

	<p>I Congresso Brasileiro de Redução de Riscos de Desastres: “Gestão Integrada em RRD no Brasil e o Marco de SENDAI para a Redução do Risco de Desastres 2015 – 2030” Curitiba, Paraná, Brasil – 12 a 15 de Outubro de 2016</p>
---	---

MAPA ESTRATÉGICO EM GESTÃO DE RISCO DE DESASTRES: Organizando informações e conhecimento no Planejamento

André Luís G A Pimenta¹

1 Defesa Civil Municipal de Angra dos Reis, andreluisgap@gmail.com.

RESUMO

A consolidação de um alinhamento estratégico com base nos referenciais multilaterais sobre a gestão de risco de desastres com elementos chaves como Marco de Sendai e a Lei 12.608 sobre a Política Nacional de Proteção e Defesa Civil dão subsídio a planos estratégicos, objetivos, diretrizes e metas para redução de risco de desastres. A partir dos conceitos de mapa estratégico e estratégias de gestão este artigo propõe uma ferramenta para a gestão de risco de desastres fazendo uma correlação aos elementos essenciais de gestão ao tema. Objetivando aumentar a sinergia dos programas e projetos e o desenvolvimento permanente de políticas consolidadas de gestão de risco de desastres, explorando uma focalização e mobilização das organizações em direção aos seus objetivos estratégicos.

Palavras Chave: Mapa Estratégico; Gestão; Planejamento; Desastres; Riscos.

STRATEGY MAP IN DISASTER RISK MANAGEMENT: Organizing information and knowledge in Planning

ABSTRACT

The consolidation of a strategic alignment based on multilateral benchmarks on disaster risk management with key elements like Sendai Framework and Law 12,608 on *National Policy of Protection and Civil Defense* give subsidies for strategic plans, objectives, guidelines and set targets for disaster risk reduction. From the concepts of strategic map and management strategies this article proposes a tool for disaster risk management making a correlation with the essential elements of the theme management. Aiming to increase the synergy of programs and projects and the ongoing development of consolidated disaster risk management policies, exploiting a focus and mobilization of organizations towards their strategic objectives.

Key words: strategy map, management, planning, disasters, risks



I Congresso Brasileiro de Redução de Riscos de Desastres:

“Gestão Integrada em RRD no Brasil e o Marco de SENDAI para a Redução do Risco de Desastres 2015 – 2030”

Curitiba, Paraná, Brasil – 12 a 15 de Outubro de 2016

1 INTRODUÇÃO

Diversos são os documentos produzidos que norteiam as políticas, ações e atividades de proteção e defesa civil no âmbito local, regional e global, como a política nacional de proteção e defesa civil, os marcos e diretrizes regionais e globais, como as diretrizes da Conferência Regional das Américas e o Marco de Sendai, além dos fóruns e conferências, como o Fórum Nacional de Proteção e Defesa Civil com suas entregas, as propostas, diretrizes e moções. A organização e o alinhamento estratégico comum desses documentos geram informações e o processo de conhecimento desta contribuição metodológica serve de insumo ao desenvolvimento das instituições de proteção e defesa civil. Pois a cada processo interno é possível criar projetos, e o mapeamento deste processo pode ser avaliado para otimizar tempo e recurso, tornando-se mais eficiente.

O objetivo deste artigo é criar uma ferramenta, o mapa estratégico em proteção e defesa civil, para auxiliar as instituições na elaboração de seus objetivos estratégicos, metas, adequando e criando indicadores adaptados a região e a tipologia de ameaças e perigos existentes.

O método criado por Kaplan e Norton de elaboração de Mapas Estratégicos são fundamentos mundiais de alinhamento estratégico objetivando e orientando as ações aos resultados. O Projeto de pesquisa deste profissionais iniciou em 1990 buscando maneiras de medir o desempenho organizacional gerando esta ferramenta que se tornou importante para o sucesso de empresas e hoje muito difundido na gestão pública na busca pela eficiência.

A base central do método está no *Balanced Scorecard*, um sistema de gestão orientado para resultados e implementação de estratégias. Sendo o primeiro grande resultado alcançado com sua implementação a facilitação a mudança cultural, entendendo a real necessidade de recursos, investimentos, aprendizados e crescimento, através de seus processos ao alcance da consecução das demandas da sociedade. Percebendo o valor da cooperação em busca de objetivos comuns.

