e características de controle e avaliação, dentro de uma circunstância certa de custos *versus* benefícios.

A figura 5, apresenta resumidamente os processos para o desenvolvimento do planejamento estratégico.

Figura 5 - Processo de planejamento estratégico



Fonte: Oliveira (2013)

A norma ABNT NBR ISO 55002:2014 aconselha que a organização aumente processos regulares prevenindo medição sistemática, monitoramento, diagnóstico e avaliação dos ativos da organização, do sistema de gestão de ativos e das ações de gestão de ativos. No desenvolvimento destes processos, concorda que os seguintes aspectos sejam levados em referência:

- a) a definição de métricas de performance e dos indicadores agregados;
- b) a confirmação da conformidade com os requisitos;
- c) o exame de avaliações históricas; e
- d) o uso de informações registradas para simplificar as atividades corretivas subsequentes e adotada de decisão;

De acordo com a ABNT NBR ISO 55002:2014, o comprometimento da alta direção pode ser expressado através de:

- a) citações aos princípios de gestão de ativos em suas comunicações;
- b) comprometimento na definição dos objetivos e métricas que regulem o sucesso para as pessoas responsáveis pelo sistema de gestão de ativos: definindo prioridades para estes objetivos e colocando recursos apropriados para abordarem destes objetivos;
- c) determinação de uma intensa cultura de trabalho colaborativo centrada na realização dos objetivos da gestão de ativos;
- d) a utilização de critérios da adotada de decisão na gestão de ativos para as despesas de capital e em outras decisões.
- e) apoio as atividades associadas com a melhoria de gestão de ativos;
- f) suporte a uma rota de desenvolvimento gerencial que incentive e recompense o tempo empregado em funções associadas a gestão de ativos e a operação do sistema de gerenciamento de ativos; e
- g) alinhamento da gestão de ativos e o sistema de gestão de ativos com outras funções organizacionais por meio da cooperação na abrangência dos objetivos organizacionais.

2.4 Ferramentas da qualidade que auxiliam na elaboração do plano estratégico de gestão de ativos

De acordo com Paladini (2010), métodos e técnicas da qualidade abrangem os procedimentos que favorecem a abordagem participativa da qualidade nas

organizações, possibilitando a implantação de processos gerenciais comuns que irão ajudar a gestão da qualidade com benefícios que compreendem a eficiência da análise de situações que encontram-se com problemas.

A seguir buscou-se identificar as principais ferramentas da qualidade que visam, auxiliar na elaboração do plano estratégico, juntamente com os requisitos da norma ABNT NBR ISO 55001:2014.

Na fase I, do planejamento estratégico, o diagnóstico estratégico, podemos relacionar com as seguintes ferramentas da qualidade:

Matriz SWOT

É uma ferramenta utilizada para a realização de análise de ambiente e serve de base para o planejamento estratégico e de gestão de uma organização. A SWOT facilita a posição ou verificação da situação e a posição estratégica da organização no ambiente em que atua (MCCREADIE, 2008). Leva-se também em consideração, que a utilização de ferramentas estratégicas hoje é analisada como um fator importante no crescimento e desenvolvimento organizacional.

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2003), sua função é cruzar as oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos. Avaliação estratégica praticada a partir da matriz SWOT é uma das ferramentas mais empregadas na gestão estratégica competitiva. Trata-se de relacionar as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo com as forças e fraquezas encontradas no ambiente interno da organização. As quatro zonas auxiliam como indicadores da situação da organização. Como é mostrado na figura 6.

Figura 6 - Matriz SWOT

		Análise Externa	
Análise Interna	Oportunidade	Ameaças	
Pontos Fortes	Política de ação ofensiva ou	Política de ação defensiva ou	
	Aproveitamento: área de domínio da organização	Enfrentamento: área de risco enfrentável	
Pontos Fracos	Política de manutenção ou	Política de saída ou	
	Melhoria: área de aproveitamento potencial	Desativação área de risco acentuado	

Fonte: CHIAVENATO e SAPIRO (2003), adaptada pela autora (2015)

Matriz G.U.T

Essa matriz é uma maneira de se tratar de problemas com o objetivo de priorizá-los. Após levantamento das causas para um apontado problema, a matriz GUT comporta quantificar cada uma das causas de acordo com sua gravidade, urgência e tendência (GOMES, 2006). Cada um desses critérios é pontuado de 1 a 5 e logo em seguida, com a pontuação calcula-se o resultado $G \times U \times T$, determinando parâmetros de prioridades dos problemas a serem concertados. A matriz G.U.T aponta um valor para cada item analisado, conforme a figura 7 apresenta.

Figura 7 - Matriz G.U.T.

Valor	Gravidade	Urgência	Tendência
5	Os prejuízos e as dificuldades são extremamente graves	É necessária uma ação imediata	Se nada for feito a situação irá piorar rapidamente
4	Muito graves	Com alguma urgência	Vai piorar em pouco tempo
3	Graves	O mais cedo possível	Vai piorar a médio prazo
2	Pouco graves	Pode esperar um pouco	Vai piorar a longo prazo
1	Sem gravidade	Não tem pressa	Não vai piorar e pode até melhorar

Fonte: Elaborada pela autora (2015)

Já na fase II, onde é determinado a missão da organização, se enquadra a seguinte ferramenta:

Brainstorming

É conhecida também como “técnica dos porquês” é uma ferramenta que segundo Aguiar (2006), buscar ajudar na descoberta de causas que dão origem a um certo problema, através do uso do conhecimento dos indivíduos relacionados com relação a um determinado tema. É uma ferramenta associada à criatividade, e é, por isso, principalmente utilizada na busca de soluções. O brainstorming é usado para que um grupo de pessoas crie o maior número de ideias a respeito de um tema antecipadamente escolhido (MEIRELES, 2001).

Na fase III, nos instrumentos prescritivos e quantitativos, poderemos utilizar:

5W1H

Para Abrantes (2009), a ferramenta 5W1H (*What, Why, When, Who, Where, How*) é aconselhada para o planejamento de um projeto ou execução de uma atividade. Pode-se observar no exemplo abaixo, a figura 8, a abordagem do método.

Figura 8 - O método 5W1H.

Abordagem	Utilização
O que deve ser feito? (<i>What?</i>).	Que atividade deve ser feita?
Por que deve ser feito? (<i>why?</i>).	Qual a razão de se fazer esta atividade?
Quando deve ser feito? (<i>When?</i>).	Em que data e em que prazo?
Quem fará? (<i>Who?</i>).	Qual pessoa (ou equipe) fará a atividade?
Onde será feito? (<i>Where?</i>).	Em que lugar (espaço físico)?
Como será feito? (<i>How?</i>).	Quais recursos materiais serão utilizados?

Fonte: Abrantes (2009), adaptado pela autora(2015)

Na figura 9 foram relacionados os constructos apresentados no referencial teórico adotado com os requisitos da norma ABNT NBR ISO 55001:2014.

Figura 9 - Correlação entre as fases do planejamento estratégico e requisitos da norma ABNT NBR ISO 55001:2014.

