Planejamento estratégico em segurança

Planejamento estratégico em segurança

Luis Carlos Bassi
Carlos Gomes Monteiro

© 2017 por Editora e Distribuidora Educacional S.A.
Todos os direitos reservados. Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida ou transmitida de qualquer modo ou por qualquer outro meio, eletrônico ou mecânico, incluindo fotocópia, gravação ou qualquer outro tipo de sistema de armazenamento e transmissão de informação, sem prévia autorização, por escrito, da Editora e Distribuidora Educacional S.A.

Presidente
Rodrigo Galindo

Vice-Presidente Acadêmico de Graduação
Mário Ghio Júnior

Conselho Acadêmico
Alberto S. Santana
Ana Lucia Jankovic Barduchi
Camila Cardoso Rotella
Cristiane Lisandra Danna
Danielly Nunes Andrade Noé
Emanuel Santana
Grasiele Aparecida Lourenço
Lidiane Cristina Vivaldini Olo
Paulo Heraldo Costa do Valle
Thatiane Cristina dos Santos de Carvalho Ribeiro

Revisão Técnica
José Maria Pascoal Júnior
Vaine Fermoseli Vilga

Editorial
Adilson Braga Fontes
André Augusto de Andrade Ramos
Cristiane Lisandra Danna
Diogo Ribeiro Garcia
Emanuel Santana
Erick Silva Griep
Lidiane Cristina Vivaldini Olo

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Bassi, Luis Carlos
B331p Planejamento estratégico em segurança / Luis Carlos Bassi, Carlos Gomes Monteiro. – Londrina : Editora e Distribuidora Educacional S.A. 2017.
224 p.

ISBN 978-85-522-0232-5

1. Avaliação de riscos. I. Monteiro, Carlos Gomes. II.Título.

CDD 658.155

2017
Editora e Distribuidora Educacional S.A.
Avenida Paris, 675 – Parque Residencial João Piza
CEP: 86041-100 — Londrina — PR
e-mail: editora.educacional@kroton.com.br
Homepage: http://www.kroton.com.br/

Sumário

Unidade 1 | Pensamento estratégico: noções de planejamento estratégico 7

Seção 1.1 - Introdução ao pensamento estratégico 10
Seção 1.2 - Diretrizes estratégicas empresariais 25
Seção 1.3 - Planejamento estratégico empresarial 39

Unidade 2 | Bases estratégicas do sistema de segurança 57

Seção 2.1 - Componentes de um sistema de segurança 59
Seção 2.2 - Estratégias para mitigação dos riscos a partir de um sistema de segurança efetivo 75
Seção 2.3 - Fatores de risco críticos e gestão da continuidade dos negócios (GCN) 92

Unidade 3 | Gestão estratégica do sistema de segurança 109

Seção 3.1 - Plano estratégico de aperfeiçoamento do sistema de segurança 112
Seção 3.2 - Implantação da gestão estratégica do sistema de segurança 129
Seção 3.3 - Alinhamento estratégico, monitoramento dos indicadores de desempenho e aperfeiçoamento contínuo do sistema de segurança 148

Unidade 4 | Desenvolvimento de projetos e planos de segurança específicos 167

Seção 4.1 - Implementação de projetos 169
Seção 4.2 - Elaboração de planos de segurança 188
Seção 4.3 - Planos de contingência 206

Palavras do autor

Olá, aluno. Seja bem-vindo à disciplina *Planejamento Estratégico em Segurança!*

A vertiginosa evolução tecnológica experimentada pela humanidade nos últimos anos multiplicou a possibilidade de acesso ao conhecimento e, mais do que isso, derrubou fronteiras nacionais, permitindo relações empresariais em nível global. As empresas passaram a demandar a realização de negócios em um mercado cada vez maior, tornando-se competitivas a nível mundial.

Essas novas exigências do mercado impuseram a reformulação dos modelos de gestão, sobretudo em relação às transformações aceleradas a que estão submetidos os ambientes competitivos. Foi por volta dos anos 1990 que tais circunstâncias conduziram à evolução dos processos de gestão e ao estabelecimento de um novo paradigma denominado **era da gestão estratégica competitiva**.

Esse paradigma, que se disseminou nas organizações, alcançou todas as áreas da estrutura produtiva, impondo que os gestores dos mais diversos níveis incorporassem conhecimento necessário à implementação da gestão estratégica.

Portanto, nesta unidade, você vai se preparar para cumprir os encargos de gerente de segurança patrimonial e terá que se habilitar no planejamento e na gestão dessa área importantíssima da estrutura empresarial.

O autoestudo será essencial para você compreender as variáveis que configuram o processo de gestão estratégica da segurança patrimonial e o seu alinhamento ao planejamento estratégico da organização ou empresa em que atuar como tecnólogo em segurança.

O conteúdo do presente livro didático lhe permitirá trabalhar as seguintes competências:

- Conhecer conceitos básicos para fundamentação e desenvolvimento de um planejamento estratégico em segurança privada ou pública, com métodos preventivos contra comportamentos de risco.
- Conhecer os componentes de um sistema de segurança e

sua aplicabilidade no contexto estratégico de mitigação de riscos.

- Conhecer a sistemática para a implantação da gestão estratégica de um sistema de segurança.
- Conhecer a metodologia aplicável à elaboração de planos de segurança.

Veja o conteúdo que será descrito nas quatro unidades de ensino: Unidade 1 – Pensamento estratégico: noções de planejamento estratégico; Unidade 2 – Bases estratégicas do sistema de segurança; Unidade 3 – Gestão estratégica do sistema de segurança; e Unidade 4 – Desenvolvimento de projetos e planos e segurança específicos.

Pensamento estratégico: noções de planejamento estratégico

Convite ao estudo

Você irá se aprofundar no assunto planejamento estratégico em segurança, a partir de agora. O tema é extremamente interessante, relevante e útil para quem se prepara para atuar como gestor na área de segurança patrimonial.

Iniciaremos com a introdução ao pensamento estratégico (Seção 1.1), prosseguiremos com o conhecimento das diretrizes estratégicas empresariais (Seção 1.2) e conheceremos os conceitos de metas e problemas, indicadores de desempenho e os fatores críticos de sucesso (Seção 1.3).

Para que você comece a ter noções de planejamento estratégico (assuntos que serão desenvolvidos ao longo das 3 primeiras seções desta disciplina), utilizaremos um caso ilustrativo que acontecerá na usina de Belo Monte - PA.

Você desempenhará a complexa função de gerente de segurança patrimonial do Consórcio Construtor da Usina Hidrelétrica (UHE) de Belo Monte (CCBM). A UHE Belo Monte será a quarta maior hidrelétrica do mundo em capacidade de geração de energia, superada apenas por Três Gargantas (China), Itaipu (Brasil e Paraguai) e Xiluodu (China). No inverno amazônico, em seu pico de geração, será capaz de produzir 11.233 MW de energia, volume suficiente para abastecer um país do porte da Argentina. Na média anual, Belo Monte vai gerar cerca de 4 mil MW.

Constituída como Sociedade de Propósito Específico, a Norte Energia S/A venceu o leilão de concessão, em abril de 2010, e tornou-se responsável pela construção e operação da

Usina Hidrelétrica Belo Monte (UHE Belo Monte), organizando um *pool* de empresas que constituíram o Consórcio Construtor dessa hidrelétrica.

A conclusão da UHE Belo Monte, com a instalação da última das 24 turbinas do empreendimento, está prevista para janeiro de 2019. Já as primeiras turbinas entraram em operação no primeiro semestre de 2016, nas Casas de Força Complementar e Principal. A Usina de Belo Monte situa-se no Pará, na calha do Rio Xingu, próxima à cidade de Altamira e da área dos municípios de Anapu, Vitória do Xingu, Senador José Porfírio e Brasil Novo. Para a sua construção, foi edificada uma "cidade" destinada a atender aos cerca de 35.000 funcionários que estavam alojados no enorme canteiro de trabalho.

A obra subdividiu-se em quatro sítios de construção: Sítio Belo Monte (para a construção da Casa de Força Principal, Sítio Pimental (para a construção da Casa de Força Auxiliar), Sítio do Canal (para a construção do Canal de Derivação) e Sítio Bela Vista (para a construção de 33 diques).

Em razão do grande impacto ambiental decorrente da obra, a Norte Energia desenvolveu um extenso plano de gestão ambiental que se desdobrou em outros planos que buscam atender a todas as demandas socioambientais consequentes, evidência que demonstra a profundidade e a amplitude do planejamento estratégico da companhia, que definiu inúmeras compensações ambientais e sócio-culturais-econômicas à realização do empreendimento.

Dentre os muitos planos elaborados, destacam-se, "dentre outros" o plano de atendimento à população atingida, o plano de relacionamento com a população, o plano de valorização do patrimônio e o plano de articulação institucional. Eles são de interesse direto do gerente de segurança patrimonial, posto que o desencadeamento dos referidos planos trará consequências tangíveis à sua atividade.

Para que você possa se inserir melhor no contexto das

funções de gerente de inteligência e segurança patrimonial da UHE Belo Monte, veja as atribuições da segurança patrimonial que estão perfeitamente alinhadas com o planejamento estratégico da Norte Energia S.A. e com o planejamento estratégico do Consórcio Construtor de Belo Monte (CCBM):

a) Identificar as ameaças e as vulnerabilidades existentes, em conjunto com os diversos setores do CCBM.

b) Propor medidas para gerenciar riscos.

c) Manter a diretoria do CCBM permanentemente informada sobre as atividades de atores hostis, que representam ameaças.

d) Propor metas de segurança para garantir que o CCBM se encontre a salvo das possíveis ações hostis de qualquer natureza, planejando, coordenando e fiscalizando a implantação e a execução das medidas a serem adotadas.

e) Coordenar e executar ações destinadas a prevenir, obstruir, detectar e neutralizar ações adversas dirigidas contra o CCBM.

f) Conduzir atividades que, objetivamente, reduzam a capacidade de ação de atores hostis que tenham o CCBM como alvo.

Nesta unidade de ensino, a cada seção, você terá oportunidade de desenvolver atividades relacionadas à gerência de inteligência e segurança da UHE Belo Monte aplicando os conhecimentos teóricos incorporados.

Seção 1.1

Introdução ao pensamento estratégico

Diálogo aberto

Você é o gerente de segurança patrimonial do Consórcio Construtor da Usina Hidrelétrica de Belo Monte (CCBM). Durante as obras, alguns funcionários que têm um comportamento contrário aos demais, interessados em desestabilizar a ordem e causar prejuízos ao CCBM, promoveram um incêndio de grandes proporções em um dos alojamentos, causando grande risco aos demais, destruição e enorme prejuízo ao Consórcio.

Analisando o ocorrido e o "*modus operandi*" dos vândalos que promoveram o incêndio, você identificou que no almoxarifado do CCBM (situado no sítio Belo Monte) existe uma quantidade enorme de itens inflamáveis estocados, alguns de alto valor agregado e de difícil reposição. Assim, um incêndio naquela instalação teria potencial para causar significativos prejuízos ao Consórcio, impactando diretamente a continuidade da obra.

Antecipando-se a possíveis ações contra aquelas importantes instalações, você fez um levantamento de dados a respeito das suas principais vulnerabilidades, aprofundando o diagnóstico estratégico realizado, com vistas a, inicialmente, enumerar os pontos fracos (debilidades) do sistema de segurança daquela instalação, para depois explorar oportunidades de melhorias, desenvolvendo o aperfeiçoamento contínuo requerido pelo planejamento estratégico da Norte Energia S.A. e consoante com o planejamento estratégico do Consórcio Construtor. A seguir estão listados alguns itens do diagnóstico realizado.

No que se refere ao posicionamento físico das instalações, identifica-se que o complexo do almoxarifado está em uma região elevada do terreno e abrange uma ampla área, com fácil acesso e com intenso fluxo de veículos no seu entorno, sendo extremamente vulnerável a invasões.

No local, existe um grande volume de materiais, muitos deles inflamáveis, sendo que o processo de armazenamento de muitos deles é inadequado, permanecendo depositados sobre o solo em

áreas abertas. O processo de controle do acesso é deficiente, pois constatou-se que não há procedimentos de segurança ou vigilância adequados, sendo realizado apenas um registro sumário e insuficiente de entradas e saídas, o que, inclusive, denota que o vigilante que ali atua não está treinado adequadamente para o exercício das suas atividades.

O que se constatou no diagnóstico realizado é que o sistema de barreiras do complexo do almoxarifado é composto basicamente por uma deficiente barreira física, representada por uma cerca simples com mourões de cimento, tela de arame liso e, em alguns trechos, arame farpado, requerendo um aperfeiçoamento dos materiais empregados.

Nos depósitos de lubrificantes, produtos químicos, cilindros de gases industriais (todos eles instalações sensíveis do complexo do almoxarifado) não existem barreiras, logo, um aprimoramento físico deverá ser realizado no depósito de lubrificantes, uma vez que o acesso aos barris de armazenamento é livre, não havendo uma cerca para protegê-lo.

A maioria das câmeras de monitoramento do sistema de circuito fechado de televisão (CFTV) são fixas, sem recursos de *zoom* e de manipulação para a obtenção de imagens, o que prejudica a visualização e a gravação detalhada de eventos suspeitos.

Considerando o diagnóstico realizado e o efeito/risco identificado, você, como gerente de segurança patrimonial do Consórcio CCBM, deve fazer um diagrama de causa e efeito, categorizando as causas, com base nas informações passadas e de acordo com a categorização estabelecida a seguir:

Efeito/risco: incêndio criminoso nas instalações do almoxarifado.

Categorização das causas no diagrama: estrutura física, processos, pessoas, materiais e equipamentos.

Bons estudos!

Não pode faltar

Em âmbito corporativo, podemos definir estratégia como a arte de aplicar os meios disponíveis com vistas à consecução de objetivos futuros específicos de grande valor para a organização, a fim de

explorar condições favoráveis para obter vantagem competitiva em relação aos demais concorrentes. Quando juntamos estratégia e gestão, temos o conceito de gestão estratégica. Mas você sabe o que significa gestão estratégica?

Gestão estratégica é o método gerencial que reconhece que as ações no presente poderão construir o futuro da organização, por isso, podemos afirmar que a gestão estratégica diz respeito às implicações futuras das decisões tomadas no tempo presente. Caracteriza-se por um processo constante de tomadas de decisões orientadas à obtenção de efeitos e consequências que permitam o alinhamento com a estratégia formulada.

A gestão estratégica se dissemina no âmbito das organizações com alcance em três grandes níveis hierárquicos: gestão estratégica corporativa: realizada no mais alto nível da empresa, em nível institucional; gestão estratégica das unidades de negócio: aplicável às corporações diversificadas que têm unidades que desenvolvem atividades específicas; gestão estratégica de áreas ou processos funcionais: realizada em nível gerencial e tático, responsável pelas decisões que afetam cada uma das áreas funcionais e setores dentro da empresa.

A proposição de tal hierarquia justifica-se pela necessidade de que as decisões corporativas orientem as decisões no âmbito das unidades de negócio, nas diversas áreas e no desenvolvimento dos múltiplos processos, com o propósito de promover uma maior coesão e coerência ao processo de gestão.

Para que haja eficácia na gestão estratégica corporativa, é fundamental que as múltiplas tomadas de decisão estejam subordinadas à estratégia concebida, o que será promovido a partir da coordenação estratégica, função responsável pela articulação dos esforços empreendidos no processo.

Será a coordenação estratégica quem elaborará, revisará e atualizará o planejamento estratégico empresarial , coletando informações dos ambientes externo e interno. Caberá ainda a ela o acompanhamento das etapas do processo de gestão estratégica.

Assimile

O planejamento estratégico:

• Visa estabelecer um meio sistemático para a tomada de decisões, de modo a garantir o sucesso da empresa em seu ambiente atual e futuro.

• Deve relacionar-se às implicações futuras de decisões presentes.

• Visa apontar o que deve ser feito hoje para a empresa estar preparada para as incertezas do futuro.

• Por ser flexível, tem de conceber o planejamento não como um fim em si mesmo, mas como um meio para que a empresa atinja seus objetivos. (FGV, 2017)

Como você viu anteriormente, o pensamento sistêmico é uma das características básicas da gestão estratégica corporativa. Ele se fundamenta na concepção da corporação como um sistema em que o todo é compreendido a partir da análise de seus componentes e da interação entre esses. É fácil compreender isso quando percebemos as implicações que o setor financeiro, que é um dos componentes da estrutura sistêmica da organização, tem sobre as ações e os planejamentos do setor de segurança, outro desses componentes.

Um sistema em funcionamento sofre a interferência de várias forças internas ou externas. Ao considerar a organização como um sistema, passa-se a analisar o ambiente, ou seja, o conjunto de forças que possam ter alguma influência sobre o funcionamento do sistema. O conhecimento mais profundo da dinâmica da interação entre as variadas forças atuantes permite que as organizações proponham ações mais eficazes para a solução de seus problemas (FALANDO DE GESTÃO, 2017).

O norte para o enfoque sistêmico das organizações se assenta na definição de forma ampla do negócio da empresa, ponto de partida para o planejamento estratégico e o planejamento estratégico será definido a partir da interação dos seguintes elementos: definição do negócio, visão, missão, ambiente, objetivos e metas, políticas, estratégias e plano de ação.

Inicialmente, você precisa compreender que o êxito no processo de elaboração de quaisquer planejamentos decorre, dentre outros aspectos, do conhecimento da realidade do ambiente em que a empresa estiver inserida. O conhecimento dessa realidade é o resultado de um diagnóstico estratégico, que é uma resposta aprofundada da seguinte pergunta: "Como está nossa organização"?.

Essa resposta será o diagnóstico estratégico da empresa. Um estudo aprofundado das variáveis que compõem os ambientes interno

e externo da organização. Para o diagnóstico estratégico, considera-se que as variáveis do ambiente interno são subdivididas em pontos fortes (***s**trenght*) e pontos fracos (***w**eakness*). As do ambiente externo em oportunidades (***o**pportunity*) e ameaças (***t**hreat*). Observe que, pelas iniciais das palavras em inglês, podemos guardar a sigla **SWOT**. Daí o conceito de matriz SWOT.

Você, que é um futuro especialista em segurança, deve prestar bastante atenção ao próximo conceito! Na análise do **ambiente externo** à organização, são identificadas as diversas oportunidades e buscados meios de explorá-las para favorecer a empresa. Essas oportunidades são situações, tendências ou fenômenos externos à organização, não controláveis por ela, atuais ou potenciais, que podem contribuir para a conquista dos objetivos organizacionais. Ainda na análise do ambiente externo, os encarregados de realizar o diagnóstico estratégico enumeram as ameaças à organização existentes. Mas o que seriam essas ameaças?

As ameaças também são variáveis externas à organização, sendo descritas como situações, tendências ou fenômenos que podem prejudicar o alcance dos objetivos organizacionais. São riscos aos quais a empresa está potencialmente exposta e, por isso, de grande interesse dos colaboradores da área de segurança patrimonial. O levantamento diagnóstico do ambiente externo condicionará o planejamento estratégico que será realizado.

Já na análise do **ambiente interno**, serão levantados os pontos fortes da organização que podem ser definidos como as variáveis internas controláveis por ela, que propiciam uma condição favorável. São variáveis que contribuem significativamente para a consecução dos objetivos organizacionais, influenciando positivamente o seu desempenho.

Prosseguindo a análise do ambiente interno, serão identificados os pontos fracos, chamados também de "oportunidades de inovação e melhoria". Os pontos fracos são variáveis internas controláveis pela empresa que provocam uma situação desfavorável à organização, que interferem, negativamente, na consecução dos objetivos estratégicos organizacionais.

Exemplificando

Veja a análise dos ambientes externo e interno de uma empresa do ramo de construção pesada.

Oportunidade: lançamento de um Programa do Governo Federal de Desenvolvimento da Infraestrutura de Transporte que preveja a construção de estradas de rodagem no interior do país.

Ameaça: fortes ações reivindicatórias de movimentos sociais e de comunidades locais apresentam potencial para interferir na continuidade dos trabalhos em eventuais canteiros de obra desdobrados na região abrangida pelo Programa.

Ponto forte: ampla renovação recente de máquinas e equipamentos de elevado valor tecnológico, em razão de subvenção de impostos decorrente da realização de outras obras de interesse do Governo Federal, permitindo a otimização na realização dos trabalhos e a redução de custos de manutenção.

Ponto fraco: equipe de engenheiros dotada de pouca experiência na realização de obras de abertura de trechos de estrada, pavimentação e manutenção de revestimentos.

Depois de feito o levantamento das variáveis que definirão o ambiente interno e externo à organização, para facilitar o desencadeamento dos planejamentos estratégicos e favorecer uma rápida visualização das condições da empresa, essas variáveis são esquematicamente representadas em uma matriz que as consolida, a matriz SWOT.

Figura 1.1 | Exemplo de matriz SWOT z

SWOT	Positivos	Negativos
Internos (Organização)	PONTOS FORTES: - Ponto forte 1 - Ponto forte 2 - Ponto forte 3 - Ponto forte N	PONTOS FRACOS: - Ponto fraco 1 - Ponto fraco 2 - Ponto fraco 3 - Ponto fraco N
Externos (Ambiente)	OPORTUNIDADES: - Oportunidade 1 - Oportunidade 2 - Oportunidade 3 - Oportunidade N	AMEAÇAS: - Ameaça 1 - Ameaça 2 - Ameaça 3 - Ameaça N

Fonte: <http://www.portal-administracao.com/2014/01/analise-swot-conceito-e-aplicacao.html>. Acesso em: 9 jun. 2017.

Reflita

Reflita sobre seu papel como tecnólogo de segurança, depois de realizado o diagnóstico estratégico. O que você faria com essas informações? Como você poderá participar no esforço da empresa, no sentido de explorar as oportunidades de melhoria decorrentes das fraquezas identificadas na análise das variáveis ambientais internas, considerando que podem representar risco à organização, comprometer a continuidade dos negócios e interferir no alcance dos objetivos estratégicos concebidos no planejamento? Em cada uma das áreas de atividade, para manter a fidelidade ao planejamento estratégico formulado, se impõe o aprofundamento do diagnóstico realizado, sobretudo no que se refere às variáveis controláveis, com vistas a identificar causas e efeitos, aprimorando a gestão desses riscos e problemas.

Agora, você conhecerá uma ferramenta de gestão bastante adequada para o aprofundamento em sua área de atividade daquele diagnóstico proposto pela matriz SWOT, é o **diagrama de causa e efeito.** Trata-se de uma ferramenta de representação das possíveis causas que levam a um determinado efeito, neste caso um risco/problema que precisa ser tratado pela empresa.

Na representação do diagrama, para facilitar sua listagem pelo gestor, as causas são agrupadas por categorias e semelhanças percebidas durante o processo de classificação. A ferramenta, também conhecida como diagrama de Ishikawa ou diagrama espinha de peixe, permitirá a você, como gestor, atuar estrategicamente em sua área de atividade específica de segurança patrimonial, de modo direcionado, no detalhamento das causas possíveis a determinados efeitos, riscos e problemas.

No Quadro 1.1, vemos as etapas para a elaboração do diagrama de causa e efeito:

Quadro 1.1 | Etapas do diagrama de causa e efeito

1. Discutir o problema/risco/efeito a ser analisado junto a um grupo de colaboradores da área interessada, analisando o processo, como ele ocorre, quais as áreas envolvidas e qual o seu escopo.
2. Descrever o problema/risco/efeito, registrando-o no lado direito do diagrama.
3. Levantar as possíveis causas e agrupá-las por categorias no diagrama.

4. Analisar o diagrama elaborado e a coleta de dados realizada para determinar a frequência de ocorrência das diferentes causas.

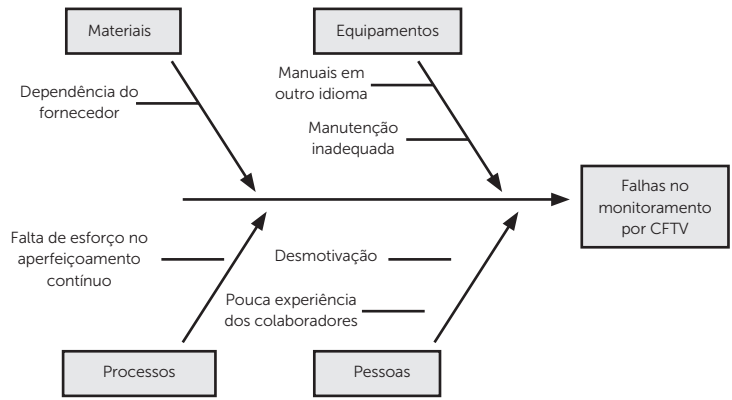
Fonte: elaborado pelo autor.

Exemplificando

Para exemplificar o diagrama de causa e efeito, considere que você, como gerente de segurança patrimonial, fez um aprofundamento do diagnóstico estratégico da sua empresa, pois identificou uma oportunidade de melhoria em razão de falhas no monitoramento pelo CFTV, um dos pilares do seu sistema de segurança. Seu trabalho seria levantar as causas para essas falhas no monitoramento, categorizando-as e identificando-as.

Para isso, você coletou informações com os colaboradores que trabalham no CFTV, com seus supervisores e todas as pessoas que lhe possam transmitir dados, chegando, então, ao diagrama a seguir:

Figura 1.2 | Diagrama de Ishikawa: falhas no monitoramento por CFTV



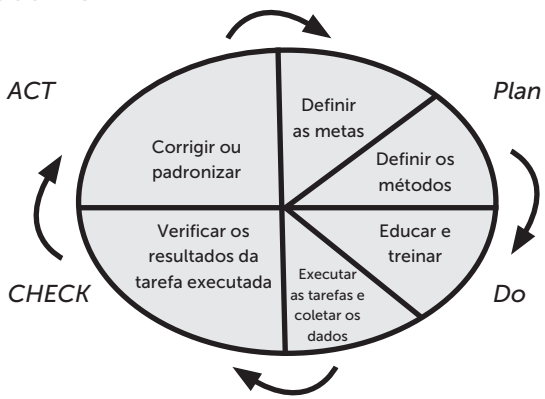
Fonte: elaborada pelo autor.

Depois de realizado o diagrama de causa e efeito, o gestor precisará combater as causas e concentrar-se no aperfeiçoamento dos seus processos, contribuindo para atingir os objetivos e as metas definidas no planejamento estratégico de sua empresa. Para você trabalhar no aperfeiçoamento dos processos, apresentaremos o **ciclo PDCA**, que é um método de gestão estratégica que busca o melhoramento contínuo, idealizado de forma cíclica, ininterrupta e sistemática.

A denominação do ciclo é um acrônimo das palavras da língua

inglesa que correspondem a cada uma de suas fases: ***p****lan* (planejar), ***d****o* (fazer), ***c****heck* (verificar resultados) e ***a****ct* (agir corretivamente). na fase de planejamento (*plan*) serão definidas as metas que devem ser desdobradas do planejamento estratégico, para que haja alinhamento entre o planejamento de uma área específica e o planejamento estratégico. na fase de execução (*do*), o planejamento será implementado, requerendo educação e treinamento para a execução. Nessa fase também devem-se executar as tarefas e coletar dados para subsidiar a próxima etapa. na fase de verificação (*check*), se constata se aquilo que foi planejado foi alcançado. por fim, na fase de agir corretivamente (*act*), buscam as causas para prevenir a repetição de efeitos indesejados. Na Figura 1.3, há uma representação gráfica do ciclo PDCA. Veja que, na sequência da aplicação do método de melhoramento contínuo a partir do ciclo PDCA, você perceberá que muitos processos aperfeiçoados podem ser padronizados.

Figura 1.3 | Ciclo PDCA



Fonte: elaborada pelo autor.

Depois de elaborar o diagrama de causa e efeito, de ter contribuído com o aprofundamento do diagnóstico estratégico de sua empresa e de ter aplicado o método de melhoramento contínua a partir do ciclo PDCA, você perceberá que muitos processos aperfeiçoados serão padronizados.

Apresentamos, agora, uma ferramenta que lhe permitirá elaborar um plano de ação para o estabelecimento de procedimentos associados a indicadores de desempenho. Essa ferramenta, de natureza gerencial, define responsabilidades, métodos, prazos,

objetivos e recursos associados. É um método bastante objetivo denominado **5W2H**, que representa as iniciais das seguintes sete interrogações com palavras do idioma inglês: ***w**hy*? (por que?); ***w**hat*? (o que?); ***w**here*? (onde?); ***w**hen*? (quando?); ***w**ho*? (quem?); ***h**ow*? (como?); ***h**ow much*? (quanto custa?).

A ferramenta é organizada em forma de matriz, com 7 colunas, uma para cada um dos questionamentos que são respondidos pelo gestor nas linhas que seguem. Para cada "O quê?", o gestor enunciará uma ação e, na sequência, preencherá cada uma das colunas da matriz, respondendo às perguntas constantes na primeira linha, como se vê a seguir:

Quadro 1.2 | Matriz 5W2H

Plano de aperfeiçoamento contínuo da segurança patrimonial Ação nº 1						
Setor: monitoramento por câmeras do circuito fechado de televisão (CFTV). **Objetivo**: melhorar o resultado dos indicadores de desempenho de segurança patrimonial relacionados ao monitoramento por câmeras.						
O que? *(what?)*	**Quem?** *(Who?)*	**Quando?** *(When?)*	**Onde?** *(Where?)*	**Por que?** *(Why?)*	**Como?** *(How?)*	**Quanto custa?** *(How much?)*
Elaborar um relatório de reavaliação do posicionamento e qualidade das câmeras.	Supervisor Jefferson Pereira.	Durante as atividades normais de trabalho, apresentando a evolução de trabalho mês a mês e o relatório final até 15/09/X.	Refeitório, postos bancários no interior do canteiro de trabalho, alojamentos, postos de abastecimento, oficinas e paiol de explosivos.	Otimizar utilização das câmeras e identificar indícios de obsolescência do atual sistema.	Equipe de supervisores, distribuição de tarefas e consulta a especialistas da empresa Tech-imagem.	Contrato anual de prestação de serviços mensais de manutenção com a empresa Tech-imagem já vem sendo remunerado.

Fonte: elaborado pelo autor.

Pesquise mais

Uma excelente fonte de consulta para você pesquisar mais a respeito dos processos de aperfeiçoamento, padronização e melhoria (ciclo PDCA) e sobre as ferramentas de gerenciamento (diagrama de causa e efeito e matriz 5W2H) é o livro a seguir:

MARSHAL, Isnard et al. **Gestão de qualidade**. 8. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

Pesquisar mais será extremamente útil para você aplicar com maior correção as ferramentas que conheceu neste livro didático.

Sem medo de errar

Diante da possibilidade de haver alguma ação contra as instalações do almoxarifado, você, como gerente de inteligência e segurança, deve inicialmente organizar as informações a respeito daquelas instalações contidas no *Diálgo aberto*. Para facilitar seu trabalho, elabore, inicialmente, uma matriz com três entradas, categoria, deficiências e causas, que conterá uma síntese do diagnóstico das instalações do almoxarifado.

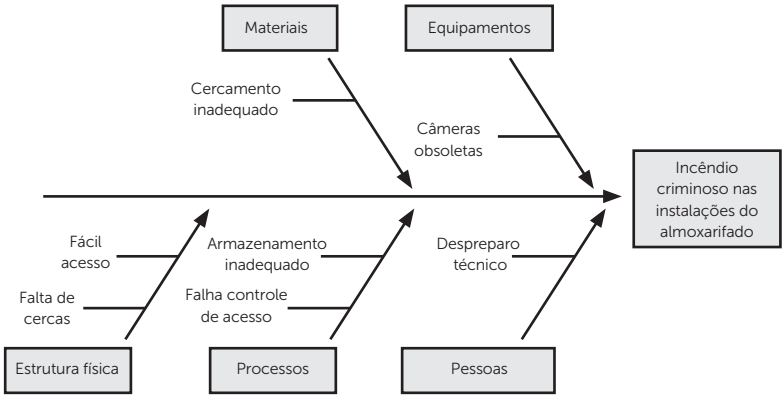
Quadro 1.3 | Síntese do diagnóstico das instalações do almoxarifado

Categoria	Deficiências identificadas (extraídas do *Diálgo aberto*)	Causa
Pessoas	O processo de controle do acesso é deficiente, pois não há procedimentos de segurança ou vigilância adequados e o vigilante que atua na portaria não está convenientemente treinado para o exercício das suas atividades.	Despreparo técnico
Equipamentos	A maioria das câmeras são fixas, sem recursos de *zoom* e de manipulação para a obtenção de imagens, o que prejudica sensivelmente a visualização e a gravação detalhada de eventos suspeitos.	Câmeras obsoletas
Materiais	O sistema de barreiras do complexo do almoxarifado é composto basicamente por uma deficiente barreira física, representada por uma cerca simples com mourões de cimento, tela de arame liso e, em alguns trechos, arame farpado, requerendo um aperfeiçoamento dos materiais empregados	Cercamento inadequado
Processos	No local existe um grande volume de materiais, muitos deles inflamáveis, sendo que o processo de armazenamento de muitos deles é inadequado, permanecendo depositados sobre o solo em áreas abertas.	Armazenamento inadequado
	O processo de controle do acesso é deficiente, pois constatou-se que não há procedimentos de segurança ou vigilância adequados, sendo realizado apenas um registro sumário e insuficiente de entradas e saídas, o que, inclusive, denota que o vigilante que ali atua não está convenientemente treinado para o exercício das suas atividades.	Falha de controle de acesso
Estrutura física	No que se refere ao posicionamento físico das instalações, identifica-se que o complexo do almoxarifado está em uma região elevada do terreno e abrange uma ampla área, com fácil acesso e com intenso fluxo de veículos no seu entorno, sendo extremamente vulnerável a invasões.	Fácil acesso
	Nos depósitos de lubrificantes, produtos químicos, cilindros de gases industriais, todos eles instalações sensíveis do complexo do almoxarifado, não existem barreiras, logo, um aprimoramento físico deverá ser realizado no depósito de lubrificantes, uma vez que o acesso aos barris de armazenamento é livre, não havendo uma cerca para protegê-lo.	Falta de cercas

Fonte: elaborado pelo autor.

Depois de organizar as informações e de ter sintetizado as observações em causas já categorizadas, você irá organizá-las na ferramenta diagrama de causa e efeito.

Figura 1.4 | Diagrama de causa e efeito: diagnóstico do risco de incêndio criminoso nas instalações do almoxarifado



Fonte: elaborada pelo autor.

Avançando na prática

Organizando a matriz SWOT

Descrição da situação-problema

Você é o coordenador da unidade de segurança de uma cidade de cerca de 37.000 habitantes, localizada no interior de São Paulo, próxima à divisa com o Estado do Mato Grosso do Sul.

Você tem a responsabilidade de assessorar o chefe do gabinete do prefeito em questões relativas à segurança pública e, cumprindo essa tarefa, realizou um aprofundamento do diagnóstico interno e externo de segurança. Como resultado desse diagnóstico, você identificou, dentre outras, as seguintes variáveis:

• **Oportunidade**: recente aplicação de recursos no Programa de Reaparelhamento de Órgãos de Segurança Pública do Governo do Estado.

• **Ameaça**: inserção do município nas rotas de tráfico de drogas e de armas e contrabando (os indicativos são a prisão de contraventores em deslocamento nas rodovias situadas nas imediações do município).

• **Ponto forte**: entrada em operação do disque denúncia municipal; ampliação dos efetivos das guardas municipais; o chefe da Guarda Municipal é um policial militar aposentado experiente e conhecedor da região.

• **Ponto fraco**: o equipamento disponível para a Guarda Municipal é muito velho, necessitando reposição e/ou manutenção custosa, sendo que 30% dos integrantes da Guarda Municipal ainda precisam melhorar sua preparação para o exercício das funções.

Considerando o aprofundamento do diagnóstico realizado, organize uma matriz SWOT com os dados obtidos, a fim de facilitar a representação das variáveis ao chefe de gabinete do prefeito, seguindo o modelo a seguir:

Quadro 1.4 | Modelo de matriz SWOT

SWOT	POSITIVOS	NEGATIVOS
INTERNOS	Ponto forte:	Ponto fraco:
EXTERNOS	Oportunidade:	Ameaça:

Fonte: elaborado pelo autor.

Resolução da situação-problema

A matriz SWOT será apresentada da seguinte maneira ao chefe de gabinete do prefeito,

Quadro 1.5 | Matriz SWOT: solução

SWOT	POSITIVOS	NEGATIVOS
INTERNOS	**Ponto forte**: • Entrada em operação do disque denúncia municipal. • Ampliação dos efetivos das guardas municipais. • O chefe da Guarda Municipal é um policial militar aposentado experiente e conhecedor da região.	**Ponto fraco**: • O equipamento disponível para a Guarda Municipal é muito velho, necessitando reposição e/ou manutenção custosa. • 30% dos integrantes da Guarda Municipal ainda precisam melhorar sua preparação para o exercício das funções.

EXTERNOS	Oportunidade: • Recente aplicação de recursos no programa de reaparelhamento de órgãos de segurança pública do Governo do Estado.	Ameaça: • Inserção do município nas rotas de tráfico de drogas e de armas e contrabando (indicativos: prisão de contraventores em deslocamento nas rodovias situadas nas imediações do município).

Fonte: elaborado pelo autor.

Faça valer a pena

1. As empresas devem orientar suas decisões no âmbito das unidades de negócio, nas diversas áreas da estrutura organizacional e no desenvolvimento dos múltiplos processos, com o propósito de promover uma maior coesão e coerência ao processo de gestão.

A partir do texto, no âmbito das organizações, quais são os três grandes níveis hierárquicos em que é disseminada a gestão estratégica?

a) Níveis estrutural, operacional e físico.
b) Níveis estrutural, corporativo e fundamental.
c) Níveis corporativo, de unidades de negócio e de áreas.
d) Níveis corporativo, estratégico e estrutural.
e) Níveis estratégico, unidades de negócio e corporativo.

2. Gestão estratégica é o método gerencial que reconhece que as ações no presente poderão construir o futuro da organização, por isso, podemos afirmar que a gestão estratégica diz respeito às implicações futuras das decisões tomadas no tempo presente.

Para que a gestão estratégica seja eficaz, é fundamental que as múltiplas tomadas de decisão estejam subordinadas à estratégia concebida.

A gestão estratégica se dissemina no âmbito das organizações em três níveis hierárquicos, os quais permitem as tomadas decisões que trazem reflexos para toda a empresa.

Qual a função responsável pela articulação dos esforços empreendidos no processo de gestão e pela identificação se as múltiplas decisões tomadas estão alinhadas com a estratégia concebida?

a) Orientação estratégica.
b) Organização estratégica.
c) Hierarquia estratégica.
d) Subordinação estratégica.
e) Coordenação estratégica.

3. O diagrama de causa e efeito é uma ferramenta de representação das possíveis causas que levam a um determinado efeito. Em sua representação, as causas são agrupadas por categorias e semelhanças percebidas durante

o processo.
A técnica de elaboração do diagrama de causa e efeito, o diagrama espinha de peixe ou diagrama de Ishikawa, prevê sua organização por etapas, sendo que a primeira delas é:
a) Descrever o problema/risco/efeito, registrando-o no lado direito do diagrama.
b) Discutir o problema/risco/efeito a ser analisado junto a um grupo de colaboradores da área interessada, analisando o processo, como ele ocorre, quais são as áreas envolvidas e qual o seu escopo.
c) Levantar as possíveis causas e agrupá-las por categorias no diagrama.
d) Analisar o diagrama elaborado e a coleta de dados realizada para determinar a frequência de ocorrência das diferentes causas.
e) Elaborar a representação gráfica.

Seção 1.2

Diretrizes estratégicas empresariais

Diálogo aberto

Em nosso contexto de aprendizagem, você desempenhará a complexa função de gerente de segurança patrimonial do Consórcio Construtor da Usina Hidrelétrica (UHE) de Belo Monte (CCBM). Tão logo você assumiu seu cargo, o diretor de operações apresentou a você a missão, a visão e os valores do Consórcio, ou seja, as diretrizes estratégicas da empresa.

A missão da UHE Belo Monte é gerar energia elétrica de qualidade, com responsabilidade social e ambiental, impulsionando o desenvolvimento econômico, turístico e tecnológico com sustentabilidade. Sua visão de futuro é consolidar-se como geradora de energia limpa e renovável com o melhor desempenho operativo e as melhores práticas de sustentabilidade do mundo, impulsionando o desenvolvimento com absoluto respeito ao conceito de sustentabilidade.

Na entrada da UHE está afixado um quadro com os valores da mesma, dentre os quais destacam-se: respeito ao ser humano, desenvolvimento sustentável regional, ética e integridade e reconhecimento dos resultados do trabalho das pessoas

Em reunião, o diretor de operações transmitiu essas diretrizes estratégicas detalhadamente, com a descrição dos significados para a empresa dos valores enumerados. Ele lhe explicou que o valor descrito como desenvolvimento sustentável regional leva a empresa a assumir a obrigação de cooperar com o desenvolvimento integral da comunidade local e respeitar a sua cultura, promovendo o desenvolvimento socioeconômico, a inclusão social e a melhoria das suas condições ambientais.

Já no exercício de suas atividades, chegou ao seu conhecimento que a associação dos pescadores do Rio Xingu, residentes na Vila Nossa Senhora do Pará, em uma comunidade próxima a região do sítio de Canais, está ameaçando interferir na continuidade do trabalho naquele canteiro. O líder da associação, Pedro Tucunaré, procurou André Gervásio, seu supervisor de segurança, para informar que

alguns funcionários da obra estão desrespeitando as esposas e filhas dos pescadores ao se dirigirem à Vila Nossa Senhora do Pará, muitos deles embriagados, para tentar assediar as mulheres lá residentes. Segundo Pedro Tucunaré, cerca de 15 funcionários foram à vila em duas oportunidades, sempre à noite, quando os pescadores estão fora de suas residências em atividade de pesca.

Diante da denúncia, André Gervásio reagiu com indignação, negando-se a ouvir a reclamação e dizendo que a associação de Pedro Tucunaré só promove arruaça, que os pescadores são preguiçosos e atrapalham muito o andamento das obras. Encerrando a conversa, ele determinou que dois vigias acompanhassem Pedro Tucunaré até a porta para retirar-se do local.

Como você, gerente de segurança patrimonial do Consórcio Construtor da Usina Hidrelétrica (UHE) de Belo Monte (CCBM), resolveria essa situação? Como orientará André Gervásio? Como tratará do assunto com os funcionários que supostamente assediaram as mulheres na Vila Nossa Senhora do Pará? Como você comunicaria o fato a seus superiores hierárquicos?

Apoie sua conduta e a solução da questão no conteúdo nas diretrizes estratégicas estabelecidas pela empresa. Assim, você deverá mobilizar os conteúdos teóricos acerca da missão, visão e dos valores de uma organização, compreendendo como essas diretrizes influenciam os planejamentos estratégicos e a conduta dos colaboradores.

Não pode faltar

Na seção anterior, você viu que o planejamento estratégico será definido a partir da interação entre a definição do negócio, a visão do negócio, a missão da organização, a análise ambiental, os objetivos e metas, as políticas organizacionais, as estratégias e o plano de ação.

Vimos ainda que o norte para o enfoque sistêmico das organizações está fundamentado na definição de forma ampla do negócio da empresa. A empresa terá uma compreensão distorcida se buscar definir o seu negócio exclusivamente focando em seu processo produtivo e produto final.

Na verdade, a definição do negócio de uma determinada organização se fundamenta na determinação do seu âmbito de atuação. Para fazer isso da melhor forma, a empresa deverá:

• Observar o macroambiente (ambiente externo de mudanças constantes) onde está inserida.

• Considerar em que nicho de mercado (segmento) pretende atuar.

• Definir os anseios, os desejos ou necessidades que será capaz de atender.

Uma organização empresarial que atua com base em um planejamento estratégico deve ter perfeita compreensão de qual é o seu negócio. Tal compreensão deve resultar de uma avaliação ampla e não estar focada apenas no produto ou no serviço, abrangendo alternativas ao aproveitamento de oportunidades e à previsibilidade quanto às ameaças do ambiente onde esteja inserida.

Empresas que têm uma visão ampla do seu negócio se posicionam em relação às demandas ambientais, considerando o produto como um dos meios de satisfazer desejos e necessidades de seus clientes.

O negócio da empresa será mais bem definido tendo-se em vista os benefícios que traz aos clientes e não com foco nos produtos. Teóricos da gestão estratégica entendem a definição do negócio focada nos produtos ou serviços como o resultado de uma compreensão distorcida ou de uma visão míope, ao mesmo tempo em que consideram a definição com base nos benefícios como resultado de uma visão estratégica. Reflita a respeito, a partir da leitura do Quadro 1.6:

Quadro 1.6 | Definição do negócio: visão míope e visão estratégica

Empresa	Negócio	
	Visão míope (Produtos e serviços)	Visão estratégica (Benefícios)
Avon	Cosméticos	Beleza
Xerox	Copiadoras	Automação de escritório
IBM	Computadores	Informação
Estrela	Brinquedos	Alegria
Localiza	Aluguel de carros	Soluções em transporte
Arisco	Temperos	Alimentos
Randon	Veículos e implementos	Soluções para o transporte
Atlas	Elevadores	Transporte
Exxon (Esso)	Combustível	Energia
Abril	Livros e revistas	Informação, cultura e entretenimento

Fonte: adaptado de Andrade (2016, p. 25).

Reflita

Você está se preparando para ser o gerente de segurança patrimonial de uma empresa. Reflita: qual a visão estratégica que você deve ter do seu serviço e da equipe? Pense em sua área como se fosse uma outra organização dentro de sua empresa e nas demais áreas da empresa como seus clientes. Pergunte-se: como seu trabalho está alinhado com os desejos desses clientes? Ele atende às necessidades deles?

Busque, por meio da reflexão, uma compreensão um pouco mais aprofundada acerca da visão estratégica que lhe caberia na gestão da estrutura de segurança patrimonial.

Além da visão de negócio, a organização deverá determinar qual é a sua visão empresarial. A visão empresarial é inspiradora, direciona esforços, transforma propósito em ação, envolve desejos, valores, vontade, sonhos e ambição. Enquanto a visão do negócio explicita o que se idealiza para a organização, a visão da empresa é seu estado projetado para o futuro.

A visão da empresa é concebida como um cenário, uma intuição, um sonho, uma vivência, estando acima dos objetivos específicos da empresa servindo-lhe de guia.

A visão deve responder às questões a seguir:

- Que tipo de empresa seremos?
- Que tipo de empresa queremos nos tornar?
- Como se tornará a empresa para nós e para os clientes quando atingirmos o estado concebido como visão?
- O que queremos que digam a respeito de nós e do nosso trabalho?
- Quais são os valores mais importantes para nós?
- De que modo a visão representa o interesse dos clientes e os valores que prezamos?
- Qual é o papel de cada integrante da organização nessa visão de futuro?

A visão empresarial parte da liderança e é compartilhada para todos os colaboradores, gerando comprometimento e buscando mobilizar esforços no sentido de torná-la realidade.

Após compreender os conceitos de visão da empresa, vamos conhecer agora outra diretriz estratégica importante: a missão. A missão da empresa expressa a sua razão de ser, o seu propósito fundamental, o motivo pelo qual ela existe. Apresenta o ideal da empresa, enfocando os valores pelos quais vale a pena trabalhar.

A missão é o indicador-chave de como a organização visualiza as exigências de seus principais grupos de interesse (acionistas, dirigentes, clientes etc.) e serve de base para a definição de seus objetivos. Assim, para que você mais bem compreenda este importante indicador-chave de como a organização visualiza as exigências de seus principais grupos de interesse, acompanhe, no Quadro 1.7, as questões que devem ser respondidas para a formulação da missão de uma empresa.

Quadro 1.7 | Respostas para a formulação da missão

Qual setor a empresa atua?	Têxtil.
Qual é o nosso negócio? (Benefício oferecido)	Vestuário.
Quem é o nosso cliente?	Pessoas adultas, de ambos os sexos, com elevado nível de renda e acostumadas a frequentar ambientes de alto luxo.
O que eles realmente querem quando nos procuram?	Uma aparência elegante e sofisticada.
MISSÃO DA EMPRESA	Vestir as pessoas de forma elegante e sofisticada.

Fonte: adaptado de Andrade (2016, p. 29).

Assimile

É muito importante que a empresa dê amplo conhecimento da missão a todos quantos trabalhem na organização, a todos os seus funcionários, de modo a comprometê-los a compreendê-la e vivenciá-la, além de estimulá-los ao seu cumprimento irrestrito. A missão deve possuir elevada credibilidade aos que integram a organização, assim como aos demais integrantes de seu grupo de interesse (acionistas, dirigentes, clientes etc.).

Tanto a visão como a missão são compartilhadas e apoiadas pelos grupos de interesse e têm muitos pontos semelhantes. No entanto, estabelecem a direção e o foco de atuação da organização com características distintas, como se pode constatar a partir da síntese contida no Quadro 1.8:

Quadro 1.8 | Síntese comparativa das características da visão e da missão

Visão Características		Missão Características
O que sonhamos para o negócio		Identifica o negócio
Aonde vamos		Ponto de partida
Passaporte para o futuro		Carteira de identidade da empresa
Projeta quem desejamos ser		Identifica quem somos
Energiza a empresa		Dá rumo à empresa
Inspira		Motiva
Focalizada no futuro		Tem foco do presente para o futuro
Mutável conforme os desafios		Possui vocação para a eternidade
Definida de forma ampla, objetiva, positiva e alentadora		Definida de forma objetiva, positiva e factível

Fonte: FGV (2008, p. 35).

Exemplificando

Quer ver um bom exemplo de visão? Vejamos a visão da Volkswagem do Brasil:

"Ser líder em qualidade, inovação, vendas e lucratividade da indústria automotiva na América do Sul, com um time de alta performance e focado no desenvolvimento sustentável".

Veja agora, a missão da Volkswagem do Brasil:

"A Volkswagen do Brasil é uma fabricante de veículos de alto volume orientada para a qualidade, satisfação do cliente, inovação e responsabilidade socioambiental. Concentramos nossos esforços em agregar valor aos acionistas, colaboradores, clientes, concessionários, fornecedores e à sociedade" (MISSÃO, VISÃO E VALORES, *on-line)*.

Veja também a visão e missão da Unidade do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai) do Tocantins:

"Visão 2022: Ser reconhecida como a melhor instituição de educação profissional e como provedora de solução tecnológica para a indústria tocantinense".

"Missão: Formar profissionais e prover soluções tecnológicas para tornar a indústria competitiva e inovadora" (SENAI, *on-line*).

Agora que falamos um pouco sobre visão e missão, para uma maior compreensão do planejamento estratégico empresarial, é interessante a definição dos valores organizacionais que norteiam suas atividades.

Valores organizacionais são crenças e atitudes que dão personalidade à empresa, definindo uma "ética" para a atuação das pessoas e da organização como um todo. Negócios mais sustentáveis normalmente estão ancorados em valores, como honestidade, transparência, qualidade, valorização das pessoas e da sua qualidade de vida, espírito de equipe, política do ganha-ganha, respeito ao cliente e responsabilidade social e ambiental (VIEIRA, 2012).

A partir da leitura da definição de valores feita anteriormente, consideramos que os valores, além de nortearem a atuação das pessoas, contribuem, significativamente, para uma maior perenidade das organizações. Esses valores organizacionais devem ser internalizados pelos colaboradores e estar inseridos nas práticas diárias.

