

TEMA: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM SEGURANÇA

MÓDULO: NR 02

ASSUNTO: PLANEJAMENTO OPERACIONAL

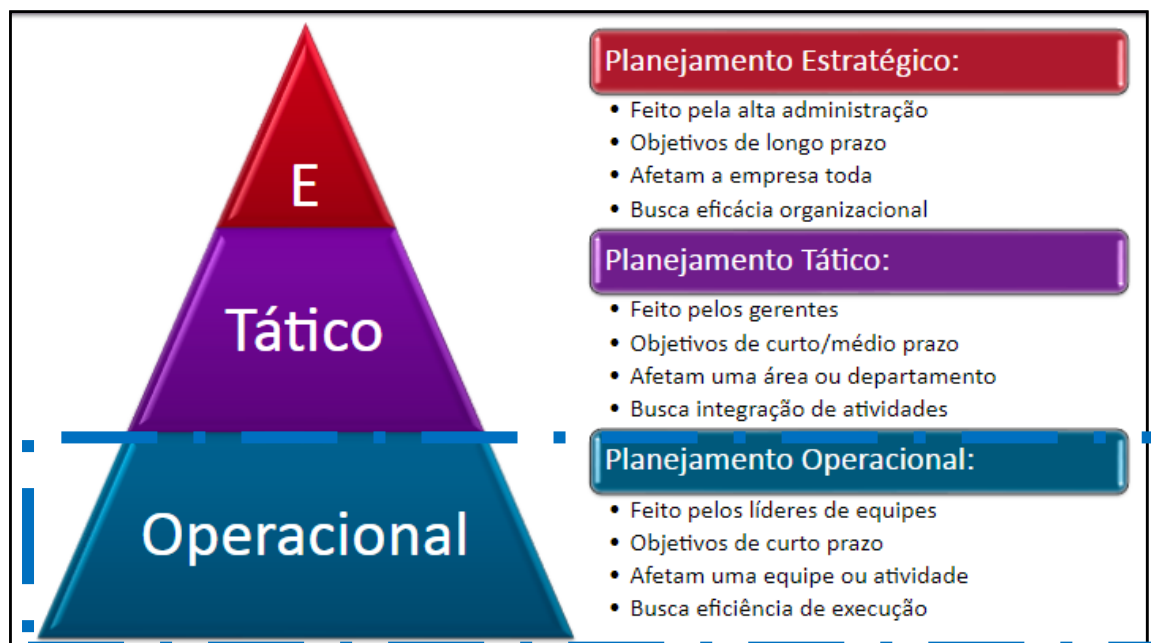


Figura nr 01 – pirâmide do planejamento.

DEFINIÇÃO DE PLANEJAMENTO OPERACIONAL

Planejamento operacional são os planos de trabalho dos setores que visam detalhar os planos táticos em forma de atividades a serem realizadas nos setores, com vistas a executar os planos táticos, pois é nos setores que as metas se transformam em ação e resultado.

É nele que se dá a execução do planejamento tático e estratégico, através dos planos de ações ou planos operacionais.

Visa gerar resultados a curto prazo e descreve as tarefas a serem realizadas pelos colaboradores, indispensáveis para o alcance dos objetivos táticos e estratégicos da empresa.

A elaboração dos planos operacionais é de responsabilidade das respectivas chefias de setores, com supervisão da gerência do departamento.

O planejamento operacional, o terceiro nível, ocorre anualmente em cada departamento. É voltado para as atividades operacionais da organização, correspondem a um conjunto de partes homogêneas e que possuem detalhes como os recursos necessários para o seu desenvolvimento, e implementação, os procedimentos básicos e etc.

O planejamento operacional visa resultados de curto prazo (03 a 06 meses) e envolve cada uma das tarefas ou operações realizadas pelos colaboradores necessárias para o atingimento dos objetivos da organização, respondendo as seguintes perguntas:

- ❖ Como fazer?
- ❖ Quem vai fazer?
- ❖ Qual o prazo?
- ❖ Quais as ferramentais e recursos necessários?
- ❖ Quanto vai custar?
- ❖ Quais as alternativas?

O plano operacional cuida das atividades de rotina da empresa, garantindo que os colaboradores cumpram com suas responsabilidades de acordo com as políticas e diretrizes estabelecidas no planejamento tático.

É um plano voltado para a maximização de resultados e, por isso, é mais detalhado do que o plano estratégico e tático.