Fases do Planejamento Estratégico	Requisitos da ISO 55001:2014
1) Identificação da visão 2) Identificação dos valores 3) Análise Externa 4) Análise Interna 5) Análise dos Concorrentes	4.1 - Compreender a organização e seu contexto 4.2 - Compreender as necessidades e expectativas das partes interessadas 5.1 - Liderança e compromisso 5.3 - Papéis organizacionais, responsabilidades e autoridade
1) Estabelecimento da missão da organização 2) Estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais 3) Estruturação e debate de cenário 4) Estabelecimento da postura estratégica 5) Estabelecimento das macroestratégias e macropolíticas	4.3 - Determinação do escopo do sistema de gestão de ativos 6.2 - Objetivos da gestão de ativos e planos para alcançá-los 6.2.1 – Objetivos da gestão de ativos 6.1 - Ações para enfrentar os riscos e oportunidades do sistema de gestão de ativos 4.4 - Sistema de gestão de ativos 5.2 – Políticas
1) Instrumentos prescritivos 2) Instrumentos quantitativos	6.2.2 – Planejamento para alcançar os objetivos da gestão de ativos 7.5 - Requisitos da informação 7.6 - Informação documentada 8.1 - Planejamento operacional 8.3 -Terceirização 7.1 - Recursos 7.2 - Competência 7.3 - Conscientização 7.4 – Comunicação
1) Controle e avaliação	8.2 - Gestão de mudanças 9.1 - Monitoramento, medição, análise e avaliação 9.2 - Auditoria interna 9.3 - Análise crítica pela direção 10 - Melhoria

Fonte: Elaborada pela autora (2015)

3 METODOLOGIA

Conforme Silva & Menezes (2005), nesta etapa é determinado onde e como estará sendo concretizada a pesquisa, estabelecendo o tipo de pesquisa, a população, a amostragem, as ferramentas de coleta de dados e a forma como deseja-se analisar seus dados.

Para alcançar seu objetivo principal que se quer chegar à confiança dos fatos, a ciência se vale de distintos métodos. A palavra metodologia surgiu do grego *methodos* (meta+hodós) significando, caminho para se chegar a um fim (GIL,2006, p.26). Nesta parte do trabalho serão apresentados os métodos de pesquisa, seleção de abordagem de pesquisa, coleta e análise de dados e limitações do método.

3.1 Método da pesquisa

Segundo Gil (2007, p. 17), pesquisa é definida como o

(...) procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa desenvolve-se por um processo constituído de várias fases, desde a formulação do problema até a apresentação e discussão dos resultados.

Segundo Silva & Menezes (2005), em relação ao ponto de vista de como o problema será abordado, pode se ter duas formas, a saber.

A Pesquisa Quantitativa é aquela em que tudo pode ser quantificável, ou são convertidas em números opiniões e informações para serem organizadas e analisadas. Necessita-se do uso de recursos e procedimentos estatísticos (percentagem, média, moda, mediana, desvio-padrão, coeficiente de correlação, ente outros).

A Pesquisa Qualitativa leva em consideração que tem-se uma relação eficaz entre o mundo real e o sujeito, isto é, uma conexão indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser explicado em números.

O presente estudo utilizou como método, a pesquisa qualitativa por se tratar do desenvolvimento de um plano estratégico de gestão de ativos. De acordo com Gerhardt & Silveira (2009), a pesquisa qualitativa atenta para o aprofundamento da

compreensão de um grupo social, de uma organização, entre outros, e não leva em consideração a importância numérica.

3.2 Seleção da abordagem de pesquisa

Quanto a abordagem, esta pesquisa se caracterizou como um estudo de caso, pois, segundo Gil (2002), consiste em um estudo denso de um ou poucos objetos, de forma que exija seu grande conhecimento, atividade avaliada mais difícil diante de outros delineamentos apresentados pelo autor.

Um estudo de caso pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico. O pesquisador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revelá-lo tal como ele o percebe (GIL, 2007, p. 54).

De acordo com Alves-Mazzotti (2006, p. 640), os modelos mais comuns para esse tipo de estudo são os que enfocam somente uma unidade: um indivíduo, um pequeno grupo, uma instituição, um programa, ou um evento.

3.3 Coleta e análise dos dados

A coleta de dados é o item prático da pesquisa que oferece ao pesquisador alcançar dados relevantes para o desenvolvimento do estudo (MARCONI & LAKATOS, 1996).

Segundo Gil (2010), para acontecer a coleta de dados em uma pesquisa de caráter exploratório, é aconselhado fazer uso de princípios documentais, entrevistas e observações. A coleta de dados de um estudo configura-se segundo Marconi & Lakatos (1996), como uma observação direta e intensa, pois determina por meio de observações realizadas, por visitas in loco e entrevistas sem formalidades.

Conforme Marconi & Lakatos (2003), são muitos os procedimentos para a realização da coleta de dados, que variam de acordo com as ocasiões ou com o tipo de investigação. Em um pensamento geral, as técnicas de pesquisa são:

- a) coleta documental;

- b) observação;
- c) entrevista;
- d) questionário;
- e) formulário;
- f) medidas de opiniões e de atitudes;
- g) técnicas mercadológicas;
- h) testes;
- i) sociometria;
- j) análise de conteúdo; e
- k) história de vida.

A coleta dos dados para este estudo, foi realizada por meio de entrevistas com os gestores da área administrativa e o setor de logística do Campus Bagé.

De acordo com Silva & Menezes (2005), a entrevista tem como característica o alcance de informações de um entrevistado, sobre algum assunto ou problema. A entrevista se classifica em:

- a) padronizada ou estruturada: roteiro antecipadamente determinado; e
- b) não padronizada ou não-estruturada: não tem-se rigidez de roteiro, pode-se descobrir mais largamente algumas questões.

Marconi & Lakatos (2003), estabelecem que como técnica de coleta de dados, a entrevista oferece várias vantagens, são elas:

- a) pode ser usada com todos os segmentos da população: analfabetos ou alfabetizados;
- b) permite uma amostragem muito melhor da população geral: o entrevistado não precisa saber ler ou escrever;
- c) é muito ágil, podendo o entrevistador repetir ou esclarecer perguntas, formular de maneira distinta, especificar determinado significado, como garantia de estar sendo entendido;
- d) oferece maior oportunidade para avaliar modos, condutas, podendo o entrevistado ser observado naquilo que diz e como diz: comentário de reações, gestos;
- e) dá oportunidade para a aquisição de dados que não se encontram em fontes documentais e que tenham significância e importância;
- f) chance de obter informações mais precisas, podendo ser confirmadas, rapidamente, as discordâncias; e

g) ter oportunidade que os dados sejam quantificados e contidos a tratamento estatístico.

3.4 Limitações do método

Como limitações do método, têm-se que os dados obtidos são resultados das experiências e conhecimentos que os entrevistados virão a fornecer quando da entrevista, sendo estes dados, susceptíveis as variações de humor, entre outros.

De acordo com Marconi & Lakatos (2003), a entrevista oferece algumas limitações ou desvantagens, que podem ser superadas ou minimizadas se o pesquisador for uma pessoa com muita experiência ou apresentar bom-senso. As limitações são as seguintes:

- a) problema de expressão e comunicação das duas partes envolvidas;
- b) incompreensão, por parte do informante, da definição das perguntas, do estudo, que pode levar a uma má interpretação;
- c) probabilidade de o entrevistado ser impressionado, consciente ou inconscientemente, pelo questionador, pelo seu aspecto físico, seus gestos, ideias, opiniões;
- d) arrumação do entrevistado em oferecer as informações indispensáveis;
- e) posse de alguns dados importantes, temendo que sua identidade seja revelada;
- f) pequeno grau de influência sobre uma situação de coleta de dados; e
- g) perde-se muito tempo e é difícil de ser finalizada.

4 Resultados da Pesquisa

4.1 Análise dos Dados Obtidos

Nesta seção serão apresentados os dados obtidos por meio da aplicação de uma entrevista com um grupo focal, a respeito do planejamento estratégico para as pessoas envolvidas no setor logístico, dentre a amostra escolhida encontram-se: três técnicos administrativos (T.A.), dois discentes, a coordenadora administrativa, e um T.A. responsável pelo setor. A entrevista foi realizada com os participantes que aceitaram livremente em colaborar com o trabalho.