Exemplificando

Agora vamos usar como exemplo os valores do Banco Volkswagem do Brasil:

"Somos orientados para o sucesso e pela busca de alto desempenho. Para isso, somos guiados não somente pela paixão pelo que fazemos, como também, por valores fundamentais que expressam o jeito de ser Volkswagen Financial Services.

Conheça nossos cinco valores:

- Compromisso com os clientes;
- Responsabilidade;
- Confiança;
- Coragem; e
- Entusiasmo" (BANCO VW, *on-line*).

Depois de conhecer os conceitos relacionados à visão do negócio, à visão empresarial, à missão e aos valores das organizações, podemos apontar esses fundamentos como os pontos de definição das diretrizes estratégicas empresariais. Entendem-se as diretrizes estratégicas como o delineamento da conduta estabelecida para a consecução dos objetivos da organização, fundamentando-se na direção geral definida pela missão, pela visão e pelos valores da organização.

Como vimos, as diretrizes estratégicas são a origem de todo o planejamento estratégico e, se todo o processo de planejamento é encadeado a partir disso, podemos constatar que terão influência marcante em todo esse processo e servirão de rumo para pautar o comportamento de todos os colaboradores.

Sabemos também que o planejamento estratégico cobre todo o alcance da organização e abrange um período de tempo mais extenso, sendo um processo contínuo que sofre aperfeiçoamentos constantes. Assim sendo, se as diretrizes estratégicas têm marcante influência em todo o processo de planejamento estratégico, podemos inferir que também cobrirão todo o alcance da organização, durante um período de tempo considerável, estando submetidas a aperfeiçoamentos e ajustes, de acordo com a evolução das condicionantes que permitiram sua concepção.

De igual modo, vale destacar a influência profunda das diretrizes estratégicas na configuração do negócio, posto que elas influenciarão o posicionamento estratégico da organização frente ao contexto ambiental, determinando a posição da organização diante de seus concorrentes e, ainda, como já vimos, a escolha do segmento de mercado que possa lhe trazer maior possibilidade de êxito.

Na medida em que os colaboradores tomam conhecimento com profundidade e amplitude da missão, da visão e dos valores da organização, eles passarão a nortear suas atitudes, condutas e procedimentos segundo as normas internas e balizados pelas diretrizes estratégicas. Os colaboradores desenvolverão suas atividades dentro do âmbito de atuação estabelecido, de acordo com a visão de negócio, com foco na missão de sua organização e estarão comprometidos para atingir os objetivos da empresa.

Podemos dizer, desse modo, que as diretrizes estratégicas terão grande influência sobre todo o processo de planejamento estratégico,

bem como sobre a própria configuração do negócio e, ainda, sobre o compromisso dos colaboradores.

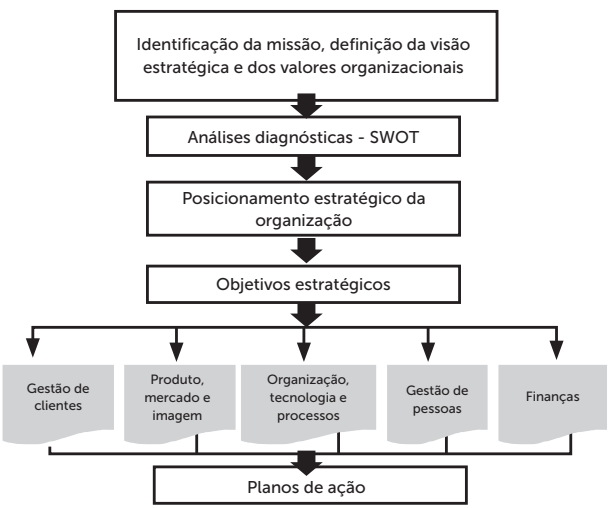
Pesquise mais

No texto a seguir os autores apresentam uma análise detalhada das diretrizes estratégicas das empresas ranqueadas como as 100 maiores do ano de 2013, na avaliação da Revista Exame. Ao fazer a leitura, você terá a interessante oportunidade de conhecer os termos mais utilizados nas redações das visões, missões e valores empresariais, com a análise pertinente dos autores.

VERONEZ, Jaine Clarice; GODARTH, Kellerman Augusto Lemes. Diretrizes estratégicas das 100 maiores empresas do Brasil. **I Conferência Internacional em Gestão de Negócios**, Unioeste, Cascavel, nov. 2015. Disponível em: <http://cac-php.unioeste.br/eventos/cingen/artigos_site/convertido/1_Estrategia_e_Competitividade/Diretrizes_Estrategicas_das_100_maiores_empresas_do_Brasil>. Acesso em: 8 jun. 2017.

A Figura 1.5 permite visualizar como as diretrizes estratégicas (missão, visão e valores) influenciarão em todo o processo e, por conseguinte, na formulação dos planos que definem as ações a serem realizadas pelas diversas áreas dentro da empresa e por seus colaboradores.

Figura 1.5 | Esquema geral do processo de planejamento estratégico



Fonte: Andrade (2016, p. 20).

Sem medo de errar

Você, como gerente de inteligência e segurança da UHE de Belo Monte, terá que corrigir a atitude de André Gervásio, seu supervisor de segurança no sítio de Canais, que reagiu com indignação com relação à reclamação do líder da associação dos pescadores da Vila Nossa Senhora do Pará, Pedro Tucunaré.

Como você resolveria essa situação? Como orientará André Gervásio, o seu supervisor? Como tratará do assunto com os funcionários que supostamente assediaram as mulheres na Vila Nossa Senhora do Pará?

Considerando as diretrizes estratégicas transmitidas, ficara estabelecido que todos os planejamentos e as ações dos colaboradores devem respeitar, como princípios, dentre outros aspectos, o que se segue:

• Está previsto na missão que a empresa gera energia elétrica com responsabilidade social e ambiental, impulsionando o desenvolvimento com sustentabilidade.

• Na visão, pretende-se consolidar a empresa como geradora de energia com melhor desempenho operativo.

• A empresa tem como valores o respeito ao ser humano, com ética e integridade, e assume os compromissos necessários à promoção do desenvolvimento sustentável regional.

• Especificamente, o valor desenvolvimento sustentável regional leva a empresa a assumir a obrigação de cooperar ativamente com o desenvolvimento integral da comunidade local, promovendo o desenvolvimento socioeconômico, a inclusão social e a melhoria das suas condições ambientais e respeitando a sua cultura.

Com base nessas considerações e nas diretrizes estratégicas estabelecidas pela empresa, como gerente de inteligência e segurança, você deve:

1. Orientar André Gervásio advertindo-o a não repetir essa conduta, em nenhuma circunstância, lembrando-o de que ele trabalha em uma empresa que tem como valores o respeito ao ser humano, a ética e que assume os compromissos necessários à promoção do desenvolvimento sustentável regional. Dessa forma, percebemos que, ao contrário de atacar o senhor Pedro

Tucunaré, ele deveria reconhecê-lo como interlocutor da Usina junto à comunidade, respeitando seu modo de vida, sua cultura e manifestando o interesse, em nome da empresa, de promover a melhoria das condições ambientais na Vila Nossa Senhora do Pará. André deveria garantir, ainda, que levaria a ocorrência relatada ao seu conhecimento para que, como gerente de inteligência e segurança, tomasse as providências para apurar o ocorrido e, posteriormente, levasse a conhecimento da associação o resultado das investigações e eventuais medidas disciplinares adotadas contra os funcionários infratores.

2. Comunicar a ocorrência ao diretor de operações e lhe recomendar:

• Informar a denúncia aos encarregados, solicitando que eles orientem os colaboradores sobre as diretrizes estratégicas que não foram respeitadas no caso relatado.

• Acionar o setor de comunicação social para restabelecer as ligações da empresa com a associação de pescadores e, especificamente, com seu líder, Pedro Tucunaré, de modo a mitigar os riscos de continuidade da obra, por manifestações da associação.

• Liberar a condução de uma investigação a ser realizada pela segurança patrimonial para levantar se o assédio denunciado se consumou realmente e, em caso positivo, quais são os colaboradores envolvidos.

• Reforçar a transmissão das diretrizes estratégicas da empresa a todos os colaboradores, evitando a repetição de fatos dessa natureza.

Avançando na prática

Antecipando-se sempre

Descrição da situação-problema

Você foi contratado pela prefeitura de uma cidade do sul de Minas Gerais para atuar como gestor da estrutura municipal de segurança. Logo que iniciou seus primeiros dias na função, o chefe de gabinete lhe transmitiu as diretrizes estratégicas do município:

Missão: satisfazer as necessidades da comunidade a partir de um trabalho eficiente e eficaz, utilizando o empenho, a educação e todos os recursos disponíveis para alcançar o desenvolvimento.

Visão: o desenvolvimento econômico e social, mantendo o município com a melhor qualidade de vida do sul de Minas Gerais.

Valores:

- Proatividade.
- Responsabilidade social.
- Excelência na prestação dos serviços públicos.
- Participação e transparência.
- Eficiência e busca por resultados.
- Solidariedade e respeito.

O chefe de gabinete relatou-lhe algumas ocorrências recentes de arbitrariedades praticadas por integrantes da guarda municipal no trato com cidadãos e com alguns integrantes de associações de bairros que compareceram à prefeitura para apresentar reivindicações específicas.

Segundo relato, alguns integrantes da guarda teriam se dirigido a esses cidadãos fazendo ameaças e destratando-os, demonstrando desrespeito e certa truculência, deixando de comportarem-se como prestadores de serviço e agindo como repressores.

Diante das circunstâncias, como você agiria, enquanto gestor, para evitar a repetição de tais ocorrências?

Responda mobilizando o conhecimento que você assimilou relativo à influência das diretrizes estratégicas de uma organização no comprometimento dos colaboradores.

Resolução da situação-problema

Vemos que a proatividade é um valor para a prefeitura, o que compromete você, como gestor, a antecipar-se sempre aos fatos, evitando a repetição dessa desagradável ocorrência que envolveu integrantes da guarda municipal.

Assim, para evitar a repetição de ocorrências é necessário mais bem preparar os colaboradores da Guarda Municipal. Para isso, você, por exemplo, poderia organizar um plano de treinamento para transmitir-lhes as diretrizes estratégicas da prefeitura, iniciando com a transmissão da missão da organização.

Uma vez que as condutas estejam alinhadas com a missão da organização, não é possível repetirem-se eventos como os que

foram relatados, pois o empenho e a educação são condutas esperadas pelos colaboradores municipais.

Nos treinamentos, você comentará, apresentando exemplos práticos e corriqueiros, como os valores da prefeitura devem influenciar as condutas diárias dos integrantes da Guarda Municipal e as suas tomadas de decisão, particularmente os seguintes: proatividade; excelência na prestação dos serviços públicos; eficiência e busca por resultados; e solidariedade e respeito. Deve, também, depois de responder questões e dúvidas, determinar que as diretrizes estratégicas estejam disseminadas no âmbito de suas equipes de trabalho.

Desse modo, você se certificaria de que todos os integrantes da Guarda Municipal foram orientados a pautar suas atividades com alinhamento às diretrizes estratégicas.

Faça valer a pena

1. Na etapa inicial do planejamento estratégico, as primeiras ações deverão estar direcionadas à formulação do negócio da empresa, da sua missão e da visão estratégica da organização. O norte para o enfoque sistêmico das organizações está relacionado à definição da forma do negócio da empresa.
Complete a frase com a única alternativa correta. A definição do negócio de uma organização se fundamenta na determinação do seu:
a) Produto.
b) Serviço.
c) Âmbito de atuação.
d) Mercado.
e) Esforço laboral principal.

2. A visão de negócio da empresa focaliza a busca de oportunidades em áreas específicas dentro de um determinado setor do mercado. Por exemplo, o setor de transporte oferece uma grande quantidade de oportunidades de desenvolvimento de negócios distintos, com base no atendimento dos desejos e necessidades dos clientes potenciais.
A conhecida empresa Localiza apresenta como missão organizacional contribuir para o sucesso dos negócios e lazer dos clientes, alugando carros com eficiência e simpatia. Com base no referencial teórico deste material, assinale a alternativa que melhor complementa a afirmação a seguir, relacionada à visão de negócio da Localiza:

O negócio da Localiza é apresentar soluções em transporte oferecendo mobilidade com conveniência. Essa visão do negócio da Localiza chamamos de visão _____, focada nos _____.

a) Míope; serviços.
b) Estratégica; benefícios.
c) Míope; produtos.
d) Míope; benefícios.
e) Estratégica; produtos.

3. "Para uma maior compreensão do planejamento estratégico empresarial, é interessante a definição dos valores organizacionais que norteiam suas atividades.

Valores organizacionais são crenças e atitudes que dão personalidade à empresa, definindo uma "ética" para a atuação das pessoas e da organização como um todo."

(Fonte: VIEIRA, Paulo. **O que são valores para uma empresa?**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-que-sao-valores-para-uma-empresa/67438/>. Acesso em: 8 jun. 2017).

Fundamentado no referencial teórico e em sua compreensão sobre o tema, escolha a única alternativa que completa corretamente a afirmação que se segue:

Os valores, além de nortear a _____ das pessoas, contribuem significativamente para maior _____ das organizações.

a) Remuneração; impacto.
b) Remuneração; perenidade.
c) Contratação; impacto.
d) Atuação; perenidade.
e) Atuação; impacto.

Seção 1.3

Planejamento estratégico empresarial

Diálogo aberto

Em sua experiência profissional, você certamente conviveu com profissionais de elevado gabarito, dotados de profundo conhecimento técnico e de um caráter muito bem formado. Esses profissionais são verdadeiros exemplos aos demais colaboradores de uma empresa. Contudo, em uma coletividade existem sempre os exemplos positivos e, infelizmente, algumas pessoas que, agindo de forma desonesta, contaminam a coletividade com suas percepções negativas.

Retomando a situação que criamos para as nossas duas primeiras aulas, lembre-se de que você é o gerente de inteligência e segurança da Usina Hidrelétrica (UHE) de Belo Monte. No pico produtivo da obra, a UHE teve 37.000 colaboradores. A maioria dos colaboradores era de moral ilibada, mas, entre eles, sem dúvida, existiam algumas "más influências".

O diretor administrativo da usina lhe procurou e informou que está ocorrendo o extravio de equipamentos de topografia das instalações onde eles estavam armazenados. Ele disse que o equipamento é de custo relativamente elevado e lhe pediu para avaliar as condições de armazenamento e as rotinas adotadas pelas equipes. Pediu-lhe, ainda, que apresentasse sugestões com vistas a aperfeiçoar os procedimentos de segurança adotados no sentido de evitar a repetição de ocorrências dessa natureza.

Tendo identificado o problema, você aplicou o Método de Análise e Solução de Problemas (MASP) e, com os dados obtidos e estudos realizados, preencheu o Quadro 1.9:

Quadro 1.9 | Passos 1 e 2 do Método de Análise e Solução de Problemas

Passos		Ações a realizar
1	Identificação do problema	Extravio de equipamentos de topografia das instalações onde estavam armazenados.
2	Observação	Existem 43 equipamentos de topografia em Belo Monte, que custam R$ 40 mil, em média. Foram furtadas duas estações totais digitais Electron.
		As barreiras existentes no almoxarifado de topografia não são eficazes. No local não existem câmeras do CFTV. A porta de acesso é de madeira e está mal instalada. Existem visíveis sinais de que a porta já teve sua abertura forçada. O trinco da fechadura não funciona bem, o que facilita sua abertura. As funcionárias que ali trabalham costumam deixar a chave da porta escondida embaixo da cafeteira. Qualquer integrante da equipe de topografia apanhava o equipamento que estava acondicionado em sua respectiva caixa e assinava uma ficha de controle para a retirada. Na devolução, o mesmo funcionário assinava na coluna de entrada e devolvia a caixa do equipamento fechada, sem que fosse procedida a conferência do equipamento utilizado.

Fonte: elaborado pelo autor.

A partir das informações contidas no Quadro 1.9, que você elaborou, prossiga com o Método de Análise e Solução de Problemas, proceda a análise do problema e apresente as causas identificadas para o extravio de equipamentos de topografia das instalações onde estavam armazenados.

Em apoio à área de gestão administrativa patrimonial, sugira ações para aperfeiçoar o controle da retirada e do recebimento dos equipamentos, que contribuirão para atingir a meta de reduzir a zero a quantidade de equipamentos de topografia extraviados até 30 de junho.

Sua sugestão deve estar alinhada com o objetivo estratégico de evitar perdas e má-gestão dos recursos disponíveis e seu indicador será a quantidade de equipamentos de topografia extraviados.

Para elaborar sua resposta, preencha o Quadro 1.10:

Quadro 1.10 | Extrato de plano de ação (relativo a meta específica)

Área: _____					
Objetivo estratégico: _____					
Indicador	Metas	Ações	Responsável	Prazo	Recursos financeiros necessários

Fonte: adaptado de Andrade (2016, p. 101).

Não pode faltar

Como vimos na Seção 1.2, a missão e a visão de futuro têm relevância especial na formulação da estratégia de uma organização. De forma resumida, pode-se dizer que a missão e a visão definem, de certo modo, o ponto de partida (qual a razão da existência da organização e quais as contribuições de suas atividades para a sociedade) e o ponto de chegada (quais objetivos e sonhos a empresa aspira para o seu futuro, ou seja, aonde a organização quer chegar) de toda a estratégia da empresa e apontarão a direção para o desdobramento da integralidade do planejamento estratégico. Assim, todo o planejamento estratégico será submetido à missão e à visão empresarial, componentes importantes do que se convenciona chamar de bases estratégicas.

Denominamos bases estratégicas o conjunto de elementos que definem o processo de planejamento estratégico e que englobam as diretrizes estratégicas, os diagnósticos (procedidos a partir da metodologia de análise SWOT – *strenghts, weaknesses, opportunities e threats*, já estudada na seção 1.1), os objetivos estratégicos gerais da organização, os objetivos estratégicos de cada uma das áreas ou dos setores da organização e os planos de cada uma das áreas que descrevem as ações em nível tático e operacional.

Vale destacar a importância do diagnóstico realizado com base na metodologia de análise SWOT para o planejamento estratégico. Esse diagnóstico será realizado com profundidade pela organização, classificando os pontos fracos e fortes no seu ambiente interno, a partir da análise dos seguintes fatores: recursos (meios físicos, financeiros, humanos, tecnológicos e organizacionais tangíveis e intangíveis); capacidades (habilidade ou

talento para utilizar os recursos); cultura e clima organizacional; e funcionalidades (diagnóstico das funções primárias e de apoio da empresa).

O diagnóstico prossegue no ambiente externo, identificando ameaças e oportunidades, a partir da análise dos seguintes fatores: ambiente operacional e ambiente geral (variáveis econômicas, legais, culturais, sociais, tecnológicas e demográficas). Tal diagnóstico será fundamental para a formulação dos objetivos estratégicos.

Segundo Andrade (2016, p. 21), os objetivos estratégicos se referem à definição da situação futura desejada em longo prazo, em direção da qual devem ser empregados os recursos organizacionais com a finalidade de cumprir sua missão.

A fixação de objetivos estratégicos, que representam o alcance da visão de futuro, é essencial para o funcionamento efetivo e eficiente da organização, na medida em que permite:

- Legitimar as atividades da organização na sociedade.
- Identificar os diversos grupos de interesse e a forma como contribuem ou limitam as atividades da organização.
- Guiar as atividades nas diversas áreas dentro da organização.
- Estimular o apoio de indivíduos e grupos nos esforços da organização.
- Referenciar ações de controle e de planejamento e os padrões estabelecidos para avaliação.
- Reduzir dúvidas no processo de tomada de decisão.
- Orientar a formulação de metas.

Os objetivos estratégicos serão definidos para as diversas áreas da organização e devem estar sempre alinhados. Assim, contribuirão para a consecução da visão de futuro concebida na definição das diretrizes estratégicas.

Exemplificando

No Quadro 1.11 você encontrará exemplos de objetivos estratégicos de áreas específicas de uma organização que chamaremos de Empresa W.

Quadro 1.11 | Objetivos estratégicos de áreas específicas da Empresa W

Área da organização	Objetivos estratégicos
Produto, mercado e imagem	1. Aumentar o volume de vendas. 2. Melhorar a imagem da empresa perante a sociedade.
Gestão de pessoas	1. Melhorar a qualificação profissional. 2. Melhorar a dedicação dos colaboradores.
Finanças	1. Aumentar a lucratividade.

Fonte: adaptado de Andrade (2016, p. 99).

Os objetivos estratégicos, como vimos, são definidos de forma abrangente e genérica, constituindo-se em amplas declarações acerca das situações futuras almejadas pela organização. Para atingir esses objetivos é necessário que a empresa estabeleça metas. Mas como podemos definir metas?

Metas são descrições de tarefas e ações específicas que devem ser executadas para atingir os objetivos estratégicos. Elas se referem às tarefas que devem ser executadas em um determinado período de tempo, estando ligadas aos prazos que devem ser cumpridos para sua consecução.

Desse modo, você pode perceber que a diferença entre objetivo (que é o que você pretende fazer e/ou alcançar) e as metas (que são as especificações desses objetivos, quantitativamente) se fixa no fato de que os objetivos expressam o que a organização pretende alcançar, enquanto as metas estipulam os passos e prazos para atingir esses objetivos. Ou seja, meta é o detalhamento e a quantificação dos objetivos estratégicos estabelecidos e requer o estabelecimento de prazos, recursos materiais, humanos e financeiros necessários e responsáveis pela sua consecução, devendo ser detalhada por meio de ações estratégicas.

Reflita

Como vimos em seções anteriores, a denominação PDCA é um acrônimo das palavras *plan* (planejar), *do* (fazer), *check* (verificar resultados) e *act* (agir corretivamente).

No estudo naquela seção, vimos também que na fase de planejamento o gestor se dedicará à definição das metas que serão desdobradas do

planejamento estratégico.

Assim, dentro do contexto do planejamento estratégico, quando poderemos aplicar o ciclo PDCA como ferramenta de gestão?

Se a meta é o resultado desejado, uma meta que não foi alcançada é chamada de "problema". Dentro do processo de planejamento estratégico é muito importante definir problemas e eles podem ser considerados como o efeito indesejado de um processo, um resultado que não nos satisfaz. Assim, como gestores, devemos identificar as causas que os produziram e atuar sobre elas para aperfeiçoar o processo e atingir as metas estabelecidas.

Vale lembrar que, dentro do contexto de gestão estratégica, o melhoramento contínuo deve ser perseguido de modo permanente, obrigando o gestor a se empenhar em atacar de frente os problemas que se impuserem nos processos que estiverem sob sua responsabilidade.

Como vimos, o ciclo PDCA é a ferramenta de melhoria contínua que lhe foi ensinada na Seção 1.1. A seguir, apresentaremos um Método de Análise e Solução de Problemas (MASP), fundamentado na aplicação do ciclo PDCA (Quadro 1.12).

O método lhe será bastante útil, não só no exercício de suas atividades profissionais, mas também na solução dos problemas que surgirem nos afazeres pessoais de seu dia a dia.

Quadro 1.12 | Método de Análise e Solução de Problemas

Passos		Ações a realizar
1	Identificação do problema	Selecionar o problema a ser analisado.
		Identificar as pessoas que têm envolvimento com o problema e podem contribuir para a sua solução.
2	Observação	Entender o problema, levantando seu histórico e a frequência de ocorrência, contando com a participação dos envolvidos.
		Observar as características no local, como o ambiente.
3	Análise	Identificar e selecionar as causas do problema.

4	Plano de ação	Conceber ações estratégicas para combater o problema e elaborar um plano de ação.
5	Ação	Difundir o plano de ação aos interessados.
		Executar e acompanhar a ação, registrando os resultados.
		Coletar dados.
6	Verificação	Comparar os resultados com as metas esperadas, identificando se o problema persiste.
		Caso os resultados esperados não sejam obtidos, voltar ao Passo 2 (Observação).
		Listar efeitos secundários.
7	Padronização	Elaborar ou alterar o padrão.
		Comunicar, internamente, as alterações.
		Educar e treinar todos os envolvidos no novo padrão.
8	Conclusão	Registrar os avanços obtidos.
		Relacionar os problemas remanescentes, planejando sua solução e retomando o ciclo PDCA.
		Refletir sobre o trabalho, visando a melhoria futura.

Fonte: adaptado de Marshal Jr. et. al (2006, p. 93).

Reflita

Integre seus conhecimentos e responda à seguinte pergunta: como o ciclo PDCA é utilizado no Método de Análise e Solução de Problemas (MASP), explicitado no Quadro 1.12?

Ao longo dos passos definidos no MASP, o gestor poderá utilizar o diagrama de causa e efeito e outros artifícios que lhe permitam fazer um diagnóstico apurado do problema a ser analisado. Uma ferramenta bastante útil para aplicação no método é conhecida como *brainstorming* (tempestade de ideias), que é um processo por meio do qual os indivíduos emitem ideias de forma livre, sem críticas, no menor espaço de tempo possível. Com ele, o que se busca é a diversidade de opiniões e de impressões sobre um determinado tema, obtidas a partir de um processo de criatividade grupal.

Sucintamente, pode-se dividir a realização do *brainstorming* em três fases:

1. Apresentação do assunto, problema ou situação com clareza e objetividade;

2. Geração e registro de todas as ideias; e

3. Análise e seleção das ideias consideradas mais pertinentes em relação ao assunto, problema ou situação.

O *brainstorming* apresenta as seguintes características:

• Capacidade de autoexpressão, livre de inibições ou preconceitos da própria pessoa ou de qualquer outra do grupo.

• Liberação da criatividade.

• Capacidade de aceitar e conviver com diversidade conceituais e multidisciplinares.

• Ausência de julgamento prévio.

• Capacidade de síntese.

• Registro de todas as ideias.

• Delimitação de tempo.

• Ausência de hierarquia durante o processo.

• Estímulo à manifestação do maior número de ideias possível.

Assimile

Como gestor, você deverá sempre buscar o envolvimento dos colaboradores para a melhoria contínua da sua organização.

O uso sistemático do MASP na melhoria dos resultados é uma forma concreta de obter o comprometimento das pessoas com o aperfeiçoamento organizacional, sobretudo se o gestor buscar a participação efetiva dos seus colaboradores durante a aplicação do método.

Como vimos no MASP, é preciso que o gestor determine que seus coordenadores/supervisores/chefes de equipe participem da análise dos problemas identificados em suas áreas de atividade, de modo que eles percebam que sua participação é essencial no processo e que sua experiência profissional e pessoal é considerada como um capital intelectual para a sua organização. Agindo dessa maneira, os colaboradores serão valorizados e perceberão que fazem parte da solução dos problemas em sua organização.

Nesse sentido, perceba como a ferramenta *brainstorming* poderá lhe ser

útil na aplicação do MASP, quando você convocar seus coordenadores/supervisores/chefes de equipe para contribuir com suas ideias para identificar o problema.

Depois de termos compreendido os conceitos de meta e de problema, passaremos a um outro importante conceito que você deve incorporar: indicador de desempenho. O indicador "é a métrica sobre como o objetivo vai ser mensurado" (SEBRAE; ENDEAVOR, *on-line*). No planejamento estratégico, associamos os objetivos a uma métrica, a um sistema de mensuração, de medição. Essa métrica deve ser bem definida de modo a poder ser calculada de forma clara por todos os envolvidos nos processos.

Quer um exemplo? Se definirmos como objetivo estratégico de nossa empresa aumentar as vendas, poderemos, por exemplo, estabelecer como meta o aumento em 30% das vendas de um determinado produto no período de dois meses subsequentes. Nesse caso, temos o aumento de 30% como um indicador de melhoria do desempenho da equipe de vendas.

Assim, podemos dizer que indicadores são dados numéricos que representam um determinado fenômeno e que são utilizados para medir um processo ou uma meta. Eles, que estarão sempre relacionados a uma determinada meta, são essenciais para a aplicação da metodologia conhecida como gestão de resultados.

Exemplificando

Como vimos, os indicadores estão sempre ligados a metas específicas. Veja no Quadro 1.13 alguns exemplos de indicadores e metas correspondentes:

Quadro 1.13 | Exemplos de indicadores e metas

Objetivo estratégico: aumentar o volume de vendas	
Indicadores	**Metas**
Volume de vendas	Aumentar o volume de vendas em 30% até 31 de outubro de 2017.
Mercado geográfico	Expandir o mercado em termos geográficos em 30% até 31 de outubro de 2017.
Mercado clientes	Expandir o mercado em termos de clientes em 10% até 31 de outubro de 2017.

Fonte: adaptado de Andrade (2016, p. 105).

Cada objetivo e cada meta formulada impõem a definição de um plano de ação, de modo a possibilitar que as ações e os passos necessários sejam executados e acompanhados por colaboradores previamente definidos. O plano de ação relativo a cada objetivo e a cada meta é fundamental para que o planejamento estratégico empresarial seja implementado. Dentro de uma área ou um setor dentro da empresa, os gestores elaborarão um plano de ação detalhando: objetivo estratégico; metas e indicadores relacionados; ações estratégicas; responsável; prazo para atingir a meta; e recursos necessários.

Para facilitar a compreensão e o detalhamento exigido, o gestor poderá se valer da matriz expressa no Quadro 1.14, que contempla a definição de todos os aspectos que integrarão o plano de ação para cada uma das metas e dos indicadores relacionados.

Quadro 1.14 | Exemplo de plano de ação

Área: gestão de clientes					
Objetivo estratégico: aumentar o nível de satisfação					
Indicador	**Metas**	**Ações estratégicas**	**Responsável**	**Prazo**	**Recursos financeiros necessários**
Reclamações	Diminuir em 100% os motivos de reclamação por parte dos clientes, até novembro de 2017	Devolver o dinheiro sempre que o cliente não estiver plenamente satisfeito, mesmo que o produto não apresente defeito	Gerente de vendas: Sr. Antonio Pereira	Até setembro de 2017	R$ 10.000,00

Fonte: adaptado de Andrade (2016, p. 103).

Outro conceito importante para que você conclua essa unidade de ensino com noções de planejamento estratégico é o de fatores críticos de sucesso (FCS). São indicadores, características, condições ou variáveis que, adequadamente mantidos, sustentados e geridos, terão influência significativa na consecução dos objetivos estratégicos e sobre o sucesso da organização. Para identificá-los, devemos responder à seguinte pergunta: que aspectos têm maior relevância e devem impor um maior esforço da organização para assegurar a consecução dos seus objetivos estratégicos?

Exemplificando, podemos dizer que uma empresa que atua na área de tecnologia da informação, particularmente na concepção

de softwares, teria como fatores críticos de sucesso, dentre outros, desenvolver sua capacidade de inovação, buscando uma maior interatividade dos produtos. Embora para essa mesma empresa seja importante, em termos de orçamento, procurar reduzir o consumo de energia elétrica, não se pode classificar esse esforço como um fator crítico de sucesso. Identificados os FCS, a organização priorizará suas ações estratégicas e disponibilizará a maior parte dos recursos para atendê-los.

Pesquise mais

Para se aprofundar na elaboração de planos de ação específicos para cada meta e cada indicador, pesquise mais:

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento estratégico**: formulação, implementação e controle. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

Sem medo de errar

Agora é o momento de solucionar um problema que está acontecendo na Usina Belo Monte. Você lembra qual é esse caso? Vamos retomá-lo?

Está ocorrendo o extravio de equipamentos de topografia do local onde estavam armazenados e o diretor administrativo da usina pediu para que você apresentasse as causas desse ocorrido, sugerindo ações para acabar com o problema, já que você é o gerente de inteligência e segurança da Usina Hidrelétrica de Belo Monte.

As causas identificadas para o extravio de equipamentos de topografia são:

- Barreiras existentes ineficazes.
- Falta de câmeras do sistema de circuito interno de televisão (CFTV).
- Porta de acesso à instalação muito frágil, mal instalada e com trinco e fechadura com problema.
- Pouco cuidado o manuseio e guarda das chaves da instalação.
- Controle ineficiente da retirada e do recebimento dos equipamentos de onde estão armazenados.

Considerando que a falta e a imprecisão dos registros facilitam os desvios e dificultam a apuração dos fatos, apresente o Quadro 1.15 como uma possível sugestão de ações para aperfeiçoar o controle da retirada e do recebimento dos equipamentos:

Quadro 1.15 | Plano de ação para reduzir o extravio de equipamentos de topografia

Área: gestão administrativa patrimonial					
Objetivo estratégico: evitar perdas e má-gestão dos recursos disponíveis					
Indicador	**Metas**	**Ações**	**Responsável**	**Prazo**	**Recursos financeiros necessários**
Quantidade de equipamentos de topografia extraviados	Reduzir a zero a quantidade de equipamentos de topografia extraviados até 30 de junho	Implantar um rígido controle de entrada e saída dos equipamentos de topografia dos almoxarifados, com registros em livro específico, com o nome do responsável pela retirada e uso do equipamento, seu número de identificação, data e hora da retirada e da devolução, eventuais alterações ou danos ocorridos	Encarregado do almoxarifado de equipamentos de topografia	Até 30 de junho	R$ 15,00 para a aquisição do livro registro

Fonte: elaborado pelo autor.

Avançando na prática

Aplicando a Metodologia para Análise e Solução de Problemas

Descrição da situação-problema

Você é o gerente de inteligência e segurança de uma fábrica de implementos agrícolas situada em uma cidade do interior do Estado do Rio Grande do Sul. A unidade industrial é bastante ampla e as instalações operacionais ficam distantes uma das outras.

A unidade fica afastada do núcleo populacional cerca de 40 km e seus 1.200 funcionários almoçam, nos dias de expediente, no refeitório da unidade. Muitos funcionários vão trabalhar com seus carros particulares e, embora haja um estacionamento para todos do lado de fora da portaria, eles costumam entrar com seus

automóveis particulares no interior da unidade fabril, estacionando nas proximidades dos locais onde trabalham, em áreas de estacionamento improvisadas. A maior parte dos funcionários se dirige ao trabalho utilizando os ônibus fretados da empresa. Seu desembarque se dá em área próxima à portaria e se deslocam a pé no interior da unidade.

O refeitório está instalado em uma área ampla, afastado das demais instalações. Alguns funcionários costumam se deslocar de carro das áreas onde trabalham até o refeitório, parando seus veículos em uma área contígua improvisada como estacionamento.

O encarregado da área de *compliance* da empresa levou ao seu conhecimento que, recentemente, recebeu denúncias de que alguns funcionários estavam furtando gêneros alimentícios do refeitório. Em face do problema identificado, você concebeu uma estratégia de ação, comunicando-a aos diretores interessados, que a aprovaram. Na sequência, elaborou um plano de ação, conforme Quadro 1.16, solicitando a comunicação a todos os funcionários acerca dos novos procedimentos e normas que entraram em vigor:

Quadro 1.16 | Plano de ação para reduzir perdas por fraudes, furtos e extravios

Área: segurança patrimonial					
Objetivo estratégico: evitar perdas e má-gestão dos recursos disponíveis					
Indicador	**Metas**	**Ações**	**Responsável**	**Prazo**	**Recursos Necessários**
Quantidade de equipamentos de topografia extraviados.	Reduzir em 90% perdas em reais por fraudes, furtos e extravio de material até 31 de dezembro.	Estabelecer a obrigatoriedade de utilização do estacionamento do lado de fora da portaria pelos funcionários, disponibilizando ônibus para deslocamentos longos no interior da unidade fabril.	Diretor executivo	Em uma semana	-
		Executar (na saída e na entrada) revista no interior dos veículos (inclusive porta-malas) que entrarem a trabalho no interior da unidade fabril	Chefe da equipe de agentes de portaria de serviço	Em uma semana	-

Fonte: elaborado pelo autor.

A partir dessas informações, descreva, sucintamente, as ações subsequentes que você realizará como gerente de inteligência e segurança, no contexto da busca pelo aperfeiçoamento contínuo dos processos, aplicando a Metodologia de Análise e Solução de Problemas (MASP).

Resolução da situação-problema

Como vimos anteriormente, o plano de ação é elaborado no passo 4 do MASP. Depois de identificarmos o problema, fazermos sua observação e a sua análise. Portanto, o plano de ação é elaborado quando concebemos ações a realizar para a solução do problema.

Na situação apresentada, nos encontramos no passo 5 (Ação) do MASP, oportunidade em que o plano de ação é difundido aos interessados. Assim, você executará e acompanhará a ação, registrando os resultados e coletando dados.

As ações subsequentes que você realizará na busca pelo aperfeiçoamento contínuo dos processos, aplicando a metodologia de análise e solução de problemas serão:

Passo 6: Verificação

Ações a realizar:

• Comparar os resultados com as metas esperadas, identificando se o problema persiste. Para tanto, você precisará receber relatórios do encarregado do refeitório dando conta da redução pretendida nas perdas por extravio de gêneros alimentícios. Também é importante efetuar ligações com o encarregado da área de *compliance* da empresa para verificar se interromperam-se as denúncias de extravio de gêneros do refeitório.

• Caso os resultados esperados não sejam obtidos, voltar ao passo 2, buscando entender melhor o problema, realizando entrevistas com o pessoal que trabalha no refeitório e aprofundando suas observações sobre o local onde os gêneros são armazenados.

• Listar efeitos secundários das ações desenvolvidas como atrasos no início dos trabalhos nos setores e eventuais descontentamentos decorrentes do rigor das medidas preventivas.

Passo 7: Padronização

Ações a realizar:

• Caso os resultados e metas estabelecidas tenham sido atingidos, definir como padrão as ações estabelecidas, incorporando-as como procedimentos operacionais padrão e difundindo sua prática no âmbito da organização.

• Caso os resultados esperados não tenham sido obtidos, alterar as ações.

• Comunicar internamente a padronização ou as alterações conforme o caso.

• Educar e treinar todos os envolvidos no novo padrão.

Passo 8: Conclusão

Ações a realizar:

• Registrar os avanços obtidos.

• Relacionar os problemas remanescentes, planejando a solução e retomando o ciclo PDCA.

• Refletir sobre o trabalho, visando melhorias futuras.

Faça valer a pena

1. Conceitualmente, é muito importante definir problemas, dentro do processo de planejamento estratégico. Consideramos problema como o efeito indesejado de um processo, o resultado que não nos satisfaz. Dentro do contexto de gestão estratégica, a melhoria contínua deve ser perseguida de modo permanente e os gestores devem se empenhar em atacar de frente os problemas que se impuserem nos processos que estiverem sob sua responsabilidade.
Para tanto, uma boa alternativa é o emprego do Método de Análise e Solução de Problemas (MASP).
Assinale a alternativa que apresenta corretamente a sequência de passos do MASP:
a) Identificação do problema, análise, observação, ação, plano de ação, verificação, padronização e conclusão.
b) Identificação do problema, análise, observação, plano de ação, ação, padronização, verificação e conclusão.
c) Identificação do problema, observação, padronização, análise, plano de ação, ação, verificação e conclusão.
d) Identificação do problema, observação, análise, plano de ação, ação,

verificação, padronização e conclusão.
e) Identificação do problema, observação, análise, ação, plano de ação, padronização, verificação e conclusão.

2. Denominamos bases estratégicas ao conjunto de elementos que definem o processo de planejamento estratégico e que englobam as diretrizes estratégicas, os diagnósticos (procedidos a partir da metodologia de análise SWOT – *strenghts, weaknesses, opportunities e threats*), os objetivos estratégicos gerais da organização, os objetivos estratégicos de cada uma das áreas ou setores da organização e os planos de cada uma das áreas que descrevem as ações em nível tático e operacional. Vale destacar a importância do diagnóstico realizado com base na metodologia de análise SWOT para o planejamento estratégico, tanto do ambiente interno como do ambiente externo.
Assinale a alternativa que completa corretamente a afirmação a seguir:
No ambiente externo, o diagnóstico será realizado para identificação de ameaças e oportunidades, a partir da análise dos seguintes fatores: ambiente _____ e ambiente _____ (variáveis econômicas, legais, culturais, sociais, tecnológicas e demográficas).
a) Operacional; legal.
b) Operacional; cultural.
c) Operacional; geral.
d) Demográfico; cultural.
e) Situacional; geral.

3. Uma indústria química sediada em uma cidade do interior de Minas Gerais, por uma falha de gestão, acidentalmente espalhou dejetos industriais no leito de um rio que percorre uma área lindeira à unidade fabril em questão. Os dejetos despejados no rio provocaram um odor muito forte, causando grande desconforto à população de uma cidade próxima.
A fiscalização ambiental puniu a empresa com multas elevadas.

Assinale a alternativa que expressa corretamente uma meta que poderá ser definida pela empresa que está relacionada ao acidente ambiental ocorrido:

a) Melhorar as condições de eliminação de dejetos.
b) Comprar insumos que não produzam dejetos químicos.
c) Estudar a possibilidade de mudar de ramo industrial.
d) Mandar efetuar uma limpeza no leito do rio para retirada dos dejetos industriais.
e) Reduzir em 100% a ocorrência de infrações ambientais e a emissão de dejetos no leito do rio até o dia 30 de abril de 2017.

Referências

BRASIL. Itaipu Binacional. **Missão, visão, políticas e diretrizes fundamentais**. Disponível em: <https://www.itaipu.gov.br/>. Acesso em: 25 mar. 2017.

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento estratégico**: formulação, implementação e controle. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

BANCO VW. **Missão, visão e valores**. Disponível em: <http://www.bancovw.com.br/br/home/institucional/missao-visao-valores.html>. Acesso em: 8 jun. 2017.

DECOURT, Felipe; NEVES, Hamilton da Rocha; BALDNER, Paulo Roberto. **Planejamento e gestão estratégica**. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

EMBRAER. **Filosofia empresarial**. Disponível em: <http://www.embraer.com/pt-BR/ConhecaEmbraer/FilosofiaEmpresarial/Paginas/default.aspx>. Acesso em: 8 jun. 2017.

ENDEAVOR. **Cinco indicadores de desempenho para medir o seu sucesso**. Disponível em: <https://endeavor.org.br/indicadores-de-desempenho/>. Acesso em: 8 jun. 2017.

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS. Estratégia de Empresas. In: **Material didático do MBA de Administração com ênfase em Recursos Humanos da Fundação Getúlio Vargas**. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

FALANDO DE GESTÃO. **Dicionário de Gestão**. Fortaleza/CE, 2017. Disponível em: < http://www.falandodegestao.com.br/dicionario-de-gestao/>. Acesso em: 13 jun. 2017.

FGV – Fundação Getúlio Vargas. **Introdução à administração estratégica**. Rio de Janeiro/RJ, 2017. Disponível em: <http://nc-moodle.fgv.br/cursos/introducao_administracao_estrategica_ocw/pag_modulo1/1_2_6.htm>. Acesso em: 13 jun. 2017.

MARSHALL JUNIOR, Isnard et al. **Gestão da qualidade**. 8. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

MISSÃO, VISÃO E VALORES. **Volkswagen do Brasil**. Disponível em: <https://missaovisaovalores.wordpress.com/tag/volkswagen/>. Acesso em: 8 jun. 2017.

SEBRAE; ENDEAVOR. **Gestão por resultados**: saia do escuro e tome melhores decisões. Disponível em: <https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms%2Ffiles%2F6588%2F1480528445ebook_gestaoporresultados_3.pdf>. Acesso em: 8 jun. 2017.

SENAI. **Propósito, visão e valores**. Disponível em: <http://senai-to.com.br/Pagina.aspx?c=ba1245e7-a704-460b-b8e8-5ec3f0a8e7f8>. Acesso em: 8 jun. 2017.

TEIXEIRA, Gilnei Mourão et al. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

VERONEZ, Jaine Clarice; GODARTH, Kellerman Augusto Lemes. Diretrizes estratégicas das 100 maiores empresas do Brasil. In: **I Conferência Internacional em Gestão de Negócios**, Unioeste, Cascavel, nov. 2015. Disponível em: <http://cac-php.unioeste.br/eventos/cingen/artigos_site/convertido/1_Estrategia_e_Competitividade/Diretrizes_Estrategicas_das_100_maiores_empresas_do_Brasil>. Acesso em: 8 jun. 2017.

VIEIRA, Paulo. **O que são valores para uma empresa?**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-que-sao-valores-para-uma-empresa/67438/>. Acesso em: 8 jun. 2017.

Bases estratégicas do sistema de segurança

Convite ao estudo

Prezado aluno, depois de adquirirmos noções de planejamento estratégico na Unidade 1, vamos conhecer agora os componentes de um sistema de segurança (Seção 2.1), identificaremos estratégias para mitigação dos riscos a partir da gestão de um sistema de segurança efetivo (Seção 2.2) e aprenderemos a identificar os fatores de riscos críticos e o processo de gestão da continuidade dos negócios (Seção 2.3).

Conhecendo os componentes de um sistema de segurança e sua aplicabilidade no contexto estratégico de mitigação de riscos, você organizará, como produto da Unidade 2, uma matriz de monitoramento de fatores de risco críticos.

E como será elaborado este produto? Pois bem, na Seção 2.1, observando certos fatos, você deverá definir os riscos críticos, na primeira coluna da matriz de monitoramento de fatores de riscos críticos. Na Seção 2.2, a contribuição para elaboração do produto será determinar os fatores de riscos, uma vez que estes permitirão levantar os fatores de riscos críticos do ambiente externo, constantes na segunda coluna da matriz de monitoramento de riscos críticos. Apenas no encerramento da unidade, na Seção 2.3, você apresentará a matriz completa com os eventos potencializadores dos fatores de riscos críticos e as ações de monitoramento.

A compreensão da necessidade de monitoramento desses fatores e da técnica de elaboração da referida matriz será extremamente útil para o desempenho de suas futuras funções como gestor de um sistema de segurança.

Para se aprofundar no assunto desta unidade, utilizaremos o mesmo caso ilustrativo da Unidade 1, no qual você desempenha

a função de gerente de segurança patrimonial e inteligência do Consórcio Construtor da Usina Hidrelétrica (UHE) de Belo Monte (CCBM). Vamos relembrar esse caso?

Vimos que a Usina de Belo Monte está situada no Pará, na calha do Rio Xingu, próxima a cidade de Altamira. Para a sua construção, foi edificada uma "cidade" destinada a atender aos cerca de 35.000 funcionários que estavam alojados no enorme canteiro de trabalho. Além disso, a obra foi subdividida em quatro sítios de construção: Sítio Belo Monte, Sitio Pimental, Sítio do Canal e Sítio Bela Vista.

A conclusão da UHE Belo Monte, com a instalação da última das 24 turbinas do empreendimento, está prevista para janeiro de 2019. Para que você continue vivenciando o contexto das funções de gerente de inteligência e segurança patrimonial da UHE Belo Monte, rememoramos as atribuições da segurança patrimonial que estão perfeitamente alinhadas com o planejamento estratégico do Consórcio Construtor de Belo Monte (CCBM): identificar as ameaças e as vulnerabilidades existentes, em conjunto com os diversos setores do CCBM; propor medidas para gerenciar riscos; manter a diretoria do CCBM permanentemente informada sobre as atividades de atores hostis, que representam ameaças; propor metas de segurança para garantir que o CCBM se encontre a salvo das possíveis ações hostis de qualquer natureza, planejando, coordenando e fiscalizando a implantação e a execução das medidas a serem adotadas; coordenar e executar ações destinadas a prevenir, obstruir, detectar e neutralizar ações adversas dirigidas contra o CCBM; e conduzir atividades que, objetivamente, reduzam a capacidade de ação de atores hostis que tenham o CCBM como alvo.

Em cada seção desta unidade, você terá oportunidade de desenvolver atividades relacionadas à gerência de inteligência e segurança da UHE Belo Monte aplicando os conhecimentos teóricos incorporados.

Bons estudos!

Seção 2.1

Componentes de um sistema de segurança

Diálogo aberto

A partir de agora, vamos abordar alguns assuntos muito comuns no ramo da segurança e prevenção aos riscos, como as normas e condutas das empresas e o estabelecimento de políticas de segurança. Sendo assim, serão feitas algumas considerações sobre riscos e como eles devem ser tratados e mitigados.

É importante ressaltar que um gestor de sistema de segurança deve conscientizar-se de que ele gerencia um sistema aberto, nunca perdendo de vista que seu sistema funciona dentro de um outro sistema. A visão do todo e de como funciona cada parte permitirá ao gestor dos sistemas de segurança antecipar-se aos problemas potenciais e propor medidas que visam evitá-los ou reduzir seus impactos. É neste contexto que procuramos apresentar, inicialmente, as importantes concepções de risco.

Para isso, vamos retomar nosso contexto de aprendizagem. Você continua exercendo suas funções de gerente de segurança e inteligência da UHE Belo Monte e tem buscado o aperfeiçoamento contínuo do sistema de segurança, o que significa tentar entender a usina como um todo, como um sistema que tem várias partes interdependentes.

Acontece que, no acompanhamento das principais atividades de construção da usina, você já identificou certos pontos que podem comprometer a segurança em algum momento, tornando-se problemas graves, com impactos na continuidade das operações, até mesmo com a interrupção de toda obra, o que demandará atrasos no cronograma. Imagine os prejuízos de uma obra como Belo Monte, que será a quarta maior hidrelétrica do mundo em capacidade de geração de energia!

Acontece que, para um bom gestor de segurança, a postura proativa é fundamental e, para se antecipar às adversidades, um dos aspectos que você julgou como prioridade em sua análise diagnóstica como um problema potencial foi a entrada dos colaboradores no canteiro das obras.

Observe o que vem acontecendo na UHE Belo Monte, ou seja, o fato: os funcionários chegam ao canteiro de trabalho em ônibus lotados e os fiscais e vigilantes, na portaria de entrada, exigem, com rigor, a apresentação dos crachás de todos os funcionários. No entanto, esses crachás são apenas identificados visualmente. É por meio da observação dos fatos que você iniciará a análise diagnóstica e conseguirá dimensionar os riscos.

Então, você começou a se questionar: será que todos são identificados corretamente por ocasião da entrada dos funcionários? Poderia ingressar no local da obra algum cidadão não autorizado, até mesmo algum criminoso? Será que a política de segurança atual de Belo Monte está adequada e tem garantido a segurança com efetividade? Será que as normas e condutas diversas são de conhecimento de todos ou precisam ser revisadas? Veja como, em uma primeira análise sobre um determinado fato, vários questionamentos podem ser levantados.

Para responder a esses questionamentos, sua principal tarefa será definir os riscos críticos da matriz de monitoramento de riscos críticos por meio de uma análise diagnóstica. Isso vai compor a primeira etapa da elaboração do produto da Unidade 2. Você aproveitará a oportunidade para estabelecer uma proposta para mitigar os riscos, apresentando, também, uma meta para tal proposta. E, por fim, serão apresentados, em detalhes, os significados dessa matriz. Entretanto, para que você inicie a elaboração do seu produto, observe a composição da matriz de monitoramento de riscos críticos, de acordo com o Quadro 2.1:

Quadro 2.1 | Matriz de monitoramento de riscos críticos

Riscos críticos	Fatores de riscos críticos do ambiente externo	Eventos potencializadores dos fatores de riscos críticos	Ações de monitoramento	
			Dados indicadores. O que preciso monitorar?	Como obter os dados indicadores?

Fonte: elaborado pelo autor.

Não pode faltar

Antes de aprofundarmos nossos conhecimentos, reflita: o que é segurança?

A palavra "segurança" deriva do latim "*securitas*" e se refere ao estado, qualidade ou condição de seguro, que é aquele que está livre de perigo, livre de risco, protegido, acautelado, garantido. Assim, podemos entender a segurança como uma atividade composta por uma série de medidas e processos destinados a prover e garantir a integridade de pessoas, bens e instituições.