Seu foco é a eficiência, ou seja, há a ênfase nos meios, enquanto o planejamento estratégico e tático tem foco na eficácia, que são os fins.

A elaboração dos planos operacionais é de responsabilidade das respectivas chefias de setores, com supervisão da gerência do departamento.

CONCEITOS SOBRE PLANEJAMENTO OPERACIONAL

O planejamento operacional, de acordo com Moraes (p. 84), consiste no estabelecimento de planos com a operação da empresa no dia a dia, em base de curto prazo.

Preocupa-se com “o que fazer” (tarefa/atividade) e com o “como fazer” (método).

O planejamento operacional é constituído por uma infinidade de planos operacionais das diversas áreas funcionais (produção, finanças, recursos humanos, marketing, segurança, etc.).

Os planos operacionais são os planos dos setores que visam detalhar os planos táticos em forma de atividades a serem realizadas nos setores, com vistas a executar os planos táticos, pois é nos setores que as metas se transformam em ação e resultado.

A elaboração dos planos operacionais é de responsabilidade das respectivas chefias de setores, com supervisão da gerência do departamento.

Normalmente os planos operacionais têm duração de um semestre ou até menos.

O planejamento operacional é onde se dá a execução do planejamento tático e estratégico, através dos planos de ação ou planos operacionais.

É elaborado normalmente pelos níveis operacionais com foco básico nas atividades do dia-a-dia em um período de curto prazo.

OBJETIVOS DO PLANEJAMENTO OPERACIONAL

- ❖ Detalhar o plano estratégico e tático;
- ❖ Identificar atividades, prazos, recursos, responsabilidades, tarefas e responsáveis, necessários a implementação dos planos estratégicos e táticos;
- ❖ Definir processos de produção ou execução de serviços;
- ❖ Propiciar à equipe operacional uma visão clara de suas tarefas, metas e responsabilidades;
- ❖ Implementar planos, instruções e permissões de trabalho; e
- ❖ Transformar os objetivos estratégicos em ações e resultados.

CARACTERÍSTICAS PLANEJAMENTO OPERACIONAL

- ❖ É voltado para as atividades operacionais da organização;
- ❖ Tem origem nos planos estratégicos e táticos;
- ❖ É de responsabilidade dos níveis operacionais;
- ❖ Duração de curto prazo (3 a 6 meses);
- ❖ Visa o cumprimento das metas traçadas pelo nível tático para atingir aos objetivos estratégicos;
- ❖ Está voltado para “o que fazer” e em “como fazer”;
- ❖ Tem foco nas atividades e tarefas rotineiras da organização;
- ❖ Inclui planos específicos para atividades e processos operacionais e cotidianos que apoiarão e viabilizarão o plano tático; e
- ❖ É extremamente detalhado (quem, o que, onde e quando).

IMPORTÂNCIA PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

- ❖ Colocar em prática os demais planos (estratégicos e práticos). Busca fazer com que a estratégia da empresa de fato funcione na prática, e contribui para potencializar os processos e resultados do planejamento tático;
- ❖ Definir as atividades necessárias para que os objetivos táticos sejam atendidos. Detalhando atividades, prazos, recursos, responsabilidades e formas de execução das atividades operacionais necessárias para que os objetivos organizacionais sejam atingidos;
- ❖ Contribuir para um melhor alinhamento das ações operacionais, entre setores e, também, prepara a empresa para lidar com imprevistos com mais agilidade e eficiência.
- ❖ O planejamento operacional descreve etapas, recursos e condições para a execução e explica como o plano tático será colocado em operação;
- ❖ É, portanto, fundamental para colocar em prática as ações pensadas nos outros dois tipos de planejamento;
- ❖ Define as atividades, processos e meios necessários para conclusão dos objetivos táticos e estratégicos;
- ❖ Estabelece objetivos e metas para as equipes operacionais ou setor;
- ❖ Permite a estimativa de tempo e custo das atividades; e
- ❖ Alinha os objetivos dos empregados aos objetivos da organização.

COMO ELABORAR UM PLANO OPERACIONAL

A elaboração do planejamento operacional está relacionada, principalmente, à definição detalhada das atividades operacionais a serem realizadas, seus recursos e momento de execução.