O Mapa Estratégico em Gestão de Risco de Desastres: organizando informações e conhecimento no Planejamento, servirá de base para construção de planejamento estratégico e construção de Plano Plurianuais – PPA dos governos, sendo uma ferramenta a mais de consolidação dos conceitos, legislações, diretrizes em proteção e defesa civil, auxiliando os gestores na eficiência da consecução dos resultados em suas ações e atividades.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1. A Estratégia em Ação

Os conceitos tem organizado as informações e os conhecimentos para o alcance dos objetivos, visando a otimização de tempo, recursos, valorizando o capital humano e potencializando as qualidades.

Conforme Kaplan e Norton (1997), o processo do os sistema tradicionais de medição de desempenho, mesmo aqueles que se utilizam de indicadores não-financeiros, costumam se concentrar na melhoria de indicadores não-financeiros, costumam se concentrar na melhoria dos custos, qualidade e ciclos dos processos existentes. O *Balanced Scorecard* destaca os processos mais críticos para a obtenção de um desempenho superior.

Oliveira (2007) afirma que com a finalidade de evitar que o desafio estratégico surja num momento em que a empresa está despreparada para enfrenta-lo, a alta administração deve estar, permanentemente, alerta para identificar o estímulo inicial ou, talvez mesmo, até provoca-lo em determinadas situações.

Trazendo o conceito para a gestão pública, para a gestão de risco de desastres, as complexidades que envolvem os desastres precisam de medidas estruturais e não estruturais com antecipação para minimização dos impactos dos desastres, aumento da capacidade de recuperação e capacidade de resposta imediata, condições estas que organizacionalmente com um planejamento bem definido serão potencializadores de qualidade dos serviços prestados e catalizadores das dificuldades que surgem, pois o local, magnitude, extensão e a necessidade de infraestrutura empregada na gestão das operações serão definidas diante do cenário encontrado.

A decisão de planejar decorre da percepção de que os eventos futuros poderão não estar de acordo com o desejável, se nada for feito. O ponto de partida para essa percepção é a disponibilidade de diagnósticos, de análises e projeções. Portanto, é fundamental que tenha um otimizado sistema de informações externas e internas, afirma Oliveira (2007).

Sobre Visão e Missão Oliveira (2007) afirma visão é conceituada como os limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla, Nesse contexto, a visão proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela empresa. A visão representa o que a empresa quer ser. Já a missão é a razão de ser da empresa. Nesse ponto procura-se determinar qual o negócio da empresa, por que ela existe, ou ainda, em que tipos de atividades a empresa deverá concentrar-se no futuro.

Para Kaplan e Norton (1997) medir é importante: "O que não é medido não é gerenciado." O sistema de indicadores afeta fortemente o comportamento das pessoas dentro e fora da empresa. Se quiserem sobreviver e prosperar na era da informação, as empresas devem utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho derivados de suas estratégias e capacidades organizacionais, enquanto motivam e medem o desempenho. A estratégia de uma organização descreve como ela pretende criar valor para seus acionistas, clientes e cidadãos.

2.2. Mapa Estratégico

O Mapa estratégico é composto de 4 perspectivas, a financeira ou recursos, a do cliente ou sociedade, a dos processos internos e a do aprendizado e crescimento.

Sobre a perspectiva dos recursos Kaplan e Norton (2004) afirmam o desempenho financeiro ou recurso, é o indicador de resultado, é o critério definitivo do sucesso da organização. A estratégia descreve como a organização pretende promover o crescimento de valor sustentável da organização.

O sucesso com os clientes ou sociedade, para Kaplan e Norton (2004), é o principal componente de melhora do desempenho. Além de medir através de indicadores de resultado como satisfação, retenção e crescimento o sucesso com os clientes ou sociedade, a perspectiva define a proposta de valor para os segmentos. A escolha da proposição de valor para a sociedade é o elemento central da estratégia.

Kaplan e Norton (2004) afirma que os processos internos criam e cumprem a proposição de valor para a sociedade. O desempenho dos processos internos é um indicador de tendência de melhorias que terão impacto junto a sociedade e nos resultados.