Além do entendimento do que é segurança, também é importante sabermos o que vem a ser um sistema. Sistema é um conjunto de elementos, materiais ou ideais entre os quais se pode estabelecer alguma relação. Diz-se, também, que um sistema é um conjunto ordenado de meios de ação tendente a um resultado, a um plano ou a um método.

Na década de 1950, Ludwig Von Bertalanffy desenvolveu um modelo conceitual denominado teoria geral dos sistemas. Esta fora incorporada à área de gestão organizacional e refere-se à concepção de um conjunto de elementos interligados para formar um todo.

No âmbito da gestão, são aplicáveis três aspectos da teoria geral de sistemas, Segundo Von Bertalanffy (2010):

1. Os sistemas existem dentro de outros sistemas: cada organização pode ser vista como um sistema constituído por diversos outros sistemas que são seus setores internos, suas áreas ou departamentos.

2. Os sistemas são abertos: uma organização mantém uma intensa interação com o meio ambiente, pois depende de aporte de recursos financeiros, da absorção de pessoas, da aquisição de materiais, entre outras necessidades, para funcionamento pleno.

3. As funções de um sistema dependem de sua estrutura: a estrutura organizacional dará à organização capacidade para responder às demandas que decorrem de sua interação dinâmica com o meio ambiente.

Para colocarmos em prática a gestão estratégica, é imperativo compreender que uma organização é um sistema aberto e que, por isso, há extrema necessidade de fundamentar os processos de gestão nas trocas dinâmicas entre todos os sistemas internos, bem como nas trocas e interações com o ambiente externo.

Entender a organização como um sistema aberto é essencial

para gerenciá-la estrategicamente, relacionando as funções dos sistemas internos e dos colaboradores que os integram com as ações planejadas que conduzirão para atingir as metas e os objetivos estratégicos formulados.

Para o gestor obter sucesso, é necessário que os sistemas internos atuem com sinergia. É preciso, também, compreender que todos os sistemas internos têm sua importância na obtenção dos resultados e no alcance das metas e objetivos fixados pela empresa.

Sabendo, então, que a segurança é um sistema interno da organização, o qual constitui importante atividade complementar, ela precisa estar, sinergicamente, vinculada aos outros sistemas internos da organização.

Com base nos sistemas de Von Bertalanffy (2010), como todos os sistemas, o sistema de segurança empresarial pode ser subdividido em:

- **Objetivo**: razão de ser do sistema, propósito pelo qual ele foi concebido dentro do sistema empresa.
- **Entradas**: "*inputs*", insumos e recursos necessários à operação/processamento do sistema.
- **Processamento (operação)**: atividade desenvolvida para que as entradas sejam processadas e transformadas em resultados pela estrutura do sistema. Essa atividade se dá por intermédio de um processo que define a maneira pela qual os elementos componentes do sistema interagem.
- **Saídas (resultados ou "*outputs*")**: por meio das saídas, o sistema interno devolve ao sistema empresa e ao ambiente externo o produto do seu processamento. Esse produto deve estar em consonância com o objetivo do sistema considerado e ainda ser mensurável.
- **Controles e avaliações**: atividade componente do sistema que, analisando os indicadores preestabelecidos, se desenvolve com o propósito de verificar se as saídas, produto do processamento, estão em consonância com as metas e com o objetivo do sistema.
- **Retroação ("*feedback*")**: influência que as saídas provocam nas entradas.

Assimile

A atividade de segurança é desenvolvida por um determinado setor dentro da organização. Esse setor interage dinamicamente com os demais setores, constituindo-se, desse modo, em um sistema, denominado sistema de segurança, em face de sua estrutura e das suas funções e objetivos.

Desenvolvendo ações de controle de acesso, análise de riscos, inteligência, investigação e proteção, o sistema de segurança atuará decisivamente nos resultados do sistema empresa, contribuindo com os demais sistemas internos.

Reflita

Como você poderia relacionar os componentes de um sistema de segurança (objetivo, entradas, processamento, saídas, controles e retroação) com o método de aplicação da ferramenta de gestão de aperfeiçoamento contínuo do ciclo PDCA estudado na Unidade 1?

Como vimos, o sistema de segurança é um dos sistemas internos componentes do sistema empresa, tendo sido concebido para atender a objetivos específicos de proteção aos riscos. Dessa forma, para atender seus objetivos, estruturalmente, o sistema de segurança é integrado por quatro subsistemas de meios, denominados "componentes de um sistema de segurança".

Vejamos, então, uma classificação com base em Brasiliano (2003) para os componentes do sistema de segurança: os meios técnicos ativos, os meios técnicos passivos, os meios dinâmicos e os meios organizacionais. Vamos entender cada um deles?

Os **meios técnicos ativos** compõem o subsistema eletrônico integrado por um sistema de monitoramento por câmeras (circuito fechado de televisão – CFTV), sistema de alarmes, detectores de presença, sensores, rastreadores e outros recursos tecnológicos. Já os **meios técnicos passivos** são os procedimentos de comunicação, sistemas de iluminação, barreiras físicas, controle de chaves e blindagem. Por sua vez, os **meios dinâmicos** são constituídos basicamente pelos recursos humanos integrantes do sistema de segurança, ou seja, os gestores, supervisores, coordenadores, vigilantes e agentes de segurança. Por fim, os **meios organizacionais**

referem-se à documentação relativa à segurança, dentre as quais destacam-se: a política de segurança, as normas, os procedimentos, as condutas formais, os procedimentos operacionais padrão e os planos de segurança, de contingência, de controle de danos e de gerenciamento de crise.

Exemplificando

Em uma determinada empresa, o sistema de segurança é composto por quatro subsistemas de meios:

1. **Meios técnicos ativos**: o sistema de segurança dispõe de 10 câmeras de vídeo que monitoram instalações sensíveis e pontos críticos; uma central de monitoramento e sensores de presença com acionamento de alarmes para instalações onde estão armazenados equipamentos de elevado custo.

2. **Meios técnicos passivos**: o sistema de segurança dispõe de cerca de alambrado em todo o perímetro externo e iluminação nas áreas externas e corredores internos que é acesa, todos os dias, às 18:15.

3. **Meios dinâmicos**: o sistema de segurança conta com 1 gestor de segurança, 4 supervisores (um para cada turno de vigilância), 24 vigilantes (6 postos de vigilância em cada turno), além de 8 operadores e controladores do sistema de circuito fechado de televisão (CFTV).

4. **Meios organizacionais**: o sistema de segurança dispõe de normas e procedimentos de controle de acesso, de utilização de equipamentos de tecnologias de informação e comunicação (TICs), planos de segurança, de contingência e coletânea de procedimentos operacionais padrão.

Em relação aos meios organizacionais, podemos constatar a necessidade de a empresa formular uma política de segurança, com vistas a se certificar de que as ações desenvolvidas dentro desse sistema de segurança estarão orientadas aos objetivos da organização. Mas o que seria política de segurança?

A política de segurança é uma declaração ampla e abrangente acerca do conjunto de normas, regras, padrões e condutas formais definidos para que a organização atinja seus objetivos estratégicos, livre de perigos e de riscos, protegida, acautelada e garantida. Ela estabelece as diretrizes gerais para que os gestores do sistema de segurança definam as medidas e os processos que serão adotados

com a finalidade de prover a garantia da integridade das pessoas, dos bens e a continuidade das atividades da organização.

Tal política será formulada em alinhamento com as diretrizes estratégicas, ou seja, em alinhamento com a visão de negócio, a missão, a visão de futuro e com o conjunto de valores que a definem como organização e deverá, ainda, apontar os rumos que devem ser seguidos pelas atividades do sistema de segurança, garantindo que haja sinergia entre esse e os demais sistemas internos.

A política de segurança da empresa tem grande importância nas atividades diárias do gestor do sistema de segurança. Organizações de maior porte, em geral, dispõem de uma política de segurança formalizada, sendo importante ao gestor do sistema de segurança propor adaptações e aperfeiçoamentos (nas organizações de menor porte, essa política normalmente não é formulada).

Assim, você poderá identificar uma oportunidade de melhoria e elaborar uma minuta da política de segurança de sua empresa, propondo a sua formalização à alta administração, por intermédio do diretor a que seu sistema estiver vinculado. Dentro desse contexto, será útil compreender que a política de segurança de uma organização pode ser implementada por meio de um processo que engloba quatro fases, conforme mostra o Quadro 2.2:

Quadro 2.2 | Fases da implementação da política de segurança em uma organização

Fases	Ações a realizar
1ª fase - Levantamento	Levantamento dos padrões e normas de segurança já existentes.
	Identificação dos meios e recursos orçamentários disponíveis.
	Levantamento de informações sobre o ambiente interno e externo para definir as necessidades de segurança da empresa.
2ª fase - Elaboração do conteúdo e normas gerais	Definição das necessidades de segurança da empresa com base em análise de risco previamente realizada.
	Definição do objetivo da segurança.
	Definição dos fatores críticos de sucesso da atividade de segurança.
	Definição de regras gerais e responsabilidades.
3ª fase - Procedimentos e revisão	Confrontar regras gerais concebidas na fase anterior com as melhores práticas de segurança disponíveis no mercado.
	Revisar procedimentos, formalizando os que forem adequados, e integrando-os à política de segurança.
4ª fase - Aprovação e implementação	Aprovação da política, suas normas e procedimentos pela alta administração.

4ª Fase - Aprovação e Implementação	Implementação de um processo de comunicação e sensibilização por intermédio da atividade de endomarketing, contando com o pleno apoio da alta administração.

Fonte: adaptado de Meireles (2011, p. 195).

O comprometimento da alta administração com a formulação da política de segurança trará sensíveis benefícios ao desenvolvimento da atividade de segurança no âmbito da organização. Esse comprometimento deve estar declarado e formalizado no conteúdo da política, por intermédio de uma mensagem do diretor presidente, abrindo o documento. Ele potencializará o sucesso da atividade de *endomarketing* a ser desenvolvida, que permitirá a todos os colaboradores compreenderem a importância do sistema de segurança para os resultados do sistema empresa.

A política de segurança da organização será a base para a formulação de normas, procedimentos e condutas formais que integram os meios organizacionais do sistema de segurança e devem ser específicas, definindo quais ações precisam ser executadas para atingir os objetivos do sistema de segurança.

Basicamente, as normas são ferramentas para o tratamento dos riscos aos quais a organização está exposta. Sua adoção é essencial na prevenção das ameaças possíveis dirigidas a pessoas, instalações, materiais, processos e quaisquer outros ativos organizacionais. Vale ressaltar que alguns desses procedimentos, normas e condutas são estabelecidos para o cumprimento restrito dos integrantes do sistema de segurança e dos colaboradores que atuam dentro do sistema, mas, em sua maioria, eles normatizam a conduta de todos os colaboradores da organização.

Sugere-se a formulação de procedimentos operacionais padronizados para facilitar a incorporação das normas estabelecidas à conduta dos colaboradores.

As normas abrangem uma série de aspectos de interesse da atividade de segurança, dentre eles:

- Normas de segurança para utilização de meios de tecnologia de informação.
- Normas de controle de acesso a instalações.
- Normas de controle de acesso a portarias.
- Normas para trânsito no interior da unidade empresarial.

- Normas para utilização de equipamentos diversos.
- Normas para controle de áreas de expedição e carga.

Considerando que todos devem cumprir grande parte das normas, dos procedimentos e condutas formais de segurança, é preciso dar amplo conhecimento desse conjunto de normas em âmbito organizacional. Destaca-se, então, a necessidade de elaborar um plano de comunicação das normas em conjunto com a área de comunicação social da empresa. Mas como deveria ser esse plano?

O plano de comunicação deve prever a realização de palestras de orientação a todos os envolvidos. Aliado às palestras, é conveniente estabelecer uma rotina de comunicação do sistema de segurança com os demais colaboradores por meio da elaboração de folhetos informativos e da transmissão de lembretes eletrônicos, nas redes internas e por e-mail.

Pela implementação de seu plano de comunicação, o gestor do sistema de segurança deve procurar conscientizar os colaboradores a respeito da necessidade de adoção das condutas determinadas nas normas estabelecidas, de modo a conquistar o comprometimento de todos com seu esforço, para mitigar riscos e reduzir ameaças à continuidade dos negócios da organização.

Seguindo a mesma linha de gestão preconizada pelo método de aperfeiçoamento contínuo pela aplicação do ciclo PDCA, as normas, os procedimentos e as condutas formais devem ser colocadas em prática e auditadas, checadas, para que o gestor do sistema de segurança possa aperfeiçoá-las, introduzindo modificações que serão novamente colocadas em práticas, checadas e aperfeiçoadas dentro de um ciclo ininterrupto.

Além de definir normas, procedimentos e condutas para mitigar os riscos de segurança, o gestor deve levantar os meios técnicos que empregará para fazer face a esses riscos, definindo, também, por meio deles, o seu sistema de segurança. Esses meios, que classificamos anteriormente como meios técnicos ativos, são extremamente diversificados, englobando uma gama de sensores, sistemas eletrônicos, *softwares* e *hardwares* que se encontram em vertiginoso processo de evolução, o que pose ser constatado na capacidade cada vez maior de equipamentos de captação de imagens, estações com câmeras *High Definition* (HD) de alcance e resoluções ampliadas, com sensores térmicos, dotadas de sistemas de inteligência de vídeo

embutidas que permitem rastreamento, aproximação de *zoom* e a gravação de eventos ou atividades suspeitas, além de *drones*.

O mercado desses meios técnicos ativos dispõe ainda de equipamentos de captação de imagens resistentes a fogo e proteção antivandalismo, com *zoom* ótico de grande capacidade, gerenciados por plataformas de *softwares* de monitoramento digital de instalações que interligam as imagens captadas a controles de acesso, a sistemas de identificação biométrica, a sensores de intrusão e a sistemas geradores de neblina.

Atualmente, tal mercado oferece tecnologia inteligente para gerenciamento integrado das imagens captadas e do controle de acesso a distância. Em uma única central de monitoramento, por exemplo, o operador de segurança pode gerenciar eventos de vídeo e de acesso, com interação direta com o ambiente, abrindo portas, acionando sirenes, sistemas de geração de neblina, alarmes para órgãos de segurança pública e realizando chamadas no sistema de voz sobre *Internet Protocol* (IP), conhecido como *Voice Over Internet Protocol* (VoIP).

Dessa forma, o gestor do sistema de segurança necessitará se atualizar frequentemente acerca da evolução dos meios técnicos ativos, sobretudo a partir da chegada da tecnologia 5G às redes, que potencializará a internet das coisas, ou "*Internet of Things*" (IoT), em inglês, conceito que designa a conectividade entre os mais variados objetos do dia a dia com a *web*, que vão de eletrodomésticos a dispositivos mais sofisticados e equipamentos de segurança. A sofisticação que se antevê nos sistemas de segurança aponta para a necessidade de, em futuro próximo, o gestor de segurança buscar ampliar seus conhecimentos a respeito de temas relacionados à segurança cibernética.

Esse será o futuro do gestor de sistemas de segurança. Você está pronto para acompanhá-lo?

Pesquise mais

Existem alguns blogs e revistas que tratam da evolução dos meios técnicos ativos dos sistemas de segurança que são interessantes para a ampliação de seu conhecimento sobre o assunto. Leia o artigo a seguir:

EVANS, Dave. **A internet das coisas**: como a próxima evolução da internet está mudando tudo. 2011. Disponível em: <http://www.cisco.

com/c/dam/global/pt_br/assets/executives/pdf/internet_of_things_iot_ibsg_0411final.pdf>. Acesso em: 6 jul. 2017.

Por fim, vamos falar brevemente sobre risco. De acordo com a ABNT ISO 31000:2009, o risco é "efeito da incerteza nos objetivos" (ABNT, 2009, p. 1). Dessa forma, pode ser considerado a incerteza entre o que foi estabelecido e o que realmente aconteceu ou poderá acontecer, ou seja, a possibilidade de um desvio entre o que foi planejado e o executado. Risco pode ter a conotação de exposição, ou seja, de estar vulnerável a uma determinada ação ou intempérie que possa trazer algum impacto. Dessa forma, **riscos críticos** são aquelas vulnerabilidades que requerem atenção especial, que demandarão o olhar particularizado por parte dos gestores.

Você terá a oportunidade de conhecer com mais detalhes o conceito de risco e de seu gerenciamento na próxima seção.

Sem medo de errar

Em nosso caso ilustrativo, você é o gerente de segurança e inteligência da UHE Belo Monte e deve promover uma análise diagnóstica que aperfeiçoe o sistema de segurança. Vamos começar, então, pela análise do fato utilizando um quadro com o fato e outros aspectos relacionados.

Quadro 2.3 | Análise diagnóstica

FATO	PROPOSTA	META
Processo de identificação dos funcionários que chegam ao canteiro de trabalho em ônibus. Atualmente os fiscais e vigilantes exigem, com rigor, a apresentação dos crachás de todos os funcionários nas portarias. No entanto, esses crachás são apenas identificados visualmente.	Adquirir e empregar um aparelho de leituras de crachá e de cartões de identificação de veículos.	Otimizar em 100% o controle de acesso de funcionários e veículos nas portarias, nos próximos seis meses.

Fonte: elaborado pelo autor.

Veja que foi apresentado um fato e já há uma proposta para melhoria, ou seja, uma ação que possa efetivar essa melhoria. Aproveitando o que você aprendeu sobre meta, na Unidade 1, procure observar os conceitos de quanto será feito e quando será realizado. Mas é somente a análise do fato que temos de fazer para solucionar

nossa problemática? Você se lembra que nossa tarefa é definir os riscos críticos, sua primeira contribuição para o produto?

Para definir os riscos críticos, é necessária uma análise diagnóstica. Então, vamos aproveitar para responder aos questionamentos que o gestor de segurança teve, quando começou sua análise.

Será que todos são identificados corretamente por ocasião da entrada dos funcionários?

Veja o fato do Quadro 2.3: "*Atualmente os fiscais e vigilantes exigem, com rigor, a apresentação dos crachás de todos os funcionários nas portarias. No entanto esses crachás são apenas identificados visualmente*". Aqui já pode ser observada uma grande vulnerabilidade. Ao analisar apenas visualmente (e pela grande quantidade de colaboradores que adentram ao mesmo tempo), é possível que adentre alguém mal-intencionado, com um crachá falso ou de outra pessoa e possa promover uma ação ilícita ou criminosa dentro da usina.

Poderia ingressar no local da obra algum cidadão não autorizado, até mesmo algum criminoso?

Sim, este sistema de leitura visual é muito precário e permite que haja falhas no controle de entrada das pessoas.

Será que a política de segurança atual de Belo Monte está adequada e tem garantido a segurança com efetividade?

Agora que entendeu como implementar uma política de segurança em uma organização, você tem parâmetros para verificar que essa vulnerabilidade levantada pode comprometer toda a segurança do complexo Belo Monte. Então, até que que seja implementada a proposta do Quadro 2.2, observando a respectiva meta, podemos dizer que a segurança não é efetiva, ou seja, necessita a política de segurança precisa ser revista.

Será que as normas e condutas diversas são de conhecimento de todos ou precisam ser revisadas?

Vamos responder a esse último questionamento fundamentados na resposta da pergunta anterior. Veja bem, se a segurança está vulnerável pelo fato de ser possível adentrar ao canteiro de obras uma determinada pessoa não autorizada, é necessário, além de implementar as mudanças contidas na proposta, rever as normas de controle de acesso a instalações e as normas de controle de acesso às portarias. Procure garantir que todos tenham conhecimentos destas.

Agora, falta definir os riscos críticos, sua primeira contribuição para o produto.

Riscos críticos: entrada de criminosos

Como o controle da entrada não é efetivo, a possibilidade de uma pessoa adentrar no canteiro de obras com a intenção de praticar um ato ilícito, é bem factível, ou seja, um risco crítico a ser considerado. Muito bem, agora que você levantou os riscos críticos, lembre-se de que estes deverão figurar na primeira coluna da matriz de monitoramento de riscos críticos. Veja o Quadro 2.4 com os riscos críticos previstos:

Quadro 2.4 | Matriz de monitoramento de riscos críticos – com riscos críticos

Riscos críticos	Fatores de riscos críticos do ambiente externo	Eventos potencializadores dos fatores de riscos críticos	Ações de monitoramento	
			Dados indicadores. O que preciso monitorar?	Como obter os dados indicadores?
Entrada de criminosos.				

Fonte: elaborado pelo autor.

Continuaremos completando nossa matriz nas próximas seções.

Avançando na prática

Muralha eletrônica

Descrição da situação-problema

Os sistemas de segurança estão em evolução permanente, incorporando cada vez mais subsistemas apoiados em sofisticados processos tecnológicos. Dentro desse contexto, consideremos agora que você é o assessor do secretário de segurança de uma cidade do interior de São Paulo, situada às margens da Rodovia SP 330, a Via Anhanguera.

O prefeito cumpriu suas promessas de campanha e melhorou o sistema de segurança do município com a instalação de um subsistema denominado Muralha Eletrônica, o qual é composto por uma série de sensores e câmeras instaladas em vias de acesso à cidade. As câmeras e os sensores distribuídos no perímetro externo da cidade captam imagens de todos os veículos que cruzam esse espaço, entrando ou saindo da cidade.

O subsistema eletrônico atua como se fosse uma muralha virtual, de modo similar às muralhas de pedra que protegiam as cidades

medievais. As imagens dos veículos captadas são submetidas a um processamento que gera um algoritmo para confrontar dados de placa, cor, marca e modelo do veículo com um banco de dados atualizado, o que permite identificar a passagem (entrada e saída) de eventuais veículos irregulares nos limites do município.

As imagens ficam armazenadas por determinado período de tempo e são utilizadas também pelo algoritmo para identificar a repetição de determinados padrões na passagem dos veículos. O resultado desse processamento permite que sejam assinalados aspectos relacionados à passagem repetida de determinados veículos, no mesmo ponto rastreado de uma via de acesso, em determinados dias e horários no mês, o que pode se constituir em indicador de possíveis irregularidades e anomalias.

Graças ao sucesso do subsistema na identificação de carros clonados, roubados e até mesmo de veículos utilizados para a escolta clandestina de caminhões transportando cargas roubadas, o secretário de segurança do município recebeu uma proposta de integrar seu poderoso sistema a outros sistemas similares utilizados por municípios vizinhos, também situados às margens da SP 330.

O secretário irá participar de uma reunião para discutir a conexão com os outros sistemas e quer sua opinião a respeito. Para opinar em melhores condições, responda às seguintes perguntas sobre a Muralha Eletrônica:

1. Qual o objetivo desse subsistema que integra o sistema de segurança do município?

2. Qual subsistema de meios a Muralha Eletrônica integra?

3. Com as informações passadas, quais eventos podem ser enumerados como saídas desse subsistema Muralha Eletrônica? Essas saídas estão alinhadas com os objetivos do subsistema?

4. Qual seu parecer a respeito da integração da Muralha Eletrônica do município aos subsistemas dos municípios vizinhos?

Resolução da situação-problema

Para a solução das questões apresentadas, inicialmente, lembre-se de que todos os sistemas se subdividem em objetivo; entradas; processamento; saídas; controles e avaliações; e retroação.

O objetivo é a razão de ser do sistema, o propósito pelo qual

ele foi concebido. Desse modo, respondendo à primeira pergunta, podemos dizer que o subsistema Muralha Eletrônica foi concebido para integrar o sistema de segurança do município, com o objetivo de monitorar a passagem de veículos irregulares pelos limites do município, contribuindo com a segurança da população da cidade.

Quanto ao questionamento existente na segunda pergunta, a Muralha Eletrônica integra o subsistema de meios técnicos ativos, pois é composto por um conjunto de equipamentos e plataformas de tecnologia e processamento de dados.

Já as saídas são os resultados obtidos pelo processamento do sistema, o produto desse processamento. No caso da Muralha Eletrônica, podemos responder à terceira pergunta relacionando os seguintes eventos como saídas (produtos do processamento) do sistema:

- Identificação de carros clonados.
- Identificação de carros roubados.
- Identificação de veículos utilizados para a escolta clandestina de caminhões transportando cargas roubadas.

Complementando a resposta à terceira pergunta, podemos afirmar que as saídas estão em consonância com o objetivo do subsistema que é, como já vimos, monitorar a passagem de veículos irregulares pelos limites do município, contribuindo com a segurança da população da cidade.

Finalizando, a quarta pergunta pode ser respondida afirmando que a integração da Muralha Eletrônica com os subsistemas dos municípios vizinhos está em consonância com a teoria geral dos sistemas, pois sistemas existem dentro de outros sistemas e devem atuar de forma sinérgica e complementar. Além disso, sistemas abertos interagem intensamente com outros sistemas que têm o mesmo objetivo, extraindo, dessa interação, benefícios comuns. A possibilidade decorrente da interação é a criação de uma muralha eletrônica ainda maior, uma grande e extensa camada de proteção eletrônica que reduza as possibilidades de roubos de veículos e outras contravenções desse tipo nesse conjunto de municípios, afastando a ação de criminosos e aumentando a segurança da população dos municípios integrados.

Faça valer a pena

1. A política de segurança da empresa tem grande importância nas atividades diárias do gestor do sistema de segurança. organizações de maior porte, em geral, dispõem de uma política de segurança formalizada, sendo importante ao gestor do sistema de segurança dessas organizações propor adaptações e aperfeiçoamentos.

Assinale a alternativa que melhor complementa a frase a seguir:

A política de segurança de uma organização pode ser implementada por meio de um processo que engloba _____ fases.

a) Cinco.
b) Três.
c) Seis.
d) Duas.
e) Quatro.

2. Nas organizações de menor porte, a política de segurança normalmente não é formulada.

Você poderá, como gestor do sistema de segurança, identificar uma oportunidade de melhoria e elaborar uma minuta da política de segurança de sua empresa, propondo a sua formalização à alta administração, por intermédio do diretor a que seu sistema estiver vinculado. Para tanto, deverá conhecer as ações que devem ser realizadas em cada uma de suas fases.

Assinale a alternativa que melhor complementa a frase a seguir:

O levantamento de padrões, normas e procedimentos de segurança já existentes é uma ação a realizar prevista para a _____ fase de implementação da política de segurança em uma organização.

a) Segunda.
b) Quarta.
c) Quinta.
d) Primeira.
e) Terceira.

3. A política de segurança é uma declaração ampla e abrangente acerca do conjunto de normas, regras, padrões e condutas formais definidos para que a organização atinja seus objetivos estratégicos livre de perigos e de riscos, protegida, acautelada e garantida.

Assinale a alternativa que melhor complementa a frase a seguir:

A aprovação da política, suas normas e procedimentos pela alta administração é uma ação a realizar prevista para a _____ fase de implementação da política de segurança em uma organização.

a) Segunda.
b) Quarta.
c) Quinta.
d) Primeira.
e) Terceira.

Seção 2.2

Estratégias para mitigação dos riscos a partir de um sistema de segurança efetivo

Diálogo aberto

Vamos continuar nossa conversa sobre as bases estratégicas do sistema de segurança e, neste momento, nossa abordagem será sobre análise diagnóstica, identificação, categorização, desmembramento, tratamento e monitoramento dos riscos. Vamos abordar muitos assuntos, para que você domine e se aprofunde nos conceitos de riscos.

Vamos ao nosso contexto de aprendizagem. Você continua exercendo as funções de gerente de inteligência e segurança do Consórcio Construtor da Usina Hidrelétrica (UHE) de Belo Monte e, agora, está se dedicando a formular estratégias para a mitigação de riscos, a partir de um sistema de segurança efetivo. Na Seção 2.1, você teve a oportunidade de determinar os riscos críticos, por meio de uma primeira análise diagnóstica. O gerente de segurança levantou que os principais riscos eram: a entrada de criminosos, a possível ocorrência de furtos, roubos e prejuízo à manutenção da ordem e, até mesmo, crimes contra a vida.

É interessante lembrar o tamanho da UHE Belo Monte. Em seu processo de construção, foi edificada uma "cidade" destinada a atender aos cerca de 35.000 funcionários que estavam alojados no enorme canteiro de trabalho. Com isso, você consegue ter a dimensão do controle que será necessário, para que não ocorram entradas de pessoas não autorizadas no local da obra.

Para prosseguir com sua análise diagnóstica, é importante levar em consideração mais alguns fatos. Como visto no contexto e situação-problema da seção anterior, o controle de entrada dos colaboradores deixa a desejar, uma vez que estes apresentam crachás que são apenas identificados visualmente. Há somente um pequeno corredor nas entradas que permite passar, pelo menos, três colaboradores ao mesmo tempo. O risco de adentrar um criminoso é crítico.

Além disso, não há câmeras de monitoramento nas entradas e portarias e a equipe de vigilantes que monitora as entradas não dá

conta de observar com efetividade todos os colaboradores que entram no canteiro de obras. As normas de controle de acesso às instalações e às portarias estão totalmente desatualizadas.

Quanto aos ambientes, no ambiente interno foi verificado que os colaboradores têm reclamado dos salários baixos que recebem e se queixam muito da qualidade da alimentação servida. No ambiente externo, é bom lembrar que a hidrelétrica se situa próxima a áreas indígenas e estas comunidades, lideradas por organizações não governamentais, têm interesse em paralisar as obras por conta das questões ambientais. Ainda no ambiente externo, tendo em vista a dimensão da obra, existem muitas estradas e vias por onde circulam vários meios de transportes.

Então, como você pode verificar, são várias as informações que o gestor deverá levar em consideração. Mas será que é possível desmembrar o risco de entrada de criminosos pelos fatores de riscos? Será interessante, neste caso, analisar o problema e suas causas.

Vamos relembrar o que foi feito na Seção 2.1, retomando o Quadro 2.5:

Quadro 2.5 | Matriz de monitoramento de riscos críticos – com riscos críticos

Riscos críticos	Fatores de riscos críticos do ambiente externo	Eventos potencializadores dos fatores de riscos críticos	Ações de monitoramento	
			Dados indicadores. O que preciso monitorar?	Como obter os dados indicadores?
Entrada de criminosos.				

Fonte: elaborado pelo autor.

Ao final da unidade, você deverá apresentar a matriz de monitoramento de fatores de riscos críticos e, nesta seção, como etapa de elaboração de mais uma parte do produto, sua missão será levantar os fatores de riscos, já que permitirão definir os fatores de riscos críticos do ambiente externo, constantes da segunda coluna da matriz de monitoramento de riscos críticos.

Então vamos lá! Uma forma de determinar os fatores de riscos é promover o desmembramento destes riscos, proporcionando uma análise pormenorizada. Para isso, utilize o diagrama de Ishikawa ou diagrama de causa e efeito para cumprir a sua tarefa.

Bons estudos!

Não pode faltar

Nesta unidade, vamos nos aprofundar nas bases estratégicas do sistema de segurança, que é um conhecimento necessário para o desenvolvimento do planejamento estratégico em segurança. Como vimos na Unidade 1, denominamos bases estratégicas o conjunto de elementos que definem o processo de planejamento estratégico e que englobam as diretrizes estratégicas, os diagnósticos (procedidos a partir da metodologia de análise SWOT), os objetivos estratégicos gerais da organização, os objetivos estratégicos de cada uma das áreas ou setores da organização e os planos de cada uma das áreas que descrevem as ações em nível tático e operacional.

Nesta seção, estudaremos as estratégias para mitigação dos riscos a partir de um sistema de segurança efetivo. Para compreender como um sistema de segurança pode ser efetivo, inicialmente, devemos saber o que é efetividade.

O conceito de efetividade é correlato aos conceitos de eficiência e eficácia. **Eficiência** é realizar o que deve ser feito com o menor dispêndio de recursos possíveis, enquanto **eficácia** é realizar o que deve ser feito para atingir os objetivos da organização. Partindo desses dois conceitos, dizemos que a **efetividade** pressupõe realizar aquilo que deve ser feito, depois de saber, identificar e diagnosticar exatamente aquilo que realmente precisa ser feito (ou seja, ter eficiência e eficácia, simultaneamente).

Com base nas premissas da efetividade, podemos dizer que um sistema de segurança efetivo (ou seja, com efetividade) é aquele composto por subsistemas de processos e meios considerados adequados (depois de se realizar um aprofundado diagnóstico) ao desencadeamento das ações que necessitam ser implementadas para proteção dos ativos da organização, mitigação dos riscos corporativos e preservação da continuidade dos negócios.

Exemplificando

Para uma empresa produzir 1.000 peças por mês, ela dispõe de R$ 50.000,00 e 10 funcionários. Assim, se atingir a produção mensal de 1.000 peças, ela foi eficaz (teve eficácia), já que alcançou o objetivo produtivo do mês. No entanto, se para produzir as 1.000 peças foram

gastos R$ 57.000,00 e 11 funcionários foram colocados nesse processo, a empresa não foi eficiente (não teve eficiência), já que não realizou o que deveria ser feito com o menor dispêndio de recursos possível. Dessa forma, a empresa não foi efetiva (não teve efetividade), pois, apesar de ter eficácia, não teve eficiência, simultaneamente.

Como já mencionamos em outras seções, o gestor do sistema de segurança deve buscar o melhoramento contínuo do sistema. Todas as análises diagnósticas devem incluir a identificação de oportunidades de melhoria (pontos fracos), o levantamento das necessidades de ajustes e aperfeiçoamentos nos subsistemas e em processos e, por fim, incluir, até mesmo, uma possível revisão dos objetivos estratégicos de segurança, anteriormente formulados.

Como já estudamos anteriormente, a análise diagnóstica do sistema de segurança tem por finalidade evidenciar os pontos fortes e os pontos fracos dos seus processos, de seus controles e de seus subsistemas (meios técnicos ativos, meios técnicos passivos, meios dinâmicos e meios organizacionais).

Veja, no Quadro 2.6, uma listagem de itens que podem integrar a análise diagnóstica das variáveis internas que interferem diretamente no sistema de segurança:

Quadro 2.6 | Itens da análise diagnóstica das variáveis internas

Cultura organizacional e sua influência sobre os colaboradores (relação colaboradores – empresa).
Colaboradores que atuam no sistema de segurança (quantidade; distribuição das tarefas; capacitação e habilitação; experiências pessoais; currículos etc.).
Turnos de trabalho.
Serviços de segurança contratados (meios técnicos e meios dinâmicos).
Áreas físicas (pontos sensíveis; vulnerabilidades; controles de acesso; barreiras etc.).
Barreira perimetral.
Segurança dos edifícios.
Sistema de iluminação.
Controle de chaves.
Procedimentos de comunicação.
Sistemas de monitoramento por câmeras.
Sistema de alarmes, detectores de presença, sensores, rastreadores e outros recursos tecnológicos.

Política de segurança; controles internos; normas e procedimentos; condutas formais; procedimentos operacionais padrão; planos de segurança, de contingência, de controle de danos e de gerenciamento de crise, entre outros.
Proteção a incêndios.

Fonte: elaborado pelo autor.

Esse diagnóstico será realizado, basicamente, por intermédio de entrevistas em nível operacional e institucional; pela verificação de documentos, planos e normas; e por um criterioso trabalho de campo para ver se há uma conciliação entre o que está previsto e a prática existente.

Também é necessário que a análise diagnóstica de segurança identifique as ameaças e oportunidades que configuram o ambiente externo e que terão influência direta no sistema de segurança da organização.

Com base em todo esse referencial teórico apresentado até aqui, fica bem claro que a análise diagnóstica de segurança terá influência decisiva sobre a formulação das bases estratégicas do sistema de segurança. A análise diagnóstica é fundamental para a identificação dos fatores de risco à segurança da organização, assunto de total importância para a definição de estratégias para mitigação de riscos, a partir de um sistema de segurança efetivo. Esse assunto será abordado em seguida.

Assimile

A análise diagnóstica de segurança engloba:

- A análise das variáveis internas da organização e a identificação dos pontos fracos e dos pontos fortes.

- A análise do ambiente externo, identificando as oportunidades e as ameaças ao sistema de segurança da organização.

Para facilitar a exposição dessas variáveis da análise diagnóstica, você poderá recorrer à matriz SWOT, já estudada na Unidade 1, que permite uma visualização esquemática das variáveis internas (pontos fortes e pontos fracos) e externas (oportunidades e ameaças).

Para fazer a análise diagnóstica de segurança, é fundamental e básico conhecermos os riscos aos quais a organização está exposta. Lembre-se de que todas as estratégias a serem formuladas devem considerar os riscos. Vamos abordar, então, alguns princípios da

gestão de riscos que serão úteis para tratar os assuntos desta seção e construir uma estratégia para mitigação de riscos.

Segundo o que está prescrito na norma brasileira ABNT NBR ISO 31000:2009, risco é o efeito da incerteza nos objetivos da organização. Assim, o risco é muitas vezes expresso em termos de uma combinação de consequências ou impactos de um evento e a probabilidade de ocorrência associada. Mas, o que seria gestão de riscos?

A gestão de riscos é representada pelo conjunto de atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere a riscos. Essa gestão é procedida a partir de uma estrutura de gestão de riscos, que é o conjunto de componentes que fornecem os fundamentos (a política de gestão de riscos, os objetivos, mandatos e comprometimento para gerenciar risco) e os arranjos organizacionais (planos, relacionamentos, responsabilidades, recursos, processos e atividades) para a concepção, implementação, monitoramento, análise crítica e melhoria contínua da gestão de riscos por meio de toda organização (ABNT, 2009). Toda essa estrutura de gerenciamento de riscos se mobiliza com o propósito de antecipar-se à materialização e à ocorrência do risco.

Agora que você está bem ciente do conceito de riscos, vamos falar um pouco sobre fatores de risco?

Os fatores de risco são as fontes de risco definidas na ISO 31000:2009 como os elementos que, individualmente ou combinados, têm o potencial intrínseco para dar origem ao risco. Assim, também são chamados de "fatores facilitadores", ou "fontes de risco", que são os eventos/atores que podem potencializar a concretização dos riscos. Para o risco de interrupção do tráfego de uma estrada, por exemplo, um dos fatores de risco poderá ser a marcha de um movimento social.

Os riscos relacionados ao sistema de segurança serão listados no contexto do processo de avaliação de riscos realizado pelo gestor da área. Entende-se que esse gestor enumerará os riscos a partir da interação com o especialista gestor do sistema de segurança que realizou os diagnósticos necessários para atingir a efetividade desse sistema. De qualquer forma, o gestor do sistema de segurança é o responsável pelos riscos tratados pelo sistema, devendo formular estratégias para sua mitigação (ou seja, para a diminuição de sua

possibilidade de ocorrência) e monitorar os fatores de risco. Caberá ao gestor do sistema de segurança, ainda, revisar o desempenho do sistema no tratamento aos riscos, implementando mudanças que possam aperfeiçoá-lo.

Reflita

Qual a importância da interação entre o gestor de riscos da organização e o gestor do sistema de segurança?

Nem sempre as organizações contarão, em sua estrutura, com um gabinete de gestão de riscos, tampouco com um gestor de riscos corporativo. Quando isso ocorrer, qual profissional dentro da estrutura organizacional terá melhores condições de proceder a análise dos riscos corporativos?

Como se pode notar, mais do que reconhecer os riscos, o gestor do sistema de segurança deverá identificar os fatores de risco à segurança. Para isso, é necessário identificar os perigos aos quais a organização está exposta e estudá-los, detalhadamente, a fim de identificar que efeito terão na capacidade de a organização implementar adequadamente suas estratégias e alcançar seus objetivos estratégicos.

É necessário dissecar os riscos, perigos, eventos e efeitos, identificando, nesse processo, seus fatores ou causas que podem ser internas ou externas à organização. Esse processo de desmembramento dos riscos para identificar fatores, fontes ou causas constitui-se no fundamento da estratégia para mitigação dos riscos ao sistema de segurança e será primordial para a definição das bases estratégicas do sistema de segurança.

Apesar de existirem vários modos de fazer esse desmembramento, adotaremos o método de desmembramento dos riscos prescrito por Brasiliano (2010), que emprega o diagrama de Ishikawa ou diagrama de causa e efeito, já estudado.

Nesse método de análise, para cada risco levantado, serão identificados os variados fatores que lhe causam. Simultaneamente à análise pelo desmembramento, os fatores de risco à segurança serão categorizados, com base em Brasiliano (2010), de acordo com a seguinte classificação:

- **Meios organizacionais**: considera eventuais falhas de

normatização que possam se tornar causa, fator de influência, para a concretização de determinado risco.

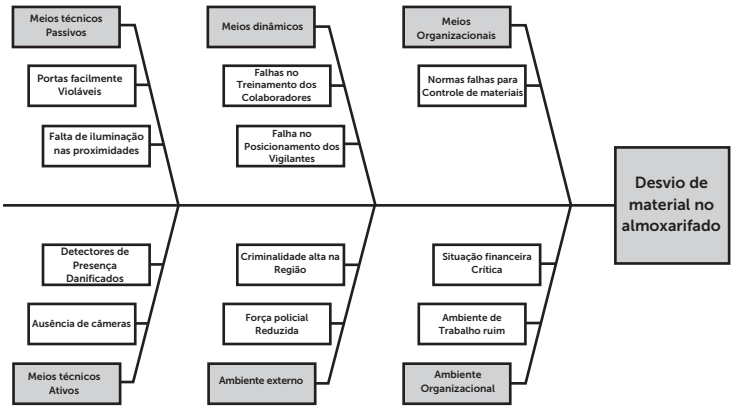
- **Meios dinâmicos**: considera o nível de qualificação e habilitação dos colaboradores, o número de funcionários em face das necessidades de segurança, o posicionamento dos postos de segurança e outros fatores que tenham origem na dimensão humana do sistema.
- **Meios técnicos passivos**: considera as causas decorrentes de deficiências nos recursos físicos, como iluminação, resistências de portas e paredes, estruturas de portarias, dentre outros.
- **Meios técnicos ativos**: considera as causas decorrentes da falta ou falhas de sistemas eletrônicos de câmeras, sensores, detectores de presença, controle de acesso automatizado, rastreamento e centrais de segurança.
- **Ambiente organizacional**: considera as causas decorrentes do relacionamento entre colaboradores e empresa, incluindo clima organizacional, remuneração, condições de trabalho, estabelecimento de turnos, sistemas de recompensas e outros aspectos específicos da gestão de recursos humanos.
- **Ambiente externo**: considera os fatores externos incontroláveis que influenciam diretamente na consecução dos riscos e que impõem monitoramento constante para evitar surpresas e propiciar a antecipação. Dentre eles, pode-se citar as ações da criminalidade, corrupção de agentes públicos, organizações clandestinas, entorno da unidade da organização, entre outros.

Exemplificando

Você é o gestor do sistema de segurança de empresa situada nos arredores de uma pequena cidade que dispõe de um pequeno efetivo policial. A criminalidade nas imediações é bastante ativa e a empresa está em situação financeira crítica.

Antecipando-se a uma eventual ocorrência de situações que possam afetar negativamente os objetivos da organização (riscos), você procurou identificar e categorizar os fatores de risco à segurança. Dessa forma, você se valerá da identificação de riscos a partir de uma análise diagnóstica de segurança.

Para facilitar a identificação dos fatores de risco, você deve elaborar o diagrama da Figura 2.1, que esquematiza o risco (desvio de material do almoxarifado) e os fatores de risco (categorizados como: meios técnicos passivos; meios dinâmicos; meios organizacionais; meios técnicos ativos; ambiente externo; e ambiente interno).



Fonte: elaborado pelo autor.

Para cada risco levantado, serão identificados os fatores que lhe causam. Neste momento do estudo pode surgir a seguinte dúvida: é necessário fazer esse estudo para identificar os fatores de risco para todos os riscos? Isso depende da política de gestão de riscos da organização e da tolerância ao risco.

Em geral, a empresa procura fazer uma gestão de risco eficiente e eficaz, a fim de preservar seus objetivos, aplicando o mínimo de recursos necessários. Para isso, ela precisa estabelecer prioridades e selecionar, dentre os inúmeros riscos possíveis, aqueles que são de maior criticidade.

O gestor de risco, em conjunto com o gestor de segurança, procederá uma avaliação de riscos para isso. Na ISO 31000:2009, a avaliação de riscos é definida como o processo de comparar os resultados com os critérios de risco, para determinar se o risco e sua magnitude (impactos x probabilidades) é aceitável ou tolerável pela organização.

Segundo a mesma ISO 31000:2009, a análise de riscos é o processo de compreender a natureza e determinar o nível do risco,

fornecendo as bases para a avaliação e tratamento do mesmo. Já o nível de um risco é expresso pela sua magnitude, que é uma combinação das consequências (impactos) e de suas probabilidades de ocorrência. E os critérios de risco, segundo a ISO 31000:2009, são os termos de referência em face dos quais a significância dos riscos é avaliada. Esses critérios são fundamentados nos objetivos organizacionais, no contexto interno e externo, nas normas, leis, políticas em outros requisitos.

Ao término do processo de avaliação, segundo Brasiliano (2010), o gestor encarregado classificará os riscos avaliados quanto ao impacto e à probabilidade de ocorrência de acordo com o que é apresentado no Quadro 2.7:

Quadro 2.7 | Classificação dos riscos quanto ao impacto e probabilidade

Impacto	Probabilidade
1. Insignificante	1. Baixa
2. Leve	2. Média
3. Moderado	3. Alta
4. Severo	4. Muito alta
5. Catastrófico	5. Elevada

Fonte: adaptado de Brasiliano (2010, p. 96).

Essa classificação, de acordo com o impacto e a probabilidade, orientará a formulação da estratégia para mitigação dos riscos com priorização nas ações preventivas, por ordem de criticidade, como mostra o Quadro 2.8.

Quadro 2.8 | Tratamento dos riscos críticos de acordo com o impacto e a probabilidade

Tratamento	Impacto	Probabilidade
Ação imediata	Catastrófico	Elevada
	Severo	
	Moderado	
	Catastrófico	Muito Alta
	Severo	
	Catastrófico	Alta
	Severo	
	Catastrófico	Média

Fonte: adaptado de Brasiliano (2010, p. 96).

Vale assinalar que a resposta do sistema de segurança aos riscos críticos não deve ser exclusiva, mas, sim, prioritária. Caberá ao gestor do sistema de segurança dar resposta a todos os riscos, segundo o tratamento decorrente dos critérios de risco da organização. Contudo, a aplicação dos recursos orçamentários do setor de segurança deverá, prioritariamente, atender aos riscos considerados mais críticos, cujo impacto e probabilidade sejam mais significativos para a organização. Isso não quer dizer que ele ignorará a potencialidade dos demais riscos.

Identificados os riscos críticos, o gestor do sistema de segurança deverá aprofundar-se na definição de seus fatores de risco, aplicando o desmembramento e a análise do risco já demonstrados anteriormente. Como sabemos que os fatores de risco são as fontes dos riscos, o gestor de segurança irá dar especial atenção ao monitoramento dos fatores de riscos críticos, obedecendo a um processo rigoroso e sistemático, fazendo um acompanhamento diligente desses fatores de modo a antecipar-se a eles, mitigando as eventuais ocorrências desses riscos críticos. Em nossa próxima seção, aprofundaremos nossos estudos neste processo de monitoramento, aprendendo a organizar e consolidar uma matriz de monitoramento de fatores de risco críticos.

Pesquise mais

O gestor do sistema de segurança precisará conhecer com profundidade as metodologias de gestão de riscos corporativos. Para saber mais sobre isso, faça a leitura dos dois livros a seguir:

BRASILIANO, Antonio Celso Ribeiro. **Gestão e análise de riscos corporativos**: método Brasiliano avançado. 1. ed. São Paulo: Sicurezza, 2010.

TATTAM, David. **Um breve guia ao risco operacional**. São Paulo: Sicurezza, 2013.

Sem medo de errar

Voltamos a tratar dos complexos encargos que lhe cabem como gerente de inteligência e segurança do Consórcio Construtor da Usina Hidrelétrica de Belo Monte. Seu desafio é levantar os fatores de riscos, uma vez que permitirão definir os fatores de riscos críticos

do ambiente externo, constantes na segunda coluna da matriz de monitoramento de riscos críticos, o nosso produto da Unidade 2.

É necessário, então, aprofundar a análise diagnóstica e, a partir disso, desmembrar um risco crítico em fatores de risco, definindo, dentre os fatores que você identificou, aqueles que irá monitorar para mitigar. Assim, inicialmente, você deve desmembrar o risco em fatores, com base na análise diagnóstica, e categorizá-los segundo a classificação estabelecida no referencial teórico, conforme mostra o Quadro 2.9.

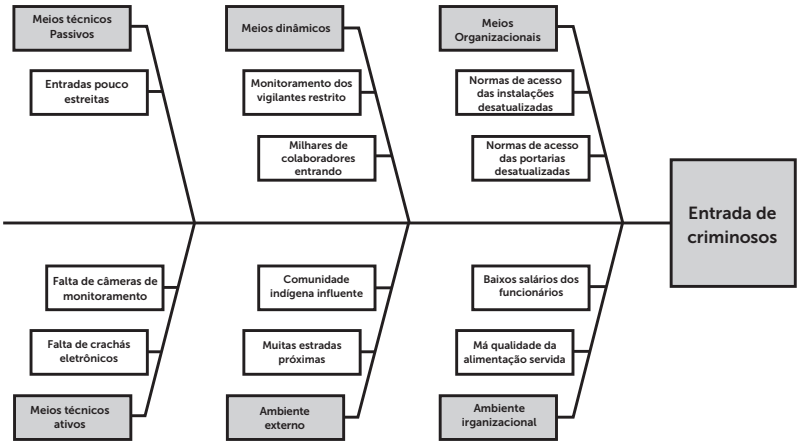
Quadro 2.9 | Categorização dos fatores de risco com base na análise diagnóstica

Categorização dos fatores de risco	Dados extraídos da análise diagnóstica
Meios técnicos passivos	Na entrada, os colaboradores apresentam crachás que são apenas identificados visualmente. Há somente um pequeno corredor nas entradas que permite passar, pelo menos, três colaboradores ao mesmo tempo.
Meios técnicos ativos	O monitoramento da entrada nos canteiros de obras por câmeras é inexistente. Poderia haver crachás com identificação eletrônica.
Meios dinâmicos	O monitoramento da entrada nos canteiros de obras pelo pessoal da equipe de segurança é muito restrito, uma vez que passam milhares de colaboradores por dia nas portarias.
Meios organizacionais	As normas de controle de acesso às instalações e às portarias estão totalmente desatualizadas.
Ambiente organizacional	Os funcionários não estão tão contentes com o salário que recebem e com a qualidade da alimentação servida.
Ambiente externo	Cooptação das comunidades indígenas lindeiras ao canteiro de trabalho por organizações não governamentais (ONGs) que têm interesse em interromper as obras.
	Grande número de estradas por onde circulam os ônibus no percurso entre Altamira e o canteiro de obras.

Fonte: elaborado pelo autor.

Depois de categorizar, você irá elaborar o diagrama de Ishikawa, apresentando esses fatores de risco de forma esquemática, conforme mostra a Figura 2.2:

Figura 2.2 | Diagrama de Ishikawa para identificação e categorização de fatores de risco



Fonte: elaborado pelo autor.

Como nossa tarefa é levantar os fatores de riscos críticos, a partir do desdobramento dos fatores de risco realizado, conclui-se que alguns dos fatores de risco críticos identificados poderão ser objetos de ações estratégicas no ambiente interno, no sentido de aperfeiçoamento do sistema de segurança.

