

## **O PLANEJAMENTO DE SEGURANÇA INTEGRADO , O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL E O MODELO DE EXCELÊNCIA DE GESTÃO**

Haroldo de Souza Affonso\*

Gerenciar é resolver problemas. A prática da gestão moderna tem levado executivos a desenvolverem a competência de gerenciar, isto é, tornarem-se especialistas no equacionamento de questões não resolvidas. Para isso, faz-se necessário, pelo menos, o domínio do conhecimento de métodos e ferramentas e do conhecimento técnico dos processos, que estão sendo realizados em suas organizações.

O alto grau de competitividade entre as empresas tem provocado a busca pela Qualidade e, por conseqüência, de instrumentos mais eficazes para a realização da gestão empresarial, com a finalidade de aumentar a produtividade e obter uma maior participação no mercado, tendo como escopo a maximização dos lucros.

Um dos instrumentos dessa moderna visão é o Gerenciamento de Riscos (GR), que busca minimizar os prejuízos que uma empresa possa vir a sofrer. Enfoca o tratamento a ser dado a problemas que venham causar danos pessoais, financeiros, materiais, ao meio ambiente e à imagem da instituição.

A realização do GR, por seu caráter estratégico, pressupõe a confecção de um Planejamento Estratégico de Segurança (PES), cujos tópicos principais a serem explorados são: a identificação dos riscos; a análise dos riscos identificados; a operacionalização das medidas planejadas para a eliminação ou minimização desses riscos; e o controle e avaliação de todos os aspectos planejados, com a finalidade de realizar a medição e corrigir os erros encontrados.

O Planejamento de Segurança Integrado, documento de PES, que traduz as medidas a serem tomadas pela Gerência de Riscos, tem por objetivo estabelecer um conjunto de providências a serem tomadas para se evitar que

a situação vigente, se satisfatória do ponto de vista da segurança, venha a sofrer alterações futuras que ponham em risco as pessoas e os bens que se desejam preservar. É um processo contínuo que possui princípios gerais e específicos.

Os princípios gerais são aqueles comungados por todos os setores da empresa e não somente afetos ao Gerente de Riscos. São eles:

- o princípio do planejamento, que hierarquiza os objetivos e metas estabelecidos, procurando alcançá-los considerando suas interligações;
- o princípio da precedência do planejamento, como uma função administrativa, que é colocado antes das funções de controle, direção e organização;
- o princípio da maior penetração e abrangência, porquanto o planejamento de segurança provoca uma série de modificações nas características e atividades da empresa; e
- o princípio da maior eficiência, eficácia e efetividade, tendo em vista que o planejamento deve procurar maximizar os resultados e minimizar as deficiências.

Os princípios específicos que regem o planejamento de segurança são: o planejamento participativo (interação com outros setores da empresa); o planejamento coordenado (todos os aspectos devem ser projetados para atuarem de maneira interdependente); o planejamento

permanente (adequação às mudanças constantes dos ambientes externo e interno); e o planejamento integrado (participação dos variados escalões da empresa).

O Planejamento de Segurança Integrado (PSI) envolve, também, os seguintes níveis:

- estratégico, onde se estabelece a direção a ser seguida e se definem a missão e a visão do setor da empresa responsável pela sua segurança;
- tático, que se baseia nos objetivos e metas propostos na estratégia de segurança, sendo desenvolvido nos níveis organizacionais intermediários, tendo como principal objetivo a utilização eficiente dos meios materiais e humanos;
- técnico, que segue as táticas sugeridas para o cumprimento das políticas de segurança, definindo qual o melhor sistema integrado de segurança a ser implantado na organização; e
- operacional, que descreve as normas de conduta sob forma de documentos escritos, isto é, padrões de trabalho e práticas gerenciais que tratarão das ações a serem executadas, pelo sistema de segurança (o como fazer).

