

A ESTRUTURA DE CONTROLES INTERNOS

ANÁLISE

A importância de cenários prospectivos
na segurança patrimonial

EM FOCO

O perigo dos perfis falsos em redes sociais

técnica, precisão e agilidade

requisitos fundamentais para a gestão de riscos!!

Sua empresa possui? Ou simplesmente chuta?





Ponto de Vista

Em Foco

Risk Vision07

O perigo dos perfis falsos em redes sociais.....10

Análise

Controles internos: ferramenta de gestão de riscos.....14

Entrevista

Uma aula de controle e compliance21

Análise

A gestão de riscos na área hospitalar.....26

Acontece

Análise

A importância de cenários prospectivos na
segurança patrimonial.....37

Carreira

O serviço ilegal de segurança e o papel do gestor de riscos.....41

Ler&Saber

A revista Gestão de Riscos é uma publicação eletrônica mensal da Sicurezza Editora.

Rua Barão de Jaceguai, 1768. Campo Belo - São Paulo - SP, 04606-004, BRASIL

Diretores | Antonio Celso Ribeiro Brasileiro e Enza Cirelli. **Edição e Revisão** | Mariana Fernandez. **Arte e Diagramação** | Agencia BM Design

Colunista | Mariana Fernandez **Colaboradores desta edição** | Camilla do Vale Jimene, Edilson Vasco, Evaldo Tavares Barbieri, Leandro Fortes, Renato M. da S. Opice Blum

Brasiliiano & Associados Online | www.brasiliiano.com.br **Blog da Brasiliiano & Associados** | www.brasiliiano.com.br/blog

INCERTEZA: A ÚNICA CERTEZA!!

O mundo passa por um período de mudanças rápidas e avassaladoras, que fogem de nosso controle. A maneira pela qual lidamos com essas mudanças está ultrapassada e é ineficiente. O mercado como um todo, tendo em vista sua dinamicidade, exige que mudemos a toda hora. O gerenciamento de mudanças exige possuir flexibilidade e muita agilidade, já que a mudança passa a ser uma situação normal.

Podemos refletir através da seguinte comparação: como nascem muito mais indivíduos de cada espécie do que podem sobreviver e, como, por consequência, existe uma luta recorrente pela existência, podemos concluir que qualquer ser, se sofrer uma variação mínima que seja, de forma que se torne vantajoso aos demais, terá uma chance melhor de sobreviver sob as condições complexas e variáveis da vida, e, portanto, de ser selecionado naturalmente.

Se observarmos períodos de tempo longos o suficiente, a geologia declara, simplesmente, que todas as espécies mudaram; e de maneira constante e gradual. A seleção natural só pode agir tirando vantagem de pequenas variações sucessivas; deve avançar a passos curtos, porém constantes. Esta ação, a de mudar constantemente, não garante de forma alguma nossa sobrevivência, mas nos dá ferramentas para lutarmos nesse cenário de incertezas.

A empresa que pratica a gestão de riscos não fica à deriva das tendências do próprio mercado, consegue por si só enxergar além do horizonte, posicionar-se à frente, olhando para o futuro.

Hoje, algumas empresas ainda têm dificuldades em aceitar a incerteza, as mudanças, porque elas acontecem em tempo real!! A principal causa dessas dificuldades é que as empresas são lentas para admitir qualquer mudança, pois não enxergam dessas suas etapas intermediárias, seus sinais, as famosas bandeiras vermelhas. A visão não consegue somar e perceber os efeitos completos de muitas pequenas variações, acumuladas durante toda a transição.

Por essa razão, há uma necessidade premente de praticar, colocar de forma muito objetiva o processo de Gestão de Riscos nas empresas. Não mais para cumprir uma regulação ou estar em conformidade com a ISO 31000, mas pelo simples fato de ser uma questão de sobrevivência. Há a necessidade de se dominar a prática e a cultura da construção de cenários, de se poder enxergar e questionar os fatos portadores de futuro, pois são esses que trazem as mudanças e as turbulências.

Encerro este editorial dizendo que precisamos realizar renovações contínuas e incrementais nos nossos processos. Mudanças contínuas com o objetivo de criar um ciclo de aculturação dentro das organizações, de poder quebrar regras e respectivos paradigmas. É preciso ter coragem para iniciar o processo, para dar o primeiro passo. Coragem para mudar!!

Sorte e sucesso a todos, nestes tempos de turbulência!!

Antonio Celso Ribeiro Brasileiro
Diretor Executivo

abrasiliano@brasiliano.com.br

PONTO DE VISTA

OPERAÇÕES OTIMIZADAS

Você já imaginou uma ferramenta de gestão de riscos auto-explicativa, embasada no conceituado Método Brasileiro de Gestão e Análise de Risco Corporativo, alinhada com a ISO 31000 e que é capaz de fazer uma análise de riscos completa em apenas 40 minutos?

O que parecia impossível tornou-se realidade: visão holística dos riscos corporativos em tempo real. Nesta edição você irá conhecer a ferramenta que veio para revolucionar a gestão de riscos nas empresas, o software RiskVision. Desenvolvido pela Locasoft, o software Risk Vision foi lançado na Exposec 2010 pela Sicurezza Editora e é apresentado nesta edição num artigo especial que traz uma entrevista com um de seus desenvolvedores.

Em foco, ainda nesta edição estão os famosos controles internos. Qual a estrutura e o funcionamento de um sistema de controles internos eficaz e até que ponto os controles geram o controle da organização?

Antonio Celso Ribeiro Brasileiro e Paulo Roberto de Madeira Drumond Coordenador de Controle e Compliance do Hospital Israelita Albert Einstein, numa entrevista exclusiva, fornecem um completo conhecimento técnico acerca do tema.

Acompanhando o gancho da abordagem hospitalar, Evaldo Tavares Barbieri traz uma abordagem geral da Gestão de Riscos na área.

Outro assunto em pauta e que tange à todos os usuários de internet, são o perigo dos perfis falsos em redes sociais, que nesta edição é abordado por Camilla do Vale Jimene, advogada e professora de direito eletrônico, enriquecendo seu conhecimento acerca dos riscos virtuais.

Na coluna Acontece na Brasileiro, você vai conferir uma série de realizações envolvendo lançamentos e palestras e na Ler & Saber, a prévia dos novíssimos lançamentos da Sicurezza Editora na Coleção Gestão de Riscos.

Edilson Vasco inaugura sua colaboração analisando a importância de cenários prospectivos na segurança patrimonial, já Leandro Fortes, traça sua primeira letra aqui na seção Carreira, discorrendo sobre o serviço ilegal de segurança e o papel do gestor de riscos.

Controles eficazes, ferramenta que se encaixa no método de sucesso e muito mais conteúdo para que suas operações sejam cada vez mais otimizadas.

Boa leitura!

Mariana Fernandez
Editora

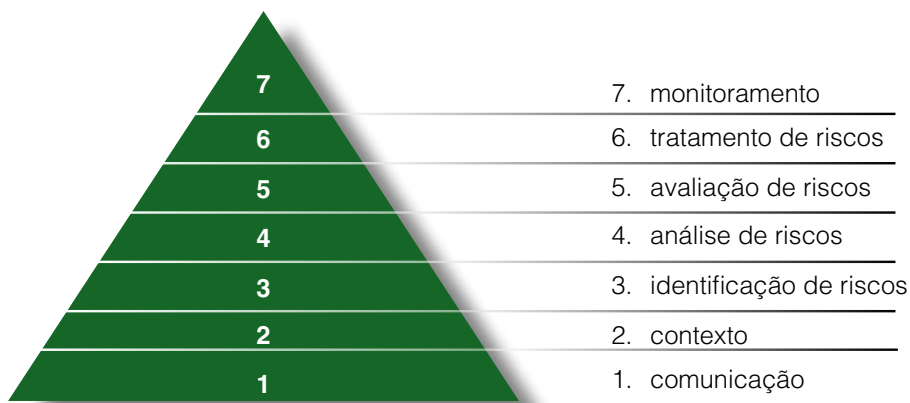


Serviços de Consultoria **Plano de Gestão de Riscos Corporativos - PGRC**

Sua empresa conhece o TAMANHO de seus riscos??