As decisões que ocorrem ao nível do planejamento operacional estão no âmbito da execução das atividades necessárias para se atingir os objetivos táticos e estratégicos, conhecido como “chão de fábrica”, e devem ser mais detalhadas do que as dos demais níveis de planejamento, pois representam o ato de produzir.

O processo de planejamento operacional se inicia com a identificação dos objetivos operacionais e das atividades que devem ser executadas para que se alcance esses objetivos.

Estas atividades consomem tempo e o consumo de tempo depende do trabalho previsto para sua realização. Para o planejamento do tempo e das atividades é preciso: Identificar as atividades necessárias, fazendo a estimativa de duração.

Deve-se programar a distribuição destas atividades no tempo, definindo o início, a sequência e o término, e fazendo o registro em um cronograma.

A planejamento deve contemplar o dimensionamento dos recursos para produção, e o acompanhamento e o controle devem ser estruturados para operar com o registro das informações no nível de sua ocorrência.

QUAIS SÃO OS TIPOS DE PLANEJAMENTO OPERACIONAL

1. PLANO OPERACIONAL

- ✓ É o resultado final do planejamento operacional e visa detalhar os planos táticos em forma de atividades a serem realizadas nos setores operacionais da organização, envolvem: Identificação e ordenação de atividades, estimativa de prazos e recursos, definição de responsabilidades e medidas de gestão de riscos e de acompanhamento e controle de resultados.

2. PROCEDIMENTO OPERACIONAL

- ✓ O procedimento operacional, também conhecido como POP (Procedimento Operacional Padrão) é uma descrição detalhada de todas as operações necessárias para a realização de uma tarefa, ou seja, é um roteiro padronizado para realizar uma atividade.

- ✓ Refere-se a um documento formal da organização que descreve a sequência passos que devem ser rigorosamente executados para a execução de uma atividade ou serviço.
- ✓ O procedimento operacional é importante para as equipes que trabalham em turnos de revezamento, contribui para padronização das atividades em todos os turnos.
- ✓ Constituem guias para a ação e são mais específicos do que as políticas organizacionais. Enquanto as políticas são guias para pensar e decidir, os procedimentos são guias para fazer.
- ✓ Procuram dirigir todas as atividades da organização para objetivos comuns e visão padronizar ações.

3. INSTRUÇÕES DE TRABALHO

- ✓ A instrução de trabalho vem logo abaixo dos procedimentos operacionais.
- ✓ É um documento formal da empresa que descreverá a execução de uma determinada atividade de forma detalhada, seu passo a passo para que qualquer colaborador ao executar tal atividade descrita consiga obter resultados esperados pela mesma.
- ✓ Instrução de trabalho (IT): é usada em atividades produtivas, operacionais, sua principal característica é um padrão técnico.

ETAPAS DO PLANEJAMENTO OPERACIONAL

- ❖ Definição do escopo do planejamento;
- ❖ Identificação das atividades;
- ❖ Definição de como realizar as atividades e as suas sequências;
- ❖ Estimativa preliminar dos prazos;
- ❖ Estimativa de recursos e orçamento;
- ❖ Definição de responsabilidades;
- ❖ Gestão dos riscos do projeto; e
- ❖ Acompanhamento e Controle.

1. DEFINIÇÃO DO ESCOPO DO PLANEJAMENTO

- ✓ O escopo do planejamento operacional refere-se a identificação e definição dos objetivos e características relacionadas ao objeto do planejamento. Que deve ter como referência principal os objetivos e diretrizes do planejamento tático.
- ✓ A clara e precisa definição do escopo é fundamental para conhecer as atividades a serem executadas, bem como para especificar o desempenho do produto final (resultado).
- ✓ Conteúdo escopo planejamento operacional:
 - ❖ Objetivos – o primeiro passo da definição do escopo é detalhar os principais objetivos na produção do bem ou prestação do serviço;
 - ❖ Produtos/resultados – caracterizam, de forma objetiva, o que será entregue ao cliente;
 - ❖ Requisitos (especificações normativas, contratuais ou legais, prazos etc; e
 - ❖ Revisões com o cliente – definem como será feita a entrega, diante das expectativas do cliente.

1.1. IDENTIFICAÇÃO DAS ATIVIDADES

- ✓ A identificação das atividades baseia-se na estrutura analítica, ou seja, num gráfico que mostra um objetivo principal dividido em objetivos menores.
- ✓ Mas não basta somente entender os objetivos, depende também da criatividade e da experiência.
- ✓ Na falta dessa experiência é preciso lançar mão de estudos e pesquisas, pois é de suma importância estudar a fundo o ciclo de vida do projeto ou atividade que está sendo planejado, assegurando, assim que nenhuma atividade seja esquecida.

