

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: MODELO SISTÊMICO E COMPARTILHADO

INTRODUÇÃO:

As empresas corporativas atualmente desenvolvem visões e políticas que se enquadrem no conceito de desenvolvimento sustentável, responsabilidade social e compromisso com as próximas gerações.

Neste sentido, as ações em EH&S são ferramentas técnicas e comportamentais que lideram conceitualmente as visões e políticas citadas.

Portanto, o papel dos profissionais e do setor de EH&S vem sofrendo mudanças significativas na última década, a mudança do “velho para o novo profissional” ocorreu em relação às demandas e necessidades do meio interno e externo a empresa.

Portanto, para iniciarmos qualquer discussão deveremos estar cientes e alinhados em relação a:

- ✚ O que estamos fazendo aqui?
- ✚ Conhecemos efetivamente a visão e missão da empresa em relação à EH&S?
- ✚ Acreditamos na visão e missão ou simplesmente concordamos de forma passiva?
- ✚ Conhecemos efetivamente os perigos e não conformidades de nossos processos?
- ✚ Quais nossas atividades no ano que passou?
- ✚ Quais das nossas iniciativas vieram a agregar valor financeiro ou intelectual?
- ✚ Quais das nossas iniciativas vieram a buscar soluções consistentes ou inovações criativas?

- + Quais das nossas iniciativas vieram a mudar o perfil comportamental de nossos colaboradores?
- + Estamos preparados para liderar processos? Trabalhar em equipe? Falar e ouvir um NÃO?
- + Existe a busca do alinhamento e compartilhamento nas ações do setor?
- + Quem trabalha com prazer e se sente feliz no seu dia-a-dia?
- + Ou quem vive da “síndrome de esperar o tempo passar”?

O autor PETER SENGE em sua obra denominada como “A QUINTA DISCIPLINA” (THE FIFTH DISCIPLINE) propõe uma revisão conceitual profunda nas ações empresárias, criando o termo AS EMPRESAS QUE APRENDEM (LEARNING ORGANIZATION) que em síntese, ensina a forma de agir e pensar na corporação, indicando as cinco formas de gerenciamento do pensamento e da informação:

1. PENSAMENTO SISTÊMICO:

- + Um modo de apreciar, e uma linguagem para descrever e entender, as forças e inter-relações que moldam o comportamento de sistemas. Essa disciplina ajuda-nos a entender como mudar sistemas de modo mais eficaz, e agir em melhor sintonia com os processos maiores do mundo natural e econômico.

2. MAESTRIA PESSOAL:

- + Aprender a expandir nossa capacidade pessoal para criar os resultados que mais desejamos e criar um ambiente organizacional que estimule todos os seus membros a se desenvolverem na direção das metas e fins escolhidos.

3. MODELOS MENTAIS:

- ✚ Reflexionar, esclarecer continuamente e melhorar nossos quadros internos do mundo, e determinar como eles moldam nossas ações e decisões.

4. VISÃO COMPARTILHADA:

- ✚ Construir um senso de compromisso em um grupo, desenvolvendo imagens compartilhadas do futuro que buscamos criar, e os princípios e práticas orientadoras pelos quais esperamos chegar lá.

5. APRENDIZADO EM EQUIPE:

- ✚ Transformar as habilidades conversacionais e coletivas de raciocínio, de modo que grupos de pessoas possam, confiavelmente, desenvolver inteligência e capacidade maior do que a soma dos membros individualmente.

Para que possamos pensar de modo estratégico, deveremos refletir sobre estas idéias ou simplesmente realizaremos um planejamento burocrático e abstraído da ambição da maioria dos envolvidos.

DEFINIÇÕES:

A palavra **estratégia** de acordo com o dicionário AURÉLIO vem a significar 01. Arte militar de planejar e executar movimentos e operações de tropas... 02. Arte militar de escolher onde, quando e com que travar um combate e uma batalha. (tática) 03. Arte de aplicar os meios disponíveis com vista à consecução de objetivos específicos.

A palavra **corporação** de acordo com o dicionário AURÉLIO vem a significar 01. Associação de pessoas do mesmo credo ou profissão, sujeita à mesma regra ou estatutos, e com os mesmos deveres ou direitos, corpo. 02. Conjunto de órgãos que administram ou dirigem determinados serviços de interesse público, corpo.

A palavra **comunidade** de acordo com o dicionário AURÉLIO vem a significar 01. Qualidade ou estado do que é comum; comunhão. Há entre eles comunidade de interesses. 02. Concordância, conformidade, identidade; comunidade de sentimentos. 03. Posse, obrigação ou direito em comum.

Estratégia **Corporativa**: definição dos valores da corporação expressa em valores financeiros e não financeiros. A estratégia determinará como os recursos serão alocados entre as empresas e a limitação a atuação das empresas.