E os objetivos de aprendizado e crescimento descrevem como pessoas, tecnologia e clima organizacional se conjugam para sustentar a estratégia. As melhorias nos resultados de aprendizado e crescimento são indicadores de tendência para os processos internos, sociedade e desempenho. Ativos intangíveis são a fonte definitiva de criação de valor sustentável, salienta Kaplan e Norton (2004).

2.3. Os documentos de Proteção e Defesa Civil

Através do decreto-lei nº 950, de 13 de outubro de 1969 foi criado o Fundo especial para calamidades públicas (FUNCAP) estabelecendo um Plano Nacional de Defesa Permanente contra as Calamidades¹ do Ministério do Interior, inicia as regulamentações quanto a desastres no País. Em 2009 e 2010 posteriormente a catástrofes ocorridas no Brasil, conforme o Altas de Desastres Naturais da Secretaria Nacional de Proteção e Defesa Civil mais de 5.800 desastres ocorreram nestes dois anos, como o de Angra dos Reis² e uma sequência mundial de desastres em 2009 e 2010 vitimando mais de 200.000 pessoas, conforme dados do EM-DAT³, criou-se a Lei 12.340 de 1º de dezembro de 2010 e após o maior desastre natural registrado no País na região serrana do Estado do Rio de Janeiro com mais de 1000 óbitos, foi aprovada a Lei 12.608 de 10 de abril de 2012. Simultaneamente ocorriam anualmente diversos Fórum Nacional de Defesa Civil, entre 2003 e 2013, além da Conferência Municipal, Estadual e Nacional de Proteção e Defesa Civil em 2012, e em âmbito regional e global, as conferências e fóruns da Organização das Nações Unidas que geraram o Marco de Sendai 2015-2030, através da Conferência Global para Redução de Risco de Desastres ocorrida em Sendai no Japão em maio de 2015.

3. METODOLOGIA

O método utilizado foi baseado em pesquisa e da criação do mapa estratégico em gestão de risco de desastres, seguindo a forma de elaboração explicitada por Kaplan e Norton em suas literaturas sobre a Estratégia em Ação e Mapas Estratégicos. Consolidando conteúdos de Proteção e Defesa Civil vigentes como a Política Nacional de Proteção e Defesa Civil e o Marco de Sendai 2015-2030 em um documento orientado para resultados.

4. RESULTADOS

O artigo gerou o entendimento sobre a visão, missão, recursos, processos e resultados a sociedade sobre a luz dos documentos estudados, sob a forma dos conceitos:

Missão: Coordenar e implementar as ações de planejamento e gestão estratégica de redução de risco de desastres para o aumento da resiliência, redução de danos, prejuízos e perdas.

Aprendizado e Crescimento:

- Compreender o Risco de Desastres;
- Melhorar a preparação para desastres;
- Fortalecer a cultura preventiva e resiliência;
- Promover o desenvolvimento técnico e gerencial.

Processos:

- Intensificar e aprimorar ações de comunicação, sociologia e psicologia do desastre;
- Promover uma gestão de operações, logísticas e de assistência humanitária eficiente, detalhadas suas formas por meio de plano;
- Sensibilizar e orientar as comunidades de forma participativa, para a autoproteção e visando a redução de ocupações em áreas irregulares e vulneráveis;

¹ http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/1965-1988/Del0950.htm

² Desastre vitimou 53 pessoas no Município de Angra dos Reis, no Estado do Rio de Janeiro no Reveillon de 2009 para 2010 por deslizamentos no Morro da Carioca e na Praia do Bananal na Ilha Grande.