Um PGRC é um processo estruturado para que a empresa possa identificar eventos que expõem os objetivos da organização.

O processo de Gestão de Riscos, hoje é estruturado com base na ISO 31000.



**A Brasiliano pode ajudar você a elaborar seu plano de PGRC
Consulte – nos!!!!**

O que parecia impossível tornou-se realidade: visão holística dos riscos corporativos em tempo real

Mariana Fernandez



Desenvolvido pela Locasoft com base na metodologia Brasileiro, o software Risk Vision vem pelas mãos da Sicurezza Editora suprir todas as necessidades dos gestores de riscos corporativos.

Lançada no último dia 26 de maio na Exposec, a mais moderna ferramenta de análise de risco do mercado obteve aprovação unânime do público presente no evento.

Nascido de um projeto de faculdade, o Risk Vision consiste numa ferramenta de TI com o processo de Gestão de Riscos Corporativos embasado no conceituado Método Brasileiro de Gestão e Análise de Riscos Corporativos, alinhado à norma internacional de Gestão de Riscos, a ISO 31000.

A ferramenta foi considerada pelo público a que foi apresentada de fácil manuseio, auto-explicativa e com interface de extrema facilidade para o usuário.

Destinado a consultores, empresas de serviços, indústrias, estudantes, gerentes, coordenadores, supervisores, o Risk Vision possibilita-lhes elaborar projetos de GRC com tecnicidade e com a linguagem executiva que a alta gestão corporativa ou clientes desejam.

Além disso, a solução facilita a defesa de estudos e interpretações que deverão ser implementados nas organizações.

Para conhecer a história e os detalhes da ferramenta que veio para revolucionar o mercado de Gestão de Riscos, entrevistamos um de seus desenvolvedores, Efraim Azevedo Santana, da Locasoft.

De onde surgiu a iniciativa de criar um software de análise de riscos?

Nós estávamos cursando o 7º. Período de Administração em Sistemas de Informação na AMA – Faculdade Atenas Maranhense. No 6º. Período teve uma matéria de Gestão de Projetos onde nós tivemos que elaborar um novo produto para o mercado e lançar esse produto. Daí surgiu a idéia de fazermos um sistema. O Lindomar Almeida, que é meu sócio, há alguns meses havia feito o curso de análise de risco com o Brasileiro, quando conversou com ele e verificou que não havia nenhum sistema, eles usavam apenas a planilha do Excel. A partir daí a gente fez o software com base nessa idéia. Desenvolvemos a primeira versão que foi lançada num workshop na faculdade para a apresentação dos produtos, onde nós ganhamos o primeiro lugar. Depois disso, apresentamos o software para o Brasileiro, para ele avaliar.

Então vocês criaram o software Risk Vision já pensando num embasamento na metodologia Brasileiro?

Sim, nós pensamos, mas não foi só isso. Inicialmente, ele foi criado para atender à necessidade da faculdade, de uma matéria que nós tínhamos na faculdade. Só que aí como o Lindomar já conhecia o Brasileiro, ele resolveu também enviar o software para ele. Uma das idéias era essa.

Como foi o processo de adaptação do software sobre a base da metodologia Brasileiro?

A primeira versão que nós fizemos, ele era uma de base bem antiga. Depois que a gente mostrou o sistema para ele, foi marcada uma reunião em São Paulo, na qual nós comparecemos e fechamos a parceria de fato e foi quando foi feita a adaptação do software para a metodologia Brasileiro, que é a atual baseada na ISO 31000. Então foi a partir desse segundo encontro que foi feita a adaptação.

Além do Risk Vision atender aos requisitos da norma ISO 31000, que outras vantagens possui?

As vantagens do software em si é a facilidade de uso. Ele produz uma facilidade muito grande na digitação, na realização de todo o processo de análise de riscos. Por exemplo, o que tinha de informatização em relação à análise de risco era uma planilha do Excel. Levava-se em média, com essa planilha, 4 horas para se desenvolver uma análise. Hoje, com o sistema, leva-se 40 minutos. Então com a facilidade de toda a parte do plano integrado, houve um ganho de tempo muito grande. Acho que esse é o maior diferencial desse sistema: o ganho de tempo no desenvolvimento da análise.

Com relação ao manuseio da ferramenta, ela é auto-explicativa ou precisa necessariamente de um treinamento para ser bem utilizada?

A ferramenta é auto-explicativa, ela segue um padrão de todos os softwares que estão no mercado hoje. Ela segue o padrão Microsoft que é o software mais utilizado no mercado. Por isso consideramos ela auto-explicativa, porque não se tem dificuldade alguma de manuseio. Se o usuário tem um mínimo conhecimento de informática, se ele consegue trabalhar com Word, com Excel, ele consegue também facilmente utilizar o sistema, sem problema nenhum.

Como está sendo feita a divulgação da ferramenta para o mercado?

A parte de marketing do sistema, a divulgação, toda essa área comercial, será realizada pela Sicurezza Editora e Distribuidora. A nossa empresa, a Locasoft, é responsável pelo desenvolvimento e suporte do produto.

Qual a expectativa de adoção da ferramenta pelo mercado de Gestão de Riscos?

A nossa expectativa é a melhor possível. Nós participamos da Exposec, que foi onde nós pudemos verificar que há uma necessidade no mercado, porque não há um produto como o nosso e as pessoas que foram ao stand gostaram muito do sistema. Então, nós acreditamos que ele vá ser adquirido, vá ser bem aceito pelo mercado, por essa experiência que nós tivemos lá.

Mariana Fernandez

Editora

sumário

O Perigo dos Perfis Falsos em Redes Sociais

Dra. Camilla do Vale Jimene e Dr. Renato M. da S. Opice Blum

Dentre as grandes revoluções da era digital, destacamos a criação de redes virtuais de relacionamento como *Orkut*, *Facebook*, *Twitter* e *MySpace* que alteram a forma de convivência em sociedade.

Tais sites permitem a criação de páginas pessoais na Internet, nas quais o usuário pode descrever o seu perfil e incluir dados como nome, profissão, estado civil, endereço, gosto musical, opção sexual, com a disponibilização de espaço virtual para o compartilhamento de arquivos de textos, fotografias e vídeos, inclusive com a interação com os demais usuários daquela determinada rede social.

O grande problema surge quando um usuário resolve se fazer passar por outra pessoa, criando página com perfil que não é o seu, conduta extremamente simples de ser praticada no meio eletrônico, vez que basta copiar a fotografia de outra pessoa e criar o perfil com o nome desta, sem que haja por parte do provedor deste serviço qualquer tipo de autenticação de identidade.

Fato é que a sociedade em rede possibilitou ao indivíduo maior exposição, porém, possibilitou também que novos ilícitos fossem praticados, causando por vezes prejuízos incalculáveis, pois a extensão do dano pode ser muito maior quando praticada na Internet.

O responsável pela criação de perfil falso, usualmente denominado “fake”, após a devida identificação, poderá ser responsabilizado na esfera civil, pelos danos morais e patrimoniais eventualmente causados e, até mesmo, na esfera penal em certos casos. Mas qual será a responsabilidade do provedor deste serviço?

Se por um lado é muito difícil controlar a licitude de conteúdo postado por terceiros na Internet, por outro, tais empresas não podem se omitir em caso de ilícitos perpetrados através de seus sistemas.