Estratégia **Competitiva**: define como a empresa concorre num determinado setor e indica como a empresa desenvolve uma posição valiosa no setor.

Estratégia **Funcional**: como a estratégia de marketing, financeira, de pesquisa e tecnologia, e a estratégia operacional reforça a estratégia competitiva e definem as atividades e processos que criam condições para a empresa conquistar os benefícios da sua posição competitiva.

CONCEITOS BÁSICOS:

As corporações buscam uma postura em conformidade com as exigências legais e padrões internos e a garantia do pleno funcionamento dos sistemas de gerenciamento em EH&S.

Neste sentido, em decorrência de diversos processos de informações, tais como:

- ◆ Indicadores métricos em EH&S.
- ◆ Programa de auditoria corporativo.
- ◆ Exigências corporativas por motivos financeiros (acionistas) ou de competitividade (mercado).
- ◆ Exigências locais por necessidades legais ou da comunidade.
- ◆ Situações emergenciais ou de não conformidade com impacto significativo a nível local ou corporativo.

Enfim, uma série de fatores e indicadores, que deveriam demonstrar o perfil de cada planta a nível local e corporativo como um todo, poderá indicar as necessidades em EH&S para a empresa nos próximos anos.

Estas necessidades em EH&S para a empresa nos próximos anos, vem a ser a definição de **METAS E OBJETIVOS**.

Portanto, a definição das **METAS E OBJETIVOS** consistentes são proporcionais a credibilidade do sistema de informações, a nível local e corporativo.

As metas e objetivos serão determinadas por estes fatores isolados ou em conjunto:

-
- ◆ Das pressões do corporativo em relação à vinculação da estimativa de desempenho em EH&S e benefícios financeiros.
 - ◆ Plano de competitividade.
 - ◆ Pressões globais por ONG, Regulamentações, etc.
-
-

- ◆ Do pleno entendimento e implantação da política, dos guidelines e procedimentos corporativos.
 - ◆ Das necessidades observadas no programa corporativo de auditorias.
 - ◆ Dos resultados quantitativos e qualitativos dos indicadores métricos.
-
-

- ◆ Detalhado problema das não conformidades das plantas.
 - ◆ Das necessidades observadas no programa de certificação.
 - ◆ Das exigências locais.
 - ◆ Das pressões da comunidade local.
 - ◆ De situações emergenciais com impacto.
-
-

Em resumo, existem os três grupos de influências:

1. PRESSÕES CORPORATIVAS.
2. RELAÇÃO CORPORAÇÃO/PLANTAS.
3. PRESSÕES NAS PLANTAS.

Na realidade todos os níveis são importantes e deverão ser balanceados em função de caso a caso.

Todas estas informações citadas são relativas ao passado.

Outro aspecto importante na determinação das metas e objetivos vem a ser a introdução de dados relativos ao futuro, ou de tendências, previsões e estimativas.

- ◆ Quais as possíveis mudanças globais no nosso setor que possam impactar na nossa gestão?
- ◆ Quais os formadores de opinião desta discussão?
- ◆ Poderá ocorrer uma reorganização financeira?

- ◆ Regulamentações mais liberalizantes ou conservadoras?
- ◆ Mudança de postura das ONG?
- ◆ Pressões locais?
- ◆ Mudança na legislação de cada país?

Com a definição de metas e objetivos poderemos iniciar a discussão do nosso planejamento estratégico!

O **planejamento estratégico** vem a ser a sistematização de ações com objetivo de alcançarmos as metas e objetivos em um determinado período.

PLANEJAMENTO COM DIVERSIDADE ESTRATÉGICA:

Ao iniciarmos a abordagem em relação ao **planejamento estratégico** deveremos ressaltar que em qualquer organização pública ou privada, com fins lucrativos ou não, com ação local ou global vem a ser constituída por **seres humanos**.

Outro aspecto interessante na ação conjunta dos **seres humanos** vem a ser sua diversidade, não adianta as pessoas são diferentes.

Nossas diferenças são inerentes a nossa história familiar, nosso patrimônio e memória genética, nosso fenótipo, no desenvolvimento de nossas vidas; como crianças, adolescentes e adultos, conseqüente a diferentes formas de usos e costumes, culturas, crenças e formas de conhecimento.

Mesmo irmãos e familiares com diversos perfis sócio-econômicos e culturais similares podem muitas vezes apresentar condutas e traços comportamentais muito distintos.

Sem dúvida, esta rica e profunda diversidade humana vem a ser nosso maior patrimônio e talvez nossa maior vantagem competitiva.

Todas as formas de sistematização, homogeneização, anulação ou negação desta diversidade levará qualquer projeto a viver com dificuldade, mesmo com sucesso financeiro, mas com restritas possibilidades de sucesso qualitativo e de conteúdo.