³ Centre for Research on the Epidemiology of Disasters - CRED

- Garantir a capacitação permanente dos stakeholders⁴ através da gestão do conhecimento, aprimorando o acesso as informações;
- Assegurar um Planejamento Urbano e gestão territorial sobre a ótica da Redução de Risco de Desastres – RRD, com vistas ao desenvolvimento sustentável, estimulando moradias em local seguro;
- Assegurar maior integração da Gestão de Risco de Desastres com a Gestão de Recursos Hídricos e de segurança de barragens;
- Promover uma preparação permanente com todos os envolvidos, realizando simulado e exercícios, aumentando a capacidade de resposta e recuperação;
- Aumentar os investimentos, recursos e financiamentos em Redução de Risco de Desastres, fortalecendo a infraestrutura dos órgãos;
- Aprimorar e avançar em soluções tecnológicas de forma a subsidiar as tomadas de decisões mais eficazes;
- Abordar de forma sistêmica as ações de prevenção, mitigação, preparação, resposta e recuperação;
- Aprimorar a estrutura e funcionamento do Sistema Nacional de Proteção e Defesa Civil, integrando políticas multilaterais e multisetoriais para a Redução de Risco de Desastres;
- Promover medidas estruturais e não estruturais preventivas, sendo a prioridade de ação dos envolvidos;
- Explicitar por meio de documentos os objetivos, metas, indicadores, ações, competências e responsabilidades, construindo um planejamento, atendendo a legislação e documentos referenciais;
- Garantir as políticas públicas em Redução de Risco de Desastres, de forma mais contemplativa, na Gestão Pública em todas as esferas, inclusive, integrado ao PPA, LOA e LDO;
- Aprimorar os processos de fiscalização e monitoramento das áreas de risco e suscetíveis, tendo como base os mapeamentos;
- Assegurar a pesquisa e o desenvolvimento e inovar os processos organizacionais.

Sociedade:

- Sociedade mais preparada para desastres e mais resilientes;
- Maior percepção de risco e maior cultura preventiva;
- Ações participativas e sinergia entre o poder público e sociedade;
- Melhoria na assistência, resposta e recuperação dos afetados por desastres.

Recursos:

- Redução de danos, prejuízos, perdas, mortalidade por desastres e pessoas afetadas;
- Governança do Risco de Desastres fortalecida;
- Modernização da Gestão Pública na área de Gestão de Risco de Desastres;
- Maior aplicabilidade das políticas, leis e regulamentos.

Visão: Ser referência na gestão de risco de desastres, consolidando-se perante a sociedade, havendo sinergia das ações e políticas públicas nas esferas públicas e privadas, com estratégias bem definidas e ações eficientes.

⁴ Stakeholders: é qualquer pessoa ou organização que tenha interesse, ou seja afetado pelo projeto.

Conforme figura 1, o Mapa estratégico no layout estrutural de apresentação:



Figura 1: Mapa Estratégico em Proteção e Defesa Civil elaborado pelo autor

5. CONCLUSÃO

Está produção do mapa estratégico em gestão de risco de desastres, na conjunção de informações e conhecimento, serve de base conceitual para a construção de um planejamento estratégico na área de proteção e defesa civil, na abordagem sistemática dos documentos referenciais mais utilizados como a Política Nacional de Proteção e Defesa Civil, propostas e diretrizes da Conferência Nacional de Proteção e Defesa Civil e o Marco de Sendai 2015-2030, gerando insumos para a construção de uma estratégia multidisciplinar que contemplará as diversas áreas e temas abordados na gestão de risco de desastres. Sendo ferramenta para criação de indicadores, monitoramento e avaliação permanentes das políticas de redução de risco de desastres. Dando subsídios ao gestor avançar com políticas a partir de processos internos, aprendizados e crescimentos onde irá gerar satisfação a sociedade e otimizará os recursos financeiros públicos e valorizará os recursos humanos, sendo um aporte ao alcance de resultados mais eficientes.

6. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICAS

- **BRASIL.** *Lei 12.608 de 10 de abril de 2012.* Institui a Política Nacional de Proteção e Defesa Civil – PNPDEC. 2012
- _____. *Guia do Participante e Caderno de Propostas,* In: 2ª Conferência Nacional de Proteção e Defesa Civil. 2014.
- _____. *Atlas Brasileiro de Desastres Naturais.* Secretaria Nacional de Proteção e Defesa Civil. 2012
- **OLIVEIRA,** Djamda de Pinho R. Planejamento Estratégico: Conceitos, metodologia e práticas. 24. Ed. – São Paulo: Atlas, 2007
- **KAPLAN,** Robert e **NORTON,** David. *Mapas Estratégicos: Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis.* Editora Campus, Rio de Janeiro: 2004
- _____. *A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard.* Rio de Janeiro: Campus, 1997
- **ONU.** *Marco de Hyogo 2005-2015,* In: Conferência Global de Redução de Risco de Desastres. Hyogo, Japão: 2005
- _____. *Marco de Sendai 2015-2030,* In: Conferência Global de Redução de Risco de Desastres. Sendai, Japão: 2015
- **PIMENTA,** André Luís. *Artigo “Tratando a Causa dos Riscos”,* Revista Emergência: Abril 2014.