Esse mesmo desdobramento nos permite identificar que alguns fatores de risco não são controláveis pela organização: aqueles relativos ao ambiente externo. Esses fatores de risco não controláveis precisam ser alvo de monitoramento por parte do gestor do sistema de segurança.

Os seguintes fatores de riscos críticos deverão ser monitorados para mitigar o risco de entrada de criminosos:

- Grande número de estradas por onde circulam pessoas e conduções próximas.
- Possibilidade de protestos indígenas com radicalismo e vandalismo.

Vamos retomar a nossa matriz de monitoramento para completarmos mais uma etapa do produto, conforme mostra a segunda coluna do Quadro 2.10.

Quadro 2.10 | Matriz de monitoramento de riscos críticos – com riscos críticos e os fatores de riscos críticos do ambiente externo

Riscos críticos	Fatores de riscos críticos do ambiente externo	Eventos potencializadores dos fatores de riscos críticos	Ações de monitoramento	
			Dados indicadores. O que preciso monitorar?	Como obter os dados indicadores?
Entrada de criminosos.	- Grande número de estradas por onde circulam pessoas e conduções próximas. - Possibilidade de protestos indígenas com radicalismo e vandalismo.			

Fonte: elaborado pelo autor.

Dessa forma, completamos mais uma parte do nosso produto e o finalizaremos na próxima seção.

Avançando na prática

Risco na Cracolândia

Descrição da situação-problema

Você é o gestor do sistema de segurança da Ultransportes, que é uma empresa de transportes urbanos coletivos interestaduais. A matriz de sua empresa está situada na cidade de Presidente Prudente e as linhas atendidas pela empresa estão orientadas para o transporte de passageiros entre a capital do Estado de São Paulo (além de outras cidades do interior do Estado) e a capital do Estado do Mato Grosso do Sul e as cidades interioranas, em particular as situadas na faixa de fronteira com o Paraguai. Como gestor, seu encargo é gerir o sistema provendo segurança às operações da Ultransportes, incluindo o transporte propriamente dito, suas instalações de apoio e áreas administrativas.

Na cidade de São Paulo, a Ultransportes tem uma garagem em uma oficina de ônibus próximo à área que os moradores chamam de Nova Cracolândia. Uma análise aprofundada do ambiente externo constatou que a região da Nova Cracolândia é uma área situada no centro dessa cidade, local em que o tráfico é intenso e há grande circulação de consumidores de drogas e moradores de rua, que permanecem vagando em estado de torpor quase que

permanente. Esses consumidores e viciados, eventualmente, agem de forma violenta, assaltando pessoas, a fim de obter recursos para a compra do crack.

Existe um grande clamor da sociedade no sentido de resolver esse problema, contudo há divergências quanto às estratégias de solução. O governo do Estado de São Paulo e a prefeitura da cidade uniram-se para reduzir a ação dos traficantes e reprimir o consumo, retirando os consumidores de crack das ruas e recolhendo-os para instituições dedicadas ao tratamento de viciados em narcóticos. No entanto, representantes de instituições voltadas à defesa dos direitos humanos consideram abuso de autoridade a retirada dos viciados da rua para tratamento compulsório, propondo outros métodos de solução para a questão.

Atendendo aos anseios da sociedade com os meios de que dispõem, o governo estadual e a prefeitura de São Paulo têm agido de forma repressiva, empregando agentes de saúde, policiais militares e a guarda municipal em suas ações. Para não serem atingidos pela ação policial, muitos traficantes (que atuam normalmente armados) e viciados começaram a sair das regiões onde normalmente permaneciam, buscando abrigo em instalações de empresas situadas em suas proximidades.

Em razão da localização da garagem e oficina de ônibus da Ultransportes na região da Nova Cracolândia, o risco de invasão das instalações da Ultransportes por traficantes e viciados é de probabilidade alta e de impacto severo.

Considerando esse o ambiente externo, responda: quais fatores de risco devem ser monitorados para atender à estratégia de mitigar o risco de invasão por traficantes e viciados nas instalações da Ultransportes situadas nas proximidades da Nova Cracolândia?

Resolução da situação-problema

Risco: invasão por traficantes e viciados nas instalações da Ultransportes situadas nas proximidades da Nova Cracolândia.

De acordo com a análise diagnóstica do ambiente externo, o fator de risco identificado é a ação repressiva do governo estadual e da prefeitura de São Paulo, por intermédio de agentes de saúde, da Polícia Militar e da Guarda Municipal, contra traficantes e viciados

na região da Nova Cracolândia.

Como gestor do sistema de segurança, você deverá monitorar a realização de ações repressivas pelos órgãos governamentais como estratégia para mitigar o risco de invasão por traficantes e viciados das instalações da Ultransportes.

Faça valer a pena

1. A estrutura da norma ISO 31000:2009 contém: a) Vocabulário; b) Conjunto de critérios de desempenho; c) Processo abrangente comum para a identificação, análise, avaliação e tratamento de riscos; e d) Guia de como o processo de gestão de risco pode ser integrado ao processo de tomada de decisão de qualquer organização.
De acordo com o que prescreve a ABNT NBR ISO 31000:2009, como se denomina o conjunto de atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere a riscos?

a) Fatores de risco.
b) Associação de riscos.
c) Inventário de riscos.
d) Gestão de riscos.
e) Dicionário de riscos.

2. O gerenciamento dos riscos corporativos é praticado diariamente de maneira constante e intuitiva pelos empregados das organizações. Estas práticas constituem o espectro informal do gerenciamento de riscos. Na medida em que os riscos envolvidos ganham maior relevância para a organização, o gerenciamento dos riscos tende a se converter em um processo formal, havendo necessidade do estabelecimento de uma estrutura própria para essa atividade.
Assinale a alternativa que melhor completa as lacunas da frase a seguir:
Chamamos de "estrutura de gestão de riscos" o conjunto de componentes que fornecem os _____ e os _____ organizacionais para concepção, implementação, _____, análise crítica e melhoria contínua da gestão de riscos por de toda a organização.
a) Fundamentos; arranjos; estruturação.
b) Recursos; meios; desenvolvimento.
c) Fundamentos; meios; desenvolvimento.
d) Recursos; arranjos; estruturação.
e) Fundamentos; arranjos; monitoramento.

3. O desmembramento dos riscos em fatores de risco, a partir da aplicação do diagrama de causa e efeito, é essencial para o processo de categorização desses fatores. Nesse método de análise, para cada risco

levantado, serão identificados os variados fatores que lhe causam, que também serão categorizados.

Além de categorizá-los como meios organizacionais, meios dinâmicos, meios técnicos passivos e meios técnicos ativos, como os fatores de riscos ainda podem ser categorizados?

a) Ambiente econômico e ambiente tecnológico.
b) Ambiente organizacional e ambiente financeiro.
c) Ambiente econômico e ambiente externo.
d) Ambiente organizacional e ambiente externo.
e) Ambiente econômico e ambiente internacional.

Seção 2.3

Fatores de risco críticos e gestão da continuidade dos negócios (GCN)

Diálogo aberto

Agora é o momento de abordarmos os fatores de risco críticos e mostrar a você o conceito de gestão da continuidade dos negócios. Vamos falar sobre mitigação de riscos, ou seja, as ações para reduzir os impactos, e abordaremos mais sobre monitoramento e inteligência de riscos, assuntos que são muito relevantes na área de gerenciamento de riscos.

Você continua no papel do gerente de inteligência e segurança do Consórcio Construtor da Usina Hidrelétrica (UHE) de Belo Monte e sua missão tem sido fundamentar as bases estratégicas do sistema de segurança. Entretanto, como gerenciar riscos significa se antecipar aos problemas e acompanhar o que não pode ser controlado, tudo com a finalidade de reduzir os impactos, o conceito de mitigação de riscos, uma das ferramentas a ser empregada nesse tipo de situação, é a elaboração da matriz de monitoramento de fatores de riscos críticos (nosso produto da Unidade 2).

Essa matriz permite a correlação de ações pertinentes ao gerenciamento dos riscos, quando são apresentados os fatores de riscos críticos, os eventos que podem potencializar ou desencadear os riscos, bem como as ações necessárias para o acompanhamento, uma vez que não podemos controlar muitos deles.

Sobre o caso da hidrelétrica de Belo Monte, veja que o nosso grande risco levantado é a possibilidade de entrada de criminosos, principalmente, por conta de falhas no processo de identificação e entrada dos colaboradores. Lembre-se de que, na realização da análise e do diagnóstico, você também levantou como fatores críticos de riscos que há um grande número de estradas por onde circulam pessoas e conduções próximas, bem como a possibilidade de protestos indígenas com radicalismo e vandalismo.

O que falta para que possamos monitorar os riscos críticos? Você já pôde verificar tanto na Seção 2.1 como na Seção 2.2 o modelo da

matriz de monitoramento dos riscos críticos. Então, como será que definiremos os campos dos eventos potencializadores dos fatores de riscos críticos? O que são as ações de monitoramento e como se faz para se obter e monitorar os dados indicadores?

Esses questionamentos nortearão sua tarefa nesta última parte do produto. Será a oportunidade de prosseguir em uma análise mais aprofundada, definindo o que poderá desencadear os riscos levantados e como obter dados e indicadores a serem monitorados, tudo com a finalidade de limitar os impactos. A matriz é uma ótima ferramenta para monitorar e gerenciar os riscos críticos. Veremos com mais calma sua construção ao longo da seção.

Bons estudos!

Não pode faltar

Antes retomar nossos estudos, é importante que você conheça o conceito de continuidade dos negócios, que é a capacidade estratégica e tática da organização de se planejar e responder a incidentes e interrupções de negócios, para continuar suas operações em um nível aceitável previamente definido. Trata-se, portanto, da capacidade da organização em continuar a entrega de produtos ou serviços em um nível aceitável, previamente definido após incidentes de interrupção.

A gestão da continuidade de negócios é um processo abrangente que identifica ameaças potenciais para uma organização e os possíveis impactos nas operações de negócio, caso essas ameaças se concretizem. Esse processo fornece uma estrutura para que se desenvolva uma resiliência organizacional capaz de manter efetivamente os negócios da organização e salvaguardar os interesses das partes interessadas, a reputação, a marca e suas atividades de valor agregado.

Conforme aponta Ferreira (1986), resiliência é a propriedade pela qual a energia armazenada em um corpo deformado é devolvida quando cessa a tensão causadora de uma deformação elástica. Também pode ser considerada a capacidade de resistência ao choque. Mas como aplicar esse conceito em termos organizacionais?

Por meio da gestão de continuidade de negócios, organizações resilientes desenvolvem processos e estruturas para apresentar rápidas

respostas às ameaças potenciais que geram significativo impacto à continuidade do negócio. Podemos inferir, com relativa facilidade, a conectividade existente entre os processos de gestão de riscos e de continuidade de negócios. Um apurado, rigoroso e aprofundado processo de gestão de riscos aumentará consideravelmente a resiliência organizacional mencionada.

Dado o inter-relacionamento da gestão da continuidade de negócios com a gestão de riscos, fica evidente também que o sistema de segurança terá importância capital na continuidade dos negócios.

Pesquise mais

Para se aprofundar um pouco mais no tema gestão de continuidade dos negócios, que é de grande importância para tecnólogos em segurança, vale a pena fazer a seguinte leitura:

BRASILIANO, Antonio Celso Ribeiro. **Gestão de continuidade dos negócios – GCN**. 1. ed. São Paulo: Sicurezza, 2011.

Como vimos na Seção 2.2, o gestor do sistema de segurança tem papel relevante na gestão de riscos e um deles é identificar os fatores de risco críticos à segurança. Caso você não se lembre, também foi realizado o desmembramento dos fatores de riscos identificados, o que permitiu analisar que os riscos têm como fonte uma série de fatores. Os fatores críticos (categorizados como: meios organizacionais, dinâmicos, técnicos passivos e ativos e ambiente organizacional) serão alvo de ações a serem empreendidas no âmbito da organização, com vistas a mitigar os riscos deles decorrentes.

Tais ações deverão ser concebidas pelo gestor do sistema de segurança, que levantará as necessidades de recursos a serem aplicados para conduzir os aperfeiçoamentos necessários no sistema, mitigando o risco crítico considerado.

Normalmente, para que as ações necessárias sejam implementadas, o gestor de segurança deverá apresentar ao gestor de riscos corporativos ou aos diretores aos quais estiver subordinado funcionalmente uma proposta de aperfeiçoamento do sistema para mitigação de riscos e essas pessoas decidirão pela aplicação dos recursos nesse sentido. Para tanto, é interessante que o gestor faça sua análise diagnóstica aprofundada com a presteza necessária, preparando-se para responder as diversas perguntas que certamente

lhe serão suscitadas pelo gestor de riscos e diretores envolvidos.

Também é necessária a elaboração de um plano de ação decorrente, que será executado pelo gestor do sistema de segurança, valendo-se, para isso, da ferramenta 5W2H. Quer um exemplo? Suponha que você é o gestor de segurança de uma empresa e, considerando o risco de desvio de material do almoxarifado, seguindo a metodologia do desmembramento dos riscos pela categorização dos fatores de riscos, procedeu o desmembramento dos fatores de risco utilizando o diagrama de Ishikawa. Esse desdobramento para a categorização dos fatores de risco para desvio de material do almoxarifado se encontra resumido no Quadro 2.11.

Quadro 2.11 | Resumo da categorização dos fatores de risco

Categorização dos fatores de riscos	Dados extraídos da análise diagnóstica
Meios técnicos passivos	As portas do almoxarifado são de madeira de pequena espessura, com buracos para passagem de correntes e cadeados pequenos, podendo ser facilmente violáveis com a utilização de ferramentas simples de arrombamento.
Meios técnicos ativos	O almoxarifado se divide em duas dependências (escritório e depósito) que possuem dois detectores de presença danificados, quantidade que - mesmo se funcionassem perfeitamente - seria insuficiente, considerando-se as dimensões dessas dependências.
Meios dinâmicos	Foi identificado na análise diagnóstica que há falha no posicionamento dos funcionários da empresa de segurança contratada que vigiam aquela área.
Meios organizacionais	Na análise diagnóstica realizada, em entrevistas com integrantes do almoxarifado, identificou-se que as normas para retirada do material são pouco rigorosas, não sendo checadas as assinaturas nos pedidos dos diversos setores. Os registros de controle de estoque poderiam ser aperfeiçoados.
Ambiente organizacional	Nenhum aspecto foi levantado no diagnóstico realizado.

Fonte: elaborado pelo autor.

Depois da análise diagnóstica aprofundada, apenas resumida no Quadro 2.11, você, como gestor do sistema de segurança, deve propor ações para mitigar o risco de desvio de material do almoxarifado ao gestor de riscos corporativos da organização, apresentando-lhe, como proposta, o plano de ação constante no Quadro 2.12.

Quadro 2.12 | Plano de ação para a mitigação de risco crítico

Risco: Desvio de material do almoxarifado						
O quê?	Quem?	Quando?	Onde?	Por quê?	Como?	Custos?
Substituição e reforço das portas do almoxarifado, com instalação de trancas eficazes.	Gerência administrativa em conjunto com o pessoal do almoxarifado.	Em 30 dias.	Almoxarifado.	Aperfeiçoar as condições de inviolabilidade da dependência.	A cargo da gerência administrativa.	Em torno de R$ 15.000,00.
Reorganização do subsistema de detecção de presença com a aquisição de novos equipamentos.	Gerência administrativa em conjunto com o gestor do sistema de segurança.	Em 30 dias.	Almoxarifado.	Aperfeiçoamento do subsistema de detecção de presença.	A cargo da gerência administrativa com a orientação do gestor do sistema de segurança.	Em torno de R$ 10.000,00.
Reposicionamento de vigilantes. Reposicionamento de vigilantes.	Gestor de segurança e encarregado da empresa de segurança contratada.	Em 2 dias.	Imediações do almoxarifado.	Corrigir falhas de posicionamento identificadas.	A cargo do gestor de segurança.	Sem custos.
Reformular as normas e condutas relativas à retirada de materiais do almoxarifado e rigor no controle de estoques.	Gerência administrativa em conjunto com o pessoal do almoxarifado.	Em 30 dias.	Almoxarifado.	Aperfeiçoamento das normas e condutas.	A cargo da gerência administrativa em conjunto com o pessoal do almoxarifado.	Sem custos.

Fonte: elaborado pelo autor.

Assim como no caso agora exemplificado, as ações propostas para mitigação dos riscos críticos, que serão expressas em um plano de ação, são aquelas ações dirigidas aos fatores de risco categorizados como meios técnicos passivos e ativos, dinâmicos, organizacionais e ambiente organizacional. Mas quais ações devem ser direcionadas aos fatores de risco críticos categorizados como ambiente externo?

Como não podemos agir direta e objetivamente sobre os fatores de risco do ambiente externo, pois são incontroláveis, as ações dirigidas a esses fatores serão meramente de monitoramento. Será preciso procedermos com o monitoramento desses fatores de risco para, acompanhando sua trajetória, apresentarmos respostas oportunas e adequadas que mitiguem os riscos que deles decorrem.

Para realizar o monitoramento, será necessário aprofundar nossa análise diagnóstica, identificando eventos que, caso se concretizem, potencializem as possibilidades de os fatores de risco levantados no ambiente externo gerarem seus riscos associados. Assim, é necessário compreender as particularidades dos fatores de risco levantados. Quer um exemplo?

Prosseguindo no estudo dos fatores de risco daquela mesma unidade industrial citada mais anteriormente, suponhamos que um dos fatores de risco categorizados como ambiente externo fosse a

criminalidade bastante ativa nas imediações da unidade. Veja que, nós, como gestores do sistema de segurança dessa organização, não poderíamos conceber nenhuma ação com o objetivo de reduzir as atividades criminosas nas imediações da unidade industrial.

Nessa situação, para mais bem proteger os ativos da organização, faz-se necessário proceder com o monitoramento desse fator de risco para apresentar respostas adequadas e oportunas aos riscos que decorrem dessas atividades criminosas. Assim, é essencial compreender melhor as particularidades do fator de risco e alguns questionamentos podem nortear suas ideias:

- Qual a natureza da atividade criminosa?
- Os criminosos pertencem a alguma facção criminosa?
- A polícia tem sido atuante na repressão às ações criminosas?
- Alguma ação criminosa foi dirigida à empresa ou aos seus funcionários?

Aprofundando nossa compreensão e análise diagnóstica do fator de risco, constatamos, por exemplo, que os criminosos que atuam nas imediações da unidade industrial são traficantes de drogas que têm seu ponto de distribuição no interior de uma comunidade próxima, fazendo uma vigilância armada ostensiva do seu "negócio". Vimos ainda que existem seguranças armados e um fluxo significativo de consumidores que se dirigem à comunidade para adquirir drogas. Desse modo, identificamos a natureza da atividade criminosa.

Notamos, ainda, que os criminosos pertencem a uma facção criminosa atuante e tem ligações com integrantes da facção situados em outras áreas, nas imediações da empresa. Quanto às ações policiais, identifica-se que a polícia militar tem atuado repressivamente na área, o que reduz o fluxo de consumidores em função do temor de serem detidos pelas patrulhas realizadas. Observa-se que, ao intensificarem as ações de patrulha dos policiais militares, o tráfico reduz significativamente. Em contrapartida, aumenta o índice de assaltos à mão armada, o roubo de veículos e a invasão de estabelecimentos comerciais e unidades industriais situadas no entorno da área dominada pelos traficantes.

Assim, concluímos que, a partir do aprofundamento da análise diagnóstica realizada para compreender as particularidades do fator de risco, alguns eventos o potencializam e aumentam a possibilidade

desse risco se consumar, devendo, por isso, sua ocorrência ser detectada e sua evolução ser monitorada. O Quadro 2.13 traz um resumo dessa análise diagnóstica.

Quadro 2.13 | Análise do risco, fator de risco e eventos potencializadores

RISCO	FATOR DE RISCO DO AMBIENTE EXTERNO	EVENTOS POTENCIALIZADORES DO FATOR DE RISCO
Desvio de material do almoxarifado.	Criminalidade ativa nas imediações da unidade industrial.	- Aumento da repressão policial com intensificação das patrulhas e a prisão de traficantes. - Aumento do índice de assaltos à mão armada nas imediações da unidade industrial. - Aumento do índice de roubos de carros nas imediações da unidade industrial. - Aumento do índice de invasões de estabelecimentos comerciais e de unidades industriais situadas no entorno da área dominada pelos traficantes.

Fonte: elaborado pelo autor.

Agora, depois de aprofundar essa análise, você pode concluir que esses eventos potencializadores do fator de risco devem ser detectados e, portanto, monitorados. Mais do que isso, os eventos devem funcionar como alertas. Serão as chamadas "bandeiras-vermelhas", ou "*red-flags*", e sua ocorrência deve impor providências específicas do gestor do sistema de segurança.

Reflita

Qual a conduta que um gestor do sistema de segurança deve adotar em face da ocorrência das bandeiras-vermelhas ou *red-flags*?

Como será que esses eventos potencializadores podem ser levantados? Para que eles sejam detectados, o gestor do sistema de segurança deverá desenvolver a atividade de inteligência em riscos. Mas o que seria isso?

Chamamos de "inteligência em riscos" a atividade permanentemente exercida com o objetivo de: levantar dados de interesse da organização, produzir alertas oportunos, reduzir o grau de incerteza e subsidiar a tomada de decisões relativas à gestão de riscos corporativos. Será por intermédio da inteligência em riscos que iremos monitorar os fatores de riscos críticos.

Para a realização do monitoramento dos fatores de riscos, devemos relacionar os dados obtidos pela atividade de inteligência e

reconhecer a ocorrência dos seus eventos potencializadores. Esses dados levantados são indicadores de que os eventos potencializadores poderão se concretizar e devem ser identificados de modo a propiciar uma resposta antecipada aos riscos pelo sistema de segurança.

O gestor do sistema de segurança deve, portanto, conhecer esses dados indicadores e monitorar sua ocorrência para obter a antecipação necessária e agir proativamente em face da iminência de um determinado risco crítico. Caberá a essa mesma pessoa aprofundar suas análises e explicitar quais são esses dados indicadores, ou seja, definir o que é preciso monitorar. Ela também decidirá quais as ações e os métodos que empregará para a obter os dados indicadores.

As ações de monitoramento, em última análise, terão foco nos dados indicadores e serão processadas a partir da definição do que é preciso monitorar e do modo como serão obtidos os dados indicadores. Para melhor organizar o desenvolvimento da atividade de inteligência em riscos e a obtenção de dados indicadores, é conveniente que o gestor do sistema de segurança enumere todos os dados a serem obtidos, relacionando-os aos eventos potencializadores, aos fatores de risco e aos riscos propriamente ditos, organizando-os, esquematicamente, na matriz de monitoramento de fatores de riscos críticos. Nesta matriz serão relacionados todos os riscos críticos a serem monitorados, os fatores de riscos geradores, seus eventos potencializadores e as ações de monitoramento (os dados indicadores a serem obtidos e o modo como serão obtidos por intermédio da atividade de inteligência em riscos).

Observe que a matriz do Quadro 2.14 é resumida, contendo apenas as informações relativas ao risco estudado anteriormente. Dessa forma, sempre considere que a matriz a ser elaborada pelo gestor do sistema de segurança deve ser completa e abranger as informações relativas a todos os riscos críticos identificados no processo de análise de riscos previamente executado.

Quadro 2.14 | Matriz de monitoramento de riscos críticos (resumida)

Riscos críticos	Fatores de riscos críticos do ambiente externo	Eventos potencializadores dos fatores de riscos críticos	Ações de monitoramento	
			Dados indicadores. O que preciso monitorar?	Como obter os dados indicadores?
Desvio de material do almoxarifado.	Criminalidade bastante ativa nas imediações da unidade industrial.	Redução do fluxo de consumidores de droga nos pontos de distribuição no interior da comunidade onde estão instalados.	Fluxo de consumidores de droga no interior da comunidade.	- Observação do entorno. - Dados de moradores da comunidade.
		Aumento da repressão policial com intensificação das patrulhas e a prisão de traficantes.	Número de operações policiais voltadas à repressão ao tráfico.	- Observação do entorno. - Ligações com órgãos policiais.
		Aumento do índice de assaltos à mão armada nas imediações da unidade industrial.	Número de assaltos à mão armada nas imediações em condições normais e depois da repressão policial.	- Noticiário policial. Ligações com órgãos policiais. - Dados obtidos com moradores do entorno.
		Aumento do índice de roubos de carros nas imediações da unidade industrial.	Número de casos de roubo de veículos nas imediações, tanto em condições normais, como depois da repressão policial.	
		Aumento do índice de invasões de estabelecimentos comerciais e de unidades industriais situadas no entorno da área dominada pelos traficantes.	Número de casos de invasão de estabelecimentos comerciais e de unidades industriais nas imediações em condições normais e depois da repressão policial.	

Fonte: elaborado pelo autor.

Como já sabemos, as análises diagnósticas efetuadas fazem parte das bases estratégicas do sistema de segurança. No caso das análises diagnósticas realizadas no contexto da atividade de inteligência em riscos, ainda há que se considerar sua particular finalidade para tornar o sistema de segurança mais efetivo como resultado do monitoramento dos fatores de riscos críticos.

O monitoramento judicioso e detalhado é que dará suporte para a tomada de decisão quanto às ações de segurança a serem implementadas em nível operacional e tático, provendo a continuidade dos negócios. Essas ações de segurança poderão ser empreendidas

em setores diversos do sistema de segurança, trazendo reflexos positivos no sentido de se obter a efetividade do sistema.

Exemplificando

Um aperfeiçoamento dos meios organizacionais no âmbito da empresa que modifiquem as rotinas e os procedimentos relativos à solicitação e recebimento de materiais estocados no almoxarifado terão abrangência de **nível operacional** e contribuirão para mitigar o risco de desvio de material do almoxarifado, ampliando a efetividade do sistema de segurança.

De igual modo, o aperfeiçoamento dos meios dinâmicos com a criação de um posto de vigilância junto ao almoxarifado terá abrangência de **nível tático**, contribuindo, de igual modo, para mitigar o risco de desvio de material do almoxarifado.

No caso dos fatores de risco do ambiente externo (que não são controláveis), o gestor do sistema irá monitorá-los em função de sua criticidade e de sua possibilidade de comprometer a continuidade dos negócios. O monitoramento dos dados indicadores permitirá ao gestor do sistema de segurança agir proativamente no sentido de desencadear um plano de ação formulado com base na ferramenta 5W2H para atender à contingência de prover a continuidade de negócios.

Esse plano normalmente terá abrangência operacional e tática, prevendo ações a serem desencadeadas por vários setores da organização, além de demandar diretamente o sistema de segurança com o objetivo de prover a continuidade dos negócios.

Assimile

O plano contendo as ações de segurança de nível operacional e de nível tático (provendo a continuidade dos negócios) fará parte das bases estratégicas do sistema de segurança e deve ser concebido previamente à configuração da hipótese considerada pela consumação dos eventos potencializadores dos fatores enumerados.

Desse modo, o plano de continuidade dos negócios do sistema de segurança se consolidará como a previsão de um esforço de mitigação antecipado à consumação do risco, contribuindo para a preservação dos objetivos estratégicos da organização integrando as bases estratégicas do sistema de segurança.

Pesquise mais

Saiba que existem outras metodologias de análise e gerenciamento de riscos. Para ampliar seu conhecimento, veja o Método Brasiliano:

BELLINI, Luiz Alberto. **Redução dos riscos operacionais nos pátios dos aeroportos brasileiros**. Monografia (Especialização), Centro de Formação de Recursos Humanos em Transportes, Universidade de Brasília, Brasília, 2008, 102p. Disponível em: <http://bdm.unb.br/bitstream/10483/1583/3/2008_LuizAlbertoBellini.pdf>. Acesso em: 6 jul. 2017.

Bons estudos!

Sem medo de errar

Vamos solucionar nossa situação-problema? Você, como gerente de inteligência e segurança do consórcio construtor da Usina Hidrelétrica de Belo Monte, recebeu o encargo de elaborar uma matriz de monitoramento de fatores de risco críticos especificamente para o risco de entrada de criminosos no canteiro de obra. Esse risco foi analisado, muito por conta da identificação de que o processo de entrada dos funcionários pelas portarias não permitia identificar, efetivamente, todos os colaboradores que adentravam no canteiro, já que não existia crachás eletrônicos, dentre outros fatores.

O primeiro passo para a elaboração da matriz será consultar todas as informações que você obteve na análise diagnóstica realizada e no seu aprofundamento para compreender as particularidades dos fatores críticos de riscos, ressaltando tanto o grande número de estradas por onde circulam pessoas e conduções próximas, como a possibilidade de protestos indígenas com radicalismo e vandalismo. O próximo passo será definir quais são os eventos potencializadores desses fatores de riscos críticos, conforme mostra o Quadro 2.15.

Quadro 2.15 | Análise do risco, fator de risco e eventos potencializadores do produto

RISCO	FATORES DE RISCOS DO AMBIENTE EXTERNO	EVENTOS POTENCIALIZADORES DO FATOR DE RISCO
Entrada de criminosos.	Grande número de estradas por onde circulam pessoas e conduções próximas.	- Aumento de consumo de drogas na região, pela ousadia dos traficantes. - Uma vez que há muitas estradas, há a possibilidade de transporte de drogas e outros produtos de origem ilícita, que pode incentivar a atividade criminosa nas imediações. - Falta de repressão policial, uma vez que efetivo é reduzido, permite um incremento nas atividades criminosas. - Percepção dos meliantes de que o acesso ao canteiro da usina não apresenta um rigor mínimo necessário.

Fonte: elaborado pelo autor.

Veja que o Quadro 2.15 serve para demonstrar os passos para a montagem da matriz de monitoramento dos riscos críticos. Uma vez que elaboramos os fatores potencializadores para um dos riscos críticos, falta agora as ações de monitoramento.

Vamos aproveitar a oportunidade para finalizarmos nosso produto. Então, observe em detalhes, o Quadro 2.16, que apresenta todos os detalhes e conceitos necessários, inclusive as ações de monitoramento para o segundo fator de riscos críticos do ambiente externo (possibilidade de protestos indígenas com radicalismo e vandalismo).

Quadro 2.16 | Matriz de monitoramento de riscos críticos (resumida)

Riscos críticos	Fatores de riscos críticos do ambiente externo	Eventos potencializadores dos fatores de riscos críticos	Ações de monitoramento	
			Dados indicadores. O que preciso monitorar?	Como obter os dados indicadores?
Entrada de criminosos no canteiro de obras da hidrelétrica de Belo Monte.	Grande número de estradas por onde circulam pessoas e conduções próximas.	Aumento de consumo de drogas na região, pela ousadia dos traficantes.	As atividades dos traficantes e usuários recorrentes de droga.	Acompanhamento dos relatórios de inteligência policial e observação velada das atividades dos conhecidos traficantes.
		Uma vez que há muitas estradas, há a possibilidade de transporte de drogas e outros produtos de origem ilícita, que pode incentivar a atividade criminosa nas imediações.	Concentração frequente de pessoas nas áreas externas da usina.	Atenção dos próprios vigilantes e rondantes, que compõem a segurança do complexo e deverão relatar, formalmente, caso a caso.

Entrada de criminosos no canteiro de obras da hidrelétrica de Belo Monte.	Grande número de estradas por onde circulam pessoas e conduções próximas.	- Falta de repressão policial, uma vez que efetivo é reduzido, permite um incremento nas atividades criminosas.	Quantidade de vezes que foi verificado um policiamento nas vias de acesso próximas da usina.	O pessoal da segurança e o gestor da segurança da usina deverão ser notificados nos relatórios de segurança.
		- Percepção dos meliantes de que o acesso ao canteiro da usina não apresenta um rigor mínimo necessário.	Quantidade de entradas não autorizadas que foram verificadas formalmente e quantidade de pessoas estranhas à usina que tentaram o acesso, sendo barradas nas portarias.	Os vigilantes são responsáveis pelo controle de acesso dos funcionários nas portarias e devem informar qualquer tentativa de entrada não autorizada.
	Possibilidade de protestos indígenas com radicalismo e vandalismo.	Falha/interrupção no atendimento das compensações requeridas pelos índios em decorrência da construção da usina, dentre elas: transporte escolar; distribuição de alimentos; construção de postos de saúde; manutenção da rede de estradas de terra que dão acesso às aldeias dispersas na comunidade indígena; e compensação financeira pela alegada redução da atividade econômica de pesca na calha do rio Xingu.	Ocorrência de falhas ou interrupção do transporte escolar; da distribuição de alimentos; da construção dos postos de saúde; da manutenção da rede de estradas de terra; e do pagamento de compensação financeira às comunidades indígenas.	- Acompanhamento do atendimento do consórcio à comunidade indígena, por meio de ligações com os funcionários responsáveis. - Obtenção de dados no interior da comunidade indígena a respeito do atendimento.
		Invasão de grupos de índios no canteiro de obras, o que pode permitir a entrada de outros criminosos, com intenção de realizar furtos, roubos e outras ações de desordem.	Intensificação de reivindicações de índios junto ao setor de comunicação social em Altamira.	- Acompanhamento dos contatos e reivindicações das lideranças indígenas com o setor de comunicação social. Obtenção de dados no interior da comunidade indígena.

Fonte: elaborado pelo autor.

Avançando na prática

Invasão de prédios públicos por integrantes de movimentos de luta por moradia

Descrição da situação-problema

O prefeito de uma cidade localizada no Vale do Paraíba, durante sua campanha eleitoral, prometeu atender reivindicações de integrantes dos movimentos sociais de luta por moradia bastante atuantes no seu município. Tal promessa de campanha rendeu muitos votos dos militantes sem-teto ao candidato a prefeito, que terminou eleito.

Depois de um ano de administração sem que nenhuma reivindicação fosse atendida, visando sensibilizar o prefeito, as

lideranças passaram à ofensiva e iniciaram um ciclo de manifestações por parte do movimento, cobrando o cumprimento das promessas de campanha. O líder do movimento, Efrain Junqueira, há cerca de uma semana, durante uma manifestação realizada defronte do paço municipal que contava com a participação de cerca de 250 militantes, foi entrevistado pela emissora de rádio local e disse que se o prefeito não acenar para o cumprimento das promessas de campanha em 30 dias, eles ocupariam prédios da prefeitura, iniciando pelo prédio desocupado do antigo posto de saúde do bairro Jequitibá.

Sabe-se que os integrantes do movimento estão instalados precariamente em acampamentos situados na área de Nova Cachoeirinha que fica nos arredores do município. Além disso, normalmente, os integrantes do movimento se deslocam com ônibus contratados junto à transportadora Itaquera, cujos donos são simpáticos à causa, para fazerem suas manifestações e eventuais ocupações.

Diante do risco de haver invasões de prédios públicos e em razão do agravamento do movimento social e das alegações do líder Efrain Junqueira, o chefe de gabinete do prefeito pediu que você, como gestor de segurança da prefeitura, tomasse providências junto à Polícia Militar com vistas a evitar as invasões anunciadas enquanto são negociados os imóveis aos sem-teto.

Dentro desse contexto, com o objetivo de aprofundar a análise diagnóstica do chefe da seção de inteligência do Batalhão da Polícia Militar, você precisa responder aos seguintes questionamentos: qual o risco deve ser mitigado? Qual fator de risco pode ser identificado? Qual é o evento potencializador do fator de risco relacionado? Qual é um dado indicador do evento potencializador levantado?

Resolução da situação-problema

Para a solução da presente situação, basta que você, como gestor de segurança da prefeitura, separe os dados informados da seguinte maneira:

Risco: invasão de prédio público por integrantes de movimento de luta por moradia.

Fator de risco: retorno das ações do movimento social de luta por moradia com início de um ciclo de manifestações.

Evento potencializador: deslocamento de ônibus dos integrantes do movimento de luta por moradia da região de Nova Cachoeirinha para o município, particularmente em direção ao prédio do antigo posto de saúde do bairro Jequitibá.

Dado indicador: contratação de ônibus da transportadora Itaquera por integrantes do movimento.

Esse estudo realizado por você certamente constará na matriz de monitoramento de fatores de risco críticos do chefe da seção de inteligência do Batalhão da Polícia Militar.

Faça valer a pena

1. Para a realização do monitoramento dos fatores de risco, devemos relacionar os dados que devem ser obtidos pela atividade de inteligência em riscos, detectando a ocorrência dos eventos potencializadores.
Dentro desse contexto, assinale a alternativa que indica quais ações serão desencadeadas com o propósito de identificar oportunamente esses dados, que indicam que os eventos potencializadores poderão se concretizar:

a) Reunião e busca.
b) Coleta e pesquisa.
c) Coleta e busca.
d) Análise e busca.
e) Análise e pesquisa.

2. Para proceder o monitoramento de um determinado fator de risco, é necessário aprofundar sua análise diagnóstica a fim de melhor compreender suas particularidades e, desse modo, identificar alguns eventos que o potencializem.
Os eventos potencializadores dos fatores de risco são verdadeiros alertas que impõem providências dos gestores do sistema de segurança.
Assinale a alternativa que indica como denominamos esses efeitos potencializadores dentro do jargão de segurança:

a) Bandeiras vermelhas.
b) Sinal vermelho.
c) Sinal de alerta.
d) Luz verde.
e) Bandeira verde.

3. As ações de monitoramento, em última análise, terão foco nos dados indicadores e serão processadas a partir da definição do que é preciso monitorar e do modo como serão obtidos esses dados indicadores.
Qual ferramenta é utilizada para organizar, esquematicamente, todos os

dados a serem obtidos, relacionando-os aos eventos potencializadores, aos fatores de riscos e aos riscos propriamente ditos?

a) 5W2H.
b) Quadro resumo da categorização dos riscos.
c) Plano de ação para mitigação de riscos.
d) Matriz de monitoramento de riscos.
e) Matriz resumo do plano de ação de riscos.

Referências

ABNT. **ISO 31000:** Gestão de riscos – princípios e diretrizes. 1. ed. São Paulo: 2009.

AURELIO, Marco. **Dicas e macetes do gestor de segurança**. 1. ed. São Paulo: Sicurezza, 2010.

BELLINI, Luiz Alberto. **Redução dos riscos operacionais nos pátios dos aeroportos brasileiros**. Monografia (Especialização) - Centro de Formação de Recursos Humanos em Transportes, Universidade de Brasília, Brasília, 2008, 102p. Disponível em: <http://bdm.unb.br/bitstream/10483/1583/3/2008_LuizAlbertoBellini.pdf>. Acesso em: 6 jul. 2017.

BRASILIANO, Antonio Celso Ribeiro. **Gestão e análise de riscos corporativos**: método Brasiliano avançado. 1. ed. São Paulo: Sicurezza, 2010.

_____. **Gestão da continuidade de negócios**: GCN. 1. ed. São Paulo: Sicurezza, 2011.

CUNHAL, Sandra. Internet das coisas: segurança e desafios. **Revista SEC**, ano II, n. 7, p.12-15, São Paulo, mar./abr. 2016.

EVANS, Dave. **A internet das coisas**: como a próxima evolução da internet está mudando tudo. 2011. Disponível em: <http://www.cisco.com/c/dam/global/pt_br/assets/executives/pdf/internet_of_things_iot_ibsg_0411final.pdf>. Acesso em: 6 jul. 2017.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário da língua portuguesa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

MEIRELES, Nino Ricardo. **Gestão estratégica do sistema de segurança**: conceitos, teorias, processos e prática. 1. ed. São Paulo: Sicurezza, 2011.

TATTAM, David. **Um breve guia ao risco operacional**. São Paulo: Sicurezza, 2013.

VON BERTALANFFY, Ludwig. **Teoria Geral dos Sistemas**. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 2010.

Gestão estratégica do sistema de segurança

Convite ao estudo

Caro aluno, nas unidades anteriores, você estudou a importância do diagnóstico para a elaboração do planejamento estratégico em segurança, além de conhecer e praticar algumas ferramentas com este objetivo. Compreendeu também a importância das diretrizes organizacionais, do plano estratégico empresarial, dos componentes de um sistema de segurança e das principais estratégias para mitigação dos riscos.

Nesta unidade, prosseguindo nos estudos sobre o planejamento estratégico em segurança, inicialmente, na Seção 3.1, trataremos do plano estratégico de aperfeiçoamento no qual você perceberá que, além de desenvolvê-lo, será necessário seu aperfeiçoamento com o decorrer do tempo e da mudança de cenários e contextos nos quais a área de segurança está inserida. Para que isso ocorra, verá que uma boa formação, motivação e busca contínua pelo conhecimento serão essenciais nesta missão. Na Seção 3.2, trataremos da implantação da gestão estratégica do sistema de segurança, que terá como base o uso do ciclo PDCA, abordando também a sensibilização e a comunicação, os riscos, as perdas e a continuidade dos negócios e a otimização no emprego dos meios disponíveis. Por fim, na Seção 3.3, você aprofundará conhecimentos no alinhamento estratégico, monitoramento dos indicadores de desempenho e aperfeiçoamento contínuo do sistema de segurança, estudando os ajustes necessários ao alinhamento com o plano estratégico empresarial, o gerenciamento, a auditoria e a validação dos indicadores de desempenho e a implementação dos aperfeiçoamentos. Além disso, conhecerá o monitoramento contínuo dos riscos, as identificações de eventuais mudanças de cenário e o reinício do ciclo PDCA no

sistema de segurança.

Nesta seção, os objetivos são conhecer definições e principais tendências no processo de escolhas estratégicas e de tomada de decisões no tocante ao aperfeiçoamento do sistema de segurança em uma organização. Da mesma forma, são necessários o desenvolvimento da compreensão e da capacidade de identificação de necessidades de melhoria contínua e de elaboração e apresentação de ações que aperfeiçoem tais sistemas com os quais possa interagir em sua vida profissional.

Para que você consiga assimilar esses conhecimentos, teremos uma situação criada para nos auxiliar nessa tarefa. Você, desta vez, assumirá as funções do secretário de segurança do município de Rivercity, auxiliando os comandantes das Guardas Municipais dos municípios Smallcity e Starcity, no desenvolvimento de um plano de segurança para um evento comemorativo intermunicipal. Todos os municípios citados pertencem a uma grande região metropolitana (RM).

Recentemente, os municípios pertencentes às grandes regiões metropolitanas têm unido esforços no sentido de aperfeiçoar seus sistemas de segurança por meio do Plano de Ajuda Mútua de Segurança (PAMS), que prevê o compartilhamento de informações, integração de sistemas de monitoramento de imagens e ações conjuntas, visando melhorar as condições de segurança de seus cidadãos. Estas ações objetivam desde operações físicas em divisas de municípios até cooperação técnica para determinadas atividades.

Os eventos ou programas que envolvam riscos ou grandes concentrações de pessoas devem ser informados e discutidos antecipadamente na reunião mensal de segurança dessas referidas RM, sendo que nelas cada município é representado pelo seu secretário de segurança ou, na ausência deste, pelo seu comandante da Guarda Municipal.

Em determinada ocasião, os prefeitos de Smallcity e Starcity,

distantes 25km um do outro, mas integrantes da mesma RM, resolveram comemorar um feriado comum às duas cidades. O evento definido para a comemoração seria uma corrida de carros que aconteceria na única estrada de acesso entre as duas cidades. A estrada era asfaltada, sinuosa e com trechos de serra, servindo de acesso a muitos proprietários de sítios e fazendas situadas em seu entorno, e registrava altos índices de acidentes, com um número considerável de mortes.

O plano de segurança proposto, em comum acordo, pelos comandantes das Guardas Municipais das duas cidades para evitar acidentes, consistia em avisar a população dos dois municípios que a estrada estaria fechada para circulação de veículos, pessoas e animais na data e no horário do evento. Os meios de comunicação utilizados para informar a população dos dois municípios seriam carro de som, faixas espalhadas pela cidade, rádio local e panfletos distribuídos nas ruas e na estrada, uma semana antes do evento.

Como medida preventiva de segurança, foi proposto que viaturas do policiamento urbano das duas Guardas Municipais auxiliassem no evento, sendo distribuídas da seguinte forma: uma na entrada da cidade de Smallvile, outra na entrada de Starcity e uma na divisa entre os municípios. Essas viaturas teriam o papel de reter os veículos que tentassem adentrar a rodovia durante a realização da corrida. Além disso, duas ambulâncias, uma na entrada de cada cidade, também seriam deixadas de prontidão.

Você é o secretário de segurança da cidade de Rivercity, que também integra os municípios da RM, e participou da última reunião que discutiu o PAMS integrado entre os municípios membros, que previa, entre outras ações, a informação de eventos que produziam riscos ou concentração de pessoas. Como você conhece a sistemática para a implantação da gestão estratégica de um sistema de segurança, organizará, como **produto** da Unidade 3, um **cenário simples.**

Vamos em frente?

Seção 3.1

Plano estratégico de aperfeiçoamento do sistema de segurança

Diálogo aberto

Caro aluno, a realidade dos profissionais da área da segurança é repleta de desafios e oportunidades. Ambos precisam ser percebidos, o mais breve possível, para que um gestor de segurança possa se posicionar sobre eles e tomar as ações necessárias. Discernimento, conhecimento e bom senso parecem ser ingredientes essenciais para o desenvolvimento, crescimento e sucesso nesta área.

Se você já é um profissional de segurança, certamente, já trabalhou em locais em que sabia que a tarefa poderia ser desenvolvida de forma mais eficiente ou segura. Mas, se você ainda não é, certamente, um dia, atuará em um cenário como o descrito anteriormente.

Da mesma forma, é comum encontrar empresas em que o poder de tomada de decisões é limitado a poucos, que, às vezes, não têm conhecimento ou experiência para tal. Muitas vezes, o resultado desta condição será um ambiente inseguro, que não passa por melhorias e aperfeiçoamentos e que, portanto, não evolui da maneira como deveria.

Sabe-se que aqueles profissionais que desempenham e desenvolvem uma determinada tarefa são que apresentam melhores condições de descrevê-las, de apontar dificuldades e propor soluções que podem melhorar o dia a dia da função e até do seu departamento como um todo. Entretanto, em muitas ocasiões, eles acabam não sendo ouvidos, isto é, são deixados de lado, o que também é muito comum de acontecer na segurança.

Considerando que o planejamento estratégico é uma prática comum atualmente, inerente a todos os segmentos e a todas atividades, retomaremos a reunião de Plano de Ajuda Mútua de Segurança (PAMS), em que você é o secretário de segurança do município de Rivercity, que, por ter formação e conhecimento em planejamento estratégico, se propôs a auxiliar no aperfeiçoamento do plano de segurança do evento comemorativo intermunicipal,

auxiliando, assim, os comandantes das Guardas Municipais dos municípios de Smallcity e de Starcity.

Para o evento comemorativo, foi analisado que um dos riscos de maior probabilidade e impacto, portanto, mais crítico à segurança, pode se concretizar a partir da ocorrência de acidentes automobilísticos durante a corrida, principalmente, devido à alta velocidade dos carros, à sinuosidade da estrada, à existência de muitas entradas e saídas de sítios e fazendas, ao tráfego de animais e pessoas pelo acostamento, à falta de sinalização etc.

Acidentes ocorridos em um evento deste tipo (e organizados pelas prefeituras envolvidas) podem causar sérios prejuízos ao erário público, com o pagamento de indenizações e a responsabilização civil e criminal dos organizadores, sem mencionar a possibilidade de perda de vidas e danos físicos aos participantes, além de danos materiais diversos.

Diante desse quadro, você precisará, inicialmente, realizar um diagnóstico da situação. Considerando o contexto em que ocorrerá o evento, a corrida poderá apresentar algum risco com algumas consequências. Existe um plano integrado de segurança para a RM? Quais são as principais estratégias escolhidas? Há necessidade de se rever ou aperfeiçoar os componentes atuais do sistema de segurança? Quais estratégias devem ser revistas? Como esboçar novas estratégias? Como realizar o alinhamento das estratégias existentes com as novas julgadas mais adequadas?

A resposta desses questionamentos permitirá que você elabore um **relatório com as ações que podem ser tomadas com o objetivo de aperfeiçoar o sistema de segurança.** Ao finalizar esta tarefa, você dará o primeiro passo para a elaboração do produto desta unidade: um **cenário de risco.**

Bom trabalho!

Não pode faltar

Caro aluno, nesta unidade, você avançará seus estudos nos conteúdos do planejamento estratégico em segurança, ampliando, nesta primeira seção, seus conhecimentos quanto às definições e às principais tendências que influenciam as escolhas estratégicas. Além disso, compreenderá e identificará necessidades de aperfeiçoamento e atualização contínua dos sistemas de segurança, compreenderá o processo de elaboração das ações de alinhamento destes e aprenderá ainda sobre o desenvolvimento de ações para o plano de aperfeiçoamento estratégico dos sistemas de segurança. Para que isso aconteça, mãos à obra!

Na Unidade 1, estudamos o conceito de gestão estratégica como um método gerencial que acompanha as ações e o *status* dos acontecimentos do presente, projetando suas possibilidades de influências ou seus impactos em situações futuras em uma organização ou em contextos relacionados a ela. Portanto, em linhas gerais, a gestão estratégica refere-se às implicações futuras das decisões e escolhas identificadas, selecionadas, adotadas e colocadas em prática no presente, frente a uma realidade vivida.

Com isso, percebe-se, dessa forma, que as ações, decisões e escolhas são de extrema importância na vida das organizações de maneira geral, uma vez que definem o sucesso ou o fracasso em um cenário presente, ou futuro, que pode ser de curto, médio e longo prazos. Por causa desta condição, o processo de escolha e tomada de decisões deve ser tratado como estratégico pelos profissionais, não sendo diferente para o gestor de segurança.

Assimile

Nossa disciplina se denomina Planejamento Estratégico em Segurança, mas você entende o que significa *estratégico*? Estratégico está relacionado ao conceito de estratégia visto na Unidade 1. Entretanto, *estratégico* denota um certo sentido de prioritário, de ações que são tomadas com impactos para toda a organização e decisões que devem envolver toda sua alta administração.

A escolha estratégica é entendida como a condição ou capacidade que o gestor de segurança, baseado em sua *expertise* e leitura da realidade, possui para tomar ações que influenciarão, de forma positiva

ou negativa, uma determinada realidade presente ou futura. Pode-se inferir que a experiência do indivíduo associada às suas concepções de vida, mundo e sua formação contribuem, de forma determinante, no processo de tomada de decisões estratégicas.

A prática continuada de um plano estratégico de aperfeiçoamento dos sistemas de segurança requer um olhar diferenciado do seu gestor sobre a realidade em que a empresa em que atua está inserida. Sua proatividade e capacidade de análise constante das variáveis que permeiam tais sistemas são essenciais, o que coloca este profissional no centro do processo, como um de seus principais protagonistas. Dessa forma, seu perfil, sua formação, sua motivação e seu aperfeiçoamento ininterrupto são determinantes no desenvolvimento de sua capacidade para programar e administrar o funcionamento e a melhoria contínua do sistema.

A escolha estratégica compõe um processo que produz mudanças estruturais e organizacionais com o decorrer do tempo. As empresas buscam coordenar e alinhar estas escolhas por meio do desenvolvimento e acompanhamento de seus gestores, das melhorias dos seus recursos gerenciais disponíveis e da observância de planejamentos alinhados às suas ideias, às suas crenças, aos seus valores e à sua visão da evolução do negócio.

Dessa maneira, deve-se considerar que o gestor é apenas um dos elementos integrantes que pode determinar o êxito (ou não) dos processos, no caso, relacionados à área da segurança. Quando se estuda a escolha estratégica e o processo de mudanças na dinâmica e evolução das organizações, é possível verificar várias tendências, entretanto, para os objetivos desta seção, destacam-se duas delas: a voluntarista e a determinista. Vamos conhecê-las?