No APÊNDICE A, encontra-se o modelo do termo de consentimento livre, onde todos os participantes assinaram e concordaram em participar. A partir da realização do questionário obtiveram-se os pontos fracos, fortes, oportunidades e ameaças do setor logístico do campus Bagé, utilizando dos requisitos da norma ABNT NBR ISO 55001:2014, o questionário com suas respectivas respostas encontra-se no APÊNDICE B.

4.2 Plano de implantação da Gestão de Ativos (SAMP)

Com a análise dos resultados obtidos, com as respostas da entrevista realizadas com os participantes que encontra-se no APÊNDICE B, pode-se confeccionar o plano de implantação da gestão de ativos da norma ABNT NBR ISO 55001:2014, para cada requisito foi elaborado um plano de ação.

A Comissão para implantação da norma ISO 55001:2014 será formada por representantes da Direção, Técnicos Administrativos, Docentes, Discentes e reitoria.

O requisito 4, apresenta o contexto da organização, segundo ABNT NBR ISO 55000:2014, ao estabelecer ou analisar criticamente o seu sistema de gestão da frota logística, é recomendado que a organização leve em conta suas questões internas e externas. A questão externa inclui: social, cultural, econômico e físico, bem como as restrições regulatórias, financeiras, e outras. Já a interna inclui: a cultural organizacional e o ambiente bem como a missão, visão e os valores da organização. As entradas, os interesses e as expectativas das partes interessadas também fazem parte do contexto da organização. As influências das partes interessadas são fundamentais para a definição de regras para a tomada de decisão

consistente e também contribuem para a definição dos objetivos organizacionais que, por sua vez, influenciam o projeto e escopo do sistema de gestão da frota logística. Na figura 10, apresenta-se as ações necessárias para a execução do requisito 4, por meio da ferramenta 5W1H.

Figura 10 - Plano de ação para atendimento do Requisito 4 - Contexto da organização

Requisito 4.1. Entendimento da organização e seu contexto					
O que deve ser feito? (What?)	Por que deve ser feito? (Why?)	Quando deve ser feito? (When?)	Quem fará? (Who?)	Onde será feito? (Where?)	Como será feito? (How?)
A organização deve definir as questões internas e externas que são relacionadas para as suas intenções e que comprometem a sua habilidade de alcançar os resultados almejados de seu sistema de gestão da frota logística.	Para determinar os possíveis entraves para o adequado funcionamento da frota logística.	Um mês a partir da data de lançamento do programa.	Comissão de Implantação da ISO 55001	No setor logístico da UNIPAMPA, campus Bagé.	A definição das questões internas e externas deve ser realizada através de aplicação de pesquisa utilizando como instrumento a matriz SWOT.
Requisito 4.2. Entendimento das necessidades e das expectativas das partes interessadas:					
O que deve ser feito? (What?)	Por que deve ser feito? (why?)	Quando deve ser feito? (When?)	Quem fará? (Who?)	Onde será feito? (Where?)	Como será feito? (How?)
A organização deve definir as partes interessadas que são relacionadas ao sistema de gestão da frota logística, os requisitos e perspectivas destas partes interessadas em relação a gestão da frota logística.	Para um melhor entendimento das necessidades dos usuários da frota logística, para que assim os mesmos apresentarem um maior comprometimento com o setor.	Dois meses a partir da data de lançamento do programa.	Comissão de Implantação da ISO 55001	No setor logístico da UNIPAMPA, campus Bagé.	Reuniões do setor logístico, utilizando a ferramenta <i>brainstorming</i> para definições das partes interessadas.
Requisito 4.3. Determinação do escopo do sistema de gestão de ativos					
O que deve ser feito? (What?)	Por que deve ser feito? (why?)	Quando deve ser feito? (When?)	Quem fará? (Who?)	Onde será feito? (Where?)	Como será feito? (How?)
A organização deve determinar os limites e funcionalidade do sistema de gestão da frota logística para constituir o seu escopo.	Para haver uma interligação do sistema entre os campus da UNIPAMPA e respectivos setores logísticos.	Dois meses a partir da data de lançamento do programa.	Comissão de Implantação da ISO 55001	No setor logístico da UNIPAMPA, campus Bagé.	Feedback de reuniões realizadas com Comissões de Curso de Graduação, Comissão Local de Ensino e estabelecimento de um canal de comunicação entre usuários, fornecedores e prestador de serviço, para estabelecer assim os limites e

					funcionalidade do sistema de gestão da frota logística.
Requisito 4.4. Sistema da gestão de ativos'					
O que deve ser feito? (What?)	Por que deve ser feito? (why?)	Quando deve ser feito? (When?)	Quem fará? (Who?)	Onde será feito? (Where?)	Como será feito? (How?)
A organização deve constituir, praticar, conservar e sucessivamente melhorar um sistema de gestão da frota logística, abrangendo os processos indispensáveis e suas intenções, de acordo com os requisitos da norma.	Para evitar a depreciação da frota.	Três meses a partir da data de lançamento do programa.	Comissão de Implantação da ISO 55001	No setor logístico da UNIPAMPA, campus Bagé.	Através de reuniões de análise crítica para formulação de um sistema de gestão da frota logística. A partir disto, a criação de Procedimentos Operacionais para uso e conservação da frota.

Fonte: Elaborada pela autora (2015)

Para o requisito 5, Liderança, conforme a ABNT NBR ISO 55000:2014, a alta direção é responsável pelo desenvolvimento da política da gestão da frota logística e dos objetivos dessa gestão e alinhá-los com os objetivos da organização. Os líderes em todos os níveis, estão envolvidos no planejamento, implementação, e operação do sistema de gestão da frota logística. Convém que a alta direção designe a visão e os valores que orientam a política e práticas que promovam ativamente esses valores dentro e fora da organização.

A alta direção também define as responsabilidades, objetivos e estratégias de gestão da frota logística que criam o ambiente para o sistema dessa gestão. Convém que os líderes conduzam suas autoridades para apoiar o sistema de gestão da frota logística e assegurem alinhamento do sistema de gestão desses ativos, com outros sistemas de gestão dentro da organização por meio de um projeto organizacional apropriado.

A alta direção e os líderes em todos os níveis são responsáveis por comunicar os objetivos de gestão dos ativos da organização e a importância de seu sistema de gestão, para todos os empregados, clientes, fornecedores, prestadores de serviço e outras partes interessadas. Aconselha-se a comunicação nos dois sentidos, com os líderes sendo abertos para receber informações visando melhoria de gestão a partir de todos os níveis.

Na figura 11, foi elaborada as ações necessárias para o requisito 5, por meio da ferramenta 5W1H para o setor logístico da UNIPAMPA.