2. DEFINIÇÃO DE COMO REALIZAR AS ATIVIDADES E AS SUAS SEQUÊNCIAS

- ✓ Após identificar as atividades necessárias à realização do projeto, produto ou serviço, é necessário definir como cada uma delas será executada.
- ✓ A definição de como realizar as atividades depende de uma série de fatores, entre eles:
 - ❖ Características do produto/serviço – porte do empreendimento, destinação, padrão de execução e etc;

- ❖ Cultura e grau de desenvolvimento tecnológico da empresa – nível de racionalização e industrialização e conhecimento técnico das equipes;
 - ❖ Normas técnicas de referencia – NBR's, ISO, normas de desempenho, contratos, ordens de serviço e etc;
 - ❖ Procedimentos de execução – técnicas de execução padronizadas na organização;
 - ❖ Procedimentos administrativos – contratações, suprimentos, seleção de fornecedores, seleção de pessoal, sistemas de gestão etc; e
 - ❖ Recursos disponíveis – tempo, dinheiro, equipamentos, mão-de-obra, materiais, espaços físicos e etc.
- ✓ Com base nesses dados, deve-se definir uma seqüência de execução, com informações sobre como cada atividade será executada, quais as suas predecessoras e as suas sucessoras, ou seja, a quais outras atividades ela está ligada.
- ✓ Nessa fase é indicado o uso de um fluxograma (tipo de diagrama de representação esquemática da sequencia lógica um processo ou atividade).

3. ESTIMATIVA PRELIMINAR DOS PRAZOS

- ✓ Com base nas características de cada atividade, considerando a forma de executar cada etapa e as interdependências entre atividades, é possível estimar preliminarmente os prazos de execução de cada etapa, e conseqüentemente da atividade como um todo.
- ✓ Para isso, deve-se considerar o histórico produtivo da empresa, com os seus indicadores de produtividade, bem como as características do projeto/serviço em questão.
- ✓ A programação é a distribuição de uma seqüência de atividades ao longo do tempo, necessária para realização de um projeto ou serviço, para fazer essa programação é necessário que se faça uma estimativa de duração e decida qual vai ser a sua seqüência.
- ✓ A estimativa de duração associa essas atividades aos prazos e a seqüência decide as prioridades das atividades e suas dependências umas com as outras.
- ✓ De posse dessas informações é feito o registro em uma tabela de tarefas e precedências e finalmente as decisões de programação são representadas por meio de cronogramas.
- ✓ Cronograma – também chamado de gráfico de Gantt, em homenagem ao seu criador Henry Gantt – é uma técnica de representação gráfica que mostra através de

um calendário, quando as atividades deverão ocorrer, e pode ser desenhado de várias maneiras.

✓ O tempo é representado por meio de alguma unidade do calendário (dias, semanas, meses, anos) ou por meio de datas-limites que indicam com precisão em que momento a atividade deverá terminar ou ser entregue.

4. ESTIMATIVA DE RECURSOS E ORÇAMENTO (CUSTOS)

✓ Com a identificação e a programação das atividades prontas, é preciso definir e identificar os recursos necessários para sua realização.

✓ É preciso dimensionar todos os recursos necessários para a execução de cada atividade prevista no plano operacional, obedecendo aos prazos pré-estabelecidos.

✓ Os recursos envolvidos podem ser físicos (mão-de-obra, equipamentos, materiais, espaços físicos e etc) e financeiros (valores totais e disponibilidade de custeio ao longo da execução).

✓ A análise dos recursos físicos indicará as especificações de cada insumo, as suas quantidades e quando os mesmos serão utilizados na obra, buscando-se o uso racional dos recursos.

✓ Portanto, é necessário que os mesmos sejam disponibilizados no momento adequado, pois o atraso na disponibilização acarretará prejuízo à execução.

✓ Por outro lado, a sua antecipação implicará em necessidade de desembolso antecipado e poderá conturbar o arranjo físico do local.

✓ Os recursos financeiros são estimados a partir dos recursos físicos necessários, bem como dos prazos de execução, sendo a base para o orçamento do plano.