Em recentíssima decisão, um provedor responsável por determinada rede de relacionamentos foi condenado ao pagamento de indenização pelos danos morais causados à vítima, no montante de R\$ 850.000,00,

em razão de sua omissão, pois ao ser notificado da existência dos perfis falsos, não removeu o conteúdo ilícito do ar, vejamos trechos da decisão:

“(…) foi surpreendido com os mencionados falsos Perfis e Comunidades com títulos e conteúdos de baixo calão, alegando ele na inicial o caráter vexatório e constrangedor com as conseqüências danosas na sua esfera moral. Consta dos autos que, tão-logo tomou conhecimento desses fatos em razão de questionamentos de amigos, promoveu contato pelos meios colocados à sua disposição, com a ré para a retirada, inclusive com notificação extrajudicial juntada por cópia a fls. 73/76 da Cautelar. Recebida tal notificação, a ré, segundo cópia também juntada aos autos, respondeu em 12 de julho de 2006, afirmando que lamentava tal ocorrência e afirmando que ‘se for verificado que os perfis em questão estão violando os termos de uso do site, eles poderão ser removidos do Xxxx’ (v. fl. 78 da Cautelar). Ao que se colhe dos autos, a exclusão suplicada pelo autor foi cumprida somente com a determinação judicial. (...) Há muitos casos similares que vem sendo objeto de exame pelo Judiciário. Tal como já observado pelo E. Relator do Agravo de Instrumento já indicado anteriormente, em sede de reexame da decisão liminar concedida por esta Magistrada, ‘há nítida prática de ato ilícito da parte de quem falsamente se identifica como a pessoa notória de XXXX, fornecendo falsamente seus dados pessoais, fazendo afirmações inverídicas, polemizando e trocando ofensas com outros internautas’ (v. fl. 252). A única forma de o autor livrar-se desses ‘Perfis’ e ‘Comunidades’ que o vêm atingindo moralmente, não pode ser outra senão a retirada da rede por parte da ré, pois é dela o risco.” (g.n. - 15ª Vara Cível do Fórum Central da Comarca de São Paulo, autos n.º 583.00.200..201970-1, 20.10.09)

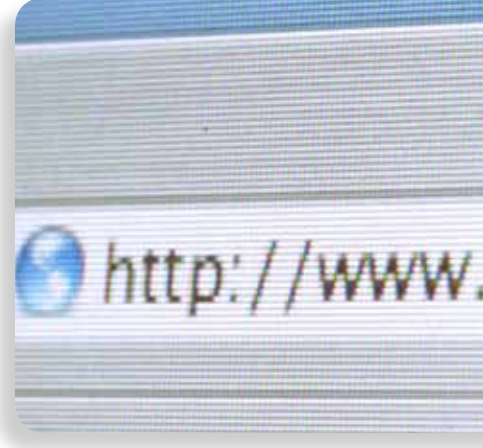
Desta feita, é possível concluir que uma das obrigações dos provedores de serviços de redes sociais consiste em fornecer dados que permitam a identificação dos infratores que praticaram ilícitos através de seus sistemas, bem como remover os perfis falsos do ar, assim que avisados da existência dos mesmos, pois não raro este é o único meio para fazer cessar o ilícito.

Ademais, a disponibilização de espaço virtual para que terceiros postem seus conteúdos na Internet pode gerar um risco à atividade desse provedor (art. 927, parágrafo único do Código Civil), pois ao manter no ar conteúdo ilícito expõe a vítima ao mundo, 24 horas por dia, 7 dias da semana, propagando o dano de forma incontrolável.

Os EUA sistematizaram a responsabilidade civil dos provedores de serviços de Internet com a aprovação do *Communications Decency Act (CDA)* e do *Digital Millenium Copyright Act (DMCA)*, leis que estipulam as circunstâncias em que os provedores poderão ser responsabilizados pelos atos praticados por seus usuários.

Tais leis empregam o princípio do “*notice and takedown*”, que consiste na responsabilidade do provedor remover o conteúdo do ar, assim que tomar conhecimento de sua ilicitude. E ainda, definem os elementos que devem constar da notificação da vítima, a fim de evitar notificações equivocadas.

Raciocínio semelhante foi adotado pela Comunidade Européia que editou a Diretiva 2000/31, a qual isenta os provedores de responsabilidade sobre o controle prévio do conteúdo, salvo quando são devidamente notificados da prática ilícita.



De fato, a Justiça Brasileira vem decidindo questões envolvendo esta discussão em consonância com o Direito Comparado, o que demonstra a maturidade dos Tribunais pátrios para julgar este tipo de matéria, tão peculiar à era da sociedade digital.

Advogado e economista; Coordenador do curso de MBA em Direito Eletrônico da Escola Paulista de Direito; Professor convidado do Curso "Electronic Law" da Florida Christian University, Fundação Getúlio Vargas, PUC-PR, IBMEC/SP, FIAP, Rede de

Ensino Luiz Flávio Gomes (LFG), Universidade Federal do Rio de Janeiro, FMU e outras; Coordenador e co-autor do livro "Manual de Direito Eletrônico e Internet"; Sócio de www.opiceblum.com.br.

Advogada e Professora de Direito Eletrônico do Centro Universitário da Grande Dourados (UNIGRAN) e da Universidade Paulista (UNIP). Palestrante convidada pela OAB, UNESP, PUC/SP, Senac, entre outras. Associada ao www.opiceblum.com.br.

Dra. Camilla do Vale Jimene

Advogada associada à Opice Blum Advogados e Professora de Direito Eletrônico em diversas instituições

Dr. Renato Opice Blum:

Advogado e economista. Coordenador do curso de MBA em Direito Eletrônico da Escola Paulista de Direito.

sumário



Serviços de Outsourcing

**Tire o peso de suas costas !
Deixe para quem é ESPECIALISTA!!**

Outsourcing é a terceirização do processo de gestão de riscos e da segurança empresarial. O escopo inclui o planejamento, a implantação e a administração de todos os serviços e processos terceirizados.

VANTAGENS DO OUTSOURCING:

- Mão-de-obra especializada
 - Melhoria da qualidade do serviço
 - Otimização de recursos
 - Aumento da produtividade
 - Liberação da estrutura da empresa para sua atividade fim
 - Simplificação da estrutura interna
 - Redução de ação trabalhista
 - Agiliza decisões e ações



Consulte – nos!!!

informações | 11 5531-6171
| www.brasiliano.com.br
| info@brasiliano.com.br





Controles Internos: Ferramenta de Gestão de Riscos

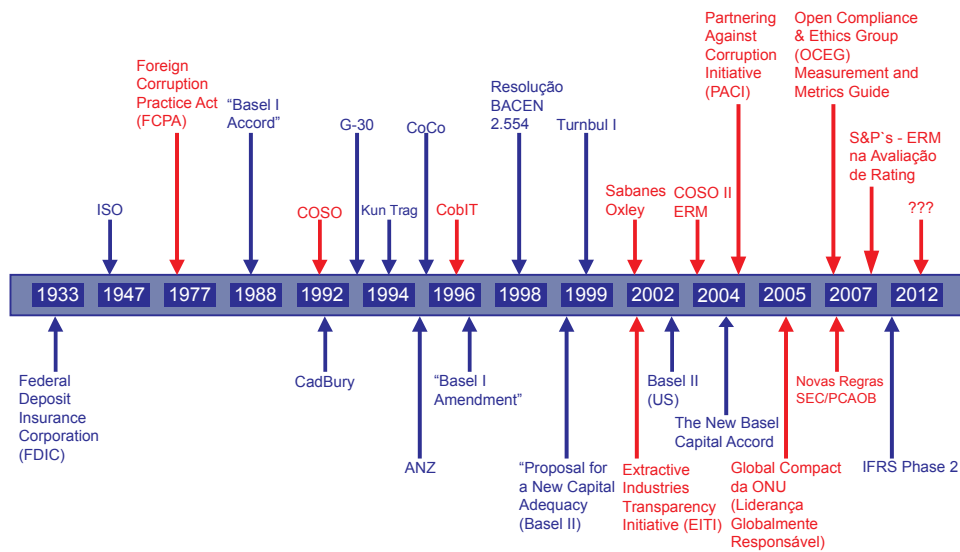
Antonio Celso Ribeiro Brasileiro

I. SISTEMA DE CONTROLES INTERNOS

Não há mais controvérsias sobre o fato de que o tema sistema de controles internos é um dos importantes elementos para a gestão empresarial e, mais especificamente, para o controle de fraudes nos processos.