Figura 11 - Plano de ação para atendimento do Requisito 5. Liderança

Requisito 5.1. Liderança e comprometimento					
O que deve ser feito? (What?)	Por que deve ser feito? (why?)	Quando deve ser feito? (When?)	Quem fará? (Who?)	Onde será feito? (Where?)	Como será feito? (How?)
A alta direção precisa manifestar liderança e comprometimento com reverência ao sistema de gerenciamento da frota logística.	Para uma maior autonomia no campus.	Três meses a partir da data de lançamento do programa.	Direção do Campus	No setor logístico da UNIPAMPA, campus Bagé.	Cronograma de reuniões com técnicos administrativos, docentes e discentes, visando a conscientização dos usuários quanto ao uso e conservação da frota logística, campus Bagé.
Requisito 5.2. Política					
O que deve ser feito? (What?)	Por que deve ser feito? (why?)	Quando deve ser feito? (When?)	Quem fará? (Who?)	Onde será feito? (Where?)	Como será feito? (How?)
A alta direção precisa definir uma política de gerenciamento da frota logística.	Para dar instrumentos norteadores para o sistema de gestão da frota logística do campus.	Três meses a partir da data de lançamento do programa.	Direção do Campus	No setor logístico da UNIPAMPA, campus Bagé.	Cronograma de reuniões com a Comissão de Implantação da ISO 55001 para realização de <i>brainstorming</i> para definição das políticas.
Requisito 5.3. Autoridades, responsabilidades e papéis organizacionais					
O que deve ser feito? (What?)	Por que deve ser feito? (why?)	Quando deve ser feito? (When?)	Quem fará? (Who?)	Onde será feito? (Where?)	Como será feito? (How?)
A alta direção deve certificar-se que as responsabilidades e autoridades sejam impostas e notificadas na organização.	Para a definição de papéis dentro da organização, a fim de que não se tenha a centralização de atividades em único colaborador.	Três a partir da data de lançamento do programa.	Direção do Campus	No setor logístico da UNIPAMPA, campus Bagé.	Criação de matriz de responsabilidades no setor de frota logística e garantir treinamentos periódicos para a equipe.

Fonte: Elaborada pela autora (2015)

Já o requisito 6, Planejamento, a ABNT NBR ISO 55000:2014 designa que os objetivos organizacionais fornecem o contexto abrangente e a direção para as atividades da organização, incluindo suas atividades de gestão da frota logística. Os objetivos organizacionais são geralmente produzidos a partir de atividades de planejamento de nível estratégico da organização e são documentados em um plano organizacional.

Recomenda-se que os princípios pelos quais a organização pretende aplicar a gestão da frota logística para alcançar seus objetivos sejam estabelecidos em uma política de gestão desses ativos. Convém que a abordagem para a implementação destes princípios seja documentada em um plano estratégico de gestão de ativos. Recomenda-se que o SAMP da organização seja usado para orientar a definição dos seus objetivos de gestão da frota logística e descreva o papel do sistema de gestão desses ativos no cumprimento dos objetivos. Isso inclui as estruturas, papéis e responsabilidades necessárias para estabelecer o sistema de gestão e para operá-los de forma eficaz. O apoio das partes interessadas, gestão de riscos e melhoria contínua são questões importantes a serem abordados no estabelecimento e operação do sistema de gestão da frota logística.

Na figura 12, foi confeccionada as ações necessárias para o requisito 6, fazendo uso da ferramenta 5W1H.

Figura 12 - Plano de ação para atendimento do Requisito 6. Planejamento

Requisito 6.1. Ações para tratar os riscos e oportunidades para o sistema de gestão de ativos						
O que deve ser feito? (What?)	Por que deve ser feito? (why?)	Quando deve ser feito? (When?)	Quem fará? (Who?)	Onde será feito? (Where?)	Como será feito? (How?)	
Ameaças	Acompanhar o repasse dos recursos financeiros	Para realocar os recursos investidos em manutenção visando o aumento da vida útil da frota.	Dois meses a partir da data de lançamento do programa.	Coordenador Administrativo	No setor logístico da UNIPAMPA, campus Bagé.	Análise de relatórios e acompanhamento dos repasses de recursos financeiros pela União.
	Criação de critério para a priorização de viagens.	Para que se tenha um parâmetro definido para priorização dos pedidos de alocação de veículos.	Três meses a partir da data de lançamento do programa.	Comissão de Implantação da ISO 55001	No setor logístico da UNIPAMPA, campus Bagé.	Utilização de ferramentas da qualidade, tais como: GUT, Matriz de Priorização e preenchimento de Check List.
	Estabelecimento de objetivos, indicadores e metas para o setor de frota logística.	Para ter um feedback de seu desempenho, se o setor está alcançando seus objetivos.	Dois meses a partir da data de lançamento do programa.	Comissão de Implantação da ISO 55001	No setor logístico da UNIPAMPA, campus Bagé.	Reuniões realizadas com os colaboradores do setor e os prestadores de serviço, com a utilização de indicadores de desempenho.
	Padronização dos processos para utilização da frota logística da Universidade.	Para uma otimização da utilização da frota logística entre os campus da UNIPAMPA.	Dois meses a partir da data de lançamento do programa.	Reitoria UNIPAMPA	Divisão de frota logística – Reitoria UNIPAMPA	Elaboração de um software integrado para interligação dos setores de frota logística entre os campus, para uma melhor eficácia no uso dos recursos.
Requisito 6.2. Objetivos da gestão de ativos e planos para alcançá-los						
O que deve ser feito? (What?)	Por que deve ser feito? (why?)	Quando deve ser feito? (When?)	Quem fará? (Who?)	Onde será feito? (Where?)	Como será feito? (How?)	
O setor deve considerar os requisitos dos <i>stakeholders</i> para o planejamento da gestão da frota logística.	Para averiguar todos os requisitos e necessidades apresentadas pelos <i>stakeholders</i> .	Três meses a partir da data de lançamento do programa.	Comissão de Implantação da ISO 55001	No setor logístico da UNIPAMPA, campus Bagé.	Feedback de reuniões realizadas com os colaboradores do setor, fornecedores, prestadores de serviço e usuários, para verificar os requisitos das partes interessadas.	

Fonte: Elaborada pela autora (2015)

O requisito 7, Apoio, conforme a ABNT NBR ISO 55000:2014, o sistema de gestão da frota logística necessitará da colaboração com várias partes da organização. Esta colaboração envolve, frequentemente, o compartilhamento de recursos. Convém coordenar esses recursos e aplicá-los, verificar e melhorar a sua utilização sejam os objetivos do sistema de gestão de ativos.

Recomenda-se também que este promova a conscientização dos objetivos da gestão da frota logística em toda a organização. Recomenda-se que o sistema de gestão da frota logística especifique os requisitos de competência para o pessoal envolvido na gestão de ativos. A implantação, manutenção, avaliação e melhoria destas competências normalmente requerem uma estreita cooperação com o sistema de gestão de recursos humanos da organização, convém que estes dois sistemas apoiem-se mutuamente.

Na figura 13, foi elaborada as ações necessárias para o requisito 7, por meio da ferramenta 5W1H.

