

Gerenciamento de riscos com a matriz SWOT em empresa de pequeno porte

Risk management with the SWOT matrix for small firms

Wanda Lemos Paixão Nogueira^{1*}, Cheila Santos de Oliveira², Joaquim Nogueira da Silva Neto³

Resumo: Em se tratando de gestão de riscos, além da norma de gerenciamento de riscos (NBR ISO 31010:2009), a nova versão da norma de gestão da qualidade, a NBR ISO 9001:2015 consolidou a necessidade de se gerenciar os riscos organizacionais como forma de garantir um controle efetivo dos fatores que podem inviabilizar a sustentabilidade do negócio, dentre eles as condições inseguras no ambiente de trabalho. Considerando assim a necessidade de se estabelecer uma ferramenta que permita um diagnóstico dos principais riscos da organização, este trabalho buscou direcionar para a oportunidade de uso da Matriz SWOT como forma de gerenciar os riscos que afetam o ambiente organizacional e estabelecer um Programa de Gerenciamento de Risco que permita o estabelecimento o Plano de atendimento à emergência (PAE) e outras medidas de controle que evitem impactos negativos à saúde dos trabalhadores e por sua vez também afetem indiretamente a sustentabilidade do negócio. Desse modo, realizou-se uma análise dos fatores internos e externos que impactavam os processos de uma indústria de pequeno porte do ramo gráfico sendo possível notar o sucesso no uso da matriz SWOT para garantir o detalhamento do ambiente organizacional a qual permitiu o estabelecimento de metas e da estratégia organizacional, antecipando situações de riscos e mitigando possíveis impactos de forma a garantir à organização explorar ao máximo as oportunidades que o mercado oferece.

Palavras-chave: Gestão Estratégica. Sistema de Gestão Integrado. Gerenciamento de Riscos. Matriz SWOT.

Abstract: *In terms of risk management, in addition to the risk management standard (NBR ISO 31010: 2009), the new version of the quality management standard, NBR ISO 9001: 2015, consolidated the need to manage organizational risks as a form To guarantee an effective control of the factors that can make the sustainability of the business unfeasible, among them the unsafe conditions in the work environment. In this sense, considering the need to establish a tool that allows a diagnosis of the main risks of the organization, this work sought to direct the opportunity to use the SWOT Matrix as a useful management tool for risk management through the analysis of the factors Internal and external factors that affect the organizational environment and from this analysis establish actions within a Risk Management Program that guides the establishment of the Emergency Care Plan (PAE) and other control measures, thus avoiding the occurrence of accidents that may affect Directly affect the health of the worker and also indirectly affect the sustainability of the business. To do this, the risk analysis was carried out in one of the processes of a small graphic industry and it was verified the applicability of the tool to guarantee a detail of the organizational environment that allows the establishment of the organizational strategy with the definition of goals That allows to anticipate situations of risks, mitigating possible impacts by controlling these associated risks and in turn allows the organization to exploit to the maximum the opportunities that the market offers.*

Key words: *Strategic Management. Integrated management system. Risk management. SWOT Matrix.*

*Autor para correspondência.

Recebido para publicação em 22/07/2017; aprovado em 20/09/2017.

¹ Mestre em Ciências Ambientais (UFAM), Finalista de especialização em Engenharia de Segurança do Trabalho (UEA), Especialista de Engenharia da Qualidade (UCAM), Engenheira Florestal (UFAM) e Teologia (FAEETAM), Universidade Estadual do Amazonas, wandapaixao@yahoo.com.br.

² Mestre em Ciências do Ambiente e Sustentabilidade na Amazônia (UFAM), Engenheira Ambiental pelo Centro Universitário Luterano de Manaus, Especialista em Engenharia Segurança Trabalho, Universidade Estadual do Amazonas.

³ Especialista em Logística pela Universidade do Estado do Amazonas, Administrador Centro Universitário do Norte (UNINORTE),



INTRODUÇÃO

O tema de gerenciamento de riscos tem ganhado grande destaque nos últimos anos, principalmente pela notada influência desse aporte de conhecimento para embasar corretamente o processo de tomada de decisão (FORTES, 2011). Além de possibilitar a redução de perdas financeiras e uma possível perda de competitividade, a gestão adequada dos riscos pode dentre muitos outros benefícios também prevenir e/ou reduzir os impactos de acidentes no ambiente de trabalho, fato que por si só já justifica o uso dessa sistemática em todas as etapas de um processo produtivo (ARAÚJO; FRANÇA, 2015).

Embora historicamente a gestão dentro das organizações, assim como a série ISO 9000, tenha evoluído com o foco na filosofia TQM (*Total Quality Management*), observa-se que somente a partir da nova versão ISO 9001:2015, ficou clara a necessidade de se ampliar a compreensão do ambiente organizacional com o propósito de melhor controlar os riscos inerentes ao negócio e aumentar o aproveitamento das oportunidades de mercado. E nesse sentido, a identificação das forças do mercado, dos potenciais e pontos fortes da empresa, passou a ser um requisito imposto pela nova versão da norma, os quais devem ser mantidos e estarem disponíveis na extensão necessária. Segundo a própria norma NBR ISO 9001:2015, no item 7.1, esse aporte de conhecimento pode ser baseado em fontes internas (exemplo: conhecimento obtido de experiência; lições aprendidas de falhas e de projetos bem-sucedidos; captura e compartilhamento de conhecimento e experiência não documentados; resultados de melhorias em processos, produtos e serviços) ou de fontes externas (exemplo: normas, compilação de conhecimento de clientes ou provedores externos).