Neste sentido, não poderemos falar em **planejamento estratégico** sem estarmos habilitados a trabalhar e gerenciar as nossas diferenças, e possuir a sabedoria de buscar as soluções para nossas dificuldades.

FORMAÇÃO TECNICISTA X RELAÇÃO COM AS PARTES INTERESSADAS:

As atividades de EH&S são serviços especializados, e que há muito tempo deixarão de ser assuntos meramente técnicos; atualmente esta discussão envolve diretamente as partes interessadas: na proteção e participação dos colaboradores diretos, dos fornecedores e clientes, da comunidade local; qualidade de vida, da comunidade mundial; reputação, nos investidores, nos acionistas, no corpo legal, político e na mídia em geral.

Todos os cenários e todas as interlocuções e interesses deverão ser desenvolvidos de modo profissional, de forma acessível e clara e com respeito às diferenças relativas a cada momento. (Neste caso, hoje divergência; amanhã parceira).

Como discutir **planejamento estratégico** sem conhecer as diferenças do nosso time e de nossa corporação e sem conhecer profundamente as partes interessadas, seus interlocutores, posições e argumentos e interesses.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:

Um indicador de mudanças vem a ser a velocidade de tempo para dobrar a quantidade de conhecimento humano, atualmente isto leva 05 anos, estamos na idade da informação!

Nesta época com mudanças tão rápidas e muitas vezes avassaladoras torna-se interessante elaborar um **planejamento estratégico**.

A resposta vem a ser afirmativa, pois mesmo com a evolução tecnológica, a essência da estratégia não depende em específico dos recursos materiais disponíveis, mas sim da diversidade e do desejo das pessoas envolvidas.

O desenvolvimento e implantação de um **planejamento estratégico** baseado na diversidade e do desejo dos envolvidos devem seguir uma metodologia e desenhada para criar metas e objetivos compartilhados, em função de um elevado grau de alinhamento por toda a organização.

Em nossa opinião, poderemos desenvolver um modelo baseado na diversidade e no desejo dos envolvidos baseados em aspectos comportamentais, em complementação ao modelo tradicional, baseado em elementos racionais e analíticos.

MODELO TRADICIONAL:

Baseado em uma pesquisa da revista FORTUNE as companhias atingem apenas 25% das estratégias desenvolvidas.

- Para a maioria dos envolvidos, para o staff, participantes de comissões, programas, etc. a estratégia permanece remota e com baixa motivação, sem criar um real envolvimento dos interessados.

- Em geral a estratégia vem a ser desenvolvida com dados do passado e análise de desempenho dos anos anteriores, sendo que os dados usados muitas vezes não refletem a realidade do momento ou os novos interesses das partes interessadas.
- Ou geralmente se comenta, “... bem a estratégia foi apresentada, vamos voltar ao trabalho...”.

Geralmente, o que leva a falha da estratégia não são informações incorretas, mas estão geralmente baseados em comportamentos inapropriados ou não alinhados. A maioria das empresas usa cerca de 95% do tempo de planejamento em relação ao conteúdo e o restante no aspecto comportamental.

MODELO BASEADO NA DIVERSIDADE E NO DESEJO DOS PARTICIPANTES (referência ao modelo AMBITION DRIVEN STRATEGY fonte ADL®):

- ✓ Este modelo desenvolverá o seu conteúdo baseado na ambição dos envolvidos e na perspectiva de cenários futuros, **devemos pensar sobre o futuro de modo independente da situação atual** (encorajando a criatividade e fortalecendo uma relação de confiança).

Deveremos realizar um exercício que vem a ser a criação de um desejo que direcionará a estratégia, sendo necessário vir a ser definida a perspectiva de FORA PARA DENTRO e a perspectiva de DENTRO PARA FORA e a sua interrelação.

A perspectiva de FORA PARA DENTRO foca para as forças de intervenção externas ao setor de EH&S, parceiros internos a organização e externos (stakeholders), devendo os participantes desenvolver sessões de debate baseado na opinião de especialistas, pesquisas e tendências, mesmo independente de nossa condição

atual ou passada. Devendo ser elaborados cenários de mudanças por temas definidos.

Ao desenvolver os cenários, avaliar a:

POSSIBILIDADE: Os eventos devem possuir potencial para se tornarem realidade.

COERÊNCIA: Os eventos devem, logicamente, se encaixarem juntos.

ÚNICO: Cada cenário deve ser diferente dos outros.

ÚTIL: Cada cenário deve possuir valor para testar as opções estratégicas.

Para desenvolvermos os cenários deveremos conhecer quem são e como pensam, quais as necessidades das partes interessadas (stakeholders)? Como estamos organizados e quais recursos precisaremos para alcançar uma posição sustentável?