Figura 13 - Plano de ação para atendimento do Requisito 7. Apoio

Requisito 7.1. Recursos					
O que deve ser feito? (What?)	Por que deve ser feito? (why?)	Quando deve ser feito? (When?)	Quem fará? (Who?)	Onde será feito? (Where?)	Como será feito? (How?)
A organização deve estabelecer os recursos necessários para o alcance dos objetivos da gestão da frota logística e para a prática das atividades esperadas nos planos.	Para se ter o aperfeiçoamento de um software que auxilie a utilização do sistema e realize a rastreabilidade da frota.	Cinco meses a partir da data de lançamento do programa.	Técnico administrativo responsável pelo setor, juntamente com o Núcleo de Tecnologia da Informação.	No setor logístico da UNIPAMPA, campus Bagé.	Reuniões para estabelecimento de metas e indicadores com relação aos recursos e; realizar treinamentos periodicamente para assegurar a eficácia das práticas estabelecidas.
Requisito 7.2. Competências					
O que deve ser feito? (What?)	Por que deve ser feito? (why?)	Quando deve ser feito? (When?)	Quem fará? (Who?)	Onde será feito? (Where?)	Como será feito? (How?)
Definir a competência indispensável das pessoas que concretizam trabalhos sob o seu domínio, que comprometem a performance da frota logística, a função da gestão e o comportamento do sistema de gestão da frota logística.	Definir quais conhecimentos básicos as pessoas deveriam ter para exercer determinadas funções.	Cinco meses a partir da data de lançamento do programa.	Comissão de Implantação da ISO 55001.	No setor logístico da UNIPAMPA, campus Bagé.	Elaborar uma descrição de funções para o setor de frota logística, realizar treinamentos e capacitações da equipe.
Requisito 7.3. Conscientização					
O que deve ser feito? (What?)	Por que deve ser feito? (why?)	Quando deve ser feito? (When?)	Quem fará? (Who?)	Onde será feito? (Where?)	Como será feito? (How?)
Conscientização da política de gerenciamento de ativos, de sua contribuição para a eficácia do sistema de gestão de ativos, de suas ações de trabalho, dos riscos e oportunidades, adjuntos e como eles se relacionam entre si.	Para a conscientização dos usuários e colaboradores para uma melhor utilização da frota.	Cinco meses a partir da data de lançamento do programa.	Comissão de Implantação da ISO 55001.	No setor logístico da UNIPAMPA, campus Bagé.	Utilização de informativos, vídeos, banners, folders, manuais, entre outros, para conscientização do uso adequado da frota logística do Campus Bagé.

Requisito 7.4. Comunicação					
O que deve ser feito? (What?)	Por que deve ser feito? (why?)	Quando deve ser feito? (When?)	Quem fará? (Who?)	Onde será feito? (Where?)	Como será feito? (How?)
Definição as funções de comunicação interna e externa mais importante em relação à frota logística, o gerenciamento de ativos e a técnica dessa gestão.	Para a conscientização dos usuários e colaboradores internos e externos à instituição.	Cinco meses a partir da data de lançamento do programa.	Comissão de Implantação da ISO 55001.	No setor logístico da UNIPAMPA, campus Bagé	Reuniões realizadas utilizando as técnicas de <i>Brainstorming</i> e Diagrama de Ishikawa.
Requisito 7.5. Requisitos da informação					
O que deve ser feito? (What?)	Por que deve ser feito? (why?)	Quando deve ser feito? (When?)	Quem fará? (Who?)	Onde será feito? (Where?)	Como será feito? (How?)
Apontar, praticar e conservar os processos para gerenciar suas informações.	Elaboração de um sistema organizacional do setor logístico do campus.	Cinco meses a partir da data de lançamento do programa.	Comissão de Implantação da ISO 55001.	No setor logístico da UNIPAMPA, campus Bagé	Reuniões realizadas com os colaboradores do setor para a definição de um indicador que auxilie, depois da elaboração de um sistema organizacional para apontar, praticar e conservar as informações.
Requisito 7.6. Informação documentada					
O que deve ser feito? (What?)	Por que deve ser feito? (why?)	Quando deve ser feito? (When?)	Quem fará? (Who?)	Onde será feito? (Where?)	Como será feito? (How?)
Quanto à criação e atualização, a organização deve elaborar e modernizar a gestão das informações documentadas.	Para que a instituição elabore um backup adequado das informações e estabeleça um sistema de gerenciamento das mesmas.	Cinco meses a partir da data de lançamento do programa.	Técnico administrativo responsável pelo setor.	No setor logístico da UNIPAMPA, campus Bagé	Elaboração de um controle para elaboração, armazenamento e descarte de documentos.

Fonte: Elaborada pela autora (2015)

Para o requisito 8, Operação, conforme a ABNT NBR ISO 55000:2014 o sistema de gestão de ativos da organização permite direcionar, implementar e controlar suas atividades de gestão da frota logística, incluindo aquelas que foram terceirizadas.

Recomenda-se que as políticas funcionais, os padrões técnicos, os planos e os processos para a implementação dos planos de gestão da frota logística sejam realimentados no projeto e operação do sistema de gestão. A operação do sistema de gestão da frota logística pode exigir mudanças planejadas nos processos ou procedimentos de gestão de ativos que podem introduzir novos riscos. A avaliação de riscos e controle no contexto da gestão de mudanças é um aspecto importante a ser considerado na operação do sistema de gestão da frota logística.

Na figura 14, foi preparada as ações necessárias para o atendimento do requisito 8, através da ferramenta 5W1H.

Figura 14 - Plano de ação para atendimento do Requisito 8. Operação

Requisito 8.1. Planejamento operacional					
O que deve ser feito? (What?)	Por que deve ser feito? (why?)	Quando deve ser feito? (When?)	Quem fará? (Who?)	Onde será feito? (Where?)	Como será feito? (How?)
A organização deve preparar, praticar, coordenar os processos necessários para atender as condições e desenvolver as atividades estipuladas nos planos de gestão da frota logística verificando as ações corretivas e preventivas.	Para que a organização elabore seu plano de gestão da frota logística, e possa atender as atividades determinadas nesses planos de gestão.	Seis meses a partir da data de lançamento do programa.	Comissão de Implantação da ISO 55001.	No setor logístico da UNIPAMPA, campus Bagé	Com a utilização de um indicador de desempenho que ajude nos processos gerenciais.
Requisito 8.2. Gestão de mudanças					
O que deve ser feito? (What?)	Por que deve ser feito? (why?)	Quando deve ser feito? (When?)	Quem fará? (Who?)	Onde será feito? (Where?)	Como será feito? (How?)
A organização deve garantir que riscos sejam administrados e, deve delinear mudanças planejadas e verificar criticamente as consequências indesejadas das mudanças, executando ações para aliviar quaisquer resultados opostos.	Para que a organização consiga realizar uma roteirização adequada das viagens.	Seis meses a partir da data de lançamento do programa.	Comissão de Implantação da ISO 55001.	No setor logístico da UNIPAMPA, campus Bagé.	Feedback de reuniões realizadas com os setores logísticos dos campus.
Requisito 8.3. Terceirização					
O que deve ser feito? (What?).	Por que deve ser feito? (why?).	Quando deve ser feito? (When?).	Quem fará? (Who?)	Onde será feito? (Where?).	Como será feito? (How?).
Quando a organização terceirizar qualquer ação que possa ter impacto na obtenção de seus objetivos no gerenciamento da frota logística, deve-se estimar os riscos relacionados.	Para que o serviço terceirizado, possam interagir no sistema, e para que o setor possa monitorar as atividades realizadas por esse serviço.	Seis meses a partir da data de lançamento do programa.	Comissão de Implantação da ISO 55001.	No setor logístico da UNIPAMPA, campus Bagé.	Com a implantação de um software, que monitore as atividades terceirizadas.

Fonte: Elaborada pela autora (2015)

O requisito 9, Avaliação de desempenho, de acordo com a ABNT NBR ISO 55000:2014, convém que a organização avalie o desempenho de seus ativos, de sua gestão de ativos e de seu sistema de gestão de ativos. As medidas de desempenho podem ser diretas ou indiretas, financeiras ou não financeiras.

Recomenda-se que o desempenho do sistema de gestão da frota logística seja avaliado segundo os objetivos determinados especificamente para o próprio sistema. Convém que o principal propósito de se avaliar o sistema seja estabelecido se ele é eficaz e eficiente no apoio à gestão da frota logística da organização. Recomenda-se que auditorias periódicas sejam utilizadas para avaliar o desempenho do sistema de gestão desses ativos, estas podem ser complementadas por auto avaliações, é indicado também que os resultados das avaliações de desempenho sejam utilizados como insumo na análise crítica da alta direção.

Na figura 15, foi elaborado as ações necessárias para o atendimento ao requisito 9.