Segundo Wilson (1995 apud VERDU, 1999, p. 20), os estudos realizados para investigação de processos relacionados às mudanças organizacionais apresentam direcionamentos para o voluntarismo ou determinismo. No caso do voluntarismo, o foco está no esforço e na ação humana, ou pela vontade do decisor, para o processo de transformação, enquanto que o determinismo está centrado nas condições internas e externas na empresa, independendo da vontade do indivíduo.

Dessa forma, quando o gestor e seus pares têm condições de autonomia para programar e realizar mudanças, pode-se dizer que

a escolha estratégica reside sobre os fatores humanos, ou seja, os profissionais e, portanto, pode ser entendida como voluntarismo. Já quando o processo decisório depende da estrutura organizacional da empresa e independe do empenho humano do gestor e seus pares, este é determinista.

Exemplificando

Cenário 1: uma determinada empresa no segmento de armazenamento e distribuição de produtos para higiene, beleza, limpeza, alimentos, medicamentos e itens eletrônicos é, constantemente, vítima de roubos de cargas, invasões aos seus armazéns, sequestros relâmpagos de seus colaboradores, desvios de cargas, entre outras ações. Devido a este contexto, ela tem um departamento de segurança empresarial, **com função de staff, comandado por um gerente de segurança ligado, diretamente, ao diretor-presidente da companhia, e que está no mesmo patamar hierárquico dos Gerentes de outros departamentos.** Este gestor de segurança tem função e *status* que lhe permitem tomar decisões com base no **planejamento estratégico da segurança** e nas necessidades emergenciais que este apresentar. Ele pode, sem aviso prévio, adquirir materiais, equipamentos, contratar pessoas, capacitar seu pessoal, entre outras possibilidades. **A melhoria contínua está prevista na visão, na missão e nos valores da empresa, sendo uma prática constante e arraigada à cultura organizacional.** Dessa forma, este gestor de segurança apresenta condição de **voluntarismo** para atuação, pois dependerá de seu empenho humano, as ações corretivas para o presente ou para o aperfeiçoamento do sistema, visando sua melhoria a curto, médio e longo prazos.

Cenário 2: há algumas quadras de distância, mas ainda no mesmo condomínio onde se situa a empresa do cenário 1, existe uma outra organização que detém alta tecnologia e que tem como foco do seu negócio o beneficiamento de produtos de seus clientes. Para este processamento, ela tem sob sua responsabilidade todos os tipos de cargas que a empresa do cenário 1 armazena, com exceção dos eletrônicos. Também coleciona casos em que foi vítima dos mesmos tipos de crimes. Conta com diversos departamentos, inclusive, o de **segurança empresarial, que está a cargo do técnico em segurança do trabalho da empresa, subordinado ao chefe do departamento pessoal,** o qual, além das obrigações relacionadas à segurança do trabalho, responde pela área de segurança patrimonial da empresa. Toda solicitação de compra de materiais ou equipamentos deve ser justificada e apresentada ao chefe do departamento que submeterá o pedido ao seu diretor administrativo que, por sua vez, encaminhará a demanda para análise do departamento de segurança da matriz na Cidade do México

e aguardará o parecer que poderá autorizar a ou não a aquisição do material. **A visão, a missão e os valores desta empresa não contemplam a autonomia no processo de escolha estratégica ou simplesmente de tomada de decisões por parte de qualquer funcionário sem a anuência da chefia.** Dessa forma, este gestor de segurança atua sob condição de **determinismo**, o que faz com que suas ações humanas e necessidades sejam limitadas pela estrutura organizacional.

De qualquer forma, o principal objetivo da escolha estratégica está no resultado a ser obtido, que deve ser sempre o melhor e o mais eficiente possível, considerando, obviamente, a cultura organizacional. Atualmente, essa condição é uma realidade emergente e crescente nas empresas e suas inclinações estão em função e são determinadas pelas diretrizes organizacionais (visão, missão e valores), que, no caso dos planejamentos na nossa área de segurança, também é denominada de "bases estratégicas do sistema de segurança", já estudadas na Seção 2.1.

Se o profissional de segurança já atua na organização há algum tempo, muito possivelmente já percebeu sua cultura organizacional e já tem consciência de como ocorre o processo de escolha ou de tomada de decisão na estrutura existente, ou seja, já tem conhecimento se ele terá ou não autonomia de ação. Se ele tiver autonomia para tomar decisões na estrutura existente, deverá tentar melhorá-la, mas, se não a possuir, deverá, gradativamente, desenvolvê-la.

Independentemente do modelo organizacional em que ocorre o processo de escolha estratégica ou de tomada de decisões, o gestor de segurança deverá sempre ter domínio sobre os processos que integram seu departamento, para que, com isso, possa identificar as necessidades de aperfeiçoamento do sistema que administra. Assim, compreender e identificar as necessidades de aperfeiçoamento do sistema é uma competência essencial de um gestor de segurança e deve ser planejada detalhadamente.

Agora que você, caro aluno, entendeu o conceito de escolhas estratégicas, falaremos um pouco sobre o aperfeiçoamento do planejamento do sistema de segurança. O plano estratégico de aperfeiçoamento deve iniciar com uma análise de sua própria estrutura por meio de um diagnóstico detalhado dos seus próprios objetivos estratégicos e respectivos projetos e planos de ação, um a um, se for o caso, de forma a conhecer suas características, o que está dando certo (pontos fortes) e aquilo que deve ser aperfeiçoado (oportunidades de melhoria).

Para isso, note que você necessitará de, praticamente, todo o conhecimento que adquiriu nas Unidades 1 e 2, estudadas até aqui, pois as ferramentas, como a matriz SWOT, PDCA, 5W2H e o diagrama de Ishikawa, além de outras, deverão ser utilizadas para o sistema de segurança. Para que o aperfeiçoamento do sistema de segurança possa ocorrer, é preciso, inicialmente, revisar o sistema já existente. Segundo Oliveira (2011), as revisões podem ser realizadas ocasionalmente, sempre que o gestor entender que ocorreram alterações significativas no ambiente, nos cenários ou na estrutura em que o sistema é aplicado, ou ainda, de forma periódica, prevista em um cronograma, sendo que, neste caso, ela ocorre de forma a checar os processos, sua aplicabilidade, sua funcionalidade e sua eficiência na prática cotidiana.

Pesquise mais

Você entende a definição de cenário? Este é um conceito importante no contexto do planejamento estratégico, que será abordado, em detalhes, nas próximas seções desta unidade. Comece a entender o seu significado, lendo as páginas 10 e 11 do livro *Administração no contexto internacional: Cenários e Desafios,* de Jayr Figueiredo de Oliveira.

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de. **Administração no contexto internacional:** cenários e desafios. São Paulo: Saraiva, 2007.

Já vimos em seções anteriores que a visão sistêmica é uma condição essencial para o gestor fazer frente às demandas que lhe são apresentadas, sejam elas emergentes ou não, atendendo-as e fornecendo respostas imediatas ou de curto, médio e longo prazos. É imprescindível que ele busque estar sincronizado com estas necessidades, pois, do contrário, estará apenas contendo e tratando os efeitos no cotidiano, sendo absorvido por ele, não conseguindo produzir melhorias e desenvolver o sistema.

Geralmente, o dia a dia de um gestor de segurança tem todo seu tempo tomado na solução de problemas emergentes, de forma que ele dedica pouco tempo, ou quase nenhum, para as melhorias que o sistema requer. É comum que o profissional seja absorvido pela rotina, perdendo ou reduzindo sua visão sistêmica, o que o limita a tratar somente os problemas do presente, deixando, para segundo plano, as melhorias de curto, médio e longo prazos. Com isso, ele deixa de perceber os movimentos evolutivos ou involutivos que a estrutura à qual gerencia é submetida.

Reflita

No contexto de aprendizagem apresentado nesta unidade, você é o secretário de segurança do município Rivercity e deverá preparar um **relatório com as ações que podem ser tomadas com o objetivo de aperfeiçoar o sistema de segurança.** Será que você conseguirá gerir as demandas atuais e desenvolver melhorias que aperfeiçoem o sistema? Qual das duas necessidades é mais importante? Quais ferramentas do planejamento estratégico poderiam ser utilizadas?

Como pode ser observado, a necessidade de mapear para conhecer e aperfeiçoar qualquer sistema sempre se fará presente, pois, sem isto, o gestor caminhará sem saber exatamente o que deve fazer. Com o mapeamento e a identificação de pontos fortes e de oportunidades de melhoria, o gestor de segurança poderá elaborar e propor ações de alinhamento estratégico mais específicas, atendendo, de forma mais personalizada, o sistema de segurança o qual ele gerencia.

Exemplificando

Um gestor foi contratado por uma empresa agropecuária para aperfeiçoar o sistema de segurança utilizado em uma de suas fazendas de criação de cavalos de raça e gado de corte. O diretor administrativo da empresa informou que a área da fazenda era protegida por cercas de arame farpado em suas divisas, que tinha um quadro de segurança orgânica com 36 homens que trabalhavam uniformizados e armados, que se utilizavam de 6 viaturas para realizar as rondas em regime de revezamento. Além disso, a fazenda dispunha também de um sistema de CFTV com câmeras distribuídas em locais estratégicos.

Havia alguns problemas de segurança enfrentados na propriedade como, o desaparecimento eventual de bois de corte dos pastos da fazenda e o desaparecimento de um dos cavalos puro-sangue

O novo gestor de segurança, ao assumir seu posto, resolveu aprofundar o estudo utilizando um *brainstorming*, uma matriz de análise SWOT, seguido, posteriormente, da aplicação do diagrama Ishikawa, em todos os processos desenvolvidos pelo sistema de segurança da fazenda. A análise combinada dos dados produzidos pelas ferramentas permitiu ao gestor elaborar e propor algumas medidas iniciais (que chamou de Fase 1) para aperfeiçoar o sistema de segurança da fazenda.

Vamos procurar esboçar as ações que integram o plano estratégico para aperfeiçoamento do sistema de segurança. Veja as principais ações:

1. O estudo do perfil pessoal, social e profissional de todos os profissionais da segurança da fazenda.

2. Treinamento específico de formação aos profissionais para prevenção e combate de furto e roubo de gado e demais crimes de áreas rurais.

3. Instalação de uma estação repetidora de rádio para cobertura das áreas de "sombra" da região da fazenda, melhorando, assim, a comunicação.

4. Substituição dos atuais 6 veículos de rondas com tração dianteira por veículos 4X4 devido ao tipo de terreno, acrescentando mais 3 para atingir um total de 9.

5. Cabeamento por fibra ótica até os locais estratégicos apontados no plano de segurança ou a instalação de estações repetidoras digitais para retransmissão em tempo real de imagens das câmeras.

6. Criação de um plano de ajuda mútua (PAM) com as fazendas vizinhas.

7. Implantação e desenvolvimento de um departamento de inteligência para monitorar os crimes relacionados ao segmento na região.

8. Estabelecer parceria com as forças locais de segurança pública com a finalidade de estreitar as relações com as autoridades e a reunião de recursos para o combate ao crime em áreas rurais.

9. Aplicação do ciclo PDCA - *plan* (planejar), do (executar), *check* (checar) e act (agir/corrigir).

10. Aquisição dos seguintes equipamentos de apoio: 6 escopetas, calibre 12, 50 coletes à prova de balas, com proteção nível 3, 25 rádios Hand Talkies - HTs, 10 drones equipados com câmeras para visão noturna e transmissão de imagem via rádio.

Compreender e identificar as necessidades do sistema de segurança permitirá ao gestor desenvolver ações para um plano de aperfeiçoamento estratégico do sistema de segurança como o descrito no exemplo. O plano não deve focar somente a aquisição de materiais e equipamentos, pois esta ação transcende o campo material.

De acordo com Brasiliano (2006), conhecer a situação real da organização frente ao ambiente interno e externo, identificando pontos fortes e fracos, é fundamental e deve sempre buscar uma visão sistêmica. A manutenção atualizada desta condição possibilitará ao gestor realizar os ajustes e as correções necessários, objetivando a

operacionalidade e funcionalidade do plano de segurança.

O gestor deve ir além de ações no âmbito material e de equipamentos, precisando avançar na área da inteligência propriamente dita, pois os equipamentos e a tecnologia estão disponíveis a todos, bastando ter recursos para adquiri-los. O grande diferencial do profissional de segurança está na inteligência e em sua capacidade de se adaptar (e adaptar o sistema) frente às demandas que se fazem presentes a cada dia.

Pesquise mais

Como você pode verificar nesta seção, foram várias as referências feitas a algumas das principais ferramentas utilizadas no desenvolvimento do planejamento estratégico na área da segurança, entre outras. Algumas delas, como a matriz SWOT, 5W2H, ciclo PDCA e o diagrama de Ishikawa, foram estudadas na Unidade 1. Existem algumas outras que podem ser utilizadas nos processos de planejamento. Com a finalidade de conhecer um pouco mais sobre elas, sugiro a seguinte leitura.

SOTILLE, M. A. **A Ferramenta GUT - Gravidade, Urgência e Tendência.** Disponível em: <http://www.pmtech.com.br/PMP/Dicas%20PMP%20-%20Matriz%20GUT.pdf>. Acesso em: 22 ago. 2017.

E também o artigo:

SILVA, B. C.; CAFFE FILHO, H. P. **Planejamento e Importância da Visão Sistêmica para um Planejamento Estratégico**. Disponível em: <http://www.uneb.br/espcont/files/2011/12/ART-001200-10.pdf>. Acesso em: 22 ago. 2017.

Sem medo de errar

Com relação à situação-problema descrita no Diálogo aberto, no início desta seção, ao realizar os primeiros levantamentos de diagnóstico, verificou-se uma série de condições no plano de segurança proposto inicialmente que podem comprometer a segurança do evento. Vamos responder as perguntas do Diálogo aberto? Veja como fica o nosso relatório, conforme Quadro 3.1:

Quadro 3.1 | Relatório de aperfeiçoamento do sistema de segurança

Relatório com as ações que podem ser tomadas com o objetivo de aperfeiçoar o sistema de segurança

1. Existe um plano integrado de segurança para a RM?

Sim. Existe um PAMS Integrado entre os municípios membros, que prevê, entre outras ações, a informação de eventos que produzam riscos ou concentração de pessoas. Entretanto, houve a inobservância ao PAMS por parte dos comandantes das Guardas Municipais das cidades de Smallcity e Starcity, quanto à informação do evento para discussão e análise.

2. Quais são as principais estratégias escolhidas?

2.1 – Verificar e analisar as condições em que o PAMS prevê a informação de eventos de risco ou com concentração de pessoas, por parte de seus membros.

2.2 – Identificar os motivos que levaram às recomendações do PAMS a não serem seguidas pelos comandantes das Guardas Municipais de Smallcity e Starcity.

2.3 – Tomar ações de melhoria no PAMS Integrado entre os municípios membros da RM, no tocante à implementação de procedimentos operacionais-padrão e situações futuras semelhantes.

2.4 – Definir ações específicas a serem adotadas pelos membros da RM quanto ao tipo de apoio técnico a ser disponibilizado ao município solicitante, após recebimento da informação, de sua análise e discussão.

3. Há necessidade de se rever ou aperfeiçoar os componentes atuais do sistema de segurança?

Sim. Existem vários fatores operacionais e táticos que precisam ser revistos, a partir das variáveis relacionadas ao trajeto, ao aperfeiçoamento do PAMS e às demais ações preventivas do plano de segurança elaborado pelos comandantes das Guardas Municípios das cidades de Smallcity e Starcity.

4. Quais estratégias devem ser revistas?

4.1 – A necessidade de percorrer o trajeto do evento a ser realizado, mapeando pontos críticos e realizando o reconhecimento da rodovia.

4.2 – A necessidade de acrescer e alinhar as estratégias e ações operacionais do atual plano de segurança.

4.3 – A realização de treinamento dos recursos humanos sobre os procedimentos a serem adotados no dia do evento.

5. Como esboçar novas estratégias?

5.1 – Utilizar a ferramenta 5W2H, a qual deverá ser realizada após a análise dos ambientes externos e interno.

5.2 – Reaplicar as ferramentas de análise solução de problemas.

6. Como realizar o alinhamento das estratégias existentes com as novas julgadas mais adequadas?

6.1 – Formação de uma comissão, com membros escolhidos entre os representantes da RM, para, no prazo de 30 dias, apresentarem:

6.1.1 – O plano de redefinição e ajustes apontados para o PAMS.

6.1.2 – O plano de comunicação a todos seus membros.

6.1.3 – Apontamento das ferramentas de melhoria contínua do PAMS.

Fonte: elaborado pelo autor.

Tabela 3.1 | Plano de ação, considerando a ferramenta 5W2H

O quê? (What?)	Quem? (Who?)	Quando? (When?)	Onde? (Where?)	Por quê? (Why?)	Como? (How?)	Quanto? (How much?)
1. Realizar análise do PAMS.	Secretário de segurança de Rivercity.	No mínimo, 30 dias antes da realização do evento.	Sede do PAMS da RM ou gabinete de comando das Guardas Municipais envolvidas.	Para verificação de sua estrutura e abrangência de ações em termos de deveres e responsabilidades.	Por meio da leitura, análise e discussão do PAMS.	Nenhum, pois se trata do poder público que já detém os recursos.
2. Elencar as principais estratégias escolhidas.	Secretário de segurança de Rivercity e comandantes das Guardas Municipais de Smallcity e Starcity.	No mínimo, 30 dias antes da realização do evento.	Sede do PAMS da RM ou gabinete de comando das Guardas Municipais envolvidas.	Melhorar e tornar possível a melhoria contínua do sistema de segurança.	Por meio da leitura, análise e discussão do PAMS e das falhas de segurança do plano de segurança do evento.	Nenhum, pois se trata do poder público que já detém os recursos.

3. Verificar necessidade de se rever ou aperfeiçoar os componentes atuais do sistema de segurança.	Secretário de segurança de Rivercity e comandantes das Guardas Municipais de Smallcity e Starcity.	No mínimo, 30 dias antes da realização do evento.	Sede do PAMS da RM ou gabinete de comando das Guardas Municipais envolvidas.	Melhorar e tornar possível a melhoria contínua do sistema de segurança.	Por meio da leitura, análise e discussão do PAMS e das falhas de segurança do plano de segurança do evento.	Nenhum, pois se trata do poder público que já detém os recursos.
4. Definir quais estratégias devem ser revistas.	Secretário de segurança de Rivercity e comandantes das Guardas Municipais de Smallcity e Starcity.	No mínimo, 30 dias antes da realização do evento.	Sede do PAMS da RM ou gabinete de comando das Guardas Municipais envolvidas.	Melhorar e tornar possível a melhoria contínua do sistema de segurança.	Por meio da leitura, análise e discussão do PAMS e das falhas de segurança do plano de segurança do evento.	Nenhum, pois se trata do poder público que já detém os recursos.
5. Esboçar novas estratégias.	Secretário de segurança de Rivercity e comandantes das Guardas Municipais de Smallcity e Starcity.	No mínimo, 30 dias antes da realização do evento.	Sede do PAMS da RM ou gabinete de comando das Guardas Municipais envolvidas.	Atualizar, melhorar e tornar possível a melhoria contínua do sistema de segurança.	Por meio da leitura, análise e discussão do PAMS e das falhas de segurança do plano de segurança do evento.	Nenhum, pois se trata do poder público que já detém os recursos.
6. Realizar o alinhamento das estratégias existentes com as novas julgadas mais adequadas.	Secretário de segurança de Rivercity e comandantes das Guardas Municipais de Smallcity e Starcity.	No mínimo, 30 dias antes da realização do evento.	Sede do PAMS da RM.	Melhorar e tornar possível a melhoria contínua do sistema de segurança.	Por meio da leitura, análise e discussão do PAMS e das falhas de segurança do plano de segurança do evento.	Nenhum, pois se trata do poder público que já detém os recursos.

Fonte: elaborada pelo autor.

Caro aluno, perceba que o esboço das principais estratégias foi formatado na Tabela 3.1 e, a partir destas, será possível aperfeiçoar o sistema de segurança e implementar um plano de ajuda mútua de segurança (PAMS).

Avançando na prática

Festa de aniversário

Descrição da situação-problema

Você foi convidado para organizar a segurança de uma festa de aniversário de um grande empresário. O evento será realizado a partir das 23h de um sábado, na casa de campo do aniversariante, que fica situada em uma das fazendas de sua propriedade, localizada

às margens de uma importante rodovia que concentra uma grande movimentação de veículos. O local da festa está a uma distância de 20km de qualquer centro urbano.

Entre os convidados estão outros empresários da região e o vice-governador do Estado, que já confirmou presença. O público esperado é de, aproximadamente, 500 pessoas. O local da festa tem uma grande possibilidade de pontos de acesso, entretanto, a entrada dos convidados ocorrerá somente pela entrada principal na qual existe uma guarita. Não existem muros cercando a propriedade, somente cercas vivas ou de arame farpado.

O plano de segurança proposto pelo aniversariante consiste em: uma identificação dos convidados mediante conferência em uma lista predefinida; rondas com uma viatura ocupada por 1 homem da segurança orgânica de sua empresa, nas áreas mais vulneráveis em que não existe controle de acesso da fazenda; e colocação discreta de 10 seguranças armados no interior na festa.

Nesse contexto, como você poderia aperfeiçoar o plano de segurança proposto pelo empresário?

Resolução da situação-problema

Para mostrar um bom trabalho na organização da segurança desse grande empresário, você deve, primeiramente, verificar as falhas apresentadas:

1. Local do evento.
2. Vários pontos de acesso.
3. Ausência de barreiras físicas significativas que limitem o local.
4. Poucas viaturas em rondas no local.
5. Número reduzido do efetivo.

Depois que isso for feito, você deve **transpor essas falhas para o diagrama de Ishikawa**, no qual teremos:

mão de obra:

1 - Quantidade de seguranças insuficiente.

Máquina:

2 - Quantidade de viaturas disponíveis insuficiente.

Meio ambiente:

3 - Local do evento.

4 - Vários pontos de acesso.

Medição:

5 - Não há estudos sobre a proporção do evento.

Por fim, é necessário que se faça um plano de ação de aperfeiçoamento do sistema de segurança, conforme Tabela 3.2:

Tabela 3.2 | Plano de ação, considerando a ferramenta 5W2H

O quê? (What?)	Quem? (Who?)	Quando? (When?)	Onde? (Where?)	Por quê? (Why?)	Como? (How?)	Quanto? (How much?)
1. Realizar estudos sobre a proporção do evento, obter informação mais precisa sobre o número de convidados e da presença do vice-governador.	Assessoria de segurança do evento.	No mínimo, 30 dias antes do evento.	No escritório de assessoria do evento.	Para obter informações que permitam dimensionar a estrutura de segurança necessária para realização do evento.	Através do telefone, do e-mail e da assessoria do vice-governador.	Nenhum. Já embutido nos custos da assessoria.
2. Obter informações sobre a segurança do vice-governador.	Assessoria de segurança do evento.	No mínimo, 30 dias antes do evento.	No escritório de assessoria do evento.	Para dimensionar o tipo de segurança a ser implementado no local e definir equipamentos.	Através do telefone, do e-mail e da assessoria do vice-governador.	Nenhum. Já embutido nos custos da assessoria.
3. Informar autoridades locais da presença do vice-governador no município.	Assessoria de segurança do evento.	No mínimo, 30 dias antes do evento.	No escritório de assessoria do evento.	Para garantir a segurança do vice-governador e dos demais convidados.	Envio de ofício.	Nenhum. Já embutido nos custos da assessoria.
4. Aumentar o número de seguranças de forma a cobrir todos os locais com possibilidade de acesso e reforçar o número de seguranças no controle de acessos.	Assessoria de segurança do evento.	No mínimo, 30 dias antes do evento.	No escritório de assessoria do evento.	Para evitar invasões pelos pontos de acesso sem controle e obter controle sobre a área.	Contratação de profissionais e aquisição de equipamentos extraquadros da segurança orgânica.	Nenhum. Já embutido nos custos da assessoria.
5. Aumentar a quantidade de viaturas conforme estudos sobre as proporções do evento.	Assessoria de segurança do evento.	No mínimo, 30 dias antes do evento.	No escritório de assessoria do evento.	Para aumentar a segurança do local.	Contratação de profissionais e aquisição de equipamentos extraquadros da segurança orgânica.	Nenhum. Já embutido nos custos da assessoria.

6. Solicitar patrulhamento dos órgãos públicos no local do evento.	Assessoria de segurança do evento.	No mínimo, 30 dias antes do evento.	No escritório de assessoria do evento.	Para aumentar a segurança do local.	Envio de ofício.	Nenhum. Já embutido nos custos da assessoria.

Fonte: elaborada pelo autor.

Faça valer a pena

1. Existe uma série de variáveis que podem interferir no processo de escolha estratégica ou de tomada de decisões dos gestores nas organizações contemporâneas. Esta condição ocorre em todos os segmentos e, na segurança, não é exceção. Entre estas variáveis podemos citar a cultura organizacional, que pode ser, superficialmente, definida como ideias, crenças e valores que uma empresa apresenta e pauta sua conduta, o que pode afetar diretamente todos seus colaboradores de forma positiva ou negativa, alavancando ou atravancando processos e decisões.
Sobre esse assunto, analise as seguintes assertivas:
I – A cultura organizacional permite ao gestor de segurança atuar de acordo com as necessidades de aperfeiçoamento do plano de segurança, sem depender da estrutura hierárquica organizacional da empresa.
II – A hierarquia organizacional é determinante no processo de escolha estratégica e de tomada de decisões na empresa.
III – O voluntarismo é uma condição que permite desprendimento ao gestor, atribuindo-lhe autonomia no processo de escolha estratégica e de tomada de decisões para o aperfeiçoamento do sistema de segurança.
Assinale a única alternativa correta que indica o julgamento das assertivas com as escolhas estratégicas voluntaristas ou deterministas.

a) I – voluntarista; II – determinista; III – voluntarista.
b) I – voluntarista; II – determinista; III – determinista.
c) I – determinista; II – determinista; III – determinista.
d) I – determinista; II – voluntarista; III – voluntarista.
e) I – voluntarista; II – voluntarista; III – voluntarista.

2. O desenvolvimento de um plano estratégico de aperfeiçoamento para um sistema de segurança requer o constante monitoramento do sistema em uso para que suas necessidades possam ser percebidas pelo gestor e elencadas como ações de melhoria a serem implementadas. Quanto maior for o conhecimento do profissional de segurança sobre ele, maior será seu detalhamento e, consequentemente, mais completo e mais coerente com

a realidade será o plano.
Quando elaboramos um plano estratégico de aperfeiçoamento, devemos ter em mente que:

a) O plano deve conter, prioritariamente, informações e detalhes sobre os recursos financeiros que serão necessários para seu desenvolvimento.
b) O plano deverá priorizar somente as áreas mais vulneráveis ou de risco, em detrimento daquelas consideradas mais seguras pelo gestor.
c) O plano deverá conter a identificação do seu autor, uma vez que este é o único responsável pela sua execução e pelo seu funcionamento adequado.
d) O plano não poderá sofrer muitas mudanças como geralmente ocorre em outros tipos de planejamento, uma vez que esta ação pode comprometer a organização como um todo.
e) O plano desenvolvido deverá ser guardado para que, em caso de necessidade, esteja pronto e possa ser colocado em prática.

3. Cada empresa tem suas próprias políticas, regras e níveis diferentes de classificar a prioridade da sua segurança. Na maioria dos casos, quando um plano é implantado e colocado em prática, ele demora anos para que seja revisto ou aperfeiçoado, sendo que, geralmente, quando isso ocorre, foi devido à alguma falha estrutural ou humana que gerou uma ocorrência com algum tipo de perda ou prejuízo à empresa. Um gestor deve sempre conhecer de que maneira e em que velocidade ocorrem as mudanças em sua empresa.
Várias são as etapas que o profissional de segurança deve observar para elaborar um plano de aperfeiçoamento de seu sistema de segurança, entretanto, uma delas pode ser considerada como essencial e determinante do sucesso ou fracasso da melhoria almejada. Assinale a alternativa que corresponde a uma prioridade no desenvolvimento de um plano de aperfeiçoamento:

a) A convenção coletiva de trabalho dos profissionais de segurança com atuação na empresa, especialmente no tocante aos horários de descanso.
b) O conhecimento da área física da empresa, para que possa posicionar adequadamente os dispositivos do CFTV.
c) A realização do mapeamento e da análise dos riscos aos quais a empresa está exposta no cotidiano.
d) O conhecimento da política organizacional da empresa no tocante às suas prioridades.
e) O conhecimento e a análise das ideias, das crenças e dos valores dos funcionários dos setores alheios ao departamento de segurança.

Seção 3.2

Implantação da gestão estratégica do sistema de segurança

Diálogo aberto

Caro aluno, iniciaremos a Seção 3.2, na qual trataremos da implantação da gestão estratégica do sistema de segurança. Na seção anterior, você, enquanto secretário de segurança do município de Rivercity, elaborou um plano estratégico para o aperfeiçoamento do sistema de segurança do evento intermunicipal realizado entre os municípios de Smallcity e Starcity.

Nesta seção, você deverá realizar a implantação da gestão estratégica do sistema de segurança a ser utilizado pelos municípios membros da região metropolitana (RM).

Juntamente com os comandantes das Guardas Municipais das cidades de Smallcity e Starcity, você reaplicou as ferramentas de análise e solução de problemas, verificou que existe um PAMS integrado na RM e que deveria ter sido observado por esses comandantes.

Também apontou as principais estratégias escolhidas, concluindo que existe a necessidade de revisão e aprimoramento dos PAMS, e indicou como esboçar novas estratégias e como alinhar as existentes com as novas julgadas necessárias.

Em termos de ações operacionais locais, está tudo pronto para submeter o novo plano à discussão com os representantes de outros municípios integrantes da RM. No entanto, ainda falta mais um detalhe: o plano de comunicação que deverá abranger não somente os fatores externos às corporações envolvidas, mas também os internos.

Partindo da proposta de ações que você, como secretário de segurança do município de Rivercity, apontou na Seção 3.1 para aperfeiçoar o sistema de segurança, agora, você precisará desenvolver ainda mais seu trabalho, preparando as seguintes ações, discutidas com os comandantes das Guardas Municipais de Smallcity e Starcity:

1. Elaborar um plano de comunicação para sensibilização dos componentes das Guardas Municipais dos municípios de Smallcity e

Starcity.

2. Apontar os possíveis riscos (e as perdas decorrentes deles) e seus impactos para todas as partes envolvidas com o evento.

3. Preparar uma listagem dos recursos que estão à disposição dos comandantes das Guardas dos municípios de Smallcity e Starcity e que podem contribuir para melhoria e aperfeiçoamento do sistema de segurança.

Qual será sua primeira ação? De que maneira será estruturado o plano de comunicação e sensibilização das partes envolvidas na corrida intermunicipal? Quais serão seus componentes? Quais são os riscos e as possíveis perdas decorrentes destes? Quais são seus impactos sobre as partes envolvidas com o evento? Quais recursos passaram despercebidos pelos comandantes das Guardas Municipais de Smallcity e Starcity?

Bom trabalho!

Não pode faltar

Caro aluno, na seção anterior, conhecemos algumas das definições e tendências relacionadas ao processo de escolha estratégica e de tomada de decisões e ainda vimos de que maneira elas podem ser influenciadas (pelo plano estratégico e influenciá-lo. Além disso, aprendemos a importância de sua percepção, compreensão e identificação de melhorias e, consequentemente, o desenvolvimento e a elaboração de ações de alinhamento para os planos de aperfeiçoamento estratégico nos sistemas de segurança.

Nesta seção, que tratará da implantação da gestão estratégica do sistema de segurança, continuaremos os estudos nesta mesma direção, ou seja, no caminho do aperfeiçoamento contínuo com base na implantação do ciclo PDCA, já estudado em seções anteriores. Compreenderemos também a importância da conscientização, comunicação e otimização dos recursos disponíveis neste processo de melhoria e sua relação com os riscos, as perdas e a continuidade de negócios.

Como foi até aqui? Muita informação? Você deve estar pensando que quanto mais estuda, mais assuntos aparecem para estudar, não é? Pois é isso mesmo! Por isso, você já leu algumas vezes neste livro que o aprimoramento profissional deve ser continuado. Dessa forma, vamos seguir em frente, debruçando sobre esta seção de estudos e

aproveitando-a o máximo possível.

Nesta Seção 3.2, aprenderemos sobre a implantação da gestão estratégica do sistema de segurança. Mas o que é gestão estratégica? O que é um sistema? Alguém já lhe perguntou sobre isso? Alguma vez já ouviu falar sobre este assunto? Lembre-se de que, em seções anteriores, você verificou os conceitos das diretrizes estratégicas (missão, visão, valores), bem como as noções sobre a teoria geral dos sistemas (o todo, as partes e sua interdependência). Apesar de já termos visto a definição desses conceitos, vamos retomá-los, brevemente, para termos condições de entender, mais facilmente, o conteúdo desta aula

Entendendo estas abordagens, será possível compreender que a gestão estratégica da segurança envolve todos os níveis e as seções da empresa pelo fato de ela ser um sistema. Este pode ser definido como um todo formado pela junção de muitas partes, tendo sempre um propósito. No que tange às suas partes, estas interagem para garantir a finalidade do sistema, sendo que isso pode ocorrer de forma interdependente de uma parte com relação à outra. Com a intenção de exemplificar esse processo, são partes de um sistema de segurança todos os recursos estruturais, técnicos e humanos utilizados para garantir seus objetivos.

No processo de interação cotidiana realizado em um sistema de segurança, é possível perceber forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, ou seja, de maneira formal ou informal, acaba sendo usada uma ferramenta que também já foi estudada em outras seções: a análise SWOT. Estas variáveis são essenciais para o estabelecimento das metas e ambições estratégicas da empresa. Toda a informação oriunda do contato do profissional com o sistema de segurança pode ser utilizada tendo como objetivo a melhoria contínua.

Segundo Harrison (2005), a gestão estratégica é o processo em que as empresas aprendem por meio da observação contínua de seus ambientes organizacionais, sejam eles internos ou externos. Com as informações obtidas com esta interação constante, elas elaboram o planejamento estratégico para os rumos que serão empreendidos pela organização, objetivando atingir, mobilizar e satisfazer suas metas. Formula-se, com base nestas condições, o objetivo estratégico, ou seja, a percepção de onde se está, projetando uma visão para onde se quer chegar. O gestor deve desenvolver um olhar atemporal sobre o sistema, no qual passado, presente e futuro têm igual importância no processo de tomada de decisões.

Não devemos nos esquecer da importância da busca por parte

do gestor, de uma compreensão ampla das características do planejamento estratégico com relação à sua organização. Além disso, existem outras variáveis relacionadas à sua visão, à sua missão, aos seus valores e à sua cultura organizacional, que também podem interferir nos resultados. As empresas são estruturas que, na prática, são a somatória da organização de setores e recursos utilizados para alcançar os objetivos previstos em sua missão.

De acordo com Slack et al. (2008), a melhoria pode ser compreendida como a redução da diferença entre o resultado real e o ideal de um processo. A melhoria passa a ser de fundamental importância nas atividades de gerenciamento de processos ou sistemas, sendo avaliada constantemente e protegida pela garantia de que este monitoramento não seja uma prática esporádica e desapareça com o tempo, mas sim uma ação continuada, arraigada aos valores organizacionais.

A melhoria contínua é um ciclo constante de aperfeiçoamento dos processos inerentes à produção de um bem ou prestação de um serviço com a finalidade de torná-los mais eficientes. Para a implantação da gestão estratégica de um sistema de segurança, a melhoria contínua se aplica a todos seus processos e métodos empregados para realização dos seus objetivos operacionais ou táticos.

Assimile

A gestão estratégica de um sistema de segurança é um processo de análise e avaliação continuada com o objetivo de aprender com seus ambientes internos e externos, erros e acertos, de maneira a estabelecer um plano estratégico que o aperfeiçoe e o desenvolva frente aos contextos de sua realidade.

A melhoria contínua é um ciclo constante de aperfeiçoamento dos processos inerentes à produção de um bem ou a prestação de um serviço com a finalidade de torná-los mais eficientes. Para a implantação da gestão estratégica de um sistema de segurança, a melhoria contínua se aplica a todos seus processos e métodos empregados para realização dos seus objetivos operacionais ou táticos

Por mais que os sistemas de segurança sejam estruturados e organizados, nunca serão tão bons e tão bem estruturados que não possam e não necessitem de melhoria contínua. Nesta linha de raciocínio, existem ferramentas que podem ser utilizadas na

implantação e na gestão estratégica. Uma delas, o ciclo PDCA, já estudada na Seção 1.1, é um acrônimo das seguintes palavras da língua inglesa que correspondem a cada uma das fases do ciclo: *Plan* (planejar), *Do* (fazer), *Check* (verificar resultados) e *Act* (agir corretivamente).

O PDCA também é conhecido como ciclo de Deming ou de Shewhart, em referência ao físico americano Walter Andrew Shewhart, seu criador para utilização na área da qualidade, e ao professor, também americano, William Edwards Deming, que tornou o método conhecido por sua utilização no sistema produtivo industrial norte-americano. Segundo Scholtes (1999), Deming, durante a Segunda Guerra Mundial e também no pós-guerra, contribuiu no processo de reconstrução do Japão. Você sabia disso? Que o ciclo PDCA já existia nessa época? Na implantação da gestão estratégica do sistema de segurança, esta importante ferramenta será nossa base de trabalho e, como tal, não devemos nos esquecer de que é um ciclo contínuo de aprendizagem e melhoria, que quanto mais é utilizado, mais aperfeiçoa o sistema.

Pesquise mais

O método PDCA é uma das principais ferramentas da qualidade, que, por sua vez, tem sua evolução relacionada ao trabalho e ao legado de Shewhart e Deming. Você encontrará mais informações em:

SALGADO, L. L. **A história da gestão da qualidade.** Disponível em: <http://www.webartigos.com/artigos/a-historia-da-gestao-da-qualidade/108034/>. Acesso em: 23 ago. 2017.

Ainda de acordo com Scholtes (1999), a inter-relação entre a teoria e a prática é essencial para que o processo de aprendizagem e melhoria possa ocorrer, pois a execução de um plano permite ao gestor sua observação em ação e, com isso, sua avaliação, permitindo-lhe perceber as oportunidades de ajustes e o pensar, o desenvolver e o aplicar da tratativa de melhoria mais adequada. Na prática, isso é o planejar, o colocar em ação, o verificar dos resultados, a ação corretiva e assim, sucessivamente, em um ciclo interminável de melhoria.

O ciclo PDCA não só é importante por fazer parte do processo de organização e planejamento do sistema de segurança, mas também pela inter-relação que este sistema tem com o meio externo, sendo extremamente afetado por ele, necessitando, portanto, de

acompanhamento, aprimoramento, evolução e melhoria constantes.

Na elaboração de um plano de segurança, tem-se as 4 etapas do PDCA. Na primeira etapa, P (planejar), o gestor escreve o plano na teoria, aponta seus objetivos, as formas de avaliação e planeja as ações que serão desenvolvidas. Na sequência, na etapa D (fazer), o gestor executa o planejamento elaborado na etapa anterior, realizando as intervenções necessárias para atingir os objetivos almejados. Posteriormente, na fase C (checar), o gestor de segurança observa, acompanha os resultados e verifica o planejamento na prática, estudando e procurando entender seus efeitos. Por fim, na etapa A (agir), o gestor de segurança deve fazer a junção das fases anteriores e reformular o planejamento, ajustando-o e apontando o que mais pode ser aprendido e melhorado.

Por exemplo, na corrida de carros intermunicipal entre as cidades de Smallcity e Starcity, os comandantes das Guardas Municipais primeiramente **planejaram (P)** o evento, indicando: quais seriam os objetivos, como os cidadãos seriam avisados, quantos homens e quantas viaturas seriam empenhados no evento, quais seriam os recursos de apoio etc. Com o acontecimento da corrida, **executaram (D)** o planejamento conforme planejado para que o plano alcançasse os objetivos desejados. Posteriormente, os comandantes das Guardas **verificaram (C)** aquilo que foi planejado com o que aconteceu na prática, ou seja, quais foram os resultados, os efeitos, o aprendizado e se os objetivos foram atingidos. Realizadas as etapas anteriores, os comandantes das Guardas agora devem **aplicar (A)** as alterações, reformulando e melhorando o planejamento e as ações.

Ao utilizar o ciclo PDCA para implantação do projeto de gestão estratégica do sistema de segurança, o gestor deve ficar atento a alguns problemas que podem ocorrer durante sua execução. Segundo Paes e Vilga (2016), entre os erros mais comuns estão inconsistências na análise da viabilidade do projeto, identificação de todos os departamentos e pessoas envolvidos e a ausência de suporte da própria empresa. Falhas na identificação das ameaças, na definição dos objetivos e na estruturação do planejamento também podem influenciar os resultados da utilização desta ferramenta. Problemas ainda poderão ser ocasionados por falhas na comunicação, por ingerências de terceiros alheios ao projeto e por erros táticos e operacionais de execução.

A elaboração de um cronograma das etapas de implantação da gestão estratégica do sistema de segurança também é necessária para o estabelecimento das fases e seu sequenciamento, ou seja, a ordem em que as ações serão executadas. A partir de então são definidos o tempo, os profissionais envolvidos e os prazos para realização de cada uma das fases ou etapas da implantação.

O uso do cronograma de execução contribui para o acompanhamento do processo de implantação do sistema, pois permite a visualizar a evolução das fases e da sintonia desta com os prazos estabelecidos para sua realização. Possibilitará ao gestor realizar ajustes na execução das etapas que apresentem dificuldades ou embaraços para serem concluídas. Com o acompanhamento do cronograma, o gestor monitora e corrige a evolução do planejamento e a ação dos seus parceiros na implantação.

O PDCA pode ser utilizado em, praticamente, todas as atividades de planejamento na área da segurança e, apesar de não ser uma ferramenta à prova de falhas, certamente, é um instrumento que facilita o processo de aprendizagem do gestor e, consequentemente, seu desenvolvimento e a melhoria contínua dos projetos com os quais estiver interagindo e gerenciando cotidianamente na organização em que atua.

Caro aluno, até aqui estudamos a implantação da gestão estratégica do sistema de segurança com base no PDCA, mas será que existe algum outro fator importante neste processo de implantação? Sim! É necessário garantir sua funcionalidade por meio da **sensibilização e da comunicação**. Estes dois fatores são de extrema importância, pois podem recair sobre eles o sucesso ou não do gestor de segurança ao implantar um sistema.

Como mencionado anteriormente, um sistema de segurança é formado por partes e uma destas é composta pelo fator humano.

Segundo Pimenta (2010), o processo de comunicação em uma organização tem como uma de suas finalidades proporcionar os esclarecimentos necessários para realização dos objetivos e a integração entre seus departamentos, fazendo que a empresa interaja com os outros sistemas externos e com sua cultura organizacional que comunica suas normas, crenças, regras e políticas internas.

Existem muitas formas de a comunicação e sensibilização serem realizadas em uma organização e também muitas formas de

ocorrerem falhas. Entre os meios disponíveis, as duas mais utilizadas são a forma oral e a escrita. Entre elas existem uma série de ruídos (elementos que interferem no processo da transmissão de uma mensagem de um emissor para um receptor, comprometendo a eficácia da comunicação) que podem se interpor entre o processo de expressão e compreensão. Estas barreiras são oriundas das características humanas dos interlocutores envolvidos nos processos de emissão, recepção, decodificação e interpretação da mensagem e ocorrem o tempo todo.

Reflita

Sabe-se que existem muitas variáveis que podem interferir em um sistema de segurança tornando-o mais frágil ou aprimorado, mais eficiente ou ineficiente. A correta compreensão das informações por parte de seus integrantes é de fundamental importância para o alcance de seus objetivos. O fator humano que interage com estes sistemas é constantemente submetido ao estresse, seja pela pressão estrutural, tática ou operacional ou por fatores psicológicos. Como o gestor de segurança pode desenvolver um plano de comunicação adequado? Como pode colocá-lo em prática? Como pode assegurar-se de que todos compreenderam corretamente suas responsabilidades? Como poderá melhorar o processo de comunicação e sensibilização?

Talvez a maneira mais eficiente encontrada pelas organizações para fazer com que a comunicação flua, reduzindo e neutralizando, ao máximo, os ruídos, é por meio da elaboração de um plano de comunicação que deverá, inicialmente, realizar um levantamento sobre as motivações de todos os envolvidos com a implantação da gestão estratégica do sistema de segurança, para que, com isso, possamos reduzir os ruídos que podem comprometer a compreensão da mensagem.

Segundo Ettinger (2012), um plano de comunicação tem como objetivos proporcionar o trabalho de equipe, criar canais para informação e a tratativa de demandas, certificar de que a mensagem foi entregue ao **público-alvo** no prazo, identificar possíveis problemas e ainda flexibilizar mudanças e o processo de tomada de decisões. Um plano de comunicação deve indicar seus **objetivos**, os **métodos** para transmissão da informação, sua **periodicidade** e quando

ocorrerá. O plano deve considerar também seus **componentes**, aspectos, **recursos** necessários para transmissão e compreensão da informação, os **responsáveis** pela mensagem, o estabelecimento de um **cronograma** e as **ações** de mudanças.

O público-alvo consiste nos receptores da mensagem, os objetivos são as metas, os propósitos ou ainda a intenção a ser alcançada pelo emissor. O método refere-se à maneira como a mensagem será transmitida. A periodicidade é o número de reuniões e sua duração prevista para que o processo de comunicação seja realizado. Os componentes são o conteúdo da mensagem, enquanto os recursos se referem à estrutura física e técnica necessária para transmiti-la. Os responsáveis são aqueles que executarão a mensagem e garantirão sua compreensão. As ações de mudança são os procedimentos recomendados e, o cronograma, o sequenciamento das ações propostas.

Agora, vamos estudar os riscos, as perdas e a continuidade dos negócios? Conforme estudado na Seção 2.2, risco é o efeito da incerteza nos objetivos da organização. Assim, ele é, muitas vezes, expresso em termos de uma combinação de consequências ou impactos de um evento e a probabilidade de ocorrência associada.

Segundo Brasiliano (2003), um risco pode ser definido como toda ocorrência ou acontecimento que produza, ou com potencial para produzir, algum tipo de dano ou prejuízo ao patrimônio da empresa, considerando que este pode ser tangível, ou seja, tudo aquilo que se pode atribuir ou definir um valor específico, ou intangível, quando, dada sua amplitude e subjetividade, a atribuição de valor pode ficar prejudicada, por exemplo, um fato que manche a imagem ou a marca à qual a empresa é associada ou vinculada.

Exemplificando

Imagine uma situação em que ocorra um roubo à sede de uma empresa de transporte de valores, em que são subtraídos dinheiro, armas e equipamentos utilizados para execução das atividades do cotidiano. Neste caso, é possível quantificar o prejuízo atribuindo um valor ao dinheiro, às armas e aos equipamentos levados. Estes bens envolvidos podem ser considerados como **tangíveis,** devido às suas características físicas.

Mas imaginemos que nesse mesmo roubo um segurança tenha morrido, o que gerou pânico generalizado na população vizinha. A empresa de

transporte de valores, neste caso, além dos prejuízos materiais, poderá ter seu tipo de negócio associado à possibilidade de atração de criminosos e ações violentas na área de sua instalação. Note que mensurar os prejuízos à morte de pessoas e à imagem do negócio será mais difícil, pois dadas as inúmeras variáveis envolvidas neste tipo de cálculo, a vida e a imagem poderão ser consideradas **intangíveis**.

Uma perda pode ser compreendida como um prejuízo produzido pela subtração ou dano, total ou parcial, inesperado ou imprevisível, de um bem ou recurso necessário para a realização de um propósito, ou ainda para produção de um material ou para prestação de um serviço, ou atividade-fim de um indivíduo ou de uma organização.

Segundo Moreira et al. (2012), o plano de continuidade de negócios é um planejamento que uma organização realiza com o objetivo de manter-se em funcionamento, mesmo em um patamar mínimo, após a incidência de um evento crítico que gere sua paralização. É uma ação preventiva que orienta o funcionamento da empresa, sendo realizado com base na identificação e na análise dos riscos e de seus efeitos sobre o negócio.

Assimile

A identificação dos riscos relacionados à possibilidade de perdas e à formulação do plano de continuidade de negócios é uma ação estratégica preventiva, ou seja, deve ser percebida e antecipada pelo gestor ao desenvolver o planejamento estratégico, sendo, por sua vez, uma ação que faz parte da gestão estratégica do sistema de segurança em que atua.

Em suma, você já verificou mais de uma vez neste livro didático o emprego da matriz SWOT para a análise dos ambientes. Os riscos também podem ser identificados a partir da aplicação da matriz de análise SWOT, uma ferramenta a ser utilizada nas tratativas que visam a mitigação ou neutralização de perdas e a construção das estratégias que tornem exequíveis um plano de continuidade de negócios para uma organização.

Após essa análise, abordaremos, agora, a questão da **otimização dos meios disponíveis** que devem estar previstos no plano de ação para fazer frente aos riscos e ameaças.

Segundo Brasiliano (2006), as análises das informações coletadas têm como base os riscos previsíveis e imprevisíveis e visam a mitigação das ameaças. Tal qual você já verificou em seções anteriores, os recursos disponíveis possibilitam soluções para as tratativas necessárias e podem ser divididos em ativos e passivos. Os primeiros, como câmeras inteligentes, sensores de detecção etc. têm suas bases na tecnologia e apresentam reação, auxiliando na identificação da ameaça, enquanto que os meios passivos, cercas, muros etc. são estáticos e objetivam impor barreiras físicas que evitem a materialização do risco. Estes recursos podem ser divididos em três categorias: meios humanos, técnicos e organizacionais.

Os **meios humanos** se referem aos profissionais, treinados e capacitados, para atuarem, preventiva e emergencialmente, na gestão do risco, enquanto que os **recursos técnicos** servem de suporte à ação humana, por exemplo, o monitoramento por imagens do sistema de alarmes, entre outros. Os **meios organizacionais** disponíveis fazem a junção entre os meios humanos e técnicos previstos nos planos de prevenção, emergência, manutenção e avaliação.

Atualmente, existem muitos recursos disponíveis aos profissionais e à área de segurança, entretanto, é necessário que cada um deles seja utilizado de acordo com as características da missão ou atividade a ser executada. Neste segmento, o avanço tecnológico é tão intenso, que, com o aperfeiçoamento da inteligência artificial, possivelmente ocorrerá substituição do elemento humano em algumas funções, criando espaço para criação de outras.

Reflita

Quantos riscos existem em uma empresa que podem comprometer seu funcionamento? Que tipos de perdas podem ser ocasionados por estes riscos? Qual é a necessidade do plano de continuidade de negócios? Como gestor de segurança, quais seriam suas ações iniciais para realizar o gerenciamento de riscos?

Sem medo de errar

Caro aluno, conseguiu compreender os conceitos que estudou nesta seção? Espero que sim, pois isso o auxiliará na solução dos problemas que enfrenta como secretário de segurança de Rivercity.

Vamos voltar ao caso novamente?

Você continua trabalhando como secretário de segurança da cidade de Rivercity e deverá realizar a implantação da gestão estratégica do sistema de segurança a ser utilizado pelos municípios membros da região metropolitana, no evento que acontecerá na estrada que liga as cidades de Smallcity e Starcity.