Além disso, no item 6.1, a referida norma preconiza que para alcançar seus objetivos e garantir o processo de melhoria contínua, a organização deve planejar ações de identificação de riscos e oportunidades ao seu negócio, considerando tanto as questões externas quanto as internas, assim como as necessidades e as expectativas das partes interessadas. O que de fato que tem exigido muito mais dos gestores nas organizações que antes não contavam com tal exigência normativa, e por tal motivo não utilizam comumente ferramentas que permitissem essa análise mais detalhada do ambiente organizacional. Todavia, diante dessa necessidade provavelmente precisarão buscar tais ferramentas que permitam a análise de risco ou ainda adequar as já existentes no ambiente organizacional, abrangendo o uso delas para todos os seus processos garantindo uma mudança no perfil de gestão organizacional.

A gestão estratégica, conforme proposta por Paladini (2008) implica na decisão de como se dará a evolução organizacional e como se deve proceder para alcançar sucesso nos negócios tornando-se referencial mercadológico. Todavia, Alves et al., (2014), afirmam que nas empresas de pequeno porte, essa gestão tem sido feita pelos próprios donos do negócio de maneira intuitiva, os

quais em sua grande maioria não dominam o aporte de conhecimentos necessários para esta atividade. Fato que dificulta o desempenho organizacional frente às exigências de mercados e conduz para a necessidade de ruptura de paradigmas ao se entender a necessidade de expandir a compreensão do ambiente organizacional possibilitando àqueles que consigam aplicar tal conhecimento, um diferencial frente aos grandes desafios e obstáculos no mundo dos negócios

Segundo Paladini (2008) a estratégia é um elemento de fundamental para o sucesso das organizações, que visam obter uma vantagem competitiva, pois é com o uso adequado da estratégia que as organizações conseguem um melhor posicionamento e retorno financeiro de longo prazo e ainda obter a longevidade de sua empresa. Com a abordagem estratégica, a qualidade passa a ser concebida do ponto de vista do cliente e a ser associada à lucratividade devendo ser, portanto, inclusa no planejamento estratégico. Dentro desta perspectiva, Paladini (2008) concebe a qualidade como uma relação de consumo, onde os requisitos do cliente definem qualidade e determinam os níveis a serem entregues. Essa definição, no entanto, é feita comparativamente em relação aos concorrentes.

Nesse sentido, uma boa estratégia requer a otimização dos processos produtivos, ou seja, o desenvolvimento de métodos que garantam melhorias em termos de operações produtivas, mesmo em caso de produtos ou processos tradicionais. Para tal, existe a necessidade de um detalhamento mais rigoroso das atividades, considerando as entradas provenientes do processo anterior, as atividades do processo avaliado, e as saídas ou finalizações esperadas ao processo seguinte, permitindo realizar uma análise dos riscos e oportunidades, e ainda a elaboração de um plano de ação para eliminar ou mitigar os riscos e ampliar a capacidade de aproveitamento das oportunidades que envolvem o processo.

No estudo do ambiente das organizações empresariais, os quais são tradicionalmente são compostos por três níveis: Ambiente Externo Macroambiental, o Ambiente Externo Microambiental e o Ambiente Interno, inúmeras ferramentas podem ser utilizadas pelos administradores dentre eles o modelo de análise das Cinco Forças de Porter ou mesmo a Análise de Grupos Estratégicos (HITT et al., 2002), ou a Análise SWOT. Cabendo ressaltar que a escolha da ferramenta para fazer essa análise dos fatores que interferem diretamente nos ambientes organizacionais pode gerar um resultado cansativo e não tão satisfatório. Por isso que a escolha da ferramenta a ser utilizada deve ser pautada por sua simplicidade e facilidade de adequação à realidade organizacional (MAXIMINIANO, 2005).

A análise SWOT (*Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats*), também conhecida como Análise FF/OA (pontos Fortes, pontos Fracos, Oportunidades, Ameaças), é uma ferramenta de gestão e planejamento estratégico que tem o objetivo de diagnosticar as forças e fraquezas do ambiente interno, além das oportunidades e ameaças do ambiente externo (BARALDI, 2010). Esta



ferramenta tem sido apontada na norma como uma opção para o gerenciamento dos riscos, ou seja, identificação das forças internas e oportunidades externas, no mesmo momento em que se identificam as necessidades de correções das fraquezas internas e de neutralização das ameaças externas (ABNT, 2009).