A perspectiva de DENTRO PARA FORA deverá incorporar os desejos e ambições dos funcionários da organização, baseado em sua visão pessoal em relação à visão da organização para descrever do futuro. A visão será descrita em termos qualitativos; ambiente de trabalho, valores, reputação com os clientes e mercado, e contribuição para a comunidade e sociedade como um todo.

Ambos os exercícios requerem uma certa dose de instinto e intuição.

O processo de alinhamento dos diversos cenários com seus elementos quantitativos e qualitativos criará um alinhamento no grupo de gerenciamento e definirá metas compartilhadas e valores que serão um pré-requisito para a implantação de uma estratégia com sucesso.

- ✓ Comportamento alinhado com os objetivos.

As pessoas não devem ser meramente envolvidas, mas devem ser engajadas em suas reais energias e entusiasmo e as empresas devem desenvolver práticas e iniciativas de mudança, devem estar prontas para as mudanças.

Quais as barreiras para a mudança, às regras não escritas e os interesses de corpo ou de grupos.

A arte vem a ser a de gerenciar uma tensão criativa e envolvida no processo, sem falsas expectativas, mas sustentando a motivação dos interessados.

- ✓ Processo contínuo de gerenciamento.

Neste processo participativo a implantação da estratégia vem a ser uma parte integral de um processo.

Uma vez definido a visão ideal, o grupo deve considerar o ideal em relação às condições reais e atuais da empresa.

Por exemplo, se um desejo compartilhado vem a ser em reduzir a exposição ocupacional a certo agente químico (por exemplo), o que isto significa? Em quanto tempo? Em quais percentagens?

As metas e objetivos generalistas devem sempre ser aprofundados em relação aos impactos e viabilidade na empresa. Somente com visões tangíveis, com parâmetros definidos, demonstrará quando a equipe estará alinhada e que poderemos implementar esta visão.

SUMÁRIO E CONCLUSÕES:

Nossa intenção veio a demonstrar a existência de duas formas básicas de planejamento estratégico, o modelo tradicional; baseado

no técnico e uma alternativa baseada na ambição de todos os envolvidos.

Ambos os modelos não são excludentes, mas sim deverão convergir em um modelo criativo e consistente.

Exploramos ainda a necessidade de uma mudança de postura em relação à dinâmica do setor sendo fundamental a valorização efetiva do capital humano; na busca de agregar valor aos processos, criatividade e inovação e soluções consistentes, devendo esta ser considerada **nossa maior vantagem competitiva**.

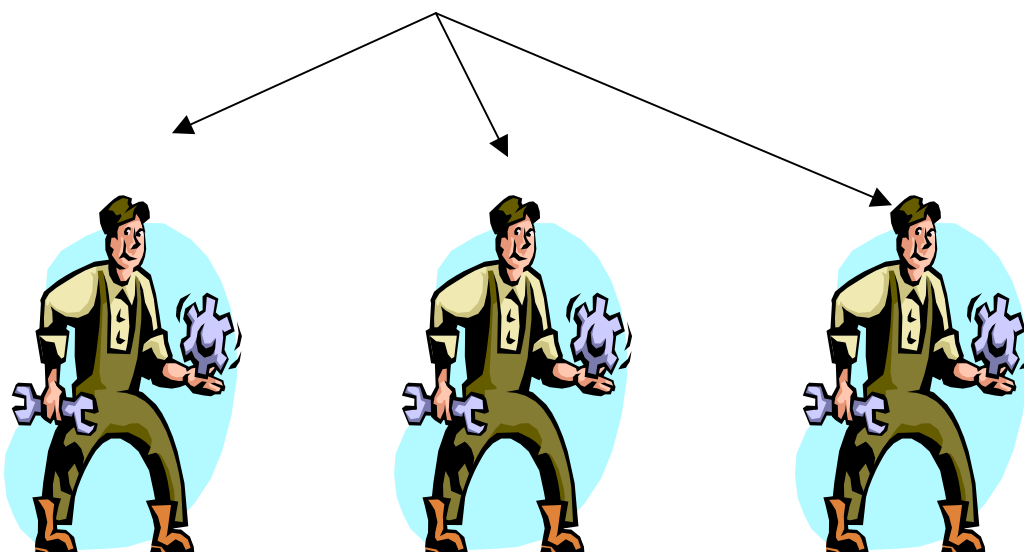


SISTEMAS DE
GERENCIAMENTO
EM SAÚDE,
SEGURANÇA
OCUPACIONAL E
MEIO AMBIENTE

MÍDIA/ONG/LEIS



CORPORATIVO EH&S
POLÍTICA, GUIDELINES, PROCEDIMENTOS.
PROGRAMA DE AUDITÓRIAS.
INDICADORES MÉTRICOS.



PLANTA A

PLANTA B

PLANTA C

EXIGÊNCIAS LEGAIS.
PRESSÃO DA COMUNIDADE.
SITUAÇÕES EMERGENCIAIS.