Para isso, você ficou responsável por:

1. Elaborar um plano de comunicação, para a sensibilização dos componentes das Guardas Municipais dos municípios de Smallcity e Starcity.
2. Apontar os possíveis riscos (e as perdas decorrentes deles) e seus impactos para todas as partes envolvidas com o evento.
3. Elaborar uma listagem dos recursos que estão à disposição dos comandantes das Guardas dos municípios de Smallcity e Starcity.

Assim, você precisará estruturar seu trabalho da seguinte forma:

Estrutura e componentes do plano de sensibilização e comunicação:

Você pode fazer isso por meio de um treinamento simples com todos os integrantes das duas corporações e de suas forças de apoio que atuarão no dia da corrida. Com a realização do treinamento, podem-se esclarecer dúvidas e reforçar ações que demandem sincronismo entre as equipes de trabalho, conforme Quadro 3.2:

Quadro 3.2 | Plano de comunicação do evento intermunicipal comemorativo

Objetivos:
Realizar o alinhamento de ações e procedimentos entre as equipes que atuarão no evento comemorativo intermunicipal. Proporcionar o trabalho em equipe, o estabelecimento de canais de informação e estabelecer tratativas para solução de demandas emergentes. Certificar que as informações foram recebidas por todos os envolvidos antecipadamente e que foram identificados, discutidos e solucionados possíveis problemas que podem ensejar mudanças no processo de tomada de decisões durante as ações operacionais.

Público-alvo: Todos os integrantes das Guardas Municipais dos municípios de Smallcity e Starcity que atuarão de forma direta e indireta na segurança do evento. Representante do Corpo de Bombeiros. Departamento de trânsito.
Responsáveis: Secretário de segurança de Rivercity e comandantes das Guardas Municipais de Smallcity e Starcity.
Periodicidade: Um encontro com duração de 4 horas.
Componentes: 1. Descrição do evento. 2. Riscos potenciais. 3. Distribuição de pessoal. 4. Pontos de controle do evento. 5. Sistema de comunicação entre as Guardas Municipais. 6. Responsabilidades. 7. Serviços de apoio.
Recursos: Auditório Municipal da cidade de Smallcity. Projetor multimídia.
Métodos: Exposição dialogada e projeção de imagens.
Ações de mudança: Alterações realizadas após discussão.
Cronograma: Atividades e sequenciamento de ações propostas após a discussão.

Fonte: elaborado pelo autor.

Quadro 3.3 | Matriz SWOT

SWOT	Positivos	Negativos
I N T E R N O GUARDAS	Pontos fortes: 1. Disponibilidade de viaturas. 2. Disponibilidade de homens. 3. Comunicação. 4. Apoio externo de bombeiros, ambulância e departamento de trânsito.	Pontos fracos: 1. Falta de especialização para atuação em rodovias. 2. Atuação em área de responsabilidade da Policia Militar Rodoviária. 3. Diferentes frequências de rádio. 4. Sobrecarga de escala de serviço.
I N T E R N O GUARDAS	Oportunidades: 1. Demonstração de competência para atuação no evento. 2. Aproximação com a comunidade rural.	Ameaças: 1. Estrada. 2. Veículos. 3. Motoristas. 4. Tempo. 5. Luz. 6. Trânsito. 7. Comunidade local.

Fonte: elaborado pelo autor.

Quadro 3.4 | Matriz SWOT

Riscos	Perdas possíveis	Guardas municipais	Prefeituras
1. Colisão de veículos.	Vidas. Patrimônio.	Questionamentos de usurpação de função e competências. Perda de credibilidade.	Questionamentos e responsabilização pela organização do evento.
2. Atropelamentos.	Vidas.	Questionamentos de usurpação de função e competências. Perda de credibilidade.	Questionamentos e responsabilização pela organização do evento.
3. Capotamentos.	Vidas. Patrimônio.	Questionamentos de usurpação de função e competências. Perda de credibilidade.	Questionamentos e responsabilização pela organização do evento.
4. Falha de comunicação devido à topografia.	Danos à imagem.	Questionamentos sobre a competência.	Danos à imagem.
5. Falha de sinalização.	Vidas. Patrimônio.	Questionamentos de usurpação de função e competências. Perda de credibilidade.	Questionamentos e responsabilização pela organização do evento.

6. Aplicação de procedimentos incorretos.	Vidas. Patrimônio.	Questionamentos de usurpação de função e competências. Perda de credibilidade.	Questionamentos e responsabilização pela organização do evento.

Fonte: elaborado pelo autor.

Recursos disponíveis aos comandantes das Guardas Municipais de Smallcity e Starcity:

- Policia Militar – Patrulhamento Urbano.
- Departamento de trânsito.
- Policia Militar Rodoviária.
- Imprensa.

Avançando na prática

Show sertanejo

Descrição da situação-problema

A empresa de segurança em que você trabalha foi contratada para prestar serviços na Festa de Peão que ocorrerá no aniversário da cidade. Sua chefia imediata o destacou para exercer as funções de gestor da segurança das equipes que auxiliarão as famosas duplas sertanejas que se apresentarão nos dias de realização da festa. Sua responsabilidade será a segurança dos artistas entre o trajeto do hotel até o local dos *shows*, e nos momentos de entrada e saída do palco. Por isso, foi solicitado a você que apresentasse um plano de trabalho, contemplando os seguintes itens:

1. Um plano de comunicação com sua equipe e a organização do evento.
2. O apontamento dos possíveis riscos e das perdas decorrentes.
3. Listagem de recursos que tem para utilização.

Como você realizará esse serviço?

Resolução da situação-problema

Para realizar o serviço, você deverá cumprir os seguintes passos:

1. Estruturar o plano de comunicação, conforme o Quadro 3.5:

Quadro 3.5 | Plano de comunicação

Plano de comunicação

Objetivos: realizar o alinhamento de ações e procedimentos entre as equipes que atuarão na segurança das duplas sertanejas e a organização da Festa de Peão.

Justificativas: a necessidade de estabelecer procedimentos para comunicação entre os membros das equipes e a organização da Festa do Peão e de esclarecer dúvidas pontuais.

Público-alvo/envolvidos: todos os profissionais que atuarão no evento e representantes da equipe organizadora.

Responsabilidades: organizadores da Festa do Peão e gestor de segurança das equipes.

Periodicidade/cronograma: um encontro com duração de 2 horas.

Componentes/conteúdo: 1. Apresentação do evento e dos riscos potenciais. 2. Distribuição de pessoal. 3. Sistema de comunicação. 4. Responsabilidades.

Ferramentas e meios: Sala de reuniões da empresa de segurança.

Método para transmissão das informações: Exposição dialogada

Fonte: elaborado pelo autor.

2. Levantar os riscos existentes e as perdas possíveis, conforme Quadro 3.6:

Quadro 3.6 | Riscos e possíveis consequências

Riscos	Perdas possíveis
• Agressões físicas às duplas sertanejas. • Danos. • Quedas. • Colisão de veículo durante o acompanhamento do hotel até o local dos *shows*. • Atropelamentos de fãs dos artistas. • Pisoteio de pessoas.	• Imagem da empresa de segurança e da organização do evento. • Veículos. • Equipamentos. • Roupas. • Vidas e patrimônio. • Entre outros.

Fonte: elaborado pelo autor.

3. Levantar os recursos disponíveis:

Apoio:
- Polícia Militar.
- Patrulhamento urbano.
- Guarda Municipal.
- Departamento de trânsito.

Faça valer a pena

1. O PDCA também é conhecido como ciclo de Deming ou de Shewhart, em referência ao físico americano Walter Andrew Shewhart, seu criador para utilização na área da qualidade, e ao professor, também americano, William Edwards Deming, que tornou o método conhecido por sua utilização no sistema produtivo industrial norte-americano, durante a Segunda Grande Guerra Mundial e no pós-guerra durante a reconstrução do Japão.
As letras da sigla PDCA correspondem às iniciais das palavras *plan, do, check* e *act*, que, respectivamente, se referem a planejar, fazer, verificar resultados e agir corretivamente. Pode ser considerado uma forma de intervenção que objetiva adequar as organizações ao seu ambiente.
O ciclo PDCA é considerado:

a) Uma ferramenta revolucionária que, por si só, independentemente da ação do gestor e dos demais funcionários da área de segurança, pode produzir a melhoria contínua.
b) Uma ferramenta de ciclo para a melhoria contínua que pode ser empregada para o controle e a melhoria da qualidade dos serviços prestados na área da segurança empresarial.
c) Um método de planejamento estratégico que depende dos recursos financeiros para proporcionar a melhoria e o aperfeiçoamento dos produtos e serviços da área de segurança.
d) Um processo de análise de variáveis relacionadas ao ambiente organizacional, sendo que somente pode ser aplicado em soluções de curto, médio e longo prazos na área de segurança.
e) Uma ferramenta de desenvolvimento na empresa que tem como base, para seu funcionamento, a dependência do consenso de todos os funcionários para que possa ser aplicado na prática.

2. A gestão estratégica é o processo em que as empresas aprendem por meio da observação contínua de seus ambientes internos ou externos. Com as informações obtidas com esta interação constante, elaboram o planejamento estratégico para os rumos que serão empreendidos pela organização, objetivando atingir, mobilizar e satisfazer suas metas. Formula-se, com base nestas condições, o objetivo estratégico, ou seja, são estabelecidos os caminhos da atual posição para a posição que se almeja alcançar.
A gestão estratégica na área da segurança empresarial tem características específicas que necessitam ser observadas pelo gestor de segurança, que deverá, prioritariamente:

a) Concentrar seu foco na melhoria contínua dos funcionários que atuam em seus diversos departamentos, com a finalidade de transformá-los em profissionais mais qualificados para que possam acumular mais tarefas e, com isso, reduzir seu quadro de pessoal.
b) Investir em equipamentos de segurança para modernizar-se, em termos de recursos tecnológicos, uma vez que estes garantirão o destaque e a sobrevivência da empresa no mercado, tornando-a independente do uso de pessoas em seus quadros.
c) Colocar sua atenção sobre as informações produzidas pelo diagnóstico da segurança empresarial na organização, com foco para as oportunidades de melhoria e, com essa ação, elaborar um planejamento voltado ao aperfeiçoamento da gestão estratégica.
d) Buscar desenvolver competências departamentais, tomando como referência suas experiências profissionais, mesmo que oriundas de outros segmentos de atuação, pois as diferenças de uma área de atuação para outra são mínimas e têm pouco impacto sobre os resultados.
e) Realizar um diagnóstico das condições em que a concorrência exerce suas atividades na região e, com isso, estabelecer um planejamento estratégico adequado à realidade, uma vez que a inovação não é importante no mercado e sim as tendências que este apresenta.

3. Um plano de continuidade de negócios é um planejamento que uma organização realiza com a finalidade preventiva que orienta seu funcionamento, sendo realizado com base na identificação e análise dos riscos e de seus efeitos sobre o negócio. Com base nesta identificação e análise, ele irá propor ações que podem garantir a sobrevivência da empresa, a segurança e a confiança de seus clientes.
Este tipo de plano pertence ao planejamento estratégico de uma organização e tem como principal objetivo uma ação de contingência que visa:

a) Buscar e garantir investimentos necessários para que a empresa continue em funcionamento, mesmo em momentos de crise econômica.
b) Assumir o controle e o comando da organização em situações de crises que possam comprometer sua operacionalidade.
c) Proteger o patrimônio físico da empresa dos danos e dos efeitos que uma situação de crise pode causar aos seus principais departamentos.
d) Fazer que a empresa otimize todos seus recursos para continuar funcionando em condições plenas.
e) Garantir que a empresa se mantenha em funcionamento, mesmo em um patamar mínimo, após a incidência de um evento crítico que gere sua paralização.

Seção 3.3

Alinhamento estratégico, monitoramento dos indicadores de desempenho e aperfeiçoamento contínuo do sistema de segurança

Diálogo aberto

Caro aluno, nesta unidade de ensino você continuará exercendo a função de secretário de segurança do município de Rivercity. Você se lembra que, trabalhando nessa função, está auxiliando os comandantes das Guardas Municipais dos municípios de Smallcity e Starcity no desenvolvimento de melhorias para o plano de segurança da corrida de carros que aconteceria na única rodovia de ligação entre as duas cidades?

Na Seção 3.1, coube a você, como secretário de segurança de Rivercity, elaborar um relatório com as ações que poderiam vir a ser tomadas com o objetivo de aperfeiçoar o sistema de segurança do evento. Na Seção 3.2, você continuou estudando a gestão estratégica do sistema de segurança, mais especificamente sua implantação, e apresentou, a partir da proposta de ações sugeridas na seção anterior, um plano de comunicação para a sensibilização dos componentes das Guardas Municipais dos municípios de Smallcity e Starcity. Apontou também, na Seção 3.2, os possíveis riscos e as perdas decorrentes e seus impactos para todas as partes envolvidas com o evento, além de elaborar uma listagem dos recursos que estão à disposição, para uso dos comandantes das Guardas dos municípios de Smallcity e Starcity.

Até aqui, com todas as atividades que você desenvolveu nas Seções 3.1 e 3.2, conseguiu reunir as seguintes informações:

- Há um plano integrado de segurança (PAMS) para a região metropolitana (RM).
- As principais estratégias adotadas para a melhoria do sistema de segurança dos municípios foram: a verificação do PAMS quanto aos procedimentos para eventos com concentração de pessoas e/ou que produzam riscos na RM; os motivos pelos quais os comandantes das Guardas Municipais de Smallcity e Starcity ignoraram o PAMS; a melhoria do PAMS no tocante à implementação de procedimento

operacional-padrão para situações futuras semelhantes; a definição de ações de apoio técnico a serem implementadas pelos municípios membros da RM em situações análogas; e a utilização de ferramentas como o diagrama de Ishikawa e a metodologia 5W2H para ações de implantação e correção, seguida do alinhamento das estratégias existentes com as novas definidas.

- O desenvolvimento de um plano para comunicação e sensibilização.
- Os riscos de mortes, perdas materiais e danos à imagem das Guardas e das Prefeituras Municipais.
- A listagem dos recursos disponíveis e a disposição para utilização nos sistemas de segurança.

Considerando as análises realizadas e as informações anteriormente descritas, sua tarefa, nesta seção, será realizar o desenvolvimento do **produto da Unidade 3**, elaborando **um cenário de risco simples**, centrado em sua probabilidade de ocorrência.

Nesse contexto, por onde você começará? Quais ferramentas/estratégias serão utilizadas? Que tipo de cenário será projetado? Quais fatores serão considerados no cenário simples? Como este seria apresentado?

Bom trabalho!

Não pode faltar

Caro aluno, chegamos à Seção 3.3! Como deve se lembrar, na Seção 3.1, você conheceu e estudou algumas das definições e tendências relacionadas ao processo de escolha estratégica e de tomada de decisões e de que forma estas podem ser influenciadas pelo plano estratégico e influenciá-lo. Além disso, avançou em conhecimento sobre a importância de sua percepção, compreensão e identificação de melhorias e, consequentemente, no desenvolvimento e na elaboração de ações de alinhamento para os planos de aperfeiçoamento estratégico nos sistemas de segurança. Na Seção 3.2, retomou os conceitos e a utilização do ciclo PDCA na implantação da gestão estratégica nos sistemas de segurança e compreendeu a importância da conscientização, comunicação e potencialização dos recursos disponíveis neste processo de melhoria e sua relação com os riscos, as perdas e a continuidade de negócios.

Nesta Seção 3.3, você ampliará ainda mais sua aprendizagem no alinhamento estratégico, no monitoramento dos indicadores de desempenho e no aperfeiçoamento contínuo do sistema de segurança, estudando a importância dos ajustes necessários para as adequações ao plano estratégico empresarial. Além disso, conhecerá o gerenciamento, a auditoria e a validação dos indicadores de desempenho e a viabilização dos aperfeiçoamentos necessários. Trabalhará também o monitoramento contínuo dos riscos, as identificações de eventuais mudanças de cenários e o reinício do ciclo PDCA no sistema de segurança.

O que acha de todas estas informações? Você está conseguindo estabelecer relações entre elas? Agora, iniciaremos uma nova etapa, em que trataremos do alinhamento estratégico, monitoramento dos indicadores de desempenho e aperfeiçoamento contínuo do sistema de segurança.

Com o que vimos até aqui, você já percebeu que os sistemas de segurança e seu planejamento são essenciais para as empresas. E, para que sejam funcionais, é necessário que haja uma sintonia entre eles e os propósitos organizacionais. Sem este alinhamento, corre-se o risco de se construir uma ilha dentro da empresa, ou seja, de isolar o setor, o que seria ruim, do ponto de vista estratégico, pois a empresa é um sistema e, como tal, busca a inter-relação entre suas partes.

Se o departamento de segurança ficasse isolado em uma empresa, não teria apoio dos outros setores, pois poderia ser visto como alheio ao negócio. Para a empresa, essa condição seria ruim, pois um de seus departamentos estaria desconectado dos demais. O planejamento estratégico estaria comprometido e o gestor de segurança teria muitas dificuldades para gerir o departamento e conseguir executar as atividades do dia a dia, não havendo a sustentabilidade necessária para o cumprimento dos propósitos.

Reflita

Será que essa realidade do isolamento do departamento de segurança em relação aos demais setores da organização pode se materializar em alguma organização? Caso isso ocorresse, este isolamento deveria ter um alinhamento necessário?

Um sistema de segurança precisa estar alinhado com o planejamento estratégico organizacional e, para que isso aconteça, é preciso que o primeiro tenha considerado as diretrizes do segundo. Nas empresas contemporâneas, o sistema de segurança é dinâmico, ou seja, é determinado pelos objetivos e pelas diretrizes organizacionais, que, por sua vez, buscam adaptar-se, constantemente, à realidade em que estão inseridos.

Para Oliveira (2011), a realidade em que uma organização se encontra é instável, descontinuada e indisciplinada, em constante mudança, fazendo com que a organização interaja continuamente com muitas forças que a empurram em diferentes direções, pois o ambiente oferece possibilidades positivas e negativas. Em outras palavras, em todo o tempo, o negócio da empresa sofre influências dos meios externo e interno, de forma que alinhar os planejamentos é uma maneira de integrar os dois ambientes para a sobrevivência organizacional. O alinhamento está relacionado à maturidade organizacional e, por isso, poderá se apresentar em diversos níveis, em diferentes empresas, devendo estar previsto no planejamento estratégico dos sistemas os ajustes contínuos que visam sua sustentabilidade. Na prática, o alinhamento entre o sistema de segurança e o planejamento estratégico da empresa busca ajustar as ações do primeiro no ambiente organizacional.

O objetivo do alinhamento pode ser compreendido como uma estratégia capaz de gerar resultados favoráveis à empresa, tornando-a mais eficiente e competitiva no seu negócio. Por isso, temos a importância do alinhamento entre os departamentos, que, neste caso, não se limita somente ao sistema de segurança da empresa, mas a todos os demais.

Exemplificando

O secretário de segurança do município de Rivercity, ao auxiliar na melhoria do plano de segurança operacional dos municípios de Smallcity e Starcity, acabou por melhorar o sistema de segurança destes. Com a padronização destas ações para todos os outros membros integrantes da RM, ele estará implantando o alinhamento dos sistemas dos municípios ao Sistema de Segurança da Região Metropolitana. Observe que, neste caso, o alinhamento busca ajustar as ações das Guardas Municipais em eventos semelhantes na região, o que produzirá resultados positivos, tornando o PAMS mais eficiente.

Para se realizar os ajustes necessários para o alinhamento com o plano estratégico empresarial, primeiramente, o gestor de segurança precisará apontar que ajustes são estes, ou seja, quais são os aspectos do sistema que precisam ser revistos. Para isso, deve voltar aos conceitos do diagrama de Ishikawa, já estudados, e reaplicá-lo para que identifique as causas e os efeitos e, com essa informação, definir o plano de ação por meio da ferramenta 5W2H, também já estudada, que, em relação ao alinhamento, definirá: o que, por que, onde, quando, por quem, como será feito e quanto custará esse alinhamento.

Perceba que um gestor de segurança não apenas gerencia, mas também precisa estar *atento* aos *starts* que determinam suas ações corretivas ou de aperfeiçoamento, quanto ao sistema de segurança no qual atua. É necessário que este profissional conheça e considere o passado, mas que mantenha sua atenção voltada para o futuro, não de forma a fazer previsões, pois planejamento estratégico não deve ser considerado como um sinônimo de previsão. Não se esqueça disso, pois mais adiante trataremos de cenários e retomaremos este conceito.

Assimile

O planejamento estratégico não é o mesmo que prever o futuro. É a definição de uma série de ações planejadas no tempo presente, a serem adotadas em tempo futuro, considerando possíveis variáveis que fogem ao controle da organização ou de seus gestores. Consiste na indicação de cenários possíveis e de ações a serem adotadas.

Agora, caro aluno, trataremos do gerenciamento e da auditoria para a validação de indicadores de desempenho a serem implantados enquanto aperfeiçoamento.

Ao gerenciar, o gestor de segurança adota e executa uma série de ações voltadas ao alcance dos objetivos de seu departamento. Serão necessários discernimento e consciência do profissional para que ele estabeleça diretrizes que garantam o controle dos processos relacionados à segurança. Para isso, será preciso monitorar, auditar e validar os indicadores de desempenho para que possa efetuar aperfeiçoamentos e também o alinhamento com o plano estratégico empresarial, já que o gerenciar implica cumprir o planejamento e seguir os procedimentos definidos.

Exemplificando

Como não é possível gerenciar o que não se mede, o secretário de segurança do município de Rivercity, para auxiliar na melhoria do plano de segurança operacional dos municípios de Smallcity e Starcity, precisou, durante a varredura diagnóstica que fez (auditoria), definir alguns indicadores e validá-los juntamente com os comandantes das Guardas Municipais para aplicação no evento e, posteriormente, propor ações de melhoria e alinhamento ao PAMS em conformidade à missão e aos valores das prefeituras dos municípios da RM.

Os indicadores para validação de desempenho podem derivar dos objetivos e das metas previstos no planejamento estratégico organizacional. Podem ser organizados a partir de uma matriz de indicadores construída com base na observação sistemática de determinados fenômenos, processos e ações, por meio de entrevistas dirigidas e semidirigidas e ainda por meio de discussões com os diversos grupos de trabalhos. Você se lembra de que já estudou indicadores de desempenho na Unidade 1? Sendo assim, no processo de validação dos indicadores de desempenho, o gestor deverá analisar as informações que coletou durante o processo de auditoria e verificar se elas contribuem para o aperfeiçoamento do sistema e o alinhamento deste com o planejamento estratégico organizacional. Esse processo de validação pode envolver os membros das equipes que atuam no departamento de segurança.

Assimile

É sempre bom recordar a definição: indicador é a métrica sobre como o objetivo será mensurado. Os indicadores de desempenho podem derivar dos objetivos e das metas previstos no planejamento estratégico organizacional. Podem ser organizados a partir de uma matriz de indicadores construída a partir da observação sistemática de determinados fenômenos, processos e ações, por meio de entrevistas dirigidas e semidirigidas e, ainda, por meio de discussões com os diversos grupos de trabalhos.

Uma vez que os indicadores de desempenho foram validados pelo gestor de segurança, a proposta de aperfeiçoamento pode ser incorporada ao sistema de segurança e deve estar alinhada ao planejamento estratégico organizacional. Note que, para isso, a organização precisa adotar procedimentos que permitam trilhar cada uma das etapas necessárias, ou seja, a definição dos indicadores, a

avaliação do desempenho e a incorporação de melhorias.

Embora este material não trate de gestão de qualidade, e sim de planejamento estratégico em segurança, ressaltamos que os dois temas são complementares. Por isso, quando o assunto está relacionado à realização de auditorias, um dos melhores paradigmas a ser seguido é o que preceitua as normas da qualidade, pois este define e estabelece padrões para sua execução. O gestor em segurança pode pautar-se na mesma metodologia e, com isso, atribuir um padrão aos processos de auditoria que desenvolve.

A Norma ISO 19011:2012, da qual adotamos a definição de auditoria como um processo sistemático que objetiva reunir evidências e avaliá-las, pode ser realizada pela própria empresa, para verificar a eficácia ou obter informações com o propósito de aplicar a melhoria contínua de um sistema de gestão.

A partir de agora, vamos focar a nossa atenção ao monitoramento contínuo dos riscos, identificando eventuais mudanças de cenários? Para o monitoramento contínuo dos riscos, sabemos que podemos utilizar o ciclo PDCA, já estudado nas seções anteriores. O planejar, o fazer, o avaliar e o corrigir são ações de uma ferramenta eficiente para a problemática do monitoramento dos riscos. Mas, e quanto aos cenários? O que estes são? Você sabe que, nesta seção, deverá apresentar um produto relacionado à construção de um cenário simples. Você já pensou sobre isso?

> **Cenários são estudos do futuro para se construir diferentes imagens e visões alternativas favoráveis ou desfavoráveis do ambiente futuro de negócios. Cenário é uma representação imaginária a respeito do futuro, uma construção de alternativas futuras das condições ambientais. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009, p. 145)**

Dessa maneira, um cenário pode ser definido como uma forma de pensar as possíveis realidades futuras, por meio da criação mental de um ambiente e de suas possibilidades. Além disso, tem como base um constructo alicerçado sobre pressupostos e percepções de fatos e condições, que, de forma direta ou indireta, possam gerar impactos

ou influenciar o negócio no futuro, ou seja, ao trabalhar com cenários, o gestor se antecipa aos possíveis problemas e às possíveis ameaças que estes podem trazer. Por isso, o uso de cenários é parte integrante do planejamento e da gestão estratégica do negócio (e não se esqueça de que esta estratégia não é uma previsão, mas um exercício mental baseado em tendências).

Segundo Oliveira (2011), os cenários podem ser construídos a partir do pensamento estratégico sobre como seria o futuro para o negócio, sem que, obrigatoriamente, se considerem fatos do passado ou do presente. Poderia partir também da análise que diferentes gestores têm sobre aquele campo ou ainda da projeção de ideias e da prospecção de informações de diferentes segmentos e setores da economia.

Ainda, segundo Chiavenato e Sapiro (2009), a construção dos cenários deve observar alguns fatores como: **possibilidade** de ocorrência, ou seja, deve ser plausível e possível de se tornar realidade; **utilidade** para que as opções em termos estratégicos possam ser verificadas; **coerência** e uma sequência lógica; e **singularidade** em que cada cenário se apresenta de maneira diferente dos demais.

Cada um dos cenários propostos deve observar estas quatro diretrizes e, na sua construção, é necessário que se projetem e se considerem as variáveis e o *status* em cada ambiente projetado e as respectivas ações da organização diante de cada variável indicada. A análise SWOT e a técnica do *brainstorming* constituem um bom ponto de partida para o estabelecimento dos cenários possíveis, que considera as tendências de realidade.

Exemplificando

Você quer um exemplo de como construir um cenário simples? Vamos a ele!

A empresa Sempre Segurança decidiu elaborar um cenário simples para os próximos dez anos. Reuniu seus principais diretores e, utilizando a técnica da análise SWOT, chegou ao Quadro 3.7.

Quadro 3.7 | Matriz SWOT para o cenário positivo

SWOT	Forte	Fraco
Interno	Profissionais qualificados. Tecnologia de última geração. *Know How*	Rotatividade de pessoas. Formação de líderes. Procedimentos operacionais.
Externo	Reconhecimento do mercado. Segmento em crescimento. Presença consolidada.	Atendimento às demandas. Mitigar ações da concorrência. Rapidez no atendimento.

Fonte: elaborado pelo autor

Por meio da técnica *brainstorming* e com base no Quadro 3.7, levando-se em conta as variáveis externas relativas aos fatores sociais, como os da criminalidade, a diretoria estabeleceu o seguinte cenário simples e as respectivas ações por parte da Sempre Segurança.

Quadro 3.8 | Cenário simples

Fatores sociais	Ações
Aumento da criminalidade.	- Fazer campanhas de divulgação da empresa. - Ampliar a presença física dos profissionais e equipamentos.

Fonte: elaborado pelo autor.

É necessário que o gestor procure desenvolver vários cenários possíveis, evitando trabalhar com apenas um. Em cada cenário construído, este gestor deverá procurar avaliar as variáveis, os eventos e suas tendências, bem como os principais riscos inerentes. Deve também extrapolar os cenários que se situam em extemos otimistas, realistas ou pessimistas, procurando usar ao máximo sua capacidade criativa de antever-se na gestão de sua empresa no futuro. Esta estratégia aplica-se com mais eficiência no médio e longo prazos, pois, no curto prazo, cabe o acompanhamento atento por parte das empresas e de seus administradores.

Pesquise mais

Procure entender um pouco mais sobre a técnica de elaboração e simulação de cenários em:

TADEU, H. F. B.; SILVA, J. T. M. Simulação de cenários para o planejamento estratégico empresarial. **Caderno de ideias FDC**, Nova Lima, 2013. Disponível em: <http://acervo.ci.fdc.org.br/AcervoDigital/Cadernos%20de%20Id%C3%A9ias/2013/CI1304.pdf>. Acesso em: 23 ago. 2017.

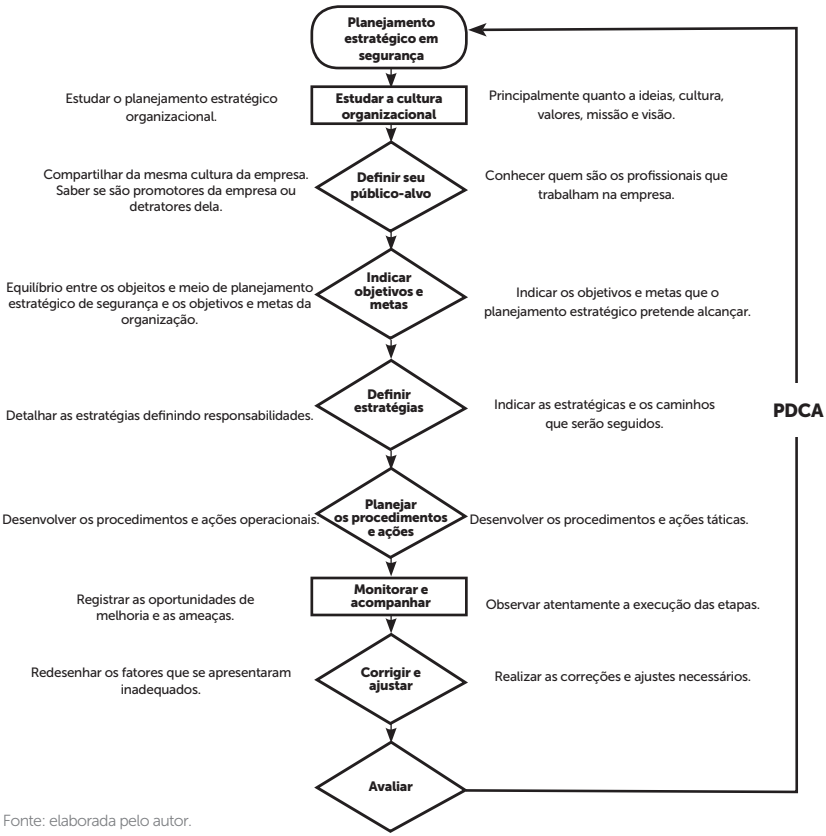
Quando o gestor monitora continuadamente os riscos inerentes ao seu negócio, acaba por estar atento a qualquer sinal de mudança e, como já se antecipou ao risco, ele consegue promover ajustes na direção da empresa para que ela sobreponha as ameaças que poderiam comprometer o futuro de sua organização. Em muitos momentos, podemos observar empresas que, mesmo em meio às crises, conseguem manter-se em funcionamento, pois se prepararam para isso, construindo cenários e analisando soluções para possíveis problemas.

Dessa forma, monitorar os riscos e identificar eventuais mudanças de cenários são atividades inerentes à segurança, sendo praticadas no seu cotidiano, nos limites da organização em que o profissional atua. Mas você deve ter percebido que os conceitos e conteúdos estudados anteriormente são muito mais abrangentes, pois extrapolam o limite da localidade e generalizam-se para o global, extrapolando o ambiente físico de uma empresa e passando ao campo abstrato do negócio como um todo, ou seja, você deixa de fazer o serviço de segurança e passa a pensar as estratégias para que seu segmento sobreviva.

Um dos assuntos finais desta seção é o **reiniciar do ciclo PDCA, com objetivo do aperfeiçoamento contínuo do sistema de segurança.** Como já mencionado, o ciclo PDCA é uma ferramenta de uso contínuo, ou seja, quanto mais o ciclo é aplicado, mais o processo se desenvolve, contribuindo, consequentemente, com o desenvolvimento do sistema de segurança como um todo. Com a familiaridade que o profissional de segurança adquire no contato cotidiano com a empresa, a reaplicação da ferramenta se torna cada vez mais eficiente, pois sempre aperfeiçoará ou melhorará o desempenho de algum processo

Mas como ocorrerá o aperfeiçoamento de sistema de segurança? Veja que mostramos a você a necessidade de estabelecer indicadores e o quanto é importante que o planejamento do sistema de segurança esteja inserido e alinhado com o planejamento estratégico geral da organização. Dessa forma, é somente com a implementação do planejamento estratégico em segurança,, com o acompanhamento e monitoramento de seus respectivos indicadores e, principalmente, com a aplicação do ciclo PDCA neste planejamento é que poderá haver o aperfeiçoamento contínuo do sistema de segurança.. Procure entender como funciona todo esse ciclo, de acordo com a Figura 3.1 – Planejamento estratégico em segurança, a seguir.

Figura 3.1 | Planejamento estratégico em segurança



Fonte: elaborada pelo autor.

Ao final de cada ciclo, o PDCA deve ser reiniciado. Poderá parecer repetitivo e sem propósito, mas, em cada reaplicação, novas oportunidades e ameaças são identificadas e sanadas. Isso se repetirá continuamente, de forma que sempre haverá oportunidades para aperfeiçoar e desenvolver o sistema.

Sem medo de errar

Caro aluno, conseguiu assimilar os conteúdos expostos nesta aula? Esperamos que sim, pois eles serão fundamentais para resolverem a situação que você enfrenta em Rivercity.

Você continua exercendo a função de secretário de segurança do município de Rivercity, sendo que já desenvolveu um relatório com as ações que poderiam vir a ser desencadeadas durante o evento da

corrida que acontecerá na estrada que liga Smallcity e Starcity, com o objetivo de aperfeiçoar o sistema de segurança.

Você elaborou um plano de comunicação para sensibilização dos componentes das Guardas Municipais, apontou os possíveis riscos e as perdas decorrentes, seus impactos para todas as partes envolvidas e elaborou uma listagem dos recursos que estão à disposição para uso em eventos como o da corrida realizada na rodovia de interligação entre os municípios de Smallcity e Starcity.

Dessa maneira, você se reuniu com os comandantes das Guardas Municipais de Smallcity e Starcity e elaborou um cenário simples favorável às Guardas Municipais para 2030.

Que tipo de cenário será projetado?

Cenário favorável às Guardas Municipais para 2030.

Quadro 3.9 | Matriz SWOT

SWOT	Favorável	Desfavorável
Interno	- Profissionais treinados e qualificados. - Equipamentos e veículos. - Comunicação. - Acesso à administração pública.	- Baixos salários. - Formação de líderes. - Procedimentos operacionais. - Influência política local.
Externo	- Proximidade da população. - Reconhecimento da população. - Conhecimento da região. - Conhecimento da criminalidade.	- Tempo de atendimento às demandas. - Crescimento da criminalidade. - Aparelhamento da criminalidade. - Acesso ao município.

Fonte: elaborado pelo autor.

Por meio da técnica *brainstorming* e com base no Quadro 3.9, levando-se em conta as variáveis externas relativas aos fatores sociais, como os da criminalidade e o crescimento da periferia urbana, e o fator tecnológico, como o desenvolvimento de novas tecnologias, o secretário de Rivercity e os comandantes das Guardas de Smallcity e Starcity elaboraram o seguinte cenário simples e as respectivas ações:

Quadro 3.10 | Fatores intervenientes e ações

Fatores sociais	Ações
Crescimento da periferia urbana	- Criação de postos avançados das Guardas Municipais. - Ampliação do efetivo. - Ampliação do número de viaturas e equipamentos. - Melhorias no sistema de comunicação.
Crescimento da periferia urbana	- Criação de postos avançados das Guardas Municipais. - Ampliação do efetivo. - Ampliação do número de viaturas e equipamentos. - Melhorias no sistema de comunicação.
Fatores sociais	**Ações**
Crescimento da periferia urbana	- Dotar viaturas e postos avançados com equipamentos de identificação de veículos e pessoas. - Dotar áreas bancárias e comerciais com sistemas automáticos de reconhecimento facial. - Conectar sistemas de informações da RM a uma central de inteligência unificada.

Fonte: elaborado pelo autor.

Empresas de segurança no futuro

Descrição da situação-problema

Você é proprietário de uma empresa na área de prestação de serviços em segurança. Basicamente, ela oferece serviços de monitoramento e de terceirização de mão de obra para empresas e condomínios residenciais e veículos. Já está no negócio há 20 anos e, neste período de tempo, viu a concorrência crescer aceleradamente, pois a criminalidade no mesmo período mais do que triplicou.

Uma das metas do planejamento estratégico da empresa é o crescimento gradual do negócio na ordem de 5% ao ano, na sua mesma linha de atuação dos últimos anos. Isso quer dizer que, em 15 anos, a empresa terá crescido mais de 100%, se utilizarmos como referencial o mesmo tipo de negócio. Em uma conversa com seu gestor de segurança, você solicitou que ele projetasse um cenário desfavorável para o negócio, considerando como fatores a evolução tecnológica e a legislação trabalhista.

Como esse gestor de segurança deve apresentar o cenário solicitado?

Resolução da situação-problema

O gestor reuniu-se com os supervisores e coordenadores da empresa e, por meio da análise SWOT e da técnica do *brainstorming*, projetou o seguinte cenário.

Quadro 3.11 | Matriz SWOT

SWOT	Forte	Fraco
Interno	- Funcionários antigos de casa. - Boas instalações e equipamentos. - Bons líderes. - Capital de giro. .	- Funcionários acomodados. - Prédio alugado. - Funcionários levados pela concorrência. - Burocracia.
Externo	- Amplo mercado. - Facilidade de acesso. - Conhecimento da região. - Reconhecimento pelo mercado	- Tempo de atendimento ao cliente. - Excesso de demandas. - Aumento da concorrência. - Atuação do sindicato.

Fonte: elaborado pelo autor.

Através da técnica *brainstorming* e com base no Quadro 3.11, levando-se em conta as variáveis externas relativas à evolução tecnológica e legislação trabalhista, o gestor da empresa e os supervisores e coordenadores elaboraram o seguinte cenário, simples e desfavorável, e as respectivas ações:

Quadro 3.12 | Fatores intervenientes e ações

Fatores intervenientes	Ações
Evolução tecnológica.	- Redução da mão de obra. - Aquisição de equipamentos e tecnologias. - Criação de novos produtos e serviços. - Desenvolvimento de campanhas de *marketing*. .
Evolução da legislação trabalhista.	- Redução de custos com folha de pagamento. - Terceirização de serviços operacionais. - Ampliação do monitoramento a distância. - Substituição gradual do quadro de funcionários antigos.

Fonte: elaborado pelo autor.

Faça valer a pena

1. Considerando o contexto apresentado, leia as seguintes assertivas, identificando se são (V) verdadeiras ou (F) falsas.
( ) Um sistema de segurança tem a mesma diretriz e o mesmo objetivo que o planejamento estratégico organizacional.
( ) Atualmente, o sistema de segurança de uma empresa pode sofrer influências do contexto externo em que a organização está inserida, causando a necessidade de ajustes e alinhamento.
( ) O alinhamento entre o sistema de segurança e o Pplanejamento estratégico organizacional é desnecessário, uma vez que eles são instrumentos distintos.
Assinale a alternativa que apresenta a sequência correta, respectivamente.

a) F – V – F.
b) F – V – V.
c) V – F – V.
d) F – F – F.
e) V – V – V.

2. Os indicadores de desempenho podem derivar dos objetivos e das metas previstos no planejamento estratégico organizacional. Eles podem ser organizados em uma matriz de indicadores construída a partir da observação sistemática, entrevistas dirigidas e semidirigidas e, ainda, por meio de discussões com os diversos grupos de trabalhos existentes na organização. Necessitam ser validados, sendo que esta ação pode ser dividida com os demais profissionais atuantes no departamento.

Se durante o processo de validação os indicadores oriundos ou relacionados aos objetivos e às metas organizacionais estiverem em discordância com os que foram planejados, assinale a única alternativa correta que indica como deverá proceder o gestor de segurança.

a) Deverá validá-lo da forma como está, pois este tipo de discrepância não deve ser considerada na validação.
b) Deverá validá-lo desde que obtenha autorização por escrito de sua chefia imediata e de sua equipe de trabalho.
c) Deverá analisar e buscar a compreensão dos motivos que geraram a discrepância, e realizar correções antes da validação.
d) Deverá desprezar o indicador, uma vez discrepâncias deste tipo são irrelevantes, pois sinalizam para lugar algum.

e) Deverá buscar prioritariamente identificar o profissional responsável pelo erro de avaliação existente no indicador.

3. Um cenário pode ser definido como uma forma de se pensar as possíveis realidades futuras, por meio da criação mental de um ambiente e de suas possibilidades. Tem como base um constructo alicerçado sobre pressupostos e percepções de fatos e condições que, de forma direta ou indireta, possam gerar impactos ou influências sobre o negócio no futuro.

A projeção de um _____ pode ser compreendida como o uso de uma ferramenta utilizada no _____. Objetiva auxiliar o gestor a tratar com as _____ que poderão se materializar em seu negócio.
Assinale a alternativa que preenche corretamente as lacunas.

a) Contexto futuro – cotidiano – novidades.
b) Quadro futuro – trabalho – previsibilidades.
c) Acontecimento futuro – diagnóstico organizacional – surpresas.
d) Fato futuro – controle da qualidade – dúvidas.
e) Cenário futuro – planejamento estratégico – incertezas.

Referências

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 19011**: diretrizes para auditorias de sistema de gestão da qualidade e/ou ambiental. 2012. Disponível em: <https://qualidadeonline.files.wordpress.com/2009/12/iso19011.pdf>. Acesso em: 24 ago. 2017.

_____. **NBR ISO 31000**: gestão de riscos princípios e diretrizes. 1. ed. São Paulo, 2009.

ALVARENGA, M. Z. de; BAPTISTA, S. M. S. **Ulisses -** o herói da astúcia: heróis e heroínas da mítica grega. São Paulo: Editora Casa do Psicólogo, 2011.

BRASILIANO, A. C. R. SALGADO, L. L. **A história da gestão da qualidade**. São Paulo: Editora Sicurezza, 2003.

_____. Análise de risco corporativo. Método Brasiliano. 1. ed. São Paulo: Editora Sicurezza, 2006.

CARVALHO, D. E. de et al. Construção de cenários: apreciação de métodos mais utilizados na Administração Estratégica. In: Encontro ANPAD, 35., Rio de Janeiro, 2011. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ESO1387.pdf>. Acesso em: 24 ago. 2017.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico**: fundamentos e aplicabilidades. 2. ed. São Paulo: Editora Elsevier, 2009.

ETTINGER, D. **A arte de elaborar um plano de gerenciamento da comunicação**. Parte 3. 2012. Disponível em: <https://danielettinger.com/2012/11/15/a-arte-de-elaborar-um-plano-de-gerenciamento-da-comunicacao-parte-3/>. Acesso em: 24 ago. 2017.

GUERRA de Troia: História da Guerra de Troia, fatos, causa, Cavalo de Troia, mitologia grega, rapto da princesa Helena, pesquisas históricas. Disponível em: <http://www.suapesquisa.com/historia/guerra_de_troia.htm>. Acesso em: 24 ago. 3017.

HARRISON, J. S. **Administração estratégica de recursos e relacionamentos**. Tradução de Luciana Oliveira da Rocha. Porto Alegre: Editora Bookman, 2005.

MOREIRA, A. X. et al. **Guia de boas práticas para planos de continuidade de negócios.** São Paulo: ABRAPP, 2012. Disponível em: <http://www.abrapp.org.br/Documentos%20Pblicos/guiaboaspraticas.pdf>. Acesso em: 24 ago. 2017.

MUNDI, M. **O exército fantasma da Segunda Guerra Mundial**. Disponível em: <http://www.resumo.blog.br/2017/06/o-exercito-fantasma-da-segunda-guerra.html>. Acesso em: 24 ago. 2017.

OLIVEIRA, D. de P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 29. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

OLIVEIRA, E. B. de. **Resenha**: quem mexeu no meu queijo. Comunidade Adm. 2016. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/cotidiano/resenha-quem-mexeu-no-meu-queijo/12122/>. Acesso em: 24 ago. 2017.

PAES, E. S.; VILGA, V. F. **Administração de projetos**. Londrina: Educacional S.A., 2016.

PLANO de Continuidade de Negócios da Câmara de Comercialização de Energia Elétrica. Disponível em: <www.ccee.org.br/ccee/documentos/CCEE_270619>. Acesso em: 24 ago. 2017.

PIMENTA, M. A. **Comunicação empresarial.** 7. ed. Campinas: Alínea, 2010.

PORTELA, L. S. Força Armada Fantasma: o uso do Poder Especioso na II Guerra Mundial. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE DEFESA, 9., Florianópolis, 2016. **Anais..**. Florianópolis: ENABED, 2016. Disponível em: <http://www.enabed2016.abedef.org/resources/anais/3/1465941495_ARQUIVO_LucasSoaresPortela_ForcaArmadaFantasma.pdf>. Acesso em: 24 ago. 2017.

ROCHA, D. **Aula 2 Planejamento de Cenários.** Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=RTUPkSjpxYY>. Acesso em: 24 ago. 2017.

SALGADO, L. L. **A história da gestão da qualidade.** Disponível em: <http://www.webartigos.com/artigos/a-historia-da-gestao-da-qualidade/108034/>. Acesso em: 23 ago. 2017.

SANTO, R. **Brainstorming:** Tempestade de ideias (BS - TI) ou Como tirar seu time do "cercadinho mental". Disponível em: <http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/741A876FE828908203256E7C00614A23/$File/NT00002206.pdf>. Acesso em: 24 ago. 2017.

SCHOLTES, P. R. **O manual do líder:** um guia para inspirar sua equipe e gerenciar o fluxo de trabalho no dia a dia. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

SILVA, B. C.; CAFFE FILHO, H. P. **Planejamento e importância da visão sistêmica para um planejamento estratégico.** Disponível em: <http://www.uneb.br/espcont/files/2011/12/ART-001200-10.pdf>. Acesso em: 22 ago. 2017.

SLACK, N. et al. **Gerenciamento de Operações e de Processos:** princípios e práticas de impacto estratégico. Tradução de Sandra de Oliveira. Porto Alegre: Bookman, 2008.

SOTILLE, M. A. **A Ferramenta GUT** - Gravidade, Urgência e Tendência. Disponível em: <http://www.pmtech.com.br/PMP/Dicas%20PMP%20-%20Matriz%20GUT.pdf>. Acesso em: 22 ago. 2017.

TADEU, H. F. B.; SILVA, J. T. M. Simulação de cenários para o planejamento estratégico empresarial. **Caderno de ideias FDC**, Nova Lima, 2013. Disponível em: <http://acervo.ci.fdc.org.br/AcervoDigital/Cadernos%20de%20Id%C3%A9ias/2013/CI1304.pdf>. Acesso em: 23 ago. 2017.

VERDU, F. C. **Escolha estratégica**: o papel do dirigente e as forças ambientais e estruturais – estudo comparativo de casos. 1999. 117p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Paraná, Paraná. 1999. Disponível em: <http://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/31895/R%20-%20D%20-%20FABIANE%20CORTEZ%20VERDU.PDF?sequence=1>. Acesso em: 24 ago. 2017.

WILSON, D. C. **A strategy of change**. Great Britain: Routledge, 1995.

Desenvolvimento de projetos e planos de segurança específicos

Convite ao estudo

Caro aluno, avançamos em mais uma unidade de estudo em nossa disciplina de Planejamento Estratégico em Segurança. Você deve estar percebendo que a gestão estratégica é mais do que uma simples atividade, pois reúne um arcabouço de informações, conhecimentos e experiências que somente com o estudo, o tempo e a convivência podem ser aprendidos pelo profissional. Não existem receitas prontas, pois tudo é fruto de muito esforço e dedicação, tendo seu tempo para acontecer.

Nas seções da Unidade 3, você estudou as definições do processo de escolha estratégica e tomada de decisões, aprofundou o uso do ciclo PDCA e trabalhou com algumas variáveis, tais como: comunicação, perdas, utilização eficiente de recursos, gerenciamento, monitoramento e validação de indicadores. Além disso, estabeleceu contato com a projeção de cenários futuros, outra estratégia de grande utilidade no planejamento organizacional.

Para conseguir assimilar os conteúdos que serão apresentados nesta unidade, você terá a responsabilidade de ser o gerente de segurança que implementará o projeto inicial de segurança da Usina Hidrelétrica (UHE) São Manoel, que fica na cidade de Paranaíta/MT. Para tanto, o diretor administrativo e o diretor de operações definiram um cronograma que estabelece os prazos para implementação das ações, de modo a cumprir as metas estratégicas definidas pelo consórcio construtor. Buscando cumprir sua tarefa nas melhores condições, você vem desencadeando um contínuo levantamento de dados, que subsidia a inteligência em riscos da usina.

O **produto** a ser entregue, nesta unidade, é o **plano operacional de segurança**. Para isso, desenvolveremos algumas tarefas, em cada uma das seções da unidade, que serão úteis para a elaboração do produto. Logo, é importante que você, enquanto gerente de segurança do consórcio construtor, se dedique, ao máximo, em cada uma das situações apresentadas.

Na **Seção 4.1**, você receberá um extrato do cronograma do projeto inicial de segurança da UHE São Manoel **e fará um estudo da viabilidade de cumprimento dos prazos estabelecidos**. Na **Seção 4.2**, você tomará conhecimento dos postos de vigias a serem empregados na segurança da UHE São Manoel e elaborará **um extrato do plano operacional de segurança**, lembrando que este documento é uma das partes do seu produto. Por fim, na **Seção 4.3**, visualizando um cenário de risco no qual se configura a contingência de uma crise, você elaborará **uma proposta de ações a realizar que possam vir a integrar um plano de gerenciamento de crise**, contribuindo para o contínuo aperfeiçoamento do sistema de segurança da UHE São Manoel.

Seção 4.1

Implementação de projetos

Diálogo aberto

Você é o gerente de segurança da Usina Hidrelétrica (UHE) de São Manoel e lhe foi determinado que desenvolvesse o projeto de segurança do acampamento pioneiro para início das obras. Para tanto, foi definido um cronograma que estabelece os prazos para execução das ações, de modo a cumprir as metas definidas. Buscando executar sua tarefa, você vem realizando um contínuo levantamento de dados, que subsidia a inteligência em riscos da usina. Nesse contexto, foram levantadas, inicialmente, as seguintes informações:

1. Os candidatos aos empregos na construção da UHE vêm de outras obras na região e estão habituados a SUBSTITUIR POR: trabalhar em localidades inóspitas, afastados de seus familiares e vivendo em canteiros de trabalho.