Essas informações servem de base para a construção da missão, dos objetivos e das estratégias empresariais. Assim, essa ferramenta tem sido muito utilizada nas empresas para facilitar a gestão e o planejamento estratégico de uma organização, de uma empresa ou um grupo em geral (METZGERA; RIBAS, 2014). Para Santos e Fernandes (2015), por meio da análise SWOT a empresa pode definir as melhores práticas de trabalho; adaptando estratégias ao seu objetivo empresarial, o que segundo os autores, permite à organização alcançar novos mercados, assim como um aprimoramento da empresa no seu segmento de mercado, e fazendo com que a empresa explore ao máximo as oportunidades que o mercado oferece, e podendo antecipar situações futuras, e por sua vez minimizar as dificuldades, uma vez que terá melhor preparo e controle de suas ações (DAROIT; FEIL, 2016).

Nesse sentido, este trabalho teve o objetivo de validar o uso da matriz SWOT para o gerenciamento dos riscos do ambiente organizacional, em particular aqueles que possam impactar a saúde e segurança do trabalhador, e ainda propor mecanismos para gerenciar estes riscos, estabelecendo o Plano de atendimento às emergências, de maneira a adequar-se aos critérios normativos comuns nas normas NBR ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 e OHSAS 18001, permitindo assim o amplo atendimento do sistema de gestão integrado estabelecido na organização.

MÉTODOS

O presente estudo foi realizado em uma indústria do ramo gráfico estabelecida no Polo Industrial da Zona Franca de Manaus (PIM), classificada como pequeno porte, a qual conta com um total de 29 funcionários sendo destes, apenas 05 os colaboradores de nível gerencial ou de supervisão. No intuito, porém de adequar-se aos requisitos da norma NBR ISO 9001:2015 no que tange a identificação dos riscos inerentes aos processos organizacionais e estabelecimento de estratégias organizacionais para garantir um diferencial competitivo, foi estabelecida uma sistemática que visa organizar em etapas a execução deste estudo (figura 1).

Na etapa I (fase de diagnóstico) foi realizado uma revisão bibliográfica com o objetivo de identificar ferramentas que poderiam ser utilizadas para facilitar o processo identificação e gerenciamento dos riscos, adequando-se aos requisitos da NBR ISO 9001:2015. Em seguida esse levantamento foi contrastado por meio de análise documental e entrevistas com as ferramentas já utilizadas pela organização com o intuito de evitar uma inserção desnecessária de ferramentas de gestão ou corrigir possíveis erros no uso dessas ferramentas na etapa II. Porém, ainda na etapa I, foi definido o uso da matriz de análise SWOT para a análise do ambiente pelos gestores da organização bem como o estabelecimento dos objetivos

e metas, atrelados à política organizacional, e após o uso destas ferramentas foi elaborado um documento intitulado por Planejamento Estratégico Macro, considerando a Análise do Ambiente Organizacional, as metas de qualidade, saúde segurança e meio ambiente e o plano macro de recursos anual para o sistema de gestão integrado (Quadro 1).

Figura 1. Etapas de execução do plano de trabalho



Fonte: Elaborado pelos autores.

Para a etapa II (Planejamento da solução), buscou-se ferramentas para facilitar a análise e solução dos problemas considerando os riscos identificados na etapa I, bem como nortear a elaboração de estratégias pelas quais os objetivos organizacionais seriam alcançados. Dessa feita foi elaborada uma tabela contemplando ferramentas como: Brainstorming e a Matriz GUT (Quadro 2).

Segundo, Gomes (2006), o Brainstorming é uma técnica que visa o envolvimento colaborativo de uma equipe visando gerar o maior número de ideias que possam solucionar um determinado problema. O mesmo autor define a Matriz GUT como sendo uma forma de se tratar problemas por meio da priorização desses problemas. Na prática, para cada ideia indicada atribui-se a pontuação de 1 a 5, considerando os fatores GRAVIDADE (impacto do problema sobre coisas, pessoas, resultados, processos ou organizações e efeitos que surgirão em longo prazo, caso o problema não seja resolvido); URGÊNCIA (relação com o tempo disponível ou necessário para resolver o problema) e TENDÊNCIA (potencial de crescimento do problema, avaliação da tendência de crescimento, redução ou desaparecimento do problema), e o resultado da multiplicação desses fatores permite selecionar as ações com maior pontuação, as quais entende-se ser as mais prioritárias e com maior probabilidade de alcançar resultados positivos (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003; MAXIMINIANO, 2005; ARAÚJO; FRANÇA, 2015; FÁVERI; SILVA, 2016).



Para a etapa III e IV foi proposto o aprimoramento de um documento já em uso pela organização, conhecido internamente pelos gestores como Plano de Ação Gerencial, o qual estava norteado na metodologia proposta por Deming (1999) com o intuito de Planejar, Executar e Verificar e Agir diante dos problemas. Este documento permitia inserir as ações corretivas e/ou preventivas a serem realizadas pelos gestores, todavia feito inserido detalhamento de quem seria o responsável pela execução de cada atividade proposta, e informações a respeito de como, onde, quando e porque cada atividade seria realizada. Sendo possível neste mesmo documento monitorar a realização ou não da atividade (*feedback*). As atividades relacionadas neste documento consideram ações para mitigar os problemas identificados na etapa II, com o intuito fundamental de atender aos requisitos das normas para Sistema de gestão NBR ISO 9001:2015, NBR ISO 14001:2015 e OHSAS 18001:2007.