Figura 15 - Plano de ação para atendimento do Requisito 9. Avaliação de desempenho

Requisito 9.1. Monitoramento, medição, análise e avaliação					
O que deve ser feito? (What?)	Por que deve ser feito? (why?)	Quando deve ser feito? (When?)	Quem fará? (Who?)	Onde será feito? (Where?)	Como será feito? (How?)
A organização deve medir e descrever o sucesso dos processos de gerenciamento de riscos e oportunidades.	Para que a organização elabore uma ferramenta de avaliação de desempenho.	Dez meses a partir da data de lançamento do programa.	Comissão de Implantação da ISO 55001.	No setor logístico da UNIPAMPA, campus Bagé.	Utilização de indicadores para medir e descrever o sucesso dos processos de gerenciamento.
Requisito 9.2. Auditoria interna					
O que deve ser feito? (What?)	Por que deve ser feito? (why?)	Quando deve ser feito? (When?)	Quem fará? (Who?)	Onde será feito? (Where?)	Como será feito? (How?)
A organização deve administrar auditorias internas em tempos planejados para fornecer informações que ajudem na decisão do quanto o sistema de gestão da frota logística está em conformidade.	Para a realização das auditorias internas no setor.	Dez meses a partir da data de lançamento do programa.	Comissão de Implantação da ISO 55001.	No setor logístico da UNIPAMPA, campus Bagé	Realizações periódicas de auditorias internas para verificar as condições do setor.
Requisito 9.3. Análise crítica pela direção					
O que deve ser feito? (What?)	Por que deve ser feito? (why?)	Quando deve ser feito? (When?)	Quem fará? (Who?)	Onde será feito? (Where?)	Como será feito? (How?)
A alta direção deve analisar severamente o sistema da gestão de ativos da organização, a tempos esquematizados, para garantir sua sucessiva relevância, adequação e eficácia.	Para que o setor logístico tenha um histórico relacionado às atividades exercidas pelas gestões anteriores, para assim, tentar sempre melhorar o setor.	Dez meses a partir da data de lançamento do programa.	Comissão de Implantação da ISO 55001.	No setor logístico da UNIPAMPA, campus Bagé	Com o auxílio de um software, que ajude na rastreabilidade para garantir a eficácia.

Fonte: Elaborada pela autora (2015)

O requisito 10, Melhoria, conforme a ABNT NBR ISO 55000:2014, define que provavelmente um sistema de gestão de ativos de uma organização, seja complexo e em constante evolução para atender ao seu contexto, aos objetivos organizacionais e as mudanças de seu portfólio de ativos.

A melhoria continua é um conceito que é aplicável aos ativos, às atividades de gestão de ativos e ao sistema de gestão de ativos, incluindo aquelas atividades ou processos que são terceirizados. As oportunidades de melhoria podem ser determinadas diretamente pelo monitoramento do desempenho do sistema de gestão da frota logística e por meio do acompanhamento do desempenho de ativos. As não conformidades ou potenciais não conformidades do sistema de gestão de ativos também podem ser identificados por meio da análise crítica da alta direção e auditorias internas ou externas, as não conformidades exigem ações corretivas e as potenciais não conformidades requerem ação preventiva. Recomenda-se que as melhorias sejam analisadas quanto a riscos antes de serem implementadas.

Na figura 16, foi confeccionada as ações necessárias para o requisito 10, por meio da ferramenta 5W1H.

Figura 16 - Plano de ação para atendimento do Requisito 10. Melhoria

Requisito 10.1. Não conformidade e ação corretiva					
O que deve ser feito? (What?)	Por que deve ser feito? (why?)	Quando deve ser feito? (When?)	Quem fará? (Who?)	Onde será feito? (Where?)	Como será feito? (How?)
Reagir a não conformidade ou acaso.	Para diminuir a existência de não conformidade.	Dez meses a partir da data de lançamento do programa.	Comissão de Implantação da ISO 55001.	No setor logístico da UNIPAMPA, campus Bagé	Com reuniões semanais para definir as não conformidades, para assim tratá-las.
Requisito 10.2. Ação preventiva					
O que deve ser feito? (What?)	Por que deve ser feito? (why?)	Quando deve ser feito? (When?)	Quem fará? (Who?)	Onde será feito? (Where?)	Como será feito? (How?)
A organização deve elaborar procedimentos para adaptar-se a potenciais falhas na atuação da frota logística e estimar-se a necessidade de ações preventivas.	Para evitar as falhas de atuação do setor.	Dez meses a partir da data de lançamento do programa.	Comissão de Implantação da ISO 55001.	No setor logístico da UNIPAMPA, campus Bagé.	Elaboração de procedimentos operacionais, para assim verificar a necessidade de ações preventivas.
Requisito 10.3. Melhoria contínua					
O que deve ser feito? (What?)	Por que deve ser feito? (why?)	Quando deve ser feito? (When?)	Quem fará? (Who?)	Onde será feito? (Where?)	Como será feito? (How?)
A organização deve elaborar ações para adaptar-se a potenciais falhas na atuação da frota logística.	Para a elaboração de um sistema de roteirização, para uma melhor gestão e acompanhamento da frota.	Dez meses a partir da data de lançamento do programa.	Comissão de Implantação da ISO 55001.	No setor logístico da UNIPAMPA, campus Bagé	Elaborando planos das ações realizadas para a análise das possíveis falhas de atuação.

Fonte: Elaborada pela autora (2015)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo serão apresentadas as considerações finais obtidas por meio da pesquisa realizada. Apresentaremos em três seções: conclusões da pesquisa, limitações da pesquisa e sugestões para pesquisas futuras.

5.1 Conclusões da Pesquisa

O presente trabalho teve como objetivo principal, propor um plano de implantação para o atendimento dos requisitos da norma ABNT NBR ISO 55001:2014 no setor de frota logística da Universidade Federal do Pampa - campus Bagé. Para o atendimento do objetivo foi realizado a coleta dos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças, através da entrevista realizada, então após a análise, um plano de ação para cada requisito da norma foi elaborado. Satisfazendo assim o objetivo principal.

Para objetivo de verificar os requisitos da norma ABNT NBR ISO 55001:2014, esse foi satisfeito na fundamentação teórica, no capítulo dois deste trabalho.

No objetivo de examinar o setor responsável pela frota logística da UNIPAMPA, campus Bagé, foi satisfeito com a realização da entrevista, e análise dos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças do setor.

O último objetivo, sugerir um plano estratégico de gestão de ativos para implantação da norma supracitada, foi alcançado no capítulo quatro, onde foi elaborado os planos de ação para cada requisito da norma.

A Universidade Federal do Pampa usufruiria de vantagens com a certificação da ABNT NBR ISO 55001:2014, como: minimizaria riscos de prejuízos econômicos, melhoraria a eficiência produtiva, a melhoria contínua asseguraria a qualidade e satisfação dos usuários, preservando a imagem e eliminariam o conflito de objetivos internos, com inovação do estilo de gestão.

Um projeto de Gestão de Ativos deve ter um compromisso de todos os níveis da organização, permitindo alcançar os resultados esperados, sem risco de tender a enfoques de melhorias tradicionais. Um sistema de Gestão de Ativos baseado na ABNT NBR ISO 55001:2014, pode implicar em uma melhoria nas atividades da organização, porém para alcançá-la é indispensável uma mudança de cultura em

todos os níveis da organização, a busca contínua da eficácia incentivada à evolução dos processos do setor logístico da UNIPAMPA.

5.2 Limitações da Pesquisa

É necessário ressaltar que a pesquisa é considerada como qualitativa, e os resultados foram atingidos por meio de entrevista, estando as informações providas pela amostra envolvida, assim dependente da veracidade, diferentes interpretações e concepção das questões por parte das pessoas envolvidas.