Tal controle visa garantir que o sistema de controles internos de uma empresa atenda aos fins aos quais se propõe, isto é, ao apoio à gestão empresarial, bem como à ampliação da segurança dos interessados pela empresa.

Leis com repercussões internacionais, como a americana Sarbanes-Oxley, de 2002, que, em sua seção 404, prescreve em detalhes procedimentos de controles internos com o propósito de levar as empresas a adaptarem seus sistemas a um nível de detalhamento que permita plena confiabilidade às informações divulgadas ao público, bem como entidades, como o COSO- Committee of Sponsoring Organizations, que devota esforços no sentido de patrocinar estudos sobre os



“O excesso de controles internos pode também levar ao descrédito e desprezo de funcionários pelo sistema, pois, quando há exageros, há também a dificuldade de se manter ou mesmo acompanhar o seu funcionamento coeso. Não se mede a eficácia de um sistema de controles internos pela quantidade dos elementos que o compõem, mas sim pela sua qualidade, fluência, integração e coesão.”

sistemas de controles internos, visam promover a melhoria dos relatórios financeiros por meio da prática, da ética e da eficácia de tais sistemas. No gráfico ao lado encontramos os principais marcos regulatórios.

O fato é que os controles internos deixaram de ser sinônimo de mera burocracia que retarda as atividades operacionais, elevando-se o seu status à categoria de instrumento imprescindível para a gestão empresarial, na medida em que eles passaram a ser reconhecidos como o principal mecanismo interno de governança corporativa. Não há, na literatura, discordância a respeito disso.

Ponto importante é evitar uma visão míope, às vezes comum, a interpretação de que quanto mais controles existirem na empresa, melhor para todo o seu funcionamento. O erro nesse conceito pode levar a organização a um excesso de procedimentos que tendem a prejudicar o ritmo das operações da empresa, provocando um efeito contrário daquele que se espera, pois isso pode causar, além da insatisfação dos funcionários que são obrigados a segui-los, custos desnecessários para organização.

O excesso de controles internos pode também levar ao descrédito e desprezo de funcionários pelo sistema, pois, quando há exageros, há também a dificuldade de se manter ou mesmo acompanhar o seu funcionamento coeso. Não se mede a eficácia de um sistema de controles internos pela quantidade dos elementos que o compõem, mas sim pela sua qualidade, fluência, integração e coesão.

Na figura ao lado podemos visualizar as principais estruturas de controle interno.

COSO - Committee of Sponsoring Organizations	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborado em 1992; • Foco em Relatórios Financeiros (Auditoria Externa); • Diretrizes de alto nível.
COCO - Criteria of Control	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de controles desenvolvido pelo Criteria of Control Committee of Canadian Institute of Chartered Accountants, em 1995; • Concentra-se nos valores comportamentais como a base fundamental para os controles internos de uma companhia, e não na estrutura e nos procedimentos de controle.
Turnbull	<ul style="list-style-type: none"> • Diretrizes para Diretores sobre o código combinado de Governança Corporativa; • O Turnbull exige que as companhias identifiquem, avaliem e administrem seus riscos significativos e avaliem a eficácia do sistema de controles internos relacionado.
COSO ERM	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de estrutura de controle interno; • Utilizado como estrutura para os controles internos das organizações que o utilizam para medir a eficiência dos sistemas de controles internos.
CobiT	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de estrutura de controles internos para Tecnologia da Informação (TI), orientado para o entendimento e o gerenciamento dos riscos associados, além de assegurar a integridade da informação e dos sistemas de informação.

2. A DEFINIÇÃO DE SISTEMA DE CONTROLES INTERNOS

Controlar, portanto, significa manter pleno domínio sobre os resultados do processo.

Controles internos podem ser entendidos como todo o arcabouço de normas de procedimentos existente na empresa, que visam tornar seus processos administrativos rastreáveis, de forma que as informações necessárias ao bom andamento desse processo sejam fidedignas, proporcionando ao mesmo tempo tomadas de decisões seguras e a rastreabilidade e a salvaguarda dos ativos da empresa consumidos durante suas implementações.

Sistemas de controles internos é mais abrangente, representando o conjunto de todos os controles internos que almejam proteger os recursos cujo consumo seja detectável, agregando-se a eles, entretanto, normas específicas que visem padronizar o comportamento da organização ou a conduta de seus funcionários.

3. A IMPORTÂNCIA DO SISTEMA DE CONTROLES INTERNOS

A informação é a matéria-prima de todo o processo decisório. Embora as decisões sejam tomadas sempre procurando-se atingir um desejado estado futuro, é no passado e no presente que gestores se baseiam para alicerçarem suas escolhas entre as várias alternativas de decisões existentes.

O fator que pode fazer a diferença entre uma informação segura para a tomada de decisões de outra que não seja, é, justamente, a robustez do sistema de controles internos.

É nesse particular que a importância do sistema de controles internos se completa, tornando-se esse num instrumento de gestão imprescindível para área, como a de controladoria, que depende da informação para a execução de suas atividades, mitigando o risco de

desconhecimento do real cenário em que tais atividades são executadas.

4. PRINCÍPIOS DE CONTROLES INTERNOS

Temos 8 princípios básicos dos Controles Internos. São eles:

4.1 Ambiente de Controle

Representa o conjunto de atitudes e posturas dos membros da alta administração. Não há sistema de controle resistente à vontade da alta administração quando essa, por razões variadas, usa de seu poder para burlar os pontos-chave de controle. A postura da alta administração é um exemplo que tem grande probabilidade de ser seguido por grande parcela de seus colaboradores, o que implica em desvios ou mal uso de ativos da empresa.

4.2 Segregação de funções

A regra básica é: quem executa uma atividade não deve controlar, isoladamente, os resultados dela decorrentes e quem controlar esses resultados não deve ser responsável pela atividade que o gera. Isso não significa que os profissionais não tenham a responsabilidade de acompanhar e controlar os resultados de suas próprias atividades, mas sim, que de forma sistêmica, isso também seja acompanhado por uma fonte independente dentro da empresa.

A observância do princípio da segregação de funções tem como objetivo evitar que o ciclo operacional em torno de um evento seja iniciado e terminado por uma mesma pessoa ou em uma mesma área. A segregação de funções tem como benefício, adicionalmente, a prevenção de fraudes e de uso não autorizado de ativos, já que promove a interdependência entre áreas e pessoas.



4.3 Rodízio de funções

Ao promover o rodízio entre funcionários, as atividades passam a ser desenvolvidas sob uma nova visão, a de quem assume a função, o que pode contribuir sobremaneira para que processos sejam aperfeiçoados, por meio da eliminação de procedimentos desconexos ou desnecessários e que são muitas vezes adotados pelo funcionário que deixa o posto.