Como um desdobramento do Plano de Ação Gerencial foi proposto ainda uma avaliação de riscos relacionados para cada processo da organização. Sendo elaborada uma tabela baseada nos princípios da Norma NBR ISO 31010:2009 que busca priorizar as ações em função de uma previa classificação dos riscos em função da multiplicação dos fatores “Severidade X Frequência X Detecção”. Tendo sido detalhado neste trabalho os riscos que impactam diretamente à saúde e segurança do trabalhador de forma a direcionar a elaboração do Plano de Atendimento a Emergência (Quadro 4).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Embora a empresa já contasse com um sistema de gestão de qualidade devidamente consolidado e com uma equipe de administradores em sua maioria formada e experiente, as ferramentas testadas durante os primeiros meses de uso não foram devidamente utilizadas, principalmente pela falta de habilidade com as estas ferramentas, refletindo uma real necessidade de se investir em constante capacitação desde a base organizacional (nível operacional) até os níveis táticos e estratégicos. Para Chiavenato (2014), essa capacitação é capaz de produzir uma mudança relativamente permanente em um indivíduo melhorando sua capacidade em um cargo.

Evidenciada esse falta de habilidade da equipe em utilizar ferramentas de gestão desde a mais simples até as mais complexas, foi necessário superar a fase que segundo Hoyler (1970) é imprescindível para tornar o colaborador apto ao trabalho e por sua vez mais produtivo no desempenho de suas atividades diárias: Treinar a equipe de trabalho e, assim agregar valor não somente ao próprio indivíduo quanto à organização, pois está em segunda

instância passa a obter uma maior lucratividade e destaque no mercado, por possuir profissionais altamente qualificados. Essa necessidade tem sido confirmada por Chiavenato (2014), quando afirma que o treinamento de pessoas na organização deve ser uma atividade continua constante e ininterrupta e, mesmo quando as pessoas apresentam excelente desempenho, alguma orientação e melhoria das habilidades sempre devem ser introduzidas ou incentivadas.

Assim, após uma primeira capacitação dos colaboradores do nível estratégico e tático, foi possível observar o êxito no uso da Matriz SWOT, que pela sua simplicidade permitiu uma primeira análise do ambiente organizacional e o estabelecimento do Planejamento Estratégico Organizacional (Quadro 1). Segundo os gestores da empresa estudada, os relatos quanto ao uso da ferramenta são satisfatórios por tratar-se de uma ferramenta acessível que demanda pouca complexidade de aplicação e propõe uma reflexão na forma de atuação. Desse modo, ao propor a utilização da matriz SWOT, foi possível apresentar um novo horizonte de trabalho para a empresa, pelo reconhecimento de seus pontos fortes, a organização permite-se aproveitar melhor as oportunidades, reduzir os pontos fracos e afastar ou inibir as ameaças. Permitindo assim diagnosticar situação atual e formar objetivos e metas para alcançar o desenvolvimento do negócio como sugere Baraldi (2010).

Uma vez estabelecido o planejamento estratégico e a identificação dos riscos atrelados aos negócios, segundo Paladini (2008) é possível traçar a estratégia organizacional e a formulação dos objetivos, e nesse sentido, os gestores puderam além identificar objetivos compatíveis e alinhados com a política de gestão da organização, iniciar o processo de gerenciamento destes objetivos, sendo nessa fase necessário considerar o uso de outras ferramentas de gestão dentre elas a matriz GUT e a aplicação da técnica de brainstorming para identificar os obstáculos que impediriam alcançar as metas organizacionais e priorizar as ações mais importantes no contexto organizacional (Quadro 2).

Após considerar os preceitos do Planejamento Estratégico para o estabelecimento de objetivos significativos e imprescindíveis à sustentabilidade do negócio e analisar o ambiente interno e externo e sua evolução para gerir os riscos que possam afetar o resultado esperado ao fim do período estabelecido, que neste caso foi de um ano, foi proposto aos gestores ao longo desse ano base o uso contínuo da Matriz 5W1H, como forma de estabelecer o ciclo PDCA, que segundo Deming (1999) tem sua eficácia comprovada para a gestão dos processos organizacionais (Quadro 3).