Algumas das limitações do meio de pesquisa utilizado, a entrevista, podemos destacar: incompreensão do entrevistador sobre o significado das perguntas, a falta de motivação do entrevistado para responder, uma má compreensão do entrevistado do significado das perguntas, incapacidade do entrevistado para responder adequadamente, disposição do entrevistado em fornecer as informações necessárias; influência exercida, fornecimento de respostas falsas ou retenção de dados importantes temendo que a identidade do entrevistado seja revelada.

5.3 Sugestões para pesquisas futuras

Se a pesquisa tivesse continuidade seria interessante a implementação do plano estratégico elaborado neste estudo, com o acompanhamento e supervisão das ações realizadas. Para que com isso, o setor logístico da UNIPMAPA ganhasse a certificação na ABNT NBR ISO 55001:2014.

O acompanhamento seria a verificação se os formulários, softwares e indicadores estão sendo utilizados corretamente e se mais algum formulário poderia ser elaborado para auxiliar. A supervisão consistiria em a coordenadora administrativa, verificar periodicamente se apresenta resultados bons, se as metas e objetivos estão sendo cumpridos.

Depois de aplicado na frota logística, poderia ser ampliado para outros tipos de ativos da organização, bem como diferentes setores, para poder então verificar o setor a onde é mais vantajoso a aplicação da norma ABNT NBR ISO 55001:2014.

REFERÊNCIAS

ABRAMAN. Associação brasileira de manutenção e gestão de ativos. **PAS 55**. Disponível em: < <http://www.abraman.org.br/sidebar/pas55>>, acesso em: 26 de novembro de 2014.

ABRANTES, José. **Gestão da qualidade**. Rio de Janeiro: Interciência, 2009

AGUIAR, Silvio. **Integração das ferramentas da qualidade ao PDCA e ao Programa Seis Sigma**. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2006. 234 p.

ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. São Paulo: Pioneira, 2006.

ANSOFF, H. I. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1983.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT, 2014. Disponível em: <Http://www.abnt.org.br/m3.asp?cod_pagina=929>. Acesso em: 09 de novembro de 2014.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 55000:2014**: Gestão de ativos – visão geral, princípios e terminologia. Rio de Janeiro, 2014.

_____. **NBR ISO 55001:2014**: Gestão de ativos – Sistema de gestão – Requisitos. Rio de Janeiro, 2014.

_____. **NBR ISO 55002:2014**: Gestão de ativos- Sistema de gestão –Diretrizes para a aplicação da ABNT NBR ISO 55001. Rio de Janeiro, 2014.

BRASIL, Art. 10 do decreto nº 6.403, de 17 de março de 2008. Instrução normativa nº 3, **Ministério do planejamento, orçamento e gestão Secretaria de logística e tecnologia da informação**, 17 de março de 2008.

BRASIL, Decreto -lei nº 6.403/2008, de 20 de outubro de 2010. Resolução nº 10, **Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação do MPOG**, 20 de outubro, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. 1. ed. 13ª tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

Dicionário informal. Disponível

em: <<http://www.dicionarioinformal.com.br/significado/nbr/1145/>>, acesso em 08 de novembro de 2014.

GENHARDT, T. E. SILVEIRA, D. T. **Métodos da Pesquisa**. Porto Alegre. Editora da UFRGS, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GOMES, L.G.S. **Reavaliação e melhoria dos processos de beneficiamento de não tecidos com base em reclamações de clientes**. Rev. FAE, Curitiba, 2006.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

International Organization for Standardization, 2014. Disponível em <www.iso.org/iso>. Acesso em: 04 de novembro de 2014.

KARDEC, Alan Pinto; NASCIF, Júlio. **Manutenção: Função Estratégica**. 4. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.

LEITÃO, S. P. A questão organizacional na universidade: as contribuições de Etzioni e Rice. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, 1985.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Fundamentos da metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MEIRELES, M. **Ferramentas administrativas para indicar, observar e analisar problemas**. Arte & Ciência, São Paulo, 2001.

MCCREADIE, Karen. **A Arte da Guerra SUN TZU: uma interpretação em 52 ideias brilhantes**: 1. ed. São Paulo: Globo, 2008.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Excelência na administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

_____. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e Práticas**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e Prática**. 31. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2010.

PRAGMA. *Operate at your optimum. ISO 55000 | PAS 55*. Disponível em: <<http://www.pragmabrasil.com.br/wpb/index.php/pas55/>> acesso em: 19 de novembro de 2014.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

REZENDE, Denis Alcides; ABREU, Aline França de. **Tecnologia da Informação Aplicada a Sistemas de Informações Gerenciais**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento estratégico público ou privado: guia para projetos em organizações de governo ou negócios**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA. Reitoria – Assessoria de Comunicação Social. **Catálogo Institucional Unipampa**. Ano 2. Edição IV, junho, 2013.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA - disponível em:
<<http://porteiros.r.unipampa.edu.br/portais/acessoainformacao/pagina-exemplo-2/>>.
Acesso em: 20 de novembro de 2014.

WALTER, Paulo. **Norma ISO 55000 é publicada e agora é oficial.** Engenharias.
Net, 2014. Disponível em: <http://engenharias.net/paulo-walter/2014/01/norma-iso-55000-e-publicada-e-agora-e-oficial/#.VEIbt_nF-AU>. Acesso em: 06 de outubro de 2014.

APÊNDICE

APÊNDICE A - Termo de Consentimento Livre

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE (PARTICIPANTE DA PESQUISA)

Pelo presente consentimento, declaro que fui informada (o), de forma clara e detalhada dos objetivos e da justificativa do trabalho de conclusão de curso, que busca investigar sobre “plano estratégico de gestão de ativos em uma IES: o estudo do Caso da aplicação da norma ABNT NBR ISO 55001:2014 em uma frota logística”.

Tenho conhecimento de que receberei resposta a qualquer dúvida sobre os procedimentos e outros assuntos relacionados com esta pesquisa. Terei total liberdade para retirar meu consentimento a qualquer momento, e deixar de participar do estudo sem que isso traga nenhum prejuízo.

Autorizo para fins exclusivos dessa pesquisa a realização de entrevistas estruturada e semiestruturada e registro escrito das minhas considerações, na certeza de que se manterá o caráter confidencial das informações registradas, bem como serão ocultados os nomes dos participantes da pesquisa na qual ela está sendo realizada.

A pesquisadora responsável por esse projeto de pesquisa é a graduanda, Flávia Sapper da Rosa, que poderá ser contatada pelo telefone (55) - 9654-3621.

Concordo em participar deste estudo.

Maio de 2015.

Nome e assinatura do participante

APÊNDICE B - Questionário sobre o planejamento estratégico da frota logística da UNIPAMPA, campus Bagé

GRUPO 1 – Melhoria contínua

9) Como você avalia, a implementação de melhorias contínua do setor logístico do campus Bagé da UNIPAMPA.

18) Como você avalia, no setor logístico do campus Bagé da UNIPAMPA o modo como é definido e fornecido os meios necessários para: introduzir, realizar a manutenção e a melhoria contínua do sistema de gestão de ativos.

24) Como você avalia, a forma de como o setor logístico do campus Bagé da UNIPAMPA, verifica as consequências indesejadas das mudanças.

29) Como você avalia, no setor logístico do campus Bagé da UNIPAMPA, quando ocorre um resultado não satisfatório, a forma de atuar do gerenciamento de ativos.

30) Como você avalia, no setor logístico do campus Bagé da UNIPAMPA, as ações preventivas que tratam das potenciais falhas na atuação dos ativos e a necessidade de ações preventivas.

31) Como você avalia, no setor logístico do campus Bagé da UNIPAMPA, como acontece a adaptação e a eficácia da sua gestão de ativos

Pontos fortes: gestão autônoma, gerenciamento da frota; Acesso direto, comunicação; Manutenção preventiva liberal; Sistema automatizado para reserva de ônibus, melhoria do sistema;

Pontos fracos: falta de capacitação dos funcionários, ser multi campi atrapalha a roteirização da frota, cidades distantes, interligação falha, falta de um software que otimize a utilização do sistema, falta de um sistema de rastreabilidade,

Oportunidades: sistema, serviço manual, (evoluindo para o sistema), integração do sistema entre as universidades

Ameaças: redução da verba para a manutenção, corte de investimento no geral.

GRUPO 2 – Usuários e colaboradores

1) Como você avalia, o comprometimento do setor logístico do campus Bagé da UNIPAMPA, com usuários da frota logística.

19) Como você avalia, no setor logístico do campus Bagé da UNIPAMPA, a competência das pessoas que realizam o trabalho, os treinamentos, e modo como às ações são realizadas com eficácia.

25) Como você avalia, no setor logístico do campus Bagé da UNIPAMPA, o acompanhamento de que as atividades terceirizadas estão sendo monitoradas.

26) Como você avalia, no setor logístico do campus Bagé da UNIPAMPA, o desempenho das atividades terceirizadas.

Pontos fortes: bons motoristas, solícitos, pontuais, atendimento da solicitação quando solicitado, o colaborador tem um bom conhecimento dos temas sobre mecânica, atendem bem o usuário.

Pontos fracos: falta de acesso ao sistema em relação ao serviço terceirizado, falta de programação dos usuários, democracia, falta de comprometimento dos usuários em relação a utilização dos meios, conhecimento centralizado em um único funcionário, falta de dinâmica com o sistema.

Oportunidades: interação com os outros campus da frota, cursos treinamentos, participação dos terceirizados no sistema.

Ameaças: entendimento dos usuários quanto a utilização do ônibus, não ter um servidor capacitado ao sistema, sistema com dificuldade de otimização, sistema com falta de gerenciamento, ausência de um software adequado.

GRUPO 3- Ativos

2) Como você avalia, a gestão de ativos do setor logístico do campus Bagé da UNIPAMPA, levando em consideração a constituição e conservação dos ativos.

5) Como você avalia, os recursos para a organização da gestão de ativos quanto a disponibilidade da frota logística do campus Bagé da UNIPAMPA

Pontos fortes: carros novos, com seguro, carros seguro, confortáveis, e de qualidade.

Pontos fracos: falta de opção quando se tem um pico de atendimento, falta de uma garagem no campus.

Oportunidades: renovação da frota.

Ameaças: diminuição de investimentos, depreciação da frota.

GRUPO 4 – Planos e Políticas

3) Como você avalia, o setor logístico do campus Bagé da UNIPAMPA, quanto a garantia que a política de gestão de ativos seja construída e compatíveis com os objetivos da organização.

11) Como você avalia, o plano organizacional do setor logístico do campus Bagé da UNIPAMPA.

13) Como você avalia, a renovação e a constituição dos planos da gestão de ativos no setor logístico do campus Bagé da UNIPAMPA.

15) Como você avalia, os planos para alcance dos objetivos, do setor logístico do campus Bagé da UNIPAMPA.

17) Como você avalia, o planejamento para o alcance da gestão de ativos no setor logístico do campus Bagé da UNIPAMPA.

20) Como você avalia, no setor logístico do campus Bagé da UNIPAMPA, a política de gerenciamento de ativos.

23) Como você avalia, no setor logístico do campus Bagé da UNIPAMPA, a maneira de como são estipulados os planos de gestão de ativos, verificados e implementadas as ações corretivas e preventivas.

Pontos fortes: atendimento ao público com respeito e alegria (política interna para um bom atendimento ao público).

Pontos fracos: ausência de um plano organizacional em todos os setores da universidade, não tem uma política de gerenciamento de ativos, sem um plano para a frota, não tem um plano formal.

Oportunidades: falta de um sistema organizacional, setores formais.

Ameaças: falta de autonomia, definição de autonomia no campus (os campus fazem tarefas diferentes), falta de uma política geral.

GRUPO 5 – Informação

12) Como você avalia, a forma de como as informações disponíveis são documentadas no setor logístico do campus Bagé da UNIPAMPA.

16) Como você avalia, os dados documentados para fins da gestão de ativos do setor logístico do campus Bagé da UNIPAMPA.

21) Como você avalia, a maneira de como o setor logístico do Campus Bagé, da UNIPAMPA, defini a conveniência de comunicações interna e externa mais importantes em relação aos ativos.

22) Como você avalia, a documentação geral do sistema de gestão de ativos do setor logístico do campus Bagé da UNIPAMPA.

Pontos fortes: sistema (era tudo manual antes), os dados são disponíveis para visualização, política de transparência

Pontos fracos: sistema deficiente, falta um campo para armazenar alguns tipos de dados.

Oportunidades: melhorou o sistema.

Ameaças: o sistema pode falhar, falta de um backup adequado.

GRUPO 6 - Práticas gerenciais

4) Como você avalia, o sistema de gestão de ativos em relação as práticas gerenciais da Instituição quanto a frota logística do campus Bagé da UNIPAMPA.

6) Como você avalia, o gerenciamento de ativos do setor logístico do campus Bagé da UNIPAMPA.

8) Como você avalia, os dados documentados para fins da gestão de ativos do setor logístico do campus Bagé da UNIPAMPA.

10) Como você avalia, o gerenciamento dos riscos do setor logístico do campus Bagé da UNIPAMPA.

Pontos fortes: Empresa terceirizada que gerencia os pagamentos das manutenções preventivas, histórico com registro de todas as manutenções realizadas, centralização de registro de análises (registro de quilômetros rodados) gerenciamento, controlar, revisão, manutenção preventiva.

Pontos fracos: ações centralizadas em apenas um funcionário, não tem política de gerenciamento de ativos, os contratos não são relacionados, falta de um plano físico.

Oportunidades: utilização do sistema integrado.

Ameaças: risco de acidentes, utilização e relação de todas as empresas terceirizadas com a UNIPAMPA.

GRUPO 7- Resultados

7) Como você avalia, o setor logístico do campus Bagé da UNIPAMPA, em relação ao alcance dos resultados esperados.

14) Como você avalia, o setor logístico do campus Bagé da UNIPAMPA em termos de segurança e alcance de seus objetivos.

27) Como você avalia, no setor logístico do campus Bagé da UNIPAMPA, o monitoramento, medição, análise e avaliação de desempenho dos processos de gerenciamento de riscos e oportunidade.

28) Como você avalia, no setor logístico do campus Bagé da UNIPAMPA, a auditoria interna.

Pontos fortes: alcança os objetivos (dia a dia, atendimento dos setores, política interna, atendi a resolução 10, sem reclamações, um ano de utilização do sistema

Pontos fracos: falta de feedback, falta de medição, análise e monitoramento, não é muito frequente auditoria interna (foi realizado a mais de 2 anos), falta de parâmetros, falta de metas a serem alcançadas, falta de objetivos determinados, falta de um critério para avaliação.

Oportunidades: gerenciamento de todos as metas de todos os setores juntos.

Ameaças: falta de um critério para a definição de escolhas para viagens, falta de meta estabelecidas, cada um faz de um jeito, sem autonomia dos setores.