2. Em obras semelhantes realizadas na região ocorreram manifestações reivindicatórias violentas de funcionários, que produziram danos, incêndios, depredações e homicídios. A maioria dos envolvidos nestes episódios exerce liderança sobre os demais, sabendo pressionar diretores, gerentes e supervisores.

3. Muitas manifestações violentas ocorrem nos momentos iniciais da obra, devido à precariedade das estruturas, dos alojamentos e do refeitório do acampamento pioneiro.

4. O recrutamento de profissionais, na região, para o quadro da segurança, será prejudicado pela falta de qualificação para o exercício das funções de vigilantes e agentes de portaria.

5. Na cidade de Sinop, situada a cerca de 360km de Paranaíta/MT (local da UHE São Manoel), existem empresas de segurança que podem prestar serviço de segurança patrimonial, porém os custos do contrato são elevados.

6. Também, **na cidade de Sinop**, uma empresa dedica-se ao treinamento de recursos humanos, habilitando-os ao exercício da atividade de segurança, formando vigilantes e agentes de portaria.

7. A comunicação entre o alojamento pioneiro e o escritório da empresa, durante o início das atividades, somente será possível com o deslocamento por cerca de 18km.

8. Os integrantes da comunidade iindígena próxima à obra,podem realizar manifestações reivindicatórias que interferem no andamento da obra, além de agir a mando de seus líderes ou de outros grupos presentes na região como os proprietários rurais, garimpeiros, etc.

9. Em outubro, inicia-se o período de chuvas, o que gera dificuldades ao andamento dos trabalhos, razão pela qual a diretoria tem urgência para o início da construção.

De posse dessas informações, você deve analisar o Quadro 4.1, que contém o extrato do cronograma proposto para a implantação da segurança patrimonial, preenchendo a coluna observações, com um parecer acerca da viabilidade ou não de cumprimento dessas datas estabelecidas.

Quadro 4.1 | Extrato do cronograma proposto

Data	Atividades/etapas do cronograma a serem cumpridas	Observações
25/06	Início das atividades de recrutamento em Paranaíta/MT.	
03/07	Instalação de três postos de vigilância em instalações do consórcio em Paranaíta/MT, a partir da contratação de 1 supervisor e 12 vigilantes.	
12/07	Concluir o recrutamento em função das necessidades de pessoal para prover a segurança do acampamento pioneiro.	
15/07	Instalação dos postos de vigilância do acampamento pioneiro.	

Fonte: elaborado pelo autor.

Caso julgue necessário, pode ser elaborada uma nova proposta de cronograma, redigindo, com objetividade, as justificativas que você apresentará na reunião que terá com os diretores, solicitando essa eventual modificação do cronograma, além de explicitar quais são os reflexos que as modificações trarão à implantação do projeto. Lembre-se de que essa proposta é essencial para a elaboração do produto que deverá ser entregue ao fim desta unidade de ensino: o plano operacional de segurança.

Bom trabalho!

Não pode faltar

Você deve ter observado que esta disciplina de Planejamento Estratégico em Segurança, desde a Unidade 1, busca auxiliá-lo no desenvolvimento de conhecimentos básicos quanto ao planejamento estratégico. Você estudou ferramentas, procedimentos para realização de diagnósticos, criação e validação de indicadores de desempenho, pois conhecer conceitos, práticas e procedimentos básicos é o requisito inicial para uma boa formação. Nesse sentido, as seções das unidades anteriores foram abrangentes e abundantes.

A busca pelo desenvolvimento das habilidades e competências necessárias para o desempenho da função de gestor de segurança é contínua e cabe somente ao profissional que deve perseguir este objetivo. Muitas pessoas deixam de crescer na carreira porque ficam esperando que a empresa onde atuam dê este passo por eles. No entanto, o processo de formação é singular e deve iniciar de dentro do indivíduo para fora, e não de forma contrária.

A Unidade 4 tratará do desenvolvimento de projetos e planos de segurança específicos. Nesta primeira seção, estudaremos o desenvolvimento de projetos na área da segurança, iniciando com o levantamento de dados de forma contínua como uma atividade principal de inteligência em riscos. Aprofundaremos também a prospecção de cenários futuros, com vistas à antecipação de novos riscos e ameaças, e sua abrangência tática e operacional nos projetos e planos concebidos. Destacaremos a importância do cumprimento dos prazos para o alcance de objetivos estratégicos e do uso e da aplicação dos cronogramas.

Você deve estar se perguntando por que tantas informações são necessárias. Mas, como você deve ter percebido, a segurança é um segmento muito dinâmico e repleto de oportunidades e ameaças que podem alavancar ou sucumbir uma carreira profissional. Se olhar ao seu redor, poderá verificar que muitos colegas cresceram profissionalmente, enquanto outros não. O dinamismo com que o setor se transforma e impõe novas competências é absurdamente rápido e intenso e, por isso, requer posturas e tomadas de decisões em iguais proporções. A partir disso, vamos nos debruçar sobre mais esta seção?

Já que estamos falando em planejamento em segurança, você

já verificou que este planejamento resultará em planos de ação (geralmente formatados com base no 5W2H) e projetos simples ou complexos. Mas você sabe o que é um projeto? Já ouviu falar sobre ele? Certamente, sim.

Para Heldman (2006), um projeto pode ser definido como uma ação com início e fim, que tem como propósito a criação ou o desenvolvimento de um produto ou serviço e que será considerado concluído quando seus objetivos estiverem realizados e validados pelos patrocinadores ou pelas organizações que tenham algum tipo de interesse ou expectativa na consecução no projeto. Já segundo Paes e Vilga (2016), um projeto pode ser definido como uma ação inédita, sem similaridade com qualquer coisa que tenha sido desenvolvida até então naquele contexto, que tem recursos previstos e prazos estabelecidos para sua execução. Somente será realizado um projeto se, de sua aplicabilidade, resultar um produto ou um serviço.

Dessa forma, vemos que um projeto apresenta limitação de tempo e está distribuído em etapas, com começo, meio e fim. Você pode observar essa condição ao estudar a situação-problema que será trabalhada nesta seção, pois o projeto tem início com o planejamento das obras de construção da Usina Hidrelétrica de São Manoel e se estenderá durante todas as etapas previstas no seu planejamento.

Assimile

Um projeto é uma ação inédita em uma empresa ou organização, planejado com objetivo de desenvolvimento de um produto final. Para sua realização, estão previstos prazos e recursos para sua conclusão, sendo que ele será considerado terminado apenas quando seus objetivos estiverem realizados e validados pelos indivíduos ou pelas organizações que tiverem algum interesse em sua consecução.

Nesse contexto, a área de segurança não é diferente, tendo os respectivos projetos, o foco nos produtos e serviços de segurança e a mitigação aos riscos.

Os projetos podem apresentar erros, sendo que entre os mais comuns, estão: a inconsistência da análise da sua viabilidade; a dificuldade na identificação dos interessados; a ausência de suporte fornecido pela empresa; as falhas na identificação dos riscos e das ameaças; e os equívocos na definição dos objetivos e na estruturação do planejamento.

Você sabia que falhas na coleta das informações podem comprometer um projeto? Já pensou em como melhorar seus procedimentos para o levantamento de dados? Estas são algumas habilidades que um gestor de segurança precisa desenvolver.

Como gestor de segurança na construção dos alojamentos pioneiros da Usina Hidrelétrica de São Manoel, com o intuito de mais bem desenvolver e executar suas atribuições, você já havia iniciado o processo de levantamento de dados e informações para subsidiar sua inteligência de riscos e ameaças, considerando o contexto da região, palco dos eventos. Mas, você se lembra do conceito de inteligência em riscos, assunto estudado na Unidade 2? Chamamos de inteligência em riscos a atividade permanentemente exercida, com o objetivo de: levantar dados de interesse da organização, produzir alertas oportunos, reduzir o grau de incerteza e subsidiar a tomada de decisões relativas à gestão de riscos corporativos. Será por intermédio dessa inteligência que monitoraremos os fatores de riscos críticos.

Para a realização do monitoramento dos fatores de riscos, devemos relacionar os dados que devem ser obtidos pela atividade de inteligência, para que possamos detectar a ocorrência dos seus eventos potencializadores.

A inteligência em riscos é uma prática multidisciplinar muito utilizada nas organizações, reunindo conhecimentos de várias áreas do conhecimento, tais como informática, sociologia, economia, estatística, entre outras. Dessa forma, um gestor pode utilizar técnicas comuns a estas áreas do conhecimento, para obtenção, de forma contínua, de dados, passíveis de uso, que permitirão o aperfeiçoamento contínuo do sistema de segurança.

Pesquise mais

Para ampliar seus conhecimentos sobre inteligência de riscos em segurança, acesse os seguintes materiais:

ESPIONAGEM: inteligência, contrainteligência e cibernética. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=sfMMiRVc_9A&t=1463s>. Acesso em: 6 set. 2017.

FERNANDES, F. do C. Inteligência e gestão estratégica. **Revista Brasileira de Inteligência**, Brasília, n. 7, jun. 2012. Disponível em: <http://www.abin.gov.br/conteudo/uploads/2015/08/revista7-1.pdf>. Acesso em: 6 set. 2017

Segundo Brasiliano (2009), a informação coletada precisa ter utilidade, ou seja, deve ter a condição de se transformar em alguma coisa útil que possa servir de referência na tomada de decisão ou na elaboração do planejamento estratégico. Os dados e as informações coletados, após tratamento e análise, serão transformados em inteligência de maneira que consigam ser armazenados, permitindo, dessa forma, que sejam transmitidos ou compartilhados.

Mas, o que pode ser considerado uma fonte de informação? Por onde um gestor de segurança pode iniciar seu levantamento de dados para compor sua base de inteligência de riscos? Para isso, existem várias fontes de informações disponíveis que podem estar dentro ou fora das próprias organizações, independentemente de seu segmento de atuação. Vamos conhecer algumas?

Para Sutton (1998) apud Barbosa (2006), existe uma série de recursos para obtenção de informações, tais como: **fontes internas** (os diversos setores da empresa, entre eles: vendas, pesquisa, planejamento, técnico, desenvolvimento, ex-funcionários etc.); **fontes ligadas ao setor de negócios** (formadas por clientes, fornecedores, associações, consultores, representantes, etc.); **fontes relacionadas a publicações** (jornais, revistas, publicações governamentais etc.); **e outros tipos de fontes** (anúncios, bases eletrônicas de dados, internet, redes sociais, televisão etc.).

Na área de segurança, os dados, as informações e o conhecimento em relação a determinados riscos, como furto, roubo, sequestro, ações terroristas, dentre outros, deverão ser levantados junto às fontes internas, externas, publicações e internet, mas, principalmente, utilizando outras, como as informações veiculadas nos Conselhos Comunitários de Segurança – Conseg e, ainda, junto aos órgãos e sistemas de segurança pública, como os relatórios dos sistemas, tal qual o Sistema Nacional de Informações de Segurança Pública – Sinesp.

Reflita

O contínuo levantamento de dados para compor a base de informações da inteligência de riscos pode ser considerado uma ação estratégica para o desenvolvimento e a implantação de um projeto? Os custos e o tempo necessários para realizá-lo podem ser compensados pelo sucesso do projeto? O sucesso de um projeto é o do gestor de segurança?

Se voltarmos ao início desta seção, verificaremos que foi levantada uma série de informações quanto ao projeto de instalação do acampamento pioneiro para as obras de construção da UHE São Manoel. Se analisarmos cada uma delas, verificaremos que são oriundas da combinação do uso destas fontes de informações mencionadas. Entretanto, ressaltamos que este deve ser um procedimento contínuo, planejado, organizado e metódico por parte do gestor, já que não existe um modelo pronto aplicável a todas as empresas e, sim, que cada organização deve buscar desenvolver o seu, considerando suas particularidades.

Exemplificando

Em um projeto de prestação de serviços de segurança em um hospital, será de grande importância informações sobre os números e as características dos profissionais e dos pacientes que frequentam suas dependências, bem como quais são as rotinas, as demandas, os problemas e as ocorrências mais comuns nesse local. Não podemos deixar de levantar também que tipo de serviços são oferecidos, que tipo de público é atendido, sua localização, as variáveis externas que interferem no funcionamento, a maneira como a comunicação flui no seu interior, a importância do hospital para a comunidade, o perfil pessoal do profissional de segurança que atuará na rotina hospitalar, entre outras informações.

O que achou do levantamento de informações para compor a base de inteligência de riscos? Interessante, não é mesmo? Nesse sentido, vamos em frente com nossos estudos, com foco, agora, na prospecção de cenários futuros, com o objetivo de nos antecipar a novos riscos e a novas ameaças. Você se lembra da definição de cenário que estudou na Unidade 3? Vamos relembrá-la?

Um cenário pode ser definido como uma forma de pensar as possíveis realidades futuras por meio da criação mental de um ambiente e de suas possibilidades. Tem, como base, um constructo alicerçado sobre pressupostos e percepções de fatos e condições que, de forma direta ou indireta, possam gerar impactos ou influências sobre o negócio no futuro. Não é uma previsão, tampouco uma tentativa de adivinhação. Para que sejam validados, é necessário que preencham alguns requisitos, como possibilidade de ocorrência, utilidade para o negócio, coerência e singularidade, ou seja, que os

cenários apresentados sejam diferentes entre si.

Podemos dizer que a prospecção reúne um conjunto de procedimentos que têm, como principal objetivo, a busca por informações e conhecimentos. Ela deve realizar análises e estudos sobre oportunidades, riscos e ameaças ao nosso tipo de negócio, com vistas a protegê-lo e garantir sua sobrevivência, por isso, deve ser uma prática realizada de forma continuada, pois o contexto em que a organização se insere é dinâmico, que muda o tempo todo.

Quando unimos os dois conceitos, obtemos que a prospecção de cenários futuros visa pesquisar, analisar e estudar as tendências e projetar possíveis realidades que apresentem riscos, ameaças e oportunidades ao negócio e à organização para que, com esta ação, o gestor possa antecipar tratativas para as demandas que possam se materializar. Quando realizamos o levantamento de dados de forma continuada para carregar o banco de informações de inteligência de riscos da empresa, de certa forma, estamos analisando a realidade, executando, contudo, esta ação no presente.

Assimile

A prospecção de cenários futuros visa, por meio de uma ação estratégica, pesquisar, analisar e estudar as tendências e projetar possíveis realidades que apresentem riscos, ameaças e oportunidades ao negócio e à organização para que, com esta ação, o gestor possa antecipar tratativas para as demandas que possam se materializar, podendo, desta forma, proteger a empresa ou aproveitar oportunidades.

De acordo com Mendonça (2011), este cenário dinâmico em que as organizações contemporâneas estão inseridas faz com que os gestores permaneçam continuamente conectados por meio dos diversos meios de comunicação disponíveis, empenhados na troca de informações do que está acontecendo em seus ambientes organizacionais internos e no mundo externo. Isso ocorre devido à necessidade de prospecção e análise de cenários futuros ter se tornado algo estratégico para as ações de longo prazo das organizações.

Obviamente que existe a possibilidade de erros na elaboração dos cenários, por isso, há a necessidade de sua revisão constante. Quanto mais turbulenta a realidade e o contexto, mais imprescindível é a construção de cenários devido à necessidade de tomada de decisões. Dessa forma, os cenários não devem buscar projetar somente situações otimistas e pessimistas, e sim buscar trabalhar com

situações de inovação e crescimento organizacional, entre outras.

Segundo Oliveira (2011), os tipos de cenários projetados estão relacionados às diferentes técnicas e metodologias que lhes deram origem, que podem ser baseadas em dedução, indução, lógica, estudo de tendências, entre outras, por parte do gestor. Os usos destas técnicas para projetar realidades futuras estarão fundamentando o pensamento estratégico, a contextualização econômica, o *brainstorming* empresarial e a multidisciplinariedade presentes nos cenários.

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2009), a construção de cenários é uma busca contínua de respostas a perguntas especulativas e devem ser elaborados, simultaneamente, para que seja possível ao gestor a percepção de diversas possibilidades, opções e alternativas. As fases para o desenvolvimento de um cenário são a definição do tema, classificação e consistência das forças motrizes, o alinhamento das incertezas, a elaboração de roteiros plausíveis e a avaliação das implicações.

Pesquise mais

Para conhecer um pouco mais sobre a metodologia de prospecção de cenários, sugerimos o seguinte material:

BUARQUE, S. C. **Metodologia e técnicas de construção de cenários globais e regionais.** Brasília: IPEA, 2003. Disponível em <http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/2865/1/TD_939.pdf>. Acesso em: 6 set. 2017.

Para prospecção de cenários futuros que objetiva antecipar riscos e ameaças, o gestor pode reunir-se com outros profissionais do segmento e, em um exercício conjunto, projetar diferentes realidades futuras para o mesmo negócio, utilizando-se de ferramentas, como a matriz de análise SWOT e a técnica do *brainstorming*, para começar a ação.

Reflita

O segmento da segurança pública e privada vem apresentando certa tendência nos últimos anos no Brasil, de forma que é possível projetarmos vários cenários. Um gestor de segurança poderia utilizar dedução, indução, lógica, estudo de tendências, entre outras técnicas para projetar cenários. Você já parou para pensar quantas realidades futuras conseguiria projetar?

O uso de uma matriz de impacto e previsibilidade, associada à análise SWOT e ao *brainstorming*, pode auxiliar no desenvolvimento dos cenários, pois relacionará os possíveis impactos de um fato, evento ou condição à sua possibilidade de ocorrência.

A prospecção de novos cenários é um exercício mental que combina criatividade, intuição e visão de negócio daqueles que se propõem a realizar esta tarefa. Podem ser construídos a partir da elaboração de uma matriz de impacto e previsibilidade.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2009, p. 151), uma forma de identificar as forças motrizes de um cenário é construir uma matriz, em que a primeira linha mostra condições incertas, enquanto a segunda traz fatos bem previsíveis. Já com relação ao impacto, temos, na primeira coluna, acontecimentos de alto impacto no negócio, enquanto na segunda há os eventos de pouco potencial de impacto no negócio. Veja um exemplo de um possível cenário simples sobre a questão da evolução da criminalidade para os próximos dez anos, a partir do Quadro 4.2:

Quadro 4.2 | Matriz de impacto e previsibilidade

Eventos	Grande impacto	Pequeno impacto
Incertos	Estado de guerra civil por conta da desorganização total da segurança em determinadas capitais do Brasil.	Aumento das ações de uma nova modalidade de crime como o "traficocídio", ou seja, mortes violentas decorrentes de acerto de dívidas de drogas.
Previsíveis	Aumento das ações de roubo a bancos e carros fortes, com uso de violência extrema e armamento pesado.	Estado de guerra civil em países limítrofes como a Venezuela, com reflexos para migração de uma grande quantidade de estrangeiros, em estados como Roraima.

Fonte: adaptado de Chiavenato e Sapiro (2009, p. 151).

Agora que você compreendeu a importância da prospecção de cenários futuros para antecipação dos riscos e da relação desta ação estratégica com a aplicação de projetos na área da segurança, vamos continuar estudando sobre a implantação de projetos? O que acha de conhecer as dimensões táticas e operacionais dos projetos que serão desenvolvidos?

A abrangência estratégica, tática e operacional dos projetos e planos concebidos é uma condição que não pode ser ignorada pelo gestor, devido à sua importância no cotidiano da organização. Quanto à dimensão estratégica, relembramos que ela se relaciona com os objetivos e as metas de longo prazo e com os caminhos e as diretrizes para atingi-los, que impactam a organização como um todo e, por isso, ficam a cargo de níveis hierárquicos mais elevados. A dimensão tática ocupa-se de formalização, desenvolvimento e procedimentos de implantação que serão parte do planejamento estratégico, enquanto a dimensão operacional está voltada aos objetivos de curto prazo, sendo, geralmente, executada pelos níveis mais baixos do organograma empresarial

Exemplificando

Um departamento em segurança de uma determinada empresa, por meio de seu diretor de segurança, deverá estabelecer objetivos estratégicos e planos de ações que visem manter e aperfeiçoar a segurança de sua empresa em todas as dimensões (patrimonial, informacional, das pessoas etc.), por dez anos (longo prazo). Já os inspetores de segurança desta empresa, inseridos no planejamento estratégico em segurança, deverão se preocupar em elaborar e implementar os planos táticos de médio prazo (dois anos), como os novos esquemas de rondas e substituição dos turnos de seu pessoal. Por fim, os vigilantes, integrantes do nível operacional, deverão executar os planos de operações de curto prazo (dia a dia), como a execução da vigilância patrimonial em seus postos.

De acordo com Oliveira (2011), o alinhamento entre os planos estratégico, tático e operacional deve ocorrer de forma a integrá-los com os planos de ação. Isso acontece porque existe uma diferença entre os projetos e os planos de ação. Aqueles estão focados na estrutura e nos recursos que estarão voltados para o alcance dos objetivos, enquanto estes estão direcionados, especificamente, à execução por meio do uso dos recursos disponibilizados.

Existe uma grande tendência nos níveis táticos de apresentarem apenas a visão de execução da parte do projeto que está sob sua responsabilidade. A visão do todo, normalmente, concentra-se apenas nos altos escalões das organizações que, dependendo da natureza do projeto, pode se constituir em uma ameaça.

Assimile

As dimensões estratégica, tática e operacional de um projeto estão interligadas entre si e com os projetos e planos de ação, entretanto, a visão e a percepção desta interligação, geralmente, se restringem apenas aos altos escalões das empresas.

Por fim, não podemos deixar de estudar a importância do cumprimento dos prazos do projeto. Você deve estar preocupado com as tratativas que serão executadas. Fique tranquilo, pois traremos, agora, os principais cuidados que devem ser tomados com um cronograma. Para isso, acompanhe o nosso raciocínio.

O cumprimento de prazos para atingir metas e objetivos estratégicos é uma característica comum a todos os projetos. Para isso, são elaborados os cronogramas de execução, que, na prática, apresentam um planejamento do tempo necessário para execução de cada uma das etapas do projeto. O acompanhamento do cronograma permite ao gestor verificar se os prazos estão sendo cumpridos e se o projeto está com sua finalização dentro do tempo esperado.

Segundo Paes e Vilga (2016), para a elaboração de um cronograma é necessário definir as etapas do projeto, o sequenciamento ou a ordenação das etapas ou fases a serem seguidas, a previsão e estimativa dos recursos necessários para a execução das etapas, o tempo previsto para realização de cada uma e a apresentação gráfica do cronograma para seu efetivo controle e acompanhamento por parte do gestor. Elaborar um cronograma é dispor as atividades sequenciadas ao longo do tempo.

Quadro 4.3 | Exemplo de cronograma

Etapa	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT
Recrutamento e seleção da equipe inicial.	■	■								
Instalação de postos de vigilância.			■							
Treinamento da equipe complementar.				■	■	■				
Complementação da estrutura de segurança.							■	■	■	
Avaliação das etapas de execução.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Fonte: elaborado pelo autor.

O cronograma é essencial para validação da execução das etapas de um projeto. Sua correta execução é de responsabilidade do gestor ou dos gestores tático/operacional, devendo receber a atenção e o empenho de todos os envolvidos na execução do projeto.

Reflita

Será mesmo necessário o desenvolvimento de um cronograma prevendo os prazos de execução de um projeto? O que aconteceria se não houvesse este planejamento? Somente a compreensão, a consciência e o comprometimento das pessoas não seriam suficientes para o sucesso do projeto?

Sem medo de errar

Olá, caro aluno! Conseguiu assimilar os conteúdos expostos nesta aula? Esperamos que sim, pois eles serão fundamentais para resolver a situação que você, enquanto gerente de segurança da instalação do alojamento pioneiro da UHE São Manoel, enfrenta. Primeiramente, preencheremos o Quadro 4.4 com as informações do extrato do cronograma proposto. Para isso, você deverá apresentar as datas previstas para as atividades e suas respectivas observações.

Quadro 4.4 | Extrato do cronograma proposto

Data	Atividades/etapas do cronograma a serem cumpridas.	Observações
25/06	Início das atividades de recrutamento em Paranaíta/MT.	Existe viabilidade para o início das atividades de recrutamento em Paranaíta/MT para o preenchimento das vagas.
03/07	Instalação de três postos de vigilância em instalações do consórcio em Paranaíta/MT, a partir da contratação de 1 supervisor e 12 vigilantes.	Existe inviabilidade de tempo para implantação devido à falta de mão de obra qualificada para o exercício de vigilância e ao tempo exíguo para o treinamento básico dos vigilantes.
12/07	Concluir o recrutamento de pessoal em função das necessidades para prover a segurança do acampamento pioneiro.	Viabilidade de conclusão do recrutamento de pessoal.
15/07	Instalação dos postos de vigilância do acampamento pioneiro.	Existe inviabilidade de tempo para implantação devido à falta de mão de obra qualificada para o exercício de vigilância e ao tempo exíguo para o treinamento básico dos vigilantes, que, conforme legislação vigente, tem 200 horas e necessidade de 20 dias para realização.

Fonte: elaborado pelo autor.

Depois de realizada essa análise das atividades/etapas e observações feitas no Quadro 4.4, existe a necessidade da elaboração de uma nova proposta de cronograma, conforme o Quadro 4.5. As justificativas para o novo cronograma e para o atraso de 18 dias (finalização em 02/08) na execução de todas as etapas são:

1. Considerando a carência de mão de obra qualificada na região, o processo inicial de recrutamento (de 1 supervisor e 12 vigilantes) deverá demorar 8 dias, necessários para divulgação das vagas na região e apresentação dos candidatos. As atividades/etapas do cronograma poderão ser desenvolvidas simultaneamente desde que observadas a sequência lógica entre elas.

2. O recrutamento dos candidatos deve seguir procedimentos específicos devido às características dos cargos e atender à legislação vigente.

3. Serão necessários, pelo menos, 20 dias intensivos para

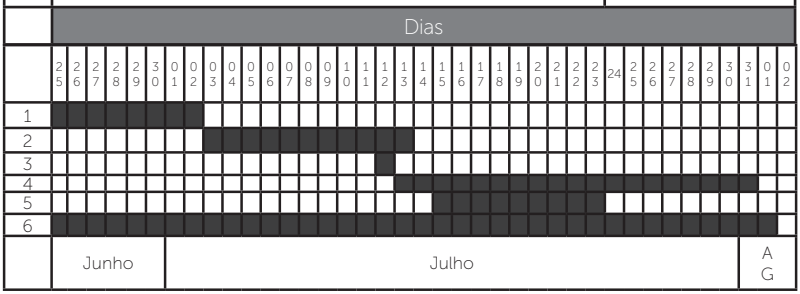
realização do curso de capacitação para o exercício das atividades de vigilância, a fim de atender à legislação vigente.

4. Os postos de vigilância deverão ser construídos no prazo de 10 dias, em alvenaria, para proporcionar proteção física e contra intempéries dos vigilantes que atuarão nas áreas a serem guardadas.

5. Monitoramento de inteligência contínua dos grupos locais quanto à possibilidade de insurgências durante as obras de construção

Quadro 4.5 | Cronograma proposto

	Atividade/etapa do cronograma	Prazos
1	Início das atividades de recrutamento em Paranaíta/MT.	De 25/06 a 02/07
2	Instalação de três postos de vigilância em instalações do consórcio em Paranaíta/MT, a partir da contratação de 1 supervisor e 12 vigilantes.	De 03/07 a 13/07
3	Concluir o recrutamento de pessoal em função das necessidades para prover a segurança do acampamento pioneiro.	12/07
4	Curso de capacitação dos candidatos selecionados em Sinop.	De 13/07 a 01/08
5	Instalação dos postos de vigilância do acampamento pioneiro.	15/07 a 24/07
6	Monitoramento de inteligência dos grupos locais.	Contínuo



Fonte: elaborado pelo autor.

Avançando na prática

Segurança de instituição de ensino superior

Descrição da situação-problema

Com o término do Curso de Segurança, a direção do *campus da faculdade* em que você se formou o convidou para reestruturar o atual quadro de funcionários que atuam na segurança das instalações. Ela informou que pretende fazer a substituição de todos os atuais colaboradores por novos profissionais mais capacitados e com um perfil mais adequado aos trabalhos com os alunos. Devido ao tipo de ambiente escolar, não haverá a necessidade de o trabalhador portar armamento. A partir disso, foi solicitado a você um projeto de implantação da nova estrutura, sendo que, de início, foram colocadas as seguintes atividades:

Quadro 4.6 | Atividades solicitadas

	Atividade/tarefa	Prazos
1	Atividade de diagnóstico	Até 07/07. Duração: 7 dias.
2	Definição de postos	Até 09/07. Duração: 2 dias.
3	Elaboração do regulamento	Até 15/07. Duração: 7 dias.
4	Treinamento do pessoal	Até 25/07. Duração: 7 dias.
5	Integração	Até 27/07. Duração: 3 dias.

Fonte: elaborado pelo autor.

Vale destacar que as tarefas são consecutivas, ou seja, uma tarefa só é iniciada quando a outra é finalizada, com exceção das tarefas 2 e 3 que podem ser feitas, simultaneamente.

Com base nessas informações, você precisa apresentar um cronograma das atividades a serem executadas. Pronto para o desafio?

Resolução da situação-problema

A melhor forma de solucionar a problemática apresentada pela faculdade é a organização das atividades ao longo do tempo, ou seja, a elaboração de um cronograma. Veja como ficaria:

Quadro 4.7 | Cronograma proposto

	Dias																						
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1	■	■	■	■	■	■	■																	
2								■	■															
3								■	■	■	■	■	■	■										
4															■	■	■	■	■	■	■			
5																						■	■	■

Fonte: elaborado pelo autor.

Dessa forma, pelo cronograma apresentado, as atividades a serem executadas terminariam no dia 24/07, portanto, 3 dias antes da projeção inicialmente realizada (que era em 27/07).

Faça valer a pena

1. Um projeto é uma ação inédita em uma empresa ou organização que é planejada com o objetivo de desenvolver um produto final. Estão previstos prazos, para sua realização, e recursos, para sua conclusão, sendo que ele será considerado terminado apenas quando seus objetivos estiverem realizados e validados pelos indivíduos ou organizações que tiverem algum interesse em sua consecução.

Tendo como base essas informações, leia atentamente as seguintes asserções:

I – ( ) Um projeto dispensa o monitoramento das suas etapas, pois estas já estão claramente definidas no seu cronograma.

II – ( ) Um projeto apresenta começo, meio e fim e somente pode ser considerado concluído quando todas as etapas estiverem cumpridas.

III – ( ) O cronograma deve ser observado e executado corretamente para que as etapas e atividades sejam cumpridos.

Considere as asserções apresentadas como verdadeiras (V) ou falsas (F), assinalando a única alternativa que apresenta a sequência correta.

a) V-V-V.
b) V-V-F.
c) V-F-F.
d) F-F-F.
e) V-V-V.

2. A prospecção de cenários futuros visa, por meio de uma ação estratégica, pesquisar, analisar e estudar as tendências e projetar possíveis realidades que apresentem riscos, ameaças e oportunidades ao negócio e à organização para que, com esta ação, o gestor possa antecipar tratativas para as demandas que possam se materializar, podendo, desta forma, proteger a empresa ou aproveitar oportunidades.

Com relação à prospecção de cenários futuros, assinale a única alternativa correta que corresponde a uma técnica para sua elaboração:

a) A previsão do futuro, considerando os acontecimentos do passado e seus efeitos sobre a economia, a sociedade e o tipo de negócio em que a empresa atua no mercado.
b) A busca por consultorias especializadas na projeção de histórias futuras positivas, que utilizem, exclusivamente, a análise de informações atuais.
c) Dedução, indução, lógica, estudo de tendências, por parte do gestor, são práticas utilizadas para a projeção de cenários futuros.
d) Para a prospecção de diversos cenários possíveis, basta ao gestor conhecer amplamente seu negócio e seu mercado, pois a projeção dos cenários é uma ferramenta que, quando baseada neste conhecimento, produz cenários exatos.
e) Para a prospecção de cenários futuros, é necessário reunir empresas concorrentes e analisar, conjuntamente, as previsões para o futuro.

3. As dimensões estratégica, tática e operacional de um empreendimento estão interligadas entre si e com o plano de ação, entretanto, a visão e a percepção desta interligação poderão restringir-se apenas aos altos escalões das empresas. Isso ocorre porque os gestores do alto escalão conhecem todo seu escopo, enquanto que o pessoal operacional conhece apenas a etapa da execução em que está atuando.
Com relação ao cronograma de execução, assinale a única alternativa correta:

a) Um cronograma é apenas uma projeção do tempo necessário para conclusão do projeto, tendo pouca relevância no planejamento total, pois sempre ocorrem fatores imprevisíveis que prejudicam seu cumprimento.
b) Um cronograma está presente em um projeto por uma questão do acaso, pois sua finalidade é facilitar a atuação do gestor que poderá saber se precisará injetar mais recursos para sua conclusão ou não.
c) Um cronograma distribui responsabilidades aos líderes envolvidos com o projeto, o que permite que sua chefia imediata monitore seu desempenho profissional e da sua equipe.
d) Um cronograma estabelece as etapas de projeto, a sequência que deverá ser seguida durante sua execução e os prazos para a realização de cada uma das suas etapas.
e) Um cronograma é parte integrante de um projeto a ser desenvolvido, entretanto, independe de informações externas ao ambiente da empresa ou organização em que o idealizou e se beneficiará dele.

Seção 4.2

Elaboração de planos de segurança

Diálogo aberto

Caro aluno, precisaremos, na área de segurança, realizar o desenvolvimento e a elaboração de projetos. Na Seção 4.1, estudamos alguns dos seus itens e, nesta seção, prosseguiremos com nosso estudo aprofundando ainda mais a relação dos projetos com os níveis de planejamento, com os meios e os recursos disponíveis, as competências e as responsabilidades e sua formalização.

Você, como gerente de segurança do consórcio construtor da UHE São Manoel, realizou o levantamento das principais ameaças existentes nas instalações da obra e do canteiro de trabalho. Agora, nesta etapa, deverá elaborar o extrato do plano operacional de segurança patrimonial.

Para tanto, a seguir, serão descritas algumas condicionantes à elaboração do plano, expressas por intermédio de diretrizes e conclusões da análise dos riscos, que serão mitigados pela atividade de segurança patrimonial. São elas:

1 - Os vigias que integrarão a segurança patrimonial orgânica do consórcio construtor cumprirão suas tarefas desarmados.

2 - Os guardas do paiol de explosivos cumprirão suas tarefas armados e serão funcionários da empresa de segurança contratada.

3 - Os vigias cumprirão o regime de trabalho de 12 horas de serviço e folga de 36 horas, conforme acordado com os sindicatos dos vigilantes do Estado do Pará e do Mato Grosso.

4 - A segurança patrimonial orgânica contará com 1 coordenador, auxiliar direto do gerente de segurança, e com 4 supervisores responsáveis, respectivamente, pelos vigias de cada um dos 4 turnos.

5 - Serão empregados 82 vigilantes para mobiliar os seguintes postos de vigilância, conforme Tabela 4.1.

6 - Serão ainda contratados 6 operadores de central de controle de circuito fechado de televisão (CFTV), que atuarão no monitoramento das câmeras que integram o sistema de segurança patrimonial do consórcio.

Tabela 4.1 | Distribuição de turnos e vigias pelos postos de segurança

Locais dos postos	Número de postos	Diurno	Noturno	Total
Alojamentos	7	x	x	28
Portaria principal 1	5	x	-	10
Portaria principal 2	2	-	x	4
Planta de combustível	2	x	x	8
Central de concreto	2	x	x	8
Área de equipamentos	2	-	x	8
Refeitório	1	x	x	4
Escritório de engenharia	1	x	x	4
Oficina e rampa de lavagem	1	-	x	2
Escritório em Paranaíta	1	x		2
Galpão da cooperativa em Paranaíta	1	x	x	4
Total de vigias				82

Fonte: elaborado pelo autor.

A partir das informações de que dispõe e consultando os dados constantes do material didático, você precisa elaborar **um extrato do plano operacional de segurança da UHE São Manoel.** Devem constar, neste extrato do plano operacional de segurança da UHE São Manoel, os seguintes itens:

1 - O diagnóstico e a ambientação (objetivo, breve explanação sobre a conjuntura interna e externa, principais ameaças detectadas com as informações disponíveis e os fatores críticos de sucesso).

2 - A estrutura de segurança patrimonial (distribuição dos postos de segurança nos pontos sensíveis e estruturação em turnos).

3 - O emprego de recursos humanos na segurança patrimonial.

4 - As normas e os procedimentos (horários dos turnos, processos de substituição, necessidades de controle de acesso, sistemas de alarme, treinamentos e difusão do plano).

5 - O controle e a avaliação.

Não pode faltar

Caro aluno, como tem sido sua interação com a disciplina de Planejamento Estratégico em Segurança? Está pronto para mais uma etapa? Esperamos que sim, pois estamos iniciando a Seção 4.2 desta unidade, em que estudaremos a elaboração do plano de segurança quanto aos seus níveis estratégico, tático e operacional, a integração de meios disponíveis e a otimização de recursos. Além disso, trataremos da definição das competências e das responsabilidades e ainda da formalização, da difusão e dos treinamentos nos planos de contingências. Você perceberá que esta seção é uma continuidade da implantação de projetos estudada na seção anterior.

Será que existe alguma similaridade entre a implantação de projetos vista na Seção 4.1 e a elaboração dos planos de segurança? Você deve se lembrar que um projeto tem datas de início e fim, responsáveis e resultados antecipadamente definidos, enquanto um plano de ação ou planos de ação, na verdade, estão contidos em um projeto.

Você deve se lembrar também que, na Seção 4.1, quando estudamos a implantação de projetos, conversamos sobre os níveis estratégico, tático e operacional. Dessa forma, vamos retomá-los para relembrarmos seus conceitos? A dimensão estratégica está relacionada com os objetivos e as metas de longo prazo e com os caminhos e as diretrizes para atingi-los, pois impactam na organização ou na empresa como um todo. A dimensão tática ocupa-se da formalização, da otimização, da utilização eficiente, do desenvolvimento e dos procedimentos de implantação que serão parte do planejamento operacional, ou seja, é o intermediário entre o planejamento estratégico e o operacional. A dimensão operacional, por sua vez, está voltada aos objetivos de curto prazo e a execução dos planos. Esse conhecimento é essencial para que você comece a elaborar um plano de segurança.

Exemplificando

Quadro 4.8 | Distribuição dos níveis de planejamento em segurança

PLANEJAMENTO	Estratégico	Ações – Diretor de segurança
	Aperfeiçoar a segurança patrimonial, reduzindo o risco de furtos em 90%, nos próximos dois anos.	Alocar recursos da ordem de R$ 1.000.000,00 para serem gastos em dois anos; estruturar processo licitatório para aquisição de uma central de segurança que integre sensores, câmeras, sistemas de comunicação, controle de entrada, alarmes e sistemas automatizados de combate a incêndio; estruturar um plano de treinamento e desenvolvimento de todo pessoal envolvido na segurança.
	Tático	Açoes – Gerente/Supervisor de segurança
	Desenvolver um plano de treinamento do pessoal para 40% do efetivo no primeiro ano e 60%, no segundo ano.	Reunir os inspetores de segurança para dimensionar o que deve ser modificado em relação a: - Escalas e folgas. - Erros mais comuns em relação à segurança. Escolher, dentre os integrantes de cada equipe, os que poderão operar a nova central de segurança. Desenvolver e habilitar, pelo menos, 15 vigilantes para operarem os equipamentos da central de segurança.
	Operacional	Ações – Vigilante/Agentes de segurança
	Operar a central de segurança, utilizando 80% dos equipamentos eletrônicos, no primeiro ano, e 100%, no segundo.	- Operar os computadores da central de segurança, monitorando, principalmente, o setor da portaria. - Acionar o inspetor de segurança, quando por ocasião de qualquer alteração do quadro de normalidade. - Elaborar o relatório padronizado pelo gerente de segurança, a ser entregue na ocasião da troca dos turnos.

Fonte: elaborado pelo autor.

Vamos detalhar um pouco mais, com os dizeres de alguns autores sobre isso. Segundo Oliveira (2011), o planejamento estratégico deve levar em conta a empresa como um todo, ou seja, ele deve considerar todos seus departamentos, pois ele definirá os caminhos a serem seguidos, por isso, ficam sob a responsabilidade dos seus dirigentes de alto escalão. O planejamento tático é uma dimensão que tem como finalidade melhorar uma determinada área ou desempenho por meio do melhor uso possível dos recursos disponíveis, e que, por isso, geralmente, ficam sob a responsabilidade dos gestores dos níveis intermediários da empresa. O planejamento operacional define

os objetivos específicos a serem atingidos do ponto de vista funcional, de execução, e podem ficar a cargo dos níveis básicos, pois o foco principal está nas atividades do cotidiano da empresa.

Você percebe como esta distinção entre os níveis é importante para elaborar um plano de segurança? Nesse sentido, vejamos o que dizem outros autores. Para Fischmann e Almeida (1991), o planejamento estratégico aponta a direção que a empresa seguirá e tem como característica um planejamento predominantemente qualitativo, enquanto que o planejamento operacional é de curto prazo e diz respeito às decisões administrativas, podendo ser suas ações quantitativas.

Provavelmente, você deve estar pensando que um departamento de segurança deve tratar apenas do planejamento operacional, pois está baseado em ações preventivas e reativas, não sendo um setor burocrático. No entanto, ressaltamos que, para que tudo funcione corretamente, o planejamento e a definição de seus níveis são de grande importância. Avançando em seus estudos, você perceberá que realizar planos não é algo tão burocrático assim.

Pesquise mais

Para ter mais informações sobre os planejamentos estratégico, tático e operacional, leia mais em:

MENDES, O.; RAISER, G. Planejamento estratégico. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v. 3, n. 4, p. 230-240, 2009. Disponível em: <http://rica.unibes.com.br/index.php/rica/article/viewFile/339/302>. Acesso em: 6 set. 2017.

Para os profissionais de segurança, é importante conhecer as características e a abrangência do planejamento estratégico, tático e operacional, já que precisam deles para a elaboração dos planos de segurança e também prevê-los. Além disso, como você se lembra, precisará pensar um extrato do plano operacional de segurança da UHE São Manoel. Você deverá considerar estes conceitos nele?

Observe a Figura 4.1, procurando identificar as características resumidas de cada nível do planejamento nas forças de segurança militares (exército – polícias militares) e procure fazer um comparativo com os níveis estratégicos das empresas.

Figura 4.1 | Os níveis do planejamento estratégico nas forças de segurança militares (nível batalhão)

Fonte: elaborado pelo autor.

Assimile

O planejamento estratégico se relaciona com as ações de longo prazo e envolve os níveis mais altos do organograma empresarial, pois se aplica à empresa como um todo. O planejamento tático é o intermediário entre o planejamento estratégico e o operacional, pois se direciona ao desenvolvimento ou à melhoria dos procedimentos de execução ou ainda de resultados, sendo que, geralmente, se situam sob a responsabilidade dos níveis gerenciais intermediários como gerentes e coordenadores. O planejamento operacional busca atingir objetivos específicos do ponto de vista funcional e está a cargo dos níveis mais básicos do organograma.

Além dos níveis de planejamento, temos de tratar também da integração dos meios disponíveis e da otimização dos recursos durante o processo de elaboração do plano de segurança. Você sabe o que são meios organizacionais? Estudamos esse assunto na Unidade 3, quando tratamos da gestão estratégica do sistema de segurança. Vamos relembrar esse conceito? Os meios organizacionais são a

união entre os recursos técnicos e de natureza humana previstos e disponibilizados para que uma organização funcione e alcance seus objetivos. No caso da área da segurança, existem, atualmente, muitos recursos, entretanto, é necessário que cada um deles seja previsto de acordo com as características do plano de segurança que está sendo proposto. E quanto aos recursos? Você sabe dizer o que são?

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2009), os recursos são os ativos, ou seja, os bens e valores que uma empresa adquiriu como fruto de sua ação durante seu período de existência, além de seu *know-how*, da capacidade de empreender e realizar projetos, da qualidade de seu pessoal, entre outros.

Portanto, quando dizemos que precisamos integrar em um plano de segurança os meios disponíveis, nos referimos a interligar os fatores humanos e técnicos de forma que se complementem, transformando-os em harmônicos e homogêneos para que se tornem mais eficientes. A otimização dos recursos, por sua vez, busca obter o melhor resultado com o menor uso de recursos possível, ou seja, fazer uso das opções de forma que rendam o máximo de seu potencial.

Segundo Harrison (2005), uma empresa reúne e conjuga vários tipos de recursos como: os financeiros (que dizem respeito à sua capacidade de liquidez); os físicos (que estão relacionados diretamente às atividades e aos processos que realiza); e os baseados em pessoas, que são seu bem mais valioso. O foco organizacional deve estar sobre o esforço em gerenciar a relação entre estes recursos organizacionais e a realização de suas estratégias estabelecidas.

Assimile

Os meios organizacionais são a união entre os recursos técnicos e de natureza humana previstos e disponibilizados para que uma organização funcione e alcance seus objetivos. Os recursos podem ser valores, bens, *know-how*, capacidade de empreender e realizar projetos, entre outros.

As principais vantagens da integração e otimização estão no acesso, na rapidez e no compartilhamento, a determinados meios e recursos que poderiam permanecer limitados a um único departamento, sem mencionar a economia, a somatória de esforços e *know-how* que podem ser alcançados. Em outras palavras, a integração busca o desenvolvimento de parcerias dentro da própria organização.

Quando integramos os meios disponíveis e otimizamos recursos, o plano adquire agilidade, flexibilidade, compartilhamento de informações e conhecimentos, entre outras vantagens. Por isso, é importante que o profissional de segurança conheça bem todos os departamentos, recursos e meios de sua empresa, para que, no caso de uma eventual necessidade de utilização, possa prevê-los em seu plano de segurança.

Exemplificando

Quadro 4.9 | Meios e recursos passíveis de compartilhamento em um plano de segurança da guarda municipal de uma cidade

Objetivos do plano	Integração de meios	Otimização de recursos
Melhoria da segurança na área urbana	**1**. Guardas municipais. **2**. Polícia militar. **3**. Monitoramento por imagens. **4**. Inteligência.	- Orçamento para segurança pública do Estado e município.
Implantação de sistema de controle por meio de portais em entradas e saídas da cidade.	**1**. Departamento de obras da prefeitura. **2**. Guarda municipal. **3**. Tecnologia da informação.	- Orçamento para segurança pública do Estado e município.

Fonte: elaborado pelo autor.

Assim, de acordo com o Quadro 4.9, percebe-se que os recursos destinados pelo Estado para a segurança pública do município podem ser utilizados para implantação de tecnologia da informação e da comunicação – TIC, melhorando a questão da inteligência e a questão dos veículos que estão irregulares, por meio do controle das entradas e saídas (monitoramento por câmeras).

Agora, prosseguiremos com a definição de competências e responsabilidades em um plano de segurança. Você sabe o que são competências? Conforme Perrenoud (2000), competência é a capacidade de o indivíduo fazer uso de uma série de recursos relacionados aos seus conhecimentos, direcionando-os para interação em determinados tipos de situações, ou seja, são conhecimentos ou saberes que possibilitam a pessoa realizar tarefas ou ações. Já para Paes e Vilga (2016), competência é o resultado da interação entre as habilidades, atitudes e vocações de um indivíduo que lhe possibilitam maiores condições de êxito na realização de certas atividades.

Pesquise mais

Sabia que determinados autores definem competências de outra forma? Existem algumas abordagens que traduzem as competências por meio das iniciais "CHA" – conhecimento – habilidade – atitude. Procure saber um pouco mais sobre esta abordagem, acessando o vídeo "Afinal, o que é CHA na Administração?", disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=pClgYAe1qX4>. Acesso em: 6 set. 2017.

Como pode ser percebido, uma competência é a capacidade de um indivíduo de realizar, eficientemente, uma determinada tarefa ou atividade quando diante de determinadas situações as quais lhe são afins. Isso quer dizer que uma pessoa pode ser competente e capaz para uma determinada ação, mas que esta capacidade não se aplica a todas as áreas de atuação.

Reflita

Saber definir e identificar competências e responsabilidades para elaboração de planos de segurança é um fator importante para o gestor em segurança? Você, enquanto profissional, ignoraria estas qualidades? Consideraria estes fatores na elaboração de um plano operacional de segurança?

Nesse contexto, em um profissional temos a competência (capacidade de realizar, adequadamente, as tarefas) e a responsabilidade (dever de zelar e responder por suas ações ou omissões diante das atribuições que lhe foram confiadas). As tarefas e responsabilidades, em um plano de segurança, podem ser apresentadas pelo gráfico RACI *(Responsible, Accountable, Consulted, Informed)*, em que *Responsible* é o responsável pela execução da tarefa; *Accountable* é o responsável pela aprovação ou aceitação da tarefa realizada; *Consulted* é o profissional ou a pessoa que precisa ser consultada para que a tarefa seja realizada; e *Informed* é a pessoa ou o grupo de pessoas que precisam ser informadas sobre se a tarefa foi realizada.

Exemplificando

Quadro 4.10 | Gráfico de RACI para apresentação de tarefas e responsabilidades para início do projeto de segurança em uma empresa cliente

RACI	Responsáveis				
Tarefas	João	Tiago	Lucas	Pedro	Carlos
Visitar local do evento	R	A	C	I	I
Mapeamento de riscos	A	R	I	C	R
Orçar custos	C	I	R	R	C
Elaborar o projeto	I	C	A	R	A
Apresentar ao cliente	R	R	I	A	R
Obter aprovação	A	I	A	C	R
Iniciar execução	I	A	C	R	I

R = Responsável; A = Aceitação; C = Consultado; I = Informado

Fonte: elaborado pelo autor

Segundo Heldman (2006), a listagem com funções e responsabilidades deve incluir elementos como as tarefas, a autoridade para tomada de decisões, as responsabilidades e as competências necessárias para o indivíduo executar as funções a ele atribuídas e pelas quais passa a responder.

Assimile

Qualquer profissional precisa ter duas qualidades essenciais: a competência no que faz (capacidade de realizar, adequadamente, as tarefas) e a responsabilidade (dever de zelar e responder por suas ações ou omissões diante das atribuições que foram confiadas).

Por fim, além das competências e responsabilidades, outro procedimento fundamental por parte do profissional, na elaboração de planos de segurança, consiste em formalização, difusão e treinamentos. O que você acha de conhecer e ampliar seus conhecimentos a este respeito? Vamos avançar mais um pouco?

Segundo Heldman (2006), quanto à formalização dos planos de segurança, esta pode ser realizada por meio de seu termo de abertura, emitido pela diretoria da empresa, que atribui ao gestor responsabilidades e autoridade para realizar sua execução. O termo de abertura também apresenta os motivos que deram origem ao projeto e aos planos de ação que serão implantados tal qual as regras do projeto.

Um dos fatores para o sucesso de um plano estratégico é sua difusão e comunicação a todos os setores. Nesse sentido, a difusão do plano de segurança tem como propósito conscientizar, informar e prestar os devidos esclarecimentos a todos os envolvidos para que sua realização seja efetivada, proporcionando a integração entre os departamentos engajados, o trabalho em equipe, o alinhamento e a fidedignidade das informações e, ainda, que sejam evitados desperdícios de tempo e maximizados os recursos.

Conforme estudamos na Seção 3.2, um plano de comunicação poderá difundir o planejamento de ações em segurança, pois definirá seu público-alvo, apresentará seus objetivos, seus métodos, seus componentes, suas tarefas, seus responsáveis, seus prazos estabelecidos, entre outras providências necessárias à sua correta execução.