A segregação de funções permite ainda o desenvolvimento profissional dos funcionários, ampliando-lhes suas visões sistêmicas, o que corrobora: aumento da produtividade, melhoria da conectividade entre áreas, diminuição dos erros e melhor fluência dos processos críticos operacionais além de ser um elemento novo e motivador para aqueles que participam de tal política.

4.4 Delimitação de autoridade e responsabilidades

A delimitação de responsabilidades facilita o treinamento dos funcionários e a rastreabilidade dos eventos e a responsabilização daqueles que verdadeiramente devem adotar os procedimentos de controle estabelecidos para apoiá-los. Já a questão relacionada à autoridade diz respeito às normas da empresa que clarificam o exercício do poder na organização.

4.5 Relação custo x benefício do controle interno

O controle interno não deve ser um fim em si mesmo. Há de se tomar cuidado para que a empresa não seja infestada por controles internos cujos objetivos não sejam criteriosamente avaliados, sob pena de tais controles se reverterem contra a agilidade da qual necessitam as áreas para o desenvolvimento

de suas atividades. A análise custo X benefício é um princípio que não deve estar desatrelado da decisão sobre adotar-se ou não determinado controle.



Avaliar a estrutura de controles Internos é necessário e eficaz nos resultados

4.6 Automação de rotinas sempre que possível

Automatizar uma tarefa, ou o ciclo completo de eventos que a envolve, significa diminuir os efeitos da ação humana no sistema de controles internos. Apesar de a automação de controles poder levar à resistência de funcionários quanto ao sistema de informações e, invariavelmente, a críticas desses a tal sistema, isso facilita a rastreabilidade dos eventos ocorridos na empresa. Consequentemente, favorece a diminuição de erros ou a prevenção de fraudes que não sejam suscetíveis de identificação.

4.7 Formalização de instruções

Evitando-se, também, que a formalidade seja um escudo para acobertar erros de funcionários ou fraudes contra o patrimônio da empresa, em algumas organizações, a formalização de instruções é tida como um agente que retarda o andamento do negócio e, por essa razão, não é bem vista.

Porém, esse tipo de procedimento traz mais benefícios do que malefícios, principalmente em empresas de maior porte, onde são mais acentuadas as distâncias entre aqueles que instruem e os que operacionalizam as instruções.

4.8 Qualificação adequada de funcionários

Em muitas situações, erros que repercutem por toda a empresa, e em seu resultado, ocorrem devido ao despreparo de um funcionário para ocupar determinada função, ou realizar uma tarefa.

O princípio de controle relacionado à qualificação adequada de funcionários diz respeito a ter a pessoa realizando funções na medida exata em que o seu conhecimento permita. Funcionários desqualificados para a execução de atividades são propensos a erros, cujos reflexos podem fragilizar o sistema de controles internos, tornando-o inócuo, inclusive para a prevenção ou detecção de fraudes, se essa fragilidade for percebida por quem estiver disposto a praticá-la.

5. REVISÃO PERIÓDICA DO SISTEMA DE CONTROLES INTERNOS

O sistema de controles internos deve ser tão dinâmico quanto o ambiente no qual a empresa opera. Sempre haverá situações em que serão necessárias mudanças nos fluxos e processos existentes, sob pena de que, se isso não ocorrer, alguns controles internos perderão sua eficácia.

Como decorrência, procedimentos são cumpridos burocraticamente por funcionários sem um objetivo que os justifique.

A pior hipótese de ocorrência que fragiliza um sistema de controles internos é

quando alguém responsável pela execução de algum procedimento por instrução da administração resolve testá-lo, simplesmente deixando de executá-lo para verificar se “alguém” sente falta daquela informação. Nesse caso, o que o funcionário constata a seguir é que ninguém destinou atenção a ele por deixar de cumprir o procedimento.

A eficácia de um sistema de controles internos depende, fundamentalmente, da credibilidade que ele goza entre funcionários responsáveis por sua manutenção. A reavaliação periódica do sistema de controles internos, bem como a aplicação diuturna de testes de aderência de funcionários àqueles controles já existentes, é um princípio básico que não pode ser desprezado.

6. Hierarquia entre os princípios de controles internos

Essa hierarquia pode ser definida segundo as suas naturezas, quais sejam:

- Ambiente de controle;
- Princípios relacionados aos recursos humanos;
- Princípios de natureza estritamente operacionais.

6.1 Ambiente de Controle

O ambiente de controle é, seguramente, o mais importante dos princípios, pois envolve o comportamento e as atitudes providas da alta administração da empresa.

6.2 Princípios relacionados aos recursos humanos

Considera-se o segundo princípio mais importante de controle aquele que diz respeito ao propósito de uniformizar as posturas de funcionários quando no exercício de suas funções na empresa.

Há situações nas quais o desvio de conduta, causado normalmente por conflitos de interesses, não é detectável pelo sistema de



controle interno, por envolver aspectos de natureza não mensurável, mas que se traduzem em perdas para a organização.

Os princípios relacionados aos recursos humanos devem ser estabelecidos de forma diferente do controle interno tradicional. Para esses casos, a melhor contribuição que a administração da empresa pode prestar para o seu sistema de controles internos é a adoção de um detalhado manual de conduta a ser seguido pelos funcionários, de modo que seja formalmente divulgado a eles.

6.3 Princípios de natureza estritamente operacionais

Os princípios de controles estritamente operacionais devem ter o propósito de assegurar que as informações dos eventos operacionais fluam de forma apropriada na empresa. Também têm como objetivo a prevenção de erros ou fraudes ou, na hipótese de esses existirem, a sua identificação.

A característica básica desses princípios é a de que eles permitem a rastreabilidade dos eventos, passo a passo, facilitando a manutenção da coesão entre as atividades desenvolvidas pelas áreas, a identificação da necessidade de treinamento de funcionários aos quais erros ocorridos sejam imputáveis ou, em um caso externo, a identificação de conflitos de interesses de funcionários em relação à empresa.

7. AVALIAÇÃO DOS CONTROLES INTERNOS

O grande desafio das empresas e da área de controladoria é saber o nível de maturidade de seus controles internos. Para isso pode-se utilizar o framework abaixo:

Podemos montar uma matriz com um eixo de maturidade e outro eixo com o nível de eficácia e construir, dessa forma, uma ferramenta de monitoramento.

Para obter maior eficiência deve-se alcançar a maturidade de monitorado e então passar para otimizado. Maior eficiência implica em processos e controles internos alinhados a riscos e menor custo para sua manutenção.

A matriz abaixo demonstra como o aumento no nível de maturidade, para diferentes ambientes de controles, poderá focar em atingir os resultados.

		Não Confiável	Informal	Padronizado	Monitorado	Otimizado
		1	2	3	4	5
NÍVEL DE EFICÁCIA ↑	5	C	B	B	A	A
	4	C	C	B	B	A
	3	D	C	C	B	B
	2	E	D	C	C	B
	1	E	E	D	C	C
		NÍVEL DE MATURIDADE →				

Através da matriz acima poderemos verificar o nível de otimização dos respectivos controles internos existentes na empresa.

8. CONCLUSÃO

Como conclusão deste artigo, sugerimos algumas bandeiras de atenção para implantar o sistema de controles internos nas empresas:

8.1 Atenção ao alinhamento de sistema de crenças da organização, ao patrocínio e à metodologia e linguagem comum, além das ferramentas e modelos instrumentais;

Não Confiável
Ambiente imprevisível onde controles não estão desenhados ou implementados

Informal
Controles são desenhados e implementados, mas não são adequadamente documentados

Padronizado
Controles são desenhados, implementados e estão adequadamente documentados

Monitorado
Controles padronizados com periódicos testes de efetividade de desenho e operação com reporte para a Administração

Otimizado
Controles internos integrados com monitoramento em tempo real pela Administração e com contínuo aprimoramento

8.2 Os controles em nível de entidade indiretos continuam sendo a base ideológica de toda a estrutura de controles internos;

8.3 A Gestão de Riscos e Controles é feita por pessoas, não por modelos autocráticos, que se desagregam e desatualizam rapidamente;

8.4 A principal missão de Controles Internos é focar em forte metodologia conceitual, treinamento aos gestores e monitoramento de exceções.