Quadro 1. Planejamento Estratégico Macro, considerando os riscos organizacionais por meio do uso e aplicação da matriz SWOT.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO AMBIENTE ORGANIZACIONAL					Rev.: 02
					Data: 20/04/2016
PROCESSO	INTERNO		EXTERNO		PLANO DE AÇÃO
	FORCAS	FRAQUEZAS	OPORTUNIDADES	AMEACAS	
Diretoria	Liderança de mercado e Tecnologia de ponta	Ainda não temos a certificação ISO 14001:2015	Prospecção e vendas pelo ano eleitoral	Crise financeira, e aumento de concorrentes	Acelerar o processo certificação 14001 e aumentar o marketing de vendas.
Comercial	Bom atendimento aos clientes e novos negócios previstos	Atrasos na entrega dos pedidos	Melhoria no sistema de gerenciamento de PCP	Perda de cliente por atrasos na entrega	Ajustar junto aos clientes os prazos para atender pedidos novos ou não programados
Controle de Qualidade (CQ)	Experiência profissional para a realização desta atividade	Número reduzido de colaboradores aptos para realizar esta atividade	Implantar um sistema de capacitação de clientes (quanto ao processo flexográfico)	Aumento do índice de reclamações de clientes/Perdas de mercado	Nivelar informações com os clientes para garantir critérios de qualidade similares. Treinar revisoras para contribuir no Controle de Qualidade.
Produção	Vantagem tecnológica	Falhas operacionais	Investir em capacitação	Rotatividade de funcionários	Investir na capacitação de multiplicadores.
Todos	Capacitação interna elevada pela baixa rotatividade de colaboradores	Falta de controle das ocorrências ambientais e acidentes de trabalho.	Estabelecer um programa de saúde do trabalhador	Multas e processos judiciais	Investir em mecanismos que garantam a Saúde e Segurança no ambiente de trabalho.
METAS DE QUALIDADE, SAÚDE SEGURANÇA E MEIO AMBIENTE					
POLÍTICA DE GESTÃO	OBJETIVOS DE GESTÃO	META	INDICADOR (Gráfico)	FREQUÊNCIA	SETOR
Oferecer aos clientes soluções gráficas em embalagens e manuais, garantindo melhoria contínua, qualidade, pontualidade das entregas respeitando os requisitos legais e sustentáveis.	Melhorar o índice de Qualidade dos Nossos Produtos	Eficiência de processo: 90% ao mês até Dez/2016.	Gráfico de Cont. de produção.	Mensal	Controle de Qualidade/ Produção
		Índice de Qualidade dos produtos adquiridos acima de 90% até Dez/2016.	Gráfico de monitoramento dos fornecedores.	Mensal	Recebimento
		Índice de Treinamento por Colaborador/ano: 80% / Ano (do planejado) até Dez/2016.	Controle de Horas de Treinamento.	Anual	Controle de Qualidade
	Satisfazer a necessidade de nossos clientes externos	Redução do Índice de acidentes/doenças de trabalho	Afastamentos por doenças/acidentes de trabalho	Mensal	Controle de Qualidade
		Garantir o atendimento da carteira de pedido dos clientes.	Volume mensal de pedidos atendidos	Mensal	Comercial
		Máximo de 04 reclamações de clientes por mês até Dez/2016.	Reclamações de Clientes	Mensal	CQ.
		Garantir a realização de manutenções preventivas	Índice de manutenções realizadas.	Mensal	Produção
Contribuir com o Desenvolvimento sustentável	Reduzir desperdício de água em até 10% em relação ao ano anterior.	Gráfico do índice do consumo de água.	Mensal	Manutenção Predial.	
PLANO MACRO DE RECURSOS ANUAL PARA O SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO					
Recursos Previstos		Investimentos (R\$)	Prazo	Responsável	
Treinamentos Externos e Viagens comerciais		R\$ 10.000,00	12 meses	Dir. Comercial / Industrial	
Adequação da empresa aos requisitos legais, renovação anual do AVCB e, Manutenção dos equipamentos de segurança.		R\$ 10.000,00	12 meses	Diretoria Industrial / SESMT	
Marketing: Publicidade e divulgação		R\$ 5.000,00	12 meses	Dir. Comercial / Industrial	

Fonte: Elaborado pelos autores.



Quadro 2. Ferramentas testadas na organização

FICHA DE USO DAS FERRAMENTAS DE GESTÃO			Revisão: 01 Data: 03/02/2016						
IDENTIFICAÇÃO			BRAINSTORMING		GUT				
Data	Indicador	Envolvidos	Levantamento das ideias (riscos envolvidos)		G	U	T	TT	P
02/01/16	Aumento das vendas (faturamento anual)	Setor comercial e diretoria	Falta de Divulgação da Empresa.		3	3	1	9	3
			Falta de Funcionário na pesquisa e busca por cliente novos.		3	3	2	18	2
			Produção ainda não atende demanda.		3	3	3	27	1
			Falta de rede com acesso à internet a todos do Setor de produção		3	3	3	27	1
03/02/16	Redução do n° de afastamento por doenças ligadas ao trabalho.	Setor de RH, SGQ, Produção, Logística e Diretoria.	Falta Equipe de Atendimento à emergência.		3	3	3	27	1
			Falta conscientização das pessoas para o uso de EPI.		2	3	3	18	1
			Necessidade de investir na adequação das máquinas e equipamentos (NR-12)		2	2	3	12	1
			Falta de treinamento quanto as situações de emergência para todos os colaboradores.		3	3	3	27	1
			Falha na implementação do PPRA e do PCMSO		3	3	3	27	1
<p align="center">Critérios para análise da Matriz GUT</p> <p>[5] = G (extremamente graves), U (ação imediata), T (tende a piorar de imediato) [4] = G (muito grave), U (com alguma urgência), T (vai piorar a curto prazo) [3] = G (grave), U (o mais cedo possível), T (vai piorar a médio prazo) [2] = G (pouco grave), U (pode esperar um pouco), T (vai piorar a longo prazo) [1] = G (sem gravidade), U (não tem pressa), T (não vai piorar) TT=total: Resultado da multiplicação dos fatores GxUxT P=Prioridade em que as ações serão implementadas</p>									

Fonte: Elaborado pelos autores.