5. DEFINIÇÃO DE RESPONSABILIDADES

✓ Em muitos casos, problemas ocorrem por conta da indefinição de quem são os responsáveis pelas diversas áreas do projeto.

✓ Para otimizar o desempenho dos diversos profissionais e setores envolvidos na atividade operacional, é importante definir a forma de atuação e responsabilidades de todos os envolvidos.

6. GESTÃO DOS RISCOS DO PROJETO

- ✓ É sabido que todo projeto, produto ou serviço tem uma série de riscos associados à sua execução.
- ✓ De acordo com o PMI (2000), gestão de riscos é o processo de identificação, análise e resposta aos riscos de um projeto. Isso inclui maximizar a probabilidade e consequências de eventos positivos, e minimizar a probabilidade e consequências de eventos adversos aos objetivos do projeto.
- ✓ Deve-se fazer uma avaliação de riscos sobre as atividades operacionais que serão executadas a fim de se prever eventos ou situações indesejáveis e suas respectivas medidas de controle.
- ✓ A gestão de riscos envolve:
 - ❖ Identificação e avaliação dos riscos – determina quais riscos podem afetar o projeto/serviço e documenta suas características;
 - ❖ Respostas aos riscos – procedimentos e técnicas para definir contingências e reduzir o impacto da ocorrência de riscos; e
 - ❖ Monitoramento e controle dos riscos – monitora riscos residuais, identifica novas ameaças e avalia a eficiência da gestão de riscos durante o ciclo de vida do projeto/serviço.

7. ACOMPANHAMENTO E CONTROLE

- ✓ Acompanhamento e controle fazem parte da rotina de todo bom gestor.
- ✓ Segundo FORMOSO (2001), a função controle deve ser efetuada em tempo real, ou seja, seu papel é orientar a realização de ações corretivas durante a realização dos processos.
- ✓ Assim o controle deixa de ter uma postura reativa, para ter uma postura pró-ativa. Dessa forma, o conceito de controle expande-se para além da idéia de inspeção ou verificação, assumindo, efetivamente, o papel de correção das causas estruturais dos problemas.
- ✓ Para que isso ocorra, é necessário que o ciclo de retroalimentação seja rápido e que as informações cheguem num formato adequado aos tomadores de decisão.
- ✓ Diferença entre controle e monitoramento:
 - ❖ GHINATO (1996) apud BERNARDES (2003), afirma que existe uma diferença entre controle e monitoramento.

- ❖ O **controle** pode ser encarado como um processo de supervisão exercido pela chefia sobre os trabalhadores, considerando alguns padrões especificados previamente.
- ❖ Assim, a função controle inclui ações corretivas, em tempo real, nos postos de trabalho.
- ❖ No **monitoramento**, também conhecido como acompanhamento, ocorre apenas a comparação do executado com o planejado e a determinação das causas fundamentais da ocorrência de falhas.
- ❖ Em outras palavras, o acompanhamento, ou monitoramento, restringe-se ao levantamento de dados sobre o real executado, ou projeções de execução, e a comparação desses dados com o que estava previsto, ou seja, com as metas.
- ❖ O controle, por sua vez, tem por objetivo garantir que as metas sejam alcançadas, fazendo ajustes necessários na execução e nas atividades de suporte.
- ❖ Quando as metas parciais não forem alcançadas e não for possível remediar o desvio, caberá ao controle projetar os impactos dos desvios nos resultados globais e propor novas metas, que serão monitoradas.
- ❖ Dessa forma, entende-se que pode haver acompanhamento sem controle; porém, não pode haver controle sem acompanhamento.
- ❖ Entretanto, o acompanhamento, quando realizado sem controle, não atende às necessidades de gestão, podendo ser comparado ao trabalho de um médico legista, que identifica as causas da morte do indivíduo, mas não tem condições de ressuscitá-lo, embora o estudo da causa da morte seja importante para a ciência e para tentar evitar que novos casos aconteçam.
- ❖ É importante que a empresa possa integrar os sistemas de acompanhamento e controle das metas físicas com as metas financeiras e comerciais.
- ❖ Dessa forma, o processo de tomada de decisão levará em consideração o necessário equilíbrio técnico-financeiro-comercial.
- ❖ Por exemplo, a antecipação da execução de serviços deve estar em consonância com a disponibilidade de recursos financeiros, e os seus impactos devem ser analisados sob a perspectiva do resultado financeiro esperado e das expectativas do cliente.