8.5 Trabalhar fortemente a cultura organizacional, a comunicação e o treinamento nas competências organizacionais em gestão de riscos e controles internos.

Antonio Celso Ribeiro Brasileiro

Publisher da Revista Gestão de Riscos Corporativos e

Diretor Executivo da Brasileiro & Associados.

sumário



Uma Aula de Controle e Compliance

Mariana Fernandez



Paulo Roberto de Madeira Drumond atua há 20 anos nas áreas de Controles Internos, Auditoria Interna, Compliance e Documentação Normativa. Iniciou sua carreira na Arthur Andersen, uma das maiores empresas de auditoria e consultoria do mundo. Após, trabalhou em empresas como a Cia. Atlantic de Petróleo / Cia. Brasileira de Petróleo Ipiranga, Banco Boavista e Brasil Telecom. Paulo também é detentor de experiência profissional internacional, havendo trabalhado no Banco Central de Angola e como consultor autônomo mundo afora.

Há dois anos, o especialista na área de gestão de riscos financeiros e nosso entrevistado do mês, faz parte da Diretoria Financeira do Hospital Israelita Albert Einstein, atuando à frente da coordenadoria de Controle e Compliance.

Confira a seguir a entrevista, ou melhor, a aula de controle e compliance com Paulo Roberto de Madeira Drumond.

Na área da controladoria, o Sr. é especialista na área financeira ou também possui experiência em outros tipos de controles?

Atuei como profissional da área financeira de várias empresas de grande porte e em diferentes setores, como telecomunicações, distribuição de petróleo, e em instituições financeiras. No entanto, minha área de atuação sempre envolveu todas as áreas responsáveis pelas atividades “meio” e não somente a área financeira. Desta forma, tal atuação me proporcionou experiência abrangente em processos, controles, riscos e compliance. Somente não atuo na área assistencial onde é necessário o conhecimento específico na área da saúde e, para isso, há toda uma estrutura com diretorias e profissionais especializados (médicos, enfermeiros, entre outros).

Para que a política de uma organização seja completa, o que ela deve conter?

Acredito que toda política deve estar estruturada de forma que permita uma comunicação sem “ruídos” entre as diretrizes institucionais e as

partes interessadas. Adicionalmente, deve deixar claro a que macroprocesso se refere e quais processos ou sub-processos estão sendo regulados através do estabelecimento dos critérios. Deve também estabelecer quais áreas e níveis hierárquicos estão diretamente envolvidos. É necessário além de estabelecer claramente os critérios e/ou procedimentos, estabelecer também as responsabilidades dos envolvidos, fazer correlação com outros documentos normativos internos e a legislação e regulamentação definida pelo governo e por outros órgãos que são mandatórias e devem ser observadas, etc.

Qual a importância da avaliação constante dos controles internos de qualquer organização e especificamente de uma organização na área hospitalar?

A avaliação constante permite o monitoramento contínuo dos riscos e a avaliação do ambiente de controles internos, possibilitando identificar e avaliar os processos mais críticos e assim estabelecer um plano de ação para mitigar os riscos envolvidos. É importante salientar que essa avaliação deve ser permanente, já que as organizações estão em constante mudança, tanto na sua estrutura organizacional, quanto com relação aos profissionais responsáveis pela gestão. Mudanças e/ou atualizações de versões de sistemas, etc., acontecem com maior frequência a cada dia. Isso sem falar nas mudanças regulatórias, econômicas, externas à organização. Tudo isso afeta diretamente o ambiente de controles e, portanto, a revisão do ambiente de controles internos é fundamental para manter os riscos em níveis adequados.

O Sr. acredita que somente uma equipe de auditoria interna é capaz de avaliar os controles da organização ou o Sr. vê vantagens na contratação de uma equipe terceirizada de auditoria baseada em risco?

Sempre há prós e contras nessa avaliação. No caso de uma equipe própria de auditoria interna, as vantagens são o conhecimento que esses profissionais têm da própria organização (familiaridade com a estrutura, processos, sistemas, etc). Isso facilita muito o trabalho da auditoria, permite maior agilidade. E há sempre a questão do maior comprometimento do profissional quando este é funcionário da organização.

No entanto, para o bom andamento dos trabalhos de auditoria interna é necessário que a haja independência e acesso às informações da empresa - de preferência essa área deve se reportar ao um Comitê de Auditoria que é ligado ao Conselho de Administração. Para uma equipe terceirizada a independência é natural, já que uma das principais responsabilidades em uma empresa de auditoria é dar credibilidade às informações prestadas pela empresa. Outros fatores a favor da terceirização são o tamanho e custo de uma equipe própria de auditoria interna. Tudo isso deve ser levado em conta.

De qualquer modo, qualquer equipe de auditoria interna deverá ter um plano de auditoria anual ou plurianual devidamente pré-definido, com base em riscos identificados, avaliados e demonstrados numa matriz. Esse trabalho deverá também seguir critérios de auditoria já reconhecidos, ser divulgado e apoiado pela alta administração para que os relatórios sejam devidamente emitidos e as ações de implementação das recomendações sejam acompanhadas e validadas, pois somente assim o trabalho será realmente eficaz.



Com base em sua experiência profissional, o que fazer para que todos os procedimentos emanados da administração sejam seguidos pelos diversos níveis hierárquicos?

São vários os aspectos envolvidos mas, penso que um dos mais importantes é que a administração dê real valor aos documentos normativos emitidos. Isso é feito através da obediência aos critérios e procedimentos estabelecidos nesses documentos. Ao respeitá-los, a administração passa a clara mensagem à toda a organização da forma exata em que irá atuar.

Outros aspectos importantes são a estruturação de uma área específica que cuide da padronização, elaboração, revisão, atualização e adequada divulgação desses documentos normativos. A comunicação bem como a disponibilização de documentos através da intranet ou de outros meios de fácil consulta são também relevantes. Por fim, é necessário que políticas e procedimentos reflitam adequadamente a realidade da organização naquele momento, estejam em linha com os objetivos estratégicos e, claro, sejam elaborados de modo a permitir o claro entendimento por parte dos que os consultam.

O Sr. poderia citar alguns procedimentos que desenvolveu e operacionalizou, ao longo de sua carreira, para garantir razoável certeza acerca da confiança que pode ser depositada nas demonstrações financeiras da organização e nos seus processos correlatos?

Certamente são os procedimentos relativos à área contábil e fiscal. Esses procedimentos e/ou políticas, no entanto, estão intimamente relacionados a regulamentações externas. Desse modo, não podem se contrapor, devem, pelo contrário, traduzir para a organização como os processos dessa se adaptam e se adequam a essas regulamentação ou legislação. Esse é um trabalho de compliance.



Há vantagens, em sua opinião, do alinhamento das organizações ao COSO?

Sem dúvida, pois o COSO estabeleceu toda uma estrutura de controles internos integrados em que vários aspectos são avaliados. A estrutura trata: de ambiente de controle (cultura, valores, integridade, ética, etc.); da avaliação de riscos (identificação, análise e gerenciamento de riscos intrínsecos a cada atividade); de atividades de controle (políticas e procedimentos); da informação e comunicação (gestão da informação necessária para gerenciar, conduzir e controlar transações) e do monitoramento (administração de mudanças e avaliação da qualidade do desempenho dos controles internos periodicamente).