De acordo com Heldman (2006), a mobilização dos recursos humanos para a execução do projeto deverá observar variáveis relacionadas ao ambiente organizacional, às funções e às responsabilidades e aos prazos e à gestão de pessoas. As competências pessoais, os interesses, as características e a disponibilidades dos profissionais envolvidos também são importantes para o sucesso da ação. Poderão ocorrer negociações com outros departamentos quando o plano de segurança envolver, direta ou indiretamente, recursos humanos de outras áreas da empresa.

Como já mencionamos, os planos de ação são partes integrantes que compõem um plano estratégico ou projeto de segurança, que tem prazos, objetivos definidos e direção a seguir e que são executados por pessoas que deverão trabalhar juntas. Entre as técnicas para o desenvolvimento de equipes, podemos destacar os treinamentos que objetivam a capacitação dos membros das equipes de trabalho para realização das atividades que lhes foram atribuídas.

A necessidade de treinar a equipe deve ser percebida e conhecida pelo gestor de segurança o mais cedo possível, pois, assim, haverá mais tempo para seu planejamento e alocação de recursos. Lembre-se de que atribuir tarefas e funções, sem a devida capacitação, poderá provocar atrasos, erros e demais problemas na execução do plano de ação, sendo que as responsabilidades e cobranças recairão sobre o profissional que adotou a ação de trabalhar com equipes não preparadas.

Pesquise mais

Para finalizarmos esta seção, nada melhor do que termos a noção de um plano de segurança pública de alto nível. Procure aumentar seus conhecimentos em "Veja a proposta do Plano Nacional de Segurança Pública", disponível em: <http://www.justica.gov.br/noticias/plano-nacional-de-seguranca-preve-integracao-entre-poder-publico-e-sociedade/pnsp-06jan17.pdf>. Acesso em: 6 set. 2017.

Sem medo de errar

Você se lembra da situação-problema apresentada nesta unidade? Nela, você precisa elaborar um extrato do plano operacional de segurança da UHE São Manoel, a partir das informações de que dispõe e consultando os dados constantes do material didático desta seção. Nesse extrato do plano deverão constar:

1 - O diagnóstico e a ambientação (objetivo, breve explanação sobre a conjuntura interna e externa, principais ameaças detectadas com as informações disponíveis e fatores críticos de sucesso).

2 - A estrutura de segurança patrimonial (distribuição dos postos de segurança nos pontos sensíveis e estruturação em turnos).

3 - O emprego de recursos humanos na segurança patrimonial.

4 - As normas e os procedimentos (horários dos turnos, processos de substituição, necessidades de controle de acesso, sistemas de alarme, treinamentos, difusão do plano).

5 - O controle e a avaliação.

Dessa forma, para a elaboração do extrato do plano operacional de segurança da UHE São Manoel, elaboraremos uma planilha com campos para os itens solicitados, ou seja, 1- Diagnóstico e ambientação; 2. Estrutura de segurança patrimonial; 3. Emprego de recursos humanos na segurança patrimonial; 4- As normas e os procedimentos; e 5- o Controle e a avaliação. Esta planilha ficaria estruturada como apresentado na Tabela 4.2:

Tabela 4.2 | Extrato do plano operacional de segurança da UHE São Manoel

Diagnóstico e ambientação:
As instalações do acampamento pioneiro e a realização das obras de construção da UHE São Manoel apresentam riscos

relacionados ao AMBIENTE e ao FATOR HUMANO. Estes fatores de risco são considerados críticos para o sucesso do empreendimento, sendo o objetivo, portanto, garantir a preservação da vida, do patrimônio e a manutenção da ordem durante a instalação do acampamento pioneiro e a realização das obras de construção da UHE São Manoel.

Estrutura de segurança patrimonial (construída a partir da Tabela 4.1)

Locais dos postos	Número de postos	Diurno	Noturno	Total
Alojamentos	7	x	X	28
Portaria principal 1	5	x	-	10
Portaria principal 2	2	-	x	4
Planta de combustível	2	x	x	8
Central de concreto	2	x	x	8
Área de equipamentos	2	-	x	8
Refeitório	1	x	x	4
Escritório de engenharia	1	x	x	4
Oficina e rampa de lavagem	1	-	x	2
Escritório em Paranaíta	1	x		2
Galpão da cooperativa em Paranaíta	1	x	x	4
Total de vigias				82

Recursos humanos utilizados:

Número	Profissional	
01	Gerente de segurança patrimonial	
01	Coordenador de segurança patrimonial	
04	Supervisores de segurança patrimonial	
82	Vigilantes	
06	Operadores para monitoramento de CFTV	
Total de profissionais		94

Normas e procedimentos:

Locais dos postos	Horários dos turnos	Troca de turno	Controle de acesso	Sistema de alarmes	Treinamento	Difusão do plano
Alojamentos	06:00 - 18:00 18:00 - 06:00	06:00 HORAS 18:00 HORAS	Identificação eletrônica	Perimetral	Formação vigilantes	Durante integração
Portaria principal 1	06:00 - 18:00 18:00 - 06:00	06:00 HORAS 18:00 HORAS	Identificação eletrônica	Perimetral	Formação vigilantes	Durante integração
Portaria principal 2	06:00 - 18:00 18:00 - 06:00	06:00 HORAS 18:00 HORAS	Identificação eletrônica	Perimetral	Formação vigilantes	Durante integração
Planta de combustível	06:00 - 18:00 18:00 - 06:00	06:00 HORAS 18:00 HORAS	Identificação eletrônica	Perimetral	Formação vigilantes	Durante integração
Central de concreto	06:00 - 18:00 18:00 - 06:00	06:00 HORAS 18:00 HORAS	Identificação eletrônica	Perimetral	Formação vigilantes	Durante integração
Área de equipamentos	06:00 - 18:00 18:00 - 06:00	06:00 HORAS 18:00 HORAS	Identificação eletrônica	Perimetral	Formação vigilantes	Durante integração
Refeitório	06:00 - 18:00 18:00 - 06:00	06:00 HORAS 18:00 HORAS	Identificação eletrônica	Perimetral	Formação vigilantes	Durante integração
Escritório de engenharia	06:00 - 18:00 18:00 - 06:00	06:00 HORAS 18:00 HORAS	Identificação eletrônica	Perimetral	Formação vigilantes	Durante integração
Oficina e rampa de lavagem	06:00 - 18:00 18:00 - 06:00	06:00 HORAS 18:00 HORAS	Identificação eletrônica	Perimetral	Formação vigilantes	Durante integração
Escritório em Paranaíta/MT	06:00 - 18:00 18:00 - 06:00	06:00 HORAS 18:00 HORAS	Identificação eletrônica	Perimetral	Formação vigilantes	Durante integração
Galpão da cooperativa em Paranaíta/MT	06:00 - 18:00 18:00 - 06:00	06:00 HORAS 18:00 HORAS	Identificação eletrônica	Perimetral	Formação vigilantes	Durante integração
Central de monitoramento CFTV	06:00 - 18:00 18:00 - 06:00	06:00 HORAS 18:00 HORAS	Identificação eletrônica	Perimetral	Durante integração	Durante integração

Controle e avaliação.

- Ciclo PDCA e monitoramento do cronograma.

Fonte: elaborada pelo autor.

Caro aluno, como pode ser percebido, foi desenvolvido, no item *Não pode faltar*, o plano operacional de segurança. Vale destacar também que, nesse extrato do plano operacional, poderia ser inserido o cronograma dessas atividades, tornando-o ainda mais completo, o que não foi feito, pois tarefa similar já havia sido desenvolvida na seção anterior.

Avançando na prática

Monitoramento de imagens do Projeto Vizinhança Solidária

Descrição da situação-problema

A comunidade de seu bairro tomou conhecimento de sua formação enquanto profissional de segurança e solicitou que você elaborasse um plano de ação para implantação do sistema de monitoramento de imagens das ruas que fazem parte da área. Após análise diagnóstica detalhada, você levantou as seguintes necessidades:

1. A central de monitoramento será instalada em uma edícula nos fundos da casa de um dos moradores.

2. O plantão na central de monitoramento será realizado pelos próprios moradores do bairro que serão voluntários e que se revezarão em turnos.

3. O monitoramento funcionará 24 horas por dia e os turnos terão a duração de 6 horas.

4. Será necessário organizar e treinar 4 equipes compostas por 1 líder, 1 operador para o monitoramento e 2 substitutos para eventuais impedimentos.

5. Estabelecimento de parceria com a guarda municipal e polícia militar para atendimento das solicitações.

6. Aquisição de 25 câmeras de monitoramento de alta definição, 1 linha telefônica com internet por fibra ótica, um laptop e 6 televisores de 32 polegadas com suporte de parede, uma mesa e 2 cadeiras para mobiliar a central de monitoramento.

Com base nessas informações, você precisa elaborar um extrato inicial para um plano de implantação da central de monitoramento do Projeto Vizinhança Solidária, que deverá conter um diagnóstico, os objetivos, a estrutura do sistema de monitoramento, o emprego dos recursos humanos, os horários e as trocas de turnos, o treinamento, a difusão do plano e o cronograma de implantação.

Resolução da situação-problema

Para conseguir fazer esse plano de ação, você deve pensar no seguinte extrato:

Qaudro 4.11 | Extrato inicial para um plano de implantação da central de monitoramento do Projeto Vizinhança Solidária

Diagnóstico:

A implantação de um sistema de monitoramento de imagens para o Projeto de Vigilância Solidária no bairro pode oferecer riscos relacionados aos RECURSOS HUMANOS, que poderá sofrer investida dos marginais na central de monitoramento. O AMBIENTE do bairro também proporciona ameaças devido à crescente escalada da violência que poderá ser refletida na depredação dos equipamentos e nas necessidades apresentadas na descrição anterior. Os objetivos são, portanto, melhorar as condições de segurança do bairro quanto à proteção à vida e ao patrimônio, por meio de ações de monitoramento constantes dos movimentos das ruas de acesso.

Estrutura da central de monitoramento de imagens:

Postos	z	Rh	Turnos	Trocas	Treinamento	Difusão
Central de monitoramento	25 câmeras. 1 linha telefônica com internet por fibra ótica. 1 laptop. 6 TVs de 32 pol. 6 suportes. 2 cadeiras. 1 Mesa.	4 líderes. 4 operadores. 8 substitutos.	4 turnos de 6 horas cada. Das 6h às 12h – das 12h às 18h – das 18h à 0h da 0h às 6h.	Às 6h As 12h As 18h À 0h	Sobre normas e procedimentos de segurança e operação dos equipamentos.	Durante o treinamento de segurança e uso dos equipamentos.

Recursos humanos em regime de voluntariado utilizados:

Número	Voluntários	
04	Líderes	
04	Operadores de monitoramento	
08	Substitutos.	
	Total	16

Cronograma da estrutura de segurança patrimonial:

	Atividade	1ª. Semana	2ª. Semana	3ª. Semana	4ª. Semana
01	Aquisição dos equipamentos.				
02	Instalação na edícula.				
03	Treinamento dos moradores.				
04	Parceria com GM e PM.				
05	Definição de escalas e turnos				

Controle e avaliação.

- Ciclo PDCA e monitoramento do cronograma.

Fonte: elaborado pelo autor.

Faça valer a pena

1. Os planos de segurança consideram as dimensões estratégica, tática e operacional, além de observar a integração dos meios disponíveis e a otimização dos recursos. Também definem as competências necessárias e as responsabilidades e ainda formalizam, difundem e treinam os envolvidos nas ações engendradas.
Assinale a única alternativa correta que apresenta ações que se situam na dimensão estratégica de um plano de segurança.

a) Desenvolver ações de aperfeiçoamento da segurança patrimonial para reduzir furtos em 90% nos próximos 5 anos.
b) Melhorar a imagem do departamento de segurança para os profissionais que trabalham nele e para o cliente.
c) Diminuir o tempo de resposta das equipes de segurança às solicitações realizadas pelos clientes.
d) Realizar o monitoramento da satisfação do cliente após o atendimento externo realizado pelas equipes de segurança.
e) Recrutar e treinar profissionais temporários altamente qualificados para cobertura de férias do departamento de atendimento operacional ao cliente.

2. A elaboração de planos de segurança é uma necessidade para as organizações contemporâneas devido à grande variedade de riscos e ameaças aos quais as empresas estão expostas cotidianamente. As responsabilidades pela execução desses planos são distribuídas aos profissionais de todos seus níveis da organização.
Com relação a esse assunto, analise as assertivas a seguir:
I - A dimensão estratégica do plano de ação deve envolver os profissionais de alto escalão do organograma empresarial.
Porque:
II - Um plano com ações estratégicas impactará na empresa como um todo, refletindo em seu desempenho a curto, médio e longo prazos.

Analise as assertivas apresentadas e assinale a única alternativa correta:

a) A assertiva I é verdadeira e a assertiva II é falsa.
b) As assertivas I e II são verdadeiras, mas a II não justifica a I.
c) As assertivas I e II são verdadeiras, e a II justifica a I.
d) As assertivas I e II são falsas.
e) A assertiva I é falsa e a assertiva II é verdadeira.

3. Um dos fatores que devem ser considerados pelo gestor, quando um plano de segurança é desenvolvido, é a definição das competências e responsabilidades. Sem este cuidado, problemas relacionados à execução poderão ocorrer e comprometer o sucesso das ações e, consequentemente, o plano como um todo.
Com relação a esse assunto, leia o trecho a seguir:
Qualquer profissional precisa ter duas _____: a _____, capacidade de realizar, adequadamente, as tarefas, e a _____, dever de zelar e responder por suas ações ou omissões diante das atribuições que foram confiadas.
Assinale a única alternativa que preenche, correta e sequencialmente, as lacunas apresentadas:

a) Competências – responsabilidade – atitude.
b) Atitudes – motivação – responsabilidade.
c) Oportunidades – competência – responsabilidade.
d) Qualidades essenciais – motivação – competência.
e) Qualidades essenciais – competência – responsabilidade.

Seção 4.3

Planos de contingência

Diálogo aberto

Caro aluno, verificamos cotidianamente, por meio da imprensa, uma série de eventos e acontecimentos, seja pelo mundo ou no Brasil, que ceifam vidas e provocam milhões de dólares em prejuízos materiais às empresas, organizações e, até mesmo, ao cidadão comum. Geralmente, as contingências ambientais são responsáveis pelo maior número de perdas de vidas e danos ao patrimônio, entretanto, as contingências de origem comportamental do próprio ser humano também detêm esta condição de provocar mortes e grandes perdas, seja pela não observância de procedimentos para evacuação de emergência, por motins em presídios ou até por manifestações políticas violentas que comprometem a segurança pública.

Na Seção 4.2, você, como gerente de segurança do consórcio construtor da UHE São Manoel, elaborou um **extrato do plano operacional de segurança.** Nesta seção, dando continuidade ao trabalho realizado nas Seções 4.1 e 4.2, você deverá, visualizando um cenário de risco no qual se configura uma contingência relativa a uma crise, elaborar uma **proposta de ações a realizar que possam vir a integrar um plano de gerenciamento de crise,** contribuindo para o constante aperfeiçoamento do sistema de segurança da UHE São Manoel.

Monitorando continuamente os fatores de risco a que está exposto o empreendimento, você, como gerente de segurança patrimonial, identificou a possibilidade de invasão do canteiro de trabalho por parte de integrantes das comunidades indígenas que vivem em aldeias existentes nas terras fronteiriças ao empreendimento.

Não foi possível levantar a quantidade de integrantes da comunidade indígena que estariam predispostos a invadir a área do empreendimento, no entanto, sabe-se que a motivação é reivindicatória e essa ação deliberada poderá comprometer as operações no canteiro de trabalho.

Antecipando-se a essa contingência, você elaborará uma proposta de ações a realizar no contexto de um plano de gerenciamento de crise, considerando as peculiaridades no relacionamento com as

comunidades indígenas e a gestão de continuidade do negócio.

Essa proposta de ações poderá ser materializada a partir do preenchimento do Quadro 4.12:

Quadro 4.12 | Proposta de ações

<table>
<tr><td colspan="2">Risco:
Invasão do canteiro de trabalho por integrantes da comunidade indígena lindeira ao empreendimento.</td><td colspan="2">Ações da equipe de primeiro contato:</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Medidas preventivas em uso:</td><td rowspan="2">Cadeia de comando:</td><td colspan="2">Ligações:</td></tr>
<tr><td>Internas:</td><td>Externas:</td></tr>
<tr><td colspan="4">Medidas operacionais após o incêndio:</td></tr>
<tr><td colspan="4">Observações:</td></tr>
<tr><td colspan="4">Proposta de treinamentos e simulações:</td></tr>
</table>

Fonte: elaborado pelo autor.

Dedique-se, agora, a mais esta tarefa no estudo da disciplina de Planejamento Estratégico em Segurança, exercitando, na prática, os conceitos apreendidos durante a Unidade 4.

Não pode faltar

Caro aluno, chegamos à seção final da Unidade 4 e, consequentemente, do material de nossa disciplina. Esperamos que você tenha interagido e compreendido cada um dos assuntos estudados com a disciplina de Planejamento Estratégico em Segurança, pois todos eles são importantes, úteis e necessários para o sucesso na carreira do profissional de segurança. Mas você se sente desafiado para mais esta seção? Sabemos que sim, por isso, estudaremos, agora, a elaboração dos planos de contingência quanto às situações extraordinárias, aos planos de controle de danos, de gerenciamento de crises e à formalização, à difusão e aos treinamentos nos planos de contingências.

Como você se sente depois de estudar tantos assuntos? Imaginava que em apenas uma disciplina havia tantas informações assim? De fato, nunca paramos de aprender e sempre será dessa forma.

Você já ouviu alguém falar sobre situações extraordinárias? Certamente, sim. Entretanto, muito possivelmente não com o significado que este termo tem para os planos de contingência e para o planejamento estratégico em segurança.

Uma situação extraordinária é definida por eventos ou fatos que ocorrem fora da ordem normal dos acontecimentos, ou seja, aquilo que não é corriqueiro, que se enquadra fora da normalidade, por exemplo, uma explosão ou um incêndio. Perceba que um determinado risco que venha a ocorrer, a se consolidar, e que altere a rotina de uma organização, também se caracteriza por uma situação extraordinária, uma vez que determinará condutas e ações necessárias para controlar e reduzir seus impactos e suas perdas.

Veja o caso do risco de uma empresa sofrer uma forte ação armada de criminosos para roubarem suas mercadorias. Mesmo que este risco tenha sido levantado anteriormente, quando ele se consolida, será um evento que ocorre fora da rotina normal da empresa, requerendo uma resposta imediata. Situações extraordinárias podem ser mitigadas por meio de ações proativas. Assim como na área de segurança há a necessidade imperiosa de se determinar e gerenciar os riscos para reduzir seus impactos, há sempre a necessidade de se preparar para as situações extraordinárias. O jargão do meio militar, *treinamento difícil, combate fácil*, pode expressar bem como solucionar os eventos extraordinários. Para lidar com isso, a preparação e o treinamento serão as melhores formas.

Exemplificando

Veja, por exemplo, o caso das Forças Armadas. Um contingente militar que está em atividades rotineiras, ao se deparar com uma situação extraordinária, aquela fora da normalidade, provavelmente, receberá ordem para executar uma determinada missão e, para tal, terá de se mobilizar, entrando em estado de preparação, classificado como sobreaviso, prontidão, até que seja dada a ordem de marcha.

Igualmente, uma Brigada de Prevenção e Combate a Incêndios de uma empresa poderá ter que ser mobilizada para uma situação extraordinária, em caso de fogo ou princípio de incêndio em suas instalações. Além disso, os treinamentos de evacuação que as organizações são obrigadas a realizar de tempos em tempos com seus funcionários são exemplos de preparação para situações extraordinárias, que se iniciam com conhecimento prévio e evoluem para datas e horários incertos.

De acordo com Souza (2000), antecipar situações potencialmente críticas e estabelecer ações para sua contenção, tratativas ou neutralização são medidas preventivas de um planejamento que exigirá do gestor um esforço para integrar todas as áreas e os recursos necessários neste processo, estando, entre suas ações, a elaboração de um plano de chamada das unidades ou grupos de respostas que deve ser atualizado constantemente.

As atividades de inteligência do setor/departamento de segurança, estudadas na Seção 4.1, são determinantes para percepção da possibilidade de materialização de situações extraordinárias. Por isso, devem ser continuamente praticadas pelo gestor de segurança em suas ações cotidianas que justifiquem seu uso. O plano de contingência, para essas situações, poderá contemplar os três níveis de planejamento, ou seja, o estratégico, o tático e o operacional, com uma ênfase maior aos dois últimos, dependendo das características das demandas.

Assimile

Uma situação extraordinária é um acontecimento esperado ou não, que pode se materializar a qualquer momento. Gera um plano de sobreaviso com um contingenciamento de meios e recursos ou o acionamento de um plano de chamada para seu controle, sua mitigação ou sua neutralização. A mobilização pode ocorrer em simples treinamentos ou na preparação para atuação em emergências e ocorrências extraordinárias.

De qualquer forma, sendo aguardada ou não, uma situação extraordinária requer ações e preparativos de estado de prontidão, de espera prévia para executar procedimentos, que depois de recebida ordem ou a determinação para seu desencadeamento, deverão ocorrer no menor tempo possível.

As situações extraordinárias podem ser demandadas a instituições/organizações civis e militares. Portanto, chamamos a atenção para as diferenças de regimes jurídicos de trabalho existentes entre os dois tipos de organizações/instituições. É necessária atenção especial, por parte do profissional de segurança, para que problemas com demandas sindicais e trabalhistas sejam evitados e, com isso, os prejuízos às empresas.

Reflita

Situações extraordinárias são factíveis em shopping centers, empresas, indústrias e eventos? Você consegue imaginar alguma? Sua mitigação tem relação com as atividades de inteligência?

Mesmo que as organizações estejam preparadas e mobilizadas, com regimes de sobreaviso e prontidão, existirão situações em que o gestor de segurança terá de desenvolver planos de contingência para fazer frente às situações extraordinárias. Neste caso, ele deverá sempre atentar para as implicações legais e operacionais de sua utilização. Recomendamos aqui a utilização do método dos 5W2H para minimizar implicações legais e operacionais, amplamente estudado durante a Unidade 1, deste livro, para a elaboração de um plano de contingência.

Situações extraordinárias são muito comuns de ocorrer na segurança pública ou privada e sempre deverão ser previstas para as mais diversas ocasiões. O exercício das atividades de segurança em empresas/organizações, geralmente, ocorre em escalas de revezamento de serviços, permitindo, assim, uma maior flexibilidade em caso de mobilizações para situações extraordinárias.

A partir disso, você já conhecia as situações extraordinárias? Talvez agora tenha lançado um olhar diferente sobre elas. Dessa forma, seguiremos para mais um tipo muito utilizado na gestão de segurança: os planos de controle de danos.

Lembre-se, como já lhe apresentamos, de que os riscos podem ser diminuídos por meio da prevenção, da redução de sua probabilidade de ocorrer, de seu tratamento após a ocorrência e do controle dos danos depois de sua materialização (IBGC, 2007).

Os danos que podem afetar o funcionamento da empresa/organização devem receber tratativas de acordo com seu potencial, o que, por si só, já justifica a elaboração de um plano de continuidade de negócios, conforme já estudamos na Seção 3.2. Um plano de controle de danos deve, portanto, objetivar a retenção e a redução dos impactos causados pela ocorrência de um evento previsto, ou não, sobre a empresa/organização.

Um plano de controle de danos deve procurar indicar as possíveis perdas, seu impacto, as ações para evitá-las, os responsáveis pelas ações, os prazos para as tratativas, onde as ações serão implantadas, seus motivos, a maneira como será realizado e os custos previstos, ou seja, mais uma vez temos a utilização do método 5W2H no auxílio da elaboração desse plano.

Exemplificando

Um plano de controle de danos de roubo aos caixas eletrônicos no interior da empresa deve: prever os **danos** (destruição de instalações, máquinas e equipamentos); mostrar a gravidade do fato (nesse caso, ela pode ser alta, pois colocou em risco a vida de funcionários, as instalações da empresa e evidenciou negativamente sua imagem); elencar **ações de controle** (por exemplo: isolamento da área atingida; reparo dos danos; e retirada do terminal bancário das instalações da empresa); nomear um ou mais **responsáveis** que agirão quando o dano ocorrer (por exemplo, o diretor geral e os gerentes administrativos); formalizar **quando terão início as ações** (na sequência da ocorrência, por exemplo); determinar onde terão início as ações (nas instalações da empresa, por exemplo); justificar **por que terão início as ações** (para garantir a segurança dos funcionários e da empresa, por exemplo); **como terão início as ações** (retirando todos os equipamentos e divulgando aos funcionários as ações tomadas, por exemplo); e os custos das ações (por exemplo, os gastos de retirada dos equipamentos e de reforma do local).

Um plano de controle de danos está intimamente relacionado ao gerenciamento de riscos que são mutáveis e ao seu monitoramento contínuo, pois não existe como eliminarmos totalmente a possibilidade de uma ocorrência ou evento que cause danos de grandes proporções, tampouco temos como saber quando acontecerão exatamente. Na verdade, este plano de controle de danos é uma resposta previamente preparada ao risco que se consolidou.

Uma das ferramentas estudadas desde o início desta disciplina foi o diagnóstico de riscos potenciais. A técnica do *brainstorming* pode ser associada à matriz de análise SWOT e, com isso, produzir informações que poderão subsidiar o plano de controle de danos da empresa/organização. Lembramos mais uma vez que os riscos são mutáveis, enquanto que as rotinas dos departamentos de segurança são estáticas, sendo que seus procedimentos somente são atualizados quando um sinistro ocorre ou se materializa.

Assimile

A elaboração de um plano de controle de danos está intimamente relacionada com o monitoramento contínuo dos riscos, uma vez que não existe como eliminar totalmente as possibilidades de eles se materializarem. Para isso, podem ser utilizadas as técnicas do *brainstorming*, análise SWOT e método 5W2H. Um plano de continuidade de negócios pode ser um exemplo de um plano de contenção de danos.

Segundo Brasiliano (2006), um plano de ação deve conjugar os recursos e os meios necessários para que a empresa/organização controle, mitigue ou neutralize um risco e, consequentemente, seus efeitos. É uma ação que requer conhecimento do sistema como um todo, pois serão alocados recursos que poderão ser humanos, técnicos e organizacionais, sendo que, este último, contempla os planos de prevenção, de emergência, manutenção e auditoria para verificação do alcance dos objetivos propostos.

Como já visto, o planejamento deve ser realizado considerando os níveis estratégico, tático e operacional. A exemplo das situações extraordinárias, o mesmo deve ser pensado e executado no plano de controle de perdas e danos proporcionados por uma ocorrência ou evento inesperado.

Segundo Brasiliano (2003), o planejamento deve definir um conjunto de ações para manutenção do estado de segurança da organização/empresa, evitando que esta se altere, o que a colocaria em situação de ameaças aos bens, às pessoas, aos serviços e às instalações que lhe são valiosas e essenciais. É uma ação continuada e ininterrupta que deve ser executada por seus gestores.

Agora, vamos estudar um pouco os planos de gerenciamento de crises? Mas o que é uma crise? Você consegue apresentar uma definição disso? Para Souza (2000), uma crise é o oposto de segurança, apresentando-se de maneira inusitada, causando ameaças, impondo limites de tempo para tomada de ações e causando surpresa não somente nas pessoas ao seu redor, mas também aos profissionais encarregados de realizar sua gestão.

Crise, na área policial, por exemplo, pode ser definida como uma ocorrência ou um acontecimento crítico que produz ações que rompam o equilíbrio da normalidade, podendo produzir este efeito em qualquer um dos segmentos da atividade humana em sociedade (GERENCIAMENTO, 2008).

Pesquise mais

Para mais informações sobre gerenciamento de crises, pesquise mais em:

GERENCIAMENTO de Crises – Módulo 1. SENASP/MJ. 2008. Disponível em: <https://cidadaossp.files.wordpress.com/2009/06/gerenciamentocrises_completo.pdf>. Acesso em: 6 set. 2017.

IBGG. **O Guia de orientação para gerenciamento de riscos corporativos.**

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. 2007. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/userfiles/3.pdf>. Acesso em: 6 set. 2017.

Poderíamos continuar citando outras definições e referências para o conceito de crise, mas, em síntese, todas apresentarão em comum o fato de uma crise apresentar surpresa, ameaças, rompimento da situação de normalidade, geralmente, de forma brusca, e a necessidade de ações imediatas. Nesse sentido, uma crise, normalmente, é um acontecimento inesperado, que reflete em vários atores e rompe o equilíbrio, demandando reações corretivas emergentes que evitem seu agravamento. Estas características se aplicam às crises na esfera pública ou privada. É bom deixar claro a você, caro aluno, que uma crise, de modo geral, se enquadra em uma situação extraordinária, aquela estudada anteriormente.

Mas, o que seria o gerenciamento de crise? Segundo Magalhães et al. (1998), é uma ação que busca a identificação, aplicação dos recursos e meios para a solução do problema. Os processos de gerenciamento de crises não são iguais em todas as situações, de maneira que cada caso é ímpar, não permitindo sua aplicabilidade ou generalização para todos os eventos caracterizados como crise.

Todas as organizações precisarão desenvolver planos de contingência, planos de controle de danos e planos de gerenciamento de crise, para cada tipo de crise prevista, permitindo que as primeiras ações sejam desencadeadas pelas equipes de primeiro contato ao se depararem com a ocorrência. O plano deve indicar também as medidas preventivas em uso, a cadeia de comando para gestão da crise, os pontos de apoio interno e externo. Além disso, devem estar previstas as medidas operacionais pós-sinistro e as sugestões de treinamentos para capacitação e aperfeiçoamento.

Exemplificando

Para que você tenha a dimensão de um plano de gerenciamento de crise de um incêndio de grandes proporções, verifique o exemplo do Quadro 4.13, a seguir:

Quadro 4.13 | Plano de gerenciamento de crise

<table>
<tr><td colspan="2">Risco:
Incêndio de grandes proporções do depósito de combustíveis da empresa.</td><td colspan="2">Ações da equipe de primeiro contato:
Acionar a equipe de prevenção e combate a incêndios e o gestor de segurança. Iniciar o combate ao incêndio.</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Medidas preventivas em uso:
Detectores de fumaça e fogo.
Sistema de sprinters.
Rondas periódicas pelo local.
Monitoramento de imagens.</td><td rowspan="2">Cadeia de Comando:
Gestor de segurança.
Coordenador de segurança.
Supervisor de segurança.
Encarregado de equipe</td><td colspan="2">Ligações:</td></tr>
<tr><td>Internas:
Postos de vigilância.
Portarias.
Alojamentos</td><td>Externas:
Bombeiros.
Defesa civil.
Cetesb.
Membros da brigada de combate a incêndios</td></tr>
<tr><td colspan="4">Medidas operacionais após o incêndio:
Identificar a fonte geradora do fogo. Realizar o rescaldo dos escombros. Limpar a área. Reconstruir o depósito.</td></tr>
<tr><td colspan="4">Observações:
Realizar armazenamento de produtos inflamáveis em área própria, distante das instalações da empresa</td></tr>
<tr><td colspan="4">Proposta de treinamentos e simulações:
Treinamento de prevenção e combate a incêndios, utilizando espuma química e extintores ABC. Simulado de evacuação de pessoas.</td></tr>
</table>

Fonte: elaborado pelo autor.

Caro aluno, até aqui, nesta seção, estudamos as situações extraordinárias, os planos de controle de danos e as ações iniciais para o plano de gerenciamento de crises. Todos integrando alguns dos tipos possíveis de planos de contingência que devemos levar em conta ao desenvolvermos projetos de segurança específicos. De igual importância são os procedimentos de formalização, difusão e treinamento nos planos de contingência. Muitas vezes, usamos o termo contingências, mas, você sabe o que é isso?

Uma contingência é uma ocorrência, acontecimento natural ou provocado que pode acontecer ou não em certo período de tempo estimado (CASTRO, 1999 apud BRASIL, 2017). Tais eventos podem causar desastres com grandes perdas materiais e de vidas humanas no local afetado.

Pesquise mais

Para mais informações sobre os procedimentos de formalização, difusão e treinamento nos planos de contingência, pesquise mais em:

PESQUISE o Manual de Planejamento em defesa Civil. Volume II. Brasília. s.d. Disponível em: <http://www.defesacivil.se.gov.br/modules/wfdownloads/visit.php?cid=1&lid=13>. Acesso em: 6 set. 2017.

BRASIL. Ministério da Integração Nacional. Secretaria Nacional da Proteção e Defesa Civil. Departamento de Minimização de Desastres. **Módulo de formação:** elaboração de plano de contingência. Brasília: Ministério da Integração Nacional, 2017. Disponível em: <http://www.mi.gov.br/documents/3958478/0/II+-+Plano+de+Contingências+-+Livro+Base.pdf/8bb53620-a1b4-4f3b-ad2d-29bfaac55258>. Acesso em: 6 set. 2017.

Desta maneira, um plano de contingências deve ser elaborado na normalidade, devendo propor respostas de ação quando ocorrerem situações de incertezas ou de acidentes. Procedimentos, ações, reações e processos de tomada de decisões precisam ser estabelecidos, assim como os recursos e meios à disposição que serão utilizados para mitigação e neutralização de seus efeitos.

Assimile

Contingência é uma ocorrência, acontecimento natural ou provocado que pode acontecer ou não em certo período de tempo estimado e causar danos materiais e mortes.

Um plano de contingência estabelece procedimentos, ações, reações e processos de tomada de decisões que precisam ser estabelecidos, assim como os recursos e meios à disposição que serão utilizados para mitigar e neutralizar de seus efeitos.

Na Seção 4.2, quando estudamos a formalização dos planos de segurança, verificamos que estes deveriam estabelecer responsabilidades e poderes ao seu gestor para que pudessem ser executados, e que sua difusão tinha como objetivo o esclarecimento a todos os envolvidos quanto às suas responsabilidades e à integração de esforços e recursos em prol do trabalho em equipe, ao melhor aproveitamento dos recursos e meios disponíveis e à maximização do tempo e dos resultados. Estas diretrizes também se aplicam e são válidas para os planos de contingência.

O plano de comunicação e a mobilização e movimentação de recursos humanos deverá observar o ambiente, as competências, as características individuais e disponibilidades das pessoas envolvidas ou previstas no plano de contingência. Considerando que um plano de contingências é um plano de ação, dessa forma, este também compõe um projeto de segurança e deverá observar sua metodologia para elaboração, execução e avaliação.

Como em outros planos já tratados, o treinamento, a capacitação das pessoas, ainda é uma das melhores estratégias para o desenvolvimento e a integração entre equipes, devendo ser amplamente utilizado pelo gestor na difusão do plano de contingência, pois desenhar o plano na teoria é relativamente fácil; o difícil está em sua execução, daí aquela frase que sempre ouvimos: "entre a teoria e a prática existe uma grande distância."

Caro aluno, chegamos ao final da disciplina de Planejamento Estratégico em Segurança. Esperamos que você tenha acompanhado e compreendido os conceitos estudados em cada uma das seções deste material. Os conteúdos teóricos desta disciplina terminam aqui, entretanto, você deve continuar buscando aprofundar seus conhecimentos em cada tema trabalhado, lembrando sempre que novas estratégias e procedimentos poderão surgir e que, por isso, a atualização deve ser permanente e contínua.

Bons estudos!

Sem medo de errar

Como gestor de segurança do consórcio de construção da UHE São Manoel, nesta seção, dando continuidade ao trabalho realizado nas Seções 4.1 e 4.2, você deverá, visualizando um cenário de risco no qual se configura a contingência de uma crise, elaborar uma proposta de ações a realizar que possam vir a integrar um plano de gerenciamento de crise, contribuindo para o constante aperfeiçoamento do sistema de segurança da UHE São Manoel.

Para isso, você vem monitorando continuamente os fatores de risco a que está exposto o empreendimento. Nesta atividade de inteligência, realizada anteriormente, você, como gerente de segurança patrimonial, identificou a possibilidade de invasão do canteiro de trabalho por parte de integrantes das comunidades

indígenas que vivem em aldeias existentes nas terras fronteiriças ao empreendimento.

Não foi possível levantar a quantidade de integrantes da comunidade indígena que estariam predispostos a invadir a área do empreendimento, no entanto, sabe-se que a motivação é reivindicatória e essa ação deliberada poderá comprometer as operações no canteiro de trabalho.

Antecipando-se a essa contingência, você elaborará uma proposta de ações a realizar no contexto de um plano de gerenciamento de crise, considerando as peculiaridades no relacionamento com as comunidades indígenas e a gestão de continuidade do negócio.

No Quadro 4.14, temos uma sugestão de como você poderia ter feito essa atividade:

Quadro 4.14 | Solução da situação-problema

<table>
<tr><td colspan="2">Risco:
Invasão do canteiro de trabalho por integrantes da comunidade indígena lindeira ao empreendimento.</td><td colspan="2">Ações da equipe de primeiro contato:
Garantir a segurança da equipe; identificar número de invasores; buscar identificar lideranças; colocar em prática medidas operacionais após a invasão</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Medidas preventivas em uso:
Monitoramento das lideranças das comunidades indígenas locais; reforço das barreiras físicas de proteção; plano de gerenciamento de crises.</td><td rowspan="2">Cadeia de Comando:
Gestor de Segurança.
Coordenador de Segurança.
Supervisor de Segurança.
Encarregado de equipe.</td><td colspan="2">Ligações:</td></tr>
<tr><td>Internas:
Alojamentos
Portarias
Torres de observação</td><td>Externas:
Consórcio de construção.
Polícia Militar.</td></tr>
<tr><td colspan="4">Medidas operacionais após o incêndio:
1. Acionamento do plano de gerenciamento de crises, envolvendo equipe de segurança interna; 2. Informar Consórcio de Construção da UHE SÃO MANOEL. 3. Iniciar negociação.</td></tr>
<tr><td colspan="4">Observações:
Realizar análise de real necessidade da solicitação da equipe do Choque da Polícia Militar, considerando os efeitos negativos que a ação pode ter sobre a ocupação.</td></tr>
<tr><td colspan="4">Proposta de treinamentos e simulações:
Manter treinamento simulado para gerenciamento de crises, controle de danos e de capacitação para atuação e colocação em prática destes planos.</td></tr>
</table>

Fonte: elaborado pelo autor.

Avançando na prática

Hospital versus acidente rodoviário com produtos químicos

Descrição da situação-problema

Ao terminar seu curso, você foi contratado como gestor de segurança para trabalhar em um hospital localizado próximo a uma rodovia de grande movimentação de veículos de carga. Uma das primeiras tarefas que lhe foram atribuídas foi a realização da análise de riscos de segurança internos e externos ao estabelecimento de saúde. Depois do fechamento do diagnóstico dos principais riscos potenciais, você realizou o desenvolvimento de um projeto contendo planos de segurança específicos, pois o maior risco potencial identificado era o acidente com caminhão tanque carregado de produtos químicos perigosos na rodovia, nas proximidades do hospital. Entre estes planos de contingência, está o plano de ação para situações extraordinárias, para controle de danos e para o gerenciamento de riscos. O diretor superintendente do hospital solicitou que você apresentasse **uma proposta de ações a realizar que possam vir a integrar um plano de gerenciamento de crise.** Você está pronto para esse desafio?

Resolução da situação-problema

Em resposta ao trabalho solicitado pelo superintendente do hospital, você poderia ter apresentado o Quadro 4.15:

Quadro 4.15 | Análise de riscos de segurança interno e externo

<table>
<tr><td colspan="2">Risco:
Acidente com caminhão tanque carregado com produtos químicos perigosos na rodovia próxima ao hospital.</td><td colspan="2">Ações da equipe de primeiro contato:
Avaliar dimensões do acidente. Identificar o produto químico envolvido. Identificar a existência de vazamentos. Avaliar necessidade de evacuação. Colocar em prática medidas operacionais após o acidente.</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Medidas preventivas:
Placas de redução de velocidade; plano de gerenciamento de crises.</td><td rowspan="2">Cadeia de comando:
Gestor de segurança. Coordenador de segurança. Supervisor de segurança. Encarregado de equipe</td><td colspan="2">Ligações:</td></tr>
<tr><td>Internas:
Segurança.
Enfermarias.
UTI. Maternidade.</td><td>Externas:
Corpo de bombeiros.
Defesa civil. Polícia rodoviária.</td></tr>
<tr><td colspan="4">Medidas operacionais após a concretização do risco:
Acionamento do plano de gerenciamento de riscos; acionamento da equipe do corpo de bombeiros, polícia rodoviária e defesa civil.</td></tr>
</table>

Observações: Realizar simulados de ações conjuntas com a equipe interna de segurança e profissionais de saúde com o corpo de bombeiros, a defesa civil e a polícia rodoviária.
Proposta de treinamentos e simulações: Manter treinamento simulado para os planos de situações extraordinárias, controle de danos, gerenciamento de crises e de capacitação para atuação e colocação em prática destes planos.

Fonte: elaborado pelo autor.

Faça valer a pena

1. No desenvolvimento de projetos e planos e segurança específicos, o gestor deverá considerar e prever estratégias de contingência para definir ações e procedimentos que possam mitigar ou neutralizar os impactos de determinados riscos sobre a empresa e o negócio. Esta tarefa requer muita concentração e muito empenho por parte do profissional de segurança que empreende essa ação.
Assinale a única alternativa correta quanto a um plano de contingência:

a) Um plano de contingência oferece tratativas para situações de incerteza quando diante de um determinado evento ou acontecimento, que poderá se materializar ou não, durante um determinado período de tempo.
b) Os planos de contingência são isentos de planejamento prévio, pois podem ser fácil e rapidamente elaborados por um gestor experiente quando diante de uma crise.
c) Os planos de contingência dispensam informações relacionadas a procedimentos, ações, reações, processos de tomada de decisões, recursos e meios a serem utilizados diante de uma crise.
d) Um plano de contingência, para que seja realmente eficiente, deverá ser desenvolvido e elaborado durante uma crise, pois somente dessa forma o gestor terá condições de propor ações de contenção.
e) Um plano de contingência é desenvolvido apenas para ficar registrado e atender a procedimentos da empresa/organização, sendo de pouca utilidade para aplicação prática, pois dificilmente poderá auxiliar na mitigação ou neutralização de uma crise.

2. Uma _____ é um acontecimento esperado ou não, que pode se materializar a qualquer momento, gerando um plano de sobreaviso ou prontidão. A elaboração de um _____ está intimamente relacionada com o monitoramento contínuo dos riscos, uma vez que não existe como eliminar totalmente as possibilidades de se materializarem. Uma _____, geralmente, é um acontecimento inesperado, que proporciona ameaças e rompe a situação de normalidade

demandando ações corretivas imediatas que evitem seu agravamento.

Assinale a única alternativa que completa, corretamente, as lacunas apresentadas:

a) Necessidade – plano – perda.
b) Situação extraordinária – plano de controle de danos – crise.
c) Manutenção preventiva – plano de controle de danos – perda.
d) Situação extraordinária – treinamento – medição.
e) Situação extraordinária – plano de controle de danos – ação positiva.

3. A elaboração de um plano de controle de danos está intimamente relacionada com o monitoramento contínuo dos riscos, uma vez que não há como se eliminar totalmente as possibilidades de eles se materializarem. Para isso, podem ser utilizadas as técnicas do *brainstorming*, análise SWOT e método 5W2H.
Assinale a única alternativa correta quanto ao plano de controle de danos:

a) Um plano de continuidade de negócios, devido às suas características, jamais poderia ser considerado como um exemplo de plano de contenção de danos.
b) Os planos de controle de danos têm características que os excluem dos planos de contingência.
c) Um plano de controle de danos deve indicar as possíveis perdas, as ações e os responsáveis por evitá-las, os prazos e locais para as tratativas, seus motivos, a maneira como será realizado e os custos previstos.
d) Um plano de controle de danos tem pouca ou nenhuma relação com o monitoramento contínuo dos riscos, uma vez que eles podem ser eliminados totalmente, evitando, assim, sua materialização.
e) Os planos de controle de danos podem ser considerados desnecessários, pois uma empresa/organização tem condições de reagir a qualquer tipo de dano de maneira simples e eficaz.

Referências

AFINAL, o que é CHA na Administração? Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=pClgYAe1qX4>. Acesso em: 6 set. 2017.

BARBOSA, R. R. Uso de fontes de informação para a inteligência competitiva: um estudo da influência do porte das empresas sobre o comportamento informacional. **Enc. Bibli: R. Eletr. Bibliotecon. Ci. Inf.**, Florianópolis, n. esp., 1º sem. 2006. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/viewFile/1518-2924.2006v11nesp1p91/388>. Acesso em: 6 set. 2017.

BRANCO, A. R. C. **Espionagem**: inteligência, contrainteligência e cibernética. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=sfMMiRVc_9A&t=1463s>. Acesso em: 6 set. 2017.

BRASIL. Ministério da Integração Nacional. Secretaria Nacional da Proteção e Defesa Civil. Departamento de Minimização de Desastres. **Módulo de formação**: elaboração de plano de contingência. Brasília: Ministério da Integração Nacional, 2017. Disponível em: <http://www.mi.gov.br/documents/3958478/0/II+-+Plano+de+Contingências+-+Livro+Base.pdf/8bb53620-a1b4-4f3b-ad2d-29bfaac55258>. Acesso em: 6 set. 2017.

BRASILIANO, A. C. R. **A coleta da informação no processo de inteligência competitiva.** 2009. Disponível em: <https://erealityhome.wordpress.com/2009/06/27/a-coleta-da-informacao-no-processo-de-inteligencia-competitiva/>. Acesso em: 6 set. 2017.

_____. **Análise de risco corporativo**: método brasiliano. São Paulo: Editora Sicurezza, 2006.

BRASILIANO, A. C. R.; BLANCO, L. **Manual e planejamento tático e técnico em segurança empresarial.** São Paulo: Sicurezza, 2003.

BUARQUE, S. C. **Metodologia e técnicas de construção de cenários globais e regionais.** Brasília: IPEA, 2003. Disponível em <http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/2865/1/TD_939.pdf>. Acesso em: 6 set. 2017.

CASTRO, A. L. C. **Manual de planejamento em defesa Civil.** Brasília. s.d. v. II. Disponível em: <http://www.defesacivil.se.gov.br/modules/wfdownloads/visit.php?cid=1&lid=13>. Acesso em: 6 set. 2017.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico**: fundamentos e aplicabilidades. 2. ed. São Paulo: Editora Elsevier, 2009.

_____. Inteligência e gestão estratégica. **Revista Brasileira de Inteligência, Brasília;** Abin, n. 7, jun. 2012. Disponível em: <http://www.abin.gov.br/conteudo/uploads/2015/08/revista7-1.pdf>. Acesso em: 6 set. 2017.

FISCHMANN, A.; ALMEIDA, M. I. R. de. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Editora Atlas, 1991.

GERENCIAMENTO de Crises – Módulo 1. SENASP/MJ. 2008. Disponível em: <https://cidadaossp.files.wordpress.com/2009/06/gerenciamentocrises_completo.pdf>. Acesso em: 6 set. 2017.

GIASENELLA, H. **Habilidades e competências.** Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=i6PgN4atquY>. Acesso em: 6 set. 2017.

GUIA para elaboração de plano de contingências para a crise hídrica. Disponível em: <http://www.abiquim.org.br/pdf/guia_para_plano_de_contingências_crise_hidrica.pdf>. Acesso em: 6 set. 2017.

HARRISON, J. S. **Administração estratégica de recursos e relacionamentos**. Tradução de Luciana Oliveira da Rocha. Porto Alegre: Editora Bookman, 2005.

HELDMAN, K. **Gerência de projetos**. 6. ed. Tradução de Luciana Amaral Teixeira. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2006.

IBGC. **Guia de orientação para gerenciamento de riscos corporativos.** Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. 2007. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/userfiles/3.pdf>. Acesso em: 6 set. 2017.

LUIZ, M. **Dois anos depois, veja 24 erros que contribuíram para tragédia na Kiss.** Disponível em: <http://g1.globo.com/rs/rio-grande-do-sul/noticia/2015/01/dois-anos-depois-veja-24-erros-que-contribuiram-para-tragedia-na-kiss.html>. Acesso em: 6 set. 2017.

MAGALHÃES, A. F. de; SACRAMENTO, C. A.; SOUZA, K. A. C. C. de. **Gerenciamento das situações de crise geradas por ocorrências com tomada de reféns.** Belo Horizonte. 1998. Disponível em: https://goo.gl/RmGvvn. Acesso em: 6 set. 2017.

MAINARDI, E. B.; ROSA, P. G. da; STÜRMER, G.. Sobreaviso e prontidão. **Direito & Justiça,** v. 41, n. 1, p. 24-28, jan./jun. 2015. Disponível em: <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/fadir/article/viewFile/19962/12662>. Acesso em: 6 set. 2017.

MARCIAL, E. O perfil do profissional de inteligência competitiva e o futuro dessa atividade no Brasil. in: STAREC, C. (org) (2005). **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2005. p. 242-254.

MARCONDES, J. S. **Atividade de inteligência aplicada a segurança patrimonial privada.** Disponível em: <http://www.gestaodesegurancaprivada.com.br/atividade-de-inteligencia-aplicada-a-seguranca-privada/>. Acesso em: 6 set. 2017.

MARCOS, A.; LAFUENTE, J. **Tragédia com avião da Chapecoense mata 71 na Colômbia.** Disponível em: <https://brasil.elpais.com/brasil/2016/11/29/deportes/1480407077_927048.html>. Acesso em: 6 set. 2017.

MENDES, O.; RAISER, G. Planejamento estratégico. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada,** Blumenau, v. 3, n. 4, p. 230-240, 2009. Disponível em: <http://pluzzardi.w.pw/PlanejamentoEstrategico.pdf>. Acesso em: 6 set. 2017.

MENDONÇA, M. B. de. Técnicas de prospecção e análise de cenários futuros nos governos e administração pública do Brasil: revisão da produção científica brasileira de 2001 a 2010. In: V Encontro de Estudos em Estratégia, 2001, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre, 2001. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/3Es51.pdf>. Acesso em: 6 set. 2017.

OLIVEIRA, D. de P. R. **Planejamento estratégico**. Conceitos. Metodologia. Práticas. 29. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

PAES, E. S.; VILGA, V. F. **Administração de projetos.** Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2016.

PERRENOUD, P. **Novas competências para ensinar**. Porto Alegre: Artmed, 2000.

PLANO Nacional de Segurança Pública. Disponível em: <http://www.justica.gov.br/noticias/plano-nacional-de-seguranca-preve-integracao-entre-poder-publico-e-sociedade>. Acesso em: 6 set. 2017.

REVISTA BRASILEIRA DE INTELIGÊNCIA. Disponível em: <http://www.abin.gov.br/central-de-conteudos/publicacoes/>. Acesso em: 6 set. 2017.

SOUZA, D. das G. de. **O que é contingência?** Disponível em: <http://www.itcrcampinas.com.br/txt/texto_deisy.pdf>. Acesso em: 6 set. 2017.

SOUZA, W. M. de. **Gerenciando crises em segurança.** 1. ed. São Paulo: Editora Sicurezza, 2000.

SUTTON, H. **Competitive intelligence** (Conference Board Research Report n. 913). New York: The Conference Board, 1988.

ISBN 978-85-522-0232-5