Segundo a Norma NBR ISO 31010:2009, a identificação de riscos é o processo de encontrar, reconhecer e registrar os riscos. É uma vez identificado, a organização deve comparar os níveis estimados de risco com critérios de risco definidos, a fim de determinar a significância do nível e do tipo de risco, ou seja, definir se um determinado risco vai requerer tratamento e quais as prioridades para o tratamento. Nesse sentido, foi necessário estabelecer a avaliação de riscos considerando cada processo com suas respectivas particularidades e objetivos estabelecidos (BERTÃO et al., 2014), sendo utilizado pelos critérios estabelecidos pela referida norma: Severidade (S) - Grau no qual a atividade impacta o objetivo de gestão associado ao processo. Nesse primeiro fator a pontuação deve seguir os seguintes critérios: [1] A atividade não irá afetar o atendimento do objetivo da qualidade associado; [2] A atividade pode afetar o atendimento do objetivo da qualidade associado; [3] A atividade associada pode afetar objetivo estratégico financeiro da organização. Frequência (F) - frequência ou probabilidade de ocorrência do risco potencializado, considerando os dados de lições aprendidas. Podendo a pontuação ser: [1] O risco potencializado não possui ocorrência no histórico de não conformidades; [2] O risco potencializado possui 1 ou 2 ocorrências no histórico organizacional; [3] O risco potencializado possui mais de 3 ocorrências em nosso histórico de lições aprendidas. Detecção (D): capacidade do risco que foi potencializado ser detectado durante a realização do produto/processo.

Para tal a avaliação considera: [1] Se a atividade é realizada por Profissional devidamente habilitado, que possui ferramentas que permitem a detecção e eliminação do risco na origem; [2] Se a atividade é realizada por Profissional habilitado, porém a ferramenta de detecção não é robusta o suficiente para permitir a detecção do risco; [3] Se a atividade é realizada por Profissional habilitado, porém a ferramenta de detecção não permite a detecção do risco.

Para a categorização dos riscos em função dos critérios acima mencionados, a priorização de riscos se deu pela multiplicação dos fatores “Severidade X Frequência X Detecção”, o qual permitiu obter o indicador NPR (NPR= número de prioridade de risco, ou seja, o valor estimado do risco ou nível de probabilidade de risco). E assim considerando os preceitos NBR ISO 31010:2009, a organização estabeleceu assim que quando o NPR for ≥ 8 – O risco deve ser gerenciado, devendo-se, portanto, tomar uma ação de gestão para minimizar os riscos decorrentes da atividade; e quando o NPR for < 8 – o risco é tido como não significativo, não necessitando assim nenhuma ação preventiva. Dentre as ações preventivas foram estabelecidas as seguintes: E- Eliminar a fonte de risco; A- Assumir o risco; C- Compartilhar o Risco; M- Mitigar o risco; NA - Não aplicável.

Dessa feita, durante a sistemática de identificação dos riscos e priorização de riscos, foi possível notar que dentre estes riscos estavam os riscos ocupacionais (físicos, químicos e biológicos) que deveriam ter sido identificados



durante a elaboração do PPRA e do PCMSO, fato que não ocorreu devido ao não gerenciamento e monitoramento de execução dessas atividades. Segundo Cervi et al., (2009), a organização deve estabelecer e manter procedimentos para monitorar e medir, periodicamente, o desempenho da saúde e segurança dos trabalhadores, assim para que fosse

possível solucionar este problema, e permitir uma ação de abrangência no controle dos riscos em cada um dos processos organizacionais foi elaborado uma tabela que permitisse gerenciar as atividades de controle de riscos relacionados aos processos (Quadro 4).

Quadro 3. Plano de ação PDCA a ser preenchido após elaboração do levantamento de riscos no Planejamento estratégico macro

PLANO DE AÇÃO GERENCIAL					Plano: 007/16 Data: 01/06/2016		
Cliente: TODOS	Processo: Garantir o alcance dos objetivos Organizacionais				Revisão: 03 Data: 01/06/2016		
Análise	O que fazer	Quem	Onde	Como	Quando	Por que fazer	Situação
Plan - Planejamento das atividades para cumprimento das metas estabelecida.	Realizar identificação de riscos associados ao não alcance dos objetivos para cada setor.	Cada gestor envolvido	Sala de reunião	Usando a Ficha de Uso das Ferramentas de Gestão	Mês 1	Permitir gerar ações de controle e gestão	Finalizada
	Estabelecer cronograma de ações por setor por prioridade	Cada gestor envolvido	Em cada setor	Utilizando Matriz GUT	Mês 1	Permitir gerar ações de controle e gestão	Finalizada
Do - Implementação das Ações para atingir a meta	Manter registro neste campo (Do) de todas as ações executadas para o alcance dos objetivos	Cada gestor envolvido	Em cada setor	Descrever neste campo ações do gerenciamento dos objetivos.	Mês 1 a 12	Permitir gerar ações de controle e gestão	Finalizada
	Ex.: Contratar empresa para execução do PPRA e PCMSO	Gestor de RH/Diretoria	Fornecedor Externo	Por meio de pesquisa de mercado	Mês 3	Garantir o cumprimento de requisitos legais aplicáveis à SSO.	Finalizada
Check - Monitoramento das ações e indicador de desempenho	Verificar se ações estão gerando resultado planejado	Cada gestor envolvido	Em cada setor	Utilizando gráficos de monitoramento	Mês 1-12	Permitir gerar ações de controle e gestão	Pendente
Action - Alteração de Procedimento/inclusão de novas ações no Planejamento	Verificar e identificar neste campo qualquer alteração em procedimento e registros que se fizerem necessários para o alcance dos objetivos	Cada gestor envolvido	Em cada setor	Atualizando documentação necessária	Mês 1-12	Permitir o gerenciamento dos objetivos e manutenção das melhorias alcançadas.	Pendente
Follow up:							
Observações:							