O COSO integra esses aspectos com a estrutura e os objetivos organizacionais (financeiros, estratégicos, operacionais e de conformidade) permitindo entender como os vários elementos se interrelacionam de modo que a organização possa estruturar-se para melhorar seu ambiente de controles internos reduzindo seus riscos.

Há alguma outra norma que o Sr. considere importante implementar nas organizações?

Uma política das mais importantes é a que estabelece os níveis de alçada dos líderes (gestores em diferentes níveis hierárquicos) para os principais processos da organização. Essa delegação de autoridade representa o grau de centralização ou confiança depositado nos gestores, de modo a permitir uma consulta rápida e inequívoca a respeito das alçadas que cada um dos níveis hierárquicos possui dentro da organização, considerando sua distribuição física e subordinação gerencial.

Maior poder delegado aos níveis mais baixos poderá significar processos mais rápidos. Esses, no entanto, deverão ocorrer somente após uma avaliação de risco positiva na qual o ambiente de controles internos é considerado adequado.

Mariana Fernandez

Editora

sumário



Serviços de Consultoria

Plano de Continuidade de Negócios - PCN

Sua empresa está preparada para um evento de DESCONTINUIDADE??

A operacionalização de um PCN é um processo estruturado para:

- Melhorar proativamente a resiliência da empresa contra possíveis descontinuidade;
- Restabelecer a capacidade de fornecimento de produtos e serviços;
- Proteger marca e reputação

O PCN possui normatizações e regulações, com base nas melhores práticas internacionais.

No Brasil, através da ABNT, tem as normas ABNT NBR 15999 - 1 e 2, que descrevem o processo, estrutura e conteúdo de um sistema de Gestão de Continuidade de Negócio.

Capacite sua empresa para resistir aos efeitos de um incidente!!!!

Consulte – nos!!!!

informações | 11 5531-6171
| www.brasiliano.com.br
| info@brasiliano.com.br





A Gestão de Riscos na Área Hospitalar

Evaldo Tavares Barbieri

Para entender como se dá a gestão de riscos na área hospitalar, vamos, primeiramente, tentar compreender o funcionamento de um hospital.

A função desse tipo de organização é o atendimento a clientes e um tipo de prestação de serviços diferenciado, onde a principal atividade é salvar vidas e, em segundo plano, o acolhimento aos enfermos.

Nesse ambiente circula todos os tipos de pessoas de todas as classes sociais, muitos microorganismos e tipos de riscos, sejam físicos, financeiros, legais, operacionais ou outros.

Em um hospital, teoricamente, não se escolhe a quem será atendido primeiro, já que é realizada uma triagem a fim de se verificar os riscos mais iminentes, ou seja, verificar urgências e emergências tratadas como prioridades - lembrando que a urgência tem prioridade sobre a emergência, pois o risco de vida na urgência é maior. Para isso, é preciso ter conhecimento geral quem tem preferência, pois, tendemos sempre a crer que nossas doenças são mais graves que as dos outros.

Diante da situação, há necessidade de se haver uma ferramenta que contenha a demanda excessiva de expor o doente e os empregados ao risco hospitalar, seja por exposição a perfurocortantes, seja através de um simples tombo. Essa ferramenta é trabalhada com a conscientização, através das CIPAS que as empresas trabalham e no trabalho em equipe, pois quanto maior for a massa de pessoas envolvidas no processo, maior a chance de sucesso do processo.

Além dos riscos acima citados há uma necessidade de se evitar pequenos furtos, invasões, evasões de pacientes, desinteligência, falta ou quebra de procedimentos de sistemas de segurança, cirurgias onde são esquecidos materiais dentro de pacientes, procedimentos cirúrgicos feito sem a devida assepsia e sequestros de bebês.

Esse último tem repercussão muito negativa no mercado competitivo, pois essa ocorrência certamente vai para os veículos de comunicação de massa, afasta possíveis clientes que teriam intenção de transcender os partos de seus futuros bebês em um hospital que tem histórico de sequestro de crianças e, conseqüentemente, há uma rejeição para outros procedimentos que são realizados no hospital, pois “no outro hospital” esse risco nunca ocorreu. Então, há a necessidade de uma gestão específica para esses casos que geram grande prejuízo à imagem de uma instituição.

Outro fator a ser considerado é o ambiente de trabalho dos empregados, pois trata-se de um local somente considerado alegre para as famílias que vêm assistir ao nascimento dos bebês, já que o resto das pessoas detêm certo nervosismo. Nesse ambiente, há a necessidade desse profissional estar

preparado para assumir e evitar confrontos muitas vezes desnecessários, pois o hospital é um portal de entrada e saída, ou seja, ocorrem nascimentos e mortes no local.

A gestão de riscos visa tratar as ocorrências que têm lugar nos ambientes hospitalares, com um caráter vital nesse tratamento. Embora possua o objetivo principal de prevenir as ocorrências danosas, a gestão de riscos tem também, algumas vezes, medidas corretivas.

O gerenciamento dos riscos em ambientes hospitalares possui tamanha importância que tem que partir da alta gestão da empresa e de seus investidores, ou seja, dos que têm o poder de decisão para que “norte” pretendem levar a empresa, chegando até os seus colaboradores mais baixos na pirâmide empresarial.

Haja visto a imensidão de pessoas e das mais diversas profissões que atuam em um hospital, há a necessidade de se administrar a organização com o máximo de transparência e controle. Alguns profissionais comparam a administração de um hospital à administração da NASA, tamanha a quantidade de serviços esse possui.

O ambiente abarca profissionais médicos das mais diversas especialidades (ortopedia, angiologia, oftalmologia, clínica geral entre outras) e vasto número de seções (enfermagem, lanchonete, serviço de infecção hospitalar, UTI, lavanderia, manutenção, governança, hotelaria, raio X, segurança e outras). Conforme o “organograma segundo o foco do cliente”, têm-se os setores que completam os serviços hospitalares num hospital.

Geralmente o cliente que procura um atendimento hospitalar, está em busca de ajuda, já que é totalmente leigo nas rotinas e procedimentos médicos, ou seja, quer respostas para seus questionamentos.



No ambiente hospitalar, o cliente interage com muitas pessoas que ele nunca viu, por isso a adoção de uma política embasada em atendimento com ética e postura profissional minimiza os riscos de exposição da imagem negativa para possíveis clientes.

Dessa forma, há a necessidade de implementação de uma política que ajuste qualidade, gestão de trabalho corporativa, planejamento estratégico, rotinas operacionais e procedimentos padrões a fim de minimizar os riscos a que a instituição fica exposta.

Tais riscos necessitam ser geridos de perto a fim de se evitar perdas que, muitas vezes, podem ser mensuradas financeiramente e em outras com perdas do fator humano.