O Planejamento Estratégico Organizacional (PEO) representa o caminho que uma organização elege para evoluir desde uma situação presente, até outra situação desejada no futuro. Para isso, esse processo gerencial realiza um diagnóstico, examinando as principais questões de uma organização, considerando sua missão, seus princípios, seus valores e a análise dos ambientes interno e externo. Se constitui, portanto, em uma ferramenta de gestão que auxilia a empresa a focar suas energias para garantir que seus membros trabalhem pelos mesmos objetivos e a medir e ajustar a direção da organização, em resposta às mudanças de ambientes.

O PEO proporciona o estabelecimento de prioridades na execução das atividades inerentes ao cumprimento da missão, em todos os níveis da organização.

Os principais benefícios de um Planejamento Estratégico Organizacional são: fornecer uma visão do futuro; aumentar a probabilidade de aproveitamento de oportunidades; minimizar riscos empresariais; explorar as potencialidades da organização; assegurar o cumprimento da missão; e elevar o nível de operacionalidade. Tem como fases para a sua elaboração, além da composição da visão e missão da organização, o estabelecimento dos objetivos e metas a serem atingidos, as estratégias e políticas a serem traçadas para o alcance desses objetivos, a elaboração de diversos projetos e planos que operacionalizarão essas estratégias e, por fim, a verificação dos resultados que forem sendo obtidos, para uma avaliação, análise e correção de rumos, quando pertinente.

O Modelo de Excelência da Gestão (MEG), reconhecido internacionalmente e adotado pelos principais programas de qualidade existentes no Brasil, baseia-se nos fundamentos de excelência e tem sido bastante utilizado na avaliação, no diagnóstico e modernização de organizações de qualquer porte ou natureza, sejam elas do setor público ou privado.

Esse modelo por ser simples, flexível, não prescrever ferramentas e práticas de gestão específicas e utilizar o conceito de gestão, segundo o ciclo PDCA (planejar, fazer, controlar e aprender), apresenta grande fluidez por entre os diversos setores das empresas que o adotam, ao empregar critérios de avaliação e itens que traduzem os fundamentos da excelência em processos gerenciais, cujas práticas de gestão podem ser continuamente controladas, aperfeiçoadas e medidas. Os critérios utilizados por esse modelo dizem respeito à Liderança, Estratégias e Planos, Clientes e Sociedade, Informações e Conhecimento, Pessoal, Processos e Resultados dessas empresas. Seus desdobramentos atingem todos os campos necessários à consecução de um gerenciamento eficaz .



## BARRETTO JR. E ASSOCIADOS

Logística . Segurança . Qualidade

CNPJ: 008.946.632/0001-54



O Gerenciamento de Riscos se operacionaliza com a confecção do Planejamento de Segurança Integrado da organização. Os princípios gerais e específicos deste planejamento, bem como a filosofia da concepção de seus níveis estratégico e tático devem ser buscados e adequados ao estabelecido pelo Planejamento Estratégico Organizacional, que traduz todos os passos que se deseja efetuar, para que uma empresa caminhe de forma a atingir um futuro construído cientificamente.

O nível operacional do PSI enfoca a normatização a ser implementada às ações que serão executadas por todo sistema de segurança. O Modelo de Excelência da Gestão, baseado em critérios de excelência, destaca vários questionamentos sobre práticas gerenciais, que aplicadas ao conjunto de normas e condutas a serem realizadas, na execução das atividades de segurança, em muito auxiliariam não só mitigar essas atividades como, também, facilitar a interface do nível operacional do PSI com os seus outros níveis (estratégico e tático).

De sorte, verifica-se que o Planejamento de Segurança Integrado de uma organização deve ser conduzido segundo os conceitos inerentes ao Planejamento Estratégico Organizacional. Sua confecção seria em muito facilitada se fosse baseada nos critérios constantes do Modelo de Excelência da Gestão, guardando-se as peculiaridades inerentes às atividades de segurança das organizações.