Fonte: Elaborado pelos autores.

Para os riscos relacionados ao não atendimento do objetivo “Redução do Índice de acidentes/doenças de trabalho”, por exemplo, notou-se que dentre os riscos associados a falta de preparo dos colaboradores para agir em situações de emergência, bem como a não realização de simulados de emergência dentro de um período que garanta a capacitação dos colaboradores responsável pelo

atendimento às situações de emergência. Sendo, portanto, estas atividades carentes de ação preventiva, sendo assim estabelecido um plano de ação preventivo imediato sob a responsabilidade do coordenador do SGI. Foi identificado ainda o risco de não elaboração do PCMSO ou do PPRA, assim preventivamente foram estabelecidas ações para evitar tais falhas.



Quadro 4. Gerenciamento de riscos relacionados aos processos

PROCESSO/ ATIVIDADE ASSOCIADA	RISCO ASSOCIADO	S	F	D	NPR	AÇÃO PREVENTIVA	TIPO	RESPONSÁVEL
Plano de Atendimento à Emergência (PAE)	Não identificação e/ou definição de procedimentos a serem adotados em caso de emergência	2	2	2	8	Elaborar Plano de Atendimento a emergência e garantir a divulgação do mesmo à todos os colaboradores	E	Coordenador de SGI/ Conforme Cronograma.
	Equipe não preparada para atender casos relacionado à emergências no local de trabalho	2	2	2	8	Definição e treinamento da Equipe de Atendimento à emergência (EAE)	E	Coordenador de SGI/ Conforme Cronograma.
	Agravamento de acidentes.	2	3	2	12	Estabelecimento do Mapa de Riscos e treinamento de todos os colaboradores.		Equipe de Atendimento à emergência.
Simulados de emergência	Não execução dos simulados de emergências	2	2	2	8	Inserir atividade do cronograma de atividades do SGI	E	Coordenador de SGI/ Conforme Cronograma.
	Colaboradores não treinados para emergências	2	3	2	12	Definir e monitorar os simulados de acordo com Cronograma contemplando todos os cenários do PAE.	E	
PPRA/ PCMSO	Não Elaboração do PPRA/ PCMSO	2	3	2	12	Inserir atividade do cronograma de atividades do SGI	E	Coordenador de SGI/ Conforme Cronograma.
	Falha no Gerenciamento de atividades do PPRA/ PCMSO	2	-	-	-	Estabelecer mecanismos para execução de atividades de controle dos riscos previstos no PPRA/PCMSO	E	-
		2	2	2	8	Estabelecer responsável em gerir o PPRA/ PCMSO	E	Alta direção.
		2	2	2	8	Estabelecer investimentos mínimos anuais para implementação das ações relacionadas à SSO	E	

Fonte: Elaborado pelos autores.

Por fim, é importante ressaltar que além de se identificar e gerenciar os riscos relacionados ao ambiente interno e externo da organização, o gerenciamento de riscos depende para seu sucesso principalmente do comprometimento verdadeiro em todos os níveis organizacionais (Estratégico, tático e operacional) o qual se concretiza por meio da definição de uma Política de gestão de riscos e com objetivos claros e o comprometimento da organização com a Gestão de riscos.

Deve-se ainda definir responsabilidades e prover os recursos necessários e apropriados para a gestão de risco, desenvolvendo ainda um plano de comunicação com partes interessadas, medindo e monitorando o desempenho de gestão de riscos, através de indicadores e analisando criticamente os resultados para que com base nos resultados sejam tomadas decisões para melhorias.

CONCLUSÕES

Com o aumento cada vez maior da concorrência em ramos de negócio, um dos grandes diferenciais competitivos nas organizações tem sido a implantação e/ou manutenção de um Sistema de Gestão Integrado.

Todavia as mudanças agora exigidas para o processo de Certificação por meio da NBR ISO 9001:2015, NBR ISO 14001:2015 e OHSAS 18001:2007, requer uma busca por ferramentas que permitam de forma simples e eficiente atender aos requisitos propostos pelas novas versões destas normas.