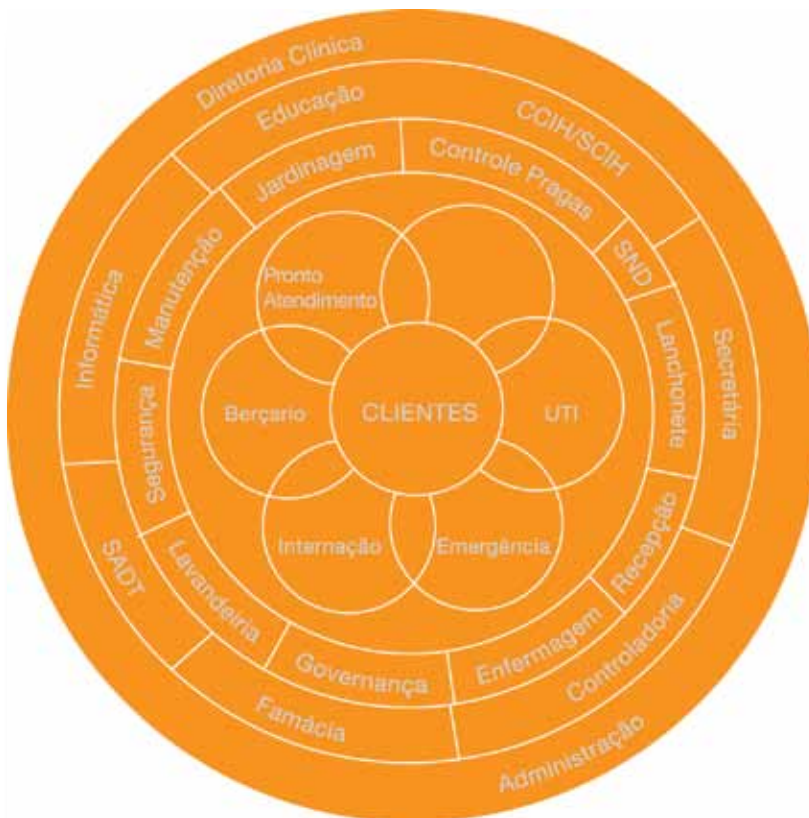
Dentro de um ambiente hospitalar os planejamentos e estratégias para atingir os objetivos são idênticos aos de qualquer grande empresa. As planilhas de custos e projeções do ano necessitam ter ações para que tenham efeito, já que o objetivo em um mundo capitalista é a lucratividade e a sustentabilidade. Tais planilhas necessitam ser bem elaboradas a fim de que não haja excessos nas tomadas das decisões que refletirão no futuro.

Nosso trabalho de gestão de riscos dentro do hospital, seja público ou privado,

tem as mesmas características básicas. Porém, muitas vezes, nos hospitais públicos, existem pressões políticas que têm forte atuação dentro do contexto da empresa, o que, muitas vezes, compromete toda a metodologia e processos da organização, colocando em risco pacientes (cliente) e todo o público externo e interno (o corpo clínico e os colaboradores).

Já em uma instituição que tem como base o atendimento privado, há um maior controle nos processos, pois a diretoria e seus *stakeholders* querem e desejam resultados satisfatórios nos encerramentos dos exercícios. Nesse caso, a política torna-se vital para que todos os membros participem e sejam envolvidos em um determinado tempo no processo.

Como em todos os segmentos, a gestão de riscos tem um enfoque tamanho que alguns segmentos tem mudado o nome de gerente para gestor, pois esse passa a ser parte importante no processo, já que num mundo tremendamente globalizado, há a necessidade de se buscar um diferencial a



Organograma segundo foco do cliente

Sempre com o objetivo de atender as expectativas do cliente, essa imensidão de serviços tem como atividade fim a qualidade, que tem como ato atender as necessidades dos clientes internos e externos, nem sempre a um custo melhor, mas buscando adquirir conforto e respostas.

Nesse cenário, a qualidade é considerada uma das vantagens competitivas. Essa, por sua vez, tem seu preço e tem seus riscos.

fim de sair na frente da concorrência, ou seja, buscar um oceano azul onde quem dita as regras é quem tem supremacia em tecnologia e recursos competitivos.

Segundo os antigos vícios do passado, não existia nenhum fundamento para se tomar providências a não ser por fatos ocorridos e experiências passadas. Em novos casos, predominava o “achismo”. Tal prática descompromissada, no entanto, já acabou, pois estamos em uma era onde os *stakeholders* querem resultados e têm entendimento do que pretendem.

Atualmente as mudanças são extremamente velozes e é preciso estar atento às informações do mercado, o qual está

constantemente exigindo mais e mais dos empresários que pretendem permanecer nesse mercado que é bastante acirrado e competitivo. É preciso pensamento holístico.

Dentro da área hospitalar a gestão de riscos tem grande importância no papel de tomada de decisões, pois determinados procedimentos, sejam cirúrgicos ou administrativos, podem ser fatais dependendo da sua magnitude. Logicamente, é preciso ver e entender até que ponto o hospital está disposto, ou seja, o apetite ao risco que pretende correr. A capacidade de reação diante de um risco demonstra o quanto preparada está a instituição para gerir e administrar o problema que é comum em muitas, sejam públicas ou privadas.

Evaldo Tavares Barbieri

sumário



ACONTECE

na *Brasiliano*

Mariana Fernandez

Treinamento Risk Vision

Ocorreu na sede da B&A no último dia 24 de maio o treinamento do software Risk Vision. Embasado no Método Brasileiro de Gestão e Análise de Riscos Corporativos e alinhado à norma ISO 31000, a ferramenta desenvolvida pela Locasoftware é a mais completa solução para a área de Gestão de Riscos.

Todos os consultores da Brasiliano estiveram presentes para compartilhar a fundo as possibilidades de utilização do software com seus desenvolvedores Lindomar Almeida e Efraim Santana.

Segundo a consultora da Brasiliano & Associados Sandra Alves, "o aproveitamento foi excelente".

Clique aqui para saber mais detalhes sobre a nova ferramenta e confira abaixo as fotos do treinamento:



Lançamentos na Exposec

A Sicurezza Editora marcou presença na Exposec, no stand da ABSO lançando os títulos

Processos e Métodos em Prevenção de Perdas e Segurança Empresarial de Nino Ricardo Meireles, *Controle de Acesso: conceitos, tecnologias e benefícios* de Marcelo Barbosa, e *Cenários Prospectivos em Gestão de Riscos: estudo de caso da segurança pública e privada brasileira* de Antonio Brasiliano.

Os lançamentos ocorreram no dia 26 de maio com a presença de familiares, amigos, colegas de trabalho e alunos dos autores, já que também são professores de cursos da B&A.

ACONTECE

na Brasileiro

O evento contou com uma enorme aprovação inclusive dos participantes da feira que passaram pelo stand.

Confira abaixo as fotos da B&A e da Sicurezza Editora na Exposec:



Risk Vision na Exposec

Muitos gestores da área de Gestão de Riscos Corporativos e Segurança Empresarial conheceram ferramenta Risk Vision na Exposec na tarde do dia 27 de maio. Alguns deles nos forneceram depoimentos acerca de suas impressões com relação à solução inovadora da Locasoft embasada na metodologia Brasileiro e distribuída pela Sicurezza Editora.



Para Nilson Pellegrino Albertino da Band – Grupo Bandeirantes, a ferramenta “minimiza o tempo do lançamento de dados e do desenvolvimento de relatórios, pois quando se alimenta o software, automaticamente ele já te fornece o relatório”.

Alberto da Pfizer disse que “nem sabia desse alinhamento (do Risk Vision com a ISO 31000) mas achei excelente, uma ferramenta que se alinha às normas facilita bastante o trabalho dos gestores, o trabalho da segurança”. Segundo ele a possibilidade de se ter um software que vá sozinho gerar relatórios dando uma visão geral da empresa, dos graus dos riscos e das opções de tratamentos para eles é “espetacular, um sonho de consumo”. Ele diz que “a segurança hoje está envolvida em várias etapas da empresa, então tem-se que conhecer o negócio da empresa porque tem muitas informações e com relação à organização se você tem um lugar onde você possa buscar essas informações com facilidade, onde você possa usar para uma inteligência para melhorar algum processo, é fundamental”. “Eu conheço o Brasileiro já há muito tempo, nós conhecemos todos os métodos e trabalhos ligados à segurança e eu acho espectacular porque ele vai aliar uma experiência que ele tem de mercado, de prática, de inteligência e tudo isso aliado a uma ferramenta e a uma norma. Por isso eu acho muito importante que uma empresa como a Brasileiro esteja atrás de uma ferramenta dessas, de um projeto desses”.



Para ele a expectativa de implementação da ferramenta em sua empresa é muito boa. “Por coincidência eu estive conversando semana passada com a