Embora de maneira subjetiva o planejamento estratégico organizacional estivesse sendo realizado pela alta administração, o mesmo estava desvinculado do Sistema de gestão estabelecido na empresa e não contemplava ferramentas que pudesse nortear o gerenciamento dos riscos envolvidos ao negócio.

Desse modo, foi proposta a construção de um modelo gerencial que permitisse o uso de ferramentas para a Análise e solução dos problemas, tendo como fator fundamental a simplicidade de uso da ferramenta, de forma que se permitisse que outras empresas de pequeno ou médio porte ou mesmo aquelas que demandam de poucos recursos aplica-las seguindo os mesmos padrões propostos neste estudo.

Nesse sentido o uso da matriz SWOT para a análise do ambiente organizacional e para gerenciamento dos riscos ocupacionais, por sua simplicidade e facilidade de



aplicação, permitiu de uma forma eficaz estabelecer um gerenciamento adequado dos riscos inerentes aos processos organizacionais, os quais com o apoio de outras ferramentas, como Brainstorming e Matriz GUT, permitiram alcançar uma administração efetiva, organizada e sistêmica, ideal para aqueles que desejam tornar real o processo de certificação e cumprimento do planejamento estratégico.

Cabe ressaltar, no entanto que ainda existe uma grande diversidade de ferramentas e metodologias desenvolvidas ao longo dos anos que poderiam ser avaliadas quanto sua eficácia para o gerenciamento de riscos ocupacionais em empresas de pequeno porte as quais podem ser testadas em futuras pesquisas.

REFERÊNCIAS

ALVES T. L.; ALBANO C. S.; SANTOS, C. O. Planejamento estratégico em micro e pequenas empresas, a viabilidade da utilização da matriz SWOT. **Anais do Salão Internacional de Ensino, Pesquisa e Extensão**. v. 6, nº.2, 2014.

ARAÚJO S. PEREIRA DE; FRANÇA S. L. B. Análise de fatores críticos de sucesso no processo de implantação do sistema de gestão integrado em empresa de característica familiar de pequeno porte. XI congresso nacional de excelência em gestão. **In XI Congresso Nacional de Excelência em Gestão**, 2015.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **NBR 31010** – Gestão de riscos-Técnicas para o processo de avaliação de riscos. Rio de Janeiro: ABNT, 2012.

BARALDI, P. **Gerenciamento de riscos empresariais: a gestão de oportunidades, a avaliação de riscos e a criação de controles internos nas decisões empresariais**. 3. Ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2010

BERTÃO A. F. R; CUTRIM, S.S.; MATOS, H.T de. Identificação e análise qualitativa de riscos relacionados à implantação do projeto da refinaria premium e da Petrobras em Bacabeira - MA. **Anais do III SINGEP e II S2IS** – São Paulo – SP – Brasil – 2014.

CERVIR; STADLER H; MARQUES F.C; BORTOLINI L. C; JUNIOR C. J. Diretrizes para implementação de sistemas de gestão de saúde e segurança no trabalho na indústria da construção civil. **Anais do XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Salvador, BA, Brasil, 06 a 09 de outubro de 2009.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4.Ed. São Paulo: Manole, 2014.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. 1. ed. 13º tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DAROIT, D. J.; FEIL. A. A. Modelo de gestão de riscos em uma prestadora de serviços (Risk management model in a service provider. **Rev. Ciênc. Administração**, Fortaleza, v. 22, nº.2, p. 637-668, jul./dez. 2016

DEMING, E. **Qualidade: a revolução na administração**. São Paulo: Marques-Saraiva, 1999.

FÁVERI R. de; SILVA A. da. Método GUT aplicado à gestão de risco de desastres: uma ferramenta de auxílio para hierarquização de riscos. **Revista Ordem Pública**. v. 9, nº.1, 2016.

FORTES, F. S. D. **Influência do Gerenciamento de Riscos no Processo Decisório: Análise de Casos. Dissertação (mestrado)** - Departamento de Engenharia Naval e Oceânica/Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

GOMES L. G. S. Reavaliação e melhoria dos processos de beneficiamento de não tecidos com base em reclamações de clientes. **Revista Científica Eletrônica de Engenharia de Produção**. UFSC - Florianópolis – SC – Brasil. v.6 n.2, 2006.

HOYLER, S. **Manual de Relações Industriais**. São Paulo: Pioneira, 1970.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

METZGERA, V.; RIBAS, F. T. **Diagnóstico organizacional da empresa florauto comércio de veículos Ltda**. In: II Congresso de Pesquisa e Extensão da FSG. Caxias do Sul – RS, 2014.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

PALADINI, E. P. **Gestão estratégica da qualidade: Princípios, métodos e processos**. São Paulo: Atlas, 2008.

SANTOS, F. A; VEIGA, W. E. Contabilidade com ênfase em Micro, Pequenas e Médias Empresas. 3ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2014

SANTOS, M. C.; FERNANDES, M. E. B. A. A ferramenta análise SWOT no processo de formulação das ações estratégicas nas pequenas empresas. Um estudo de caso na empresa empreiteira Magnu jd São Paulo Ltda. **Revista FATEC Sebrae em debate: gestão, tecnologias e negócios** Vol. 2, nº. 2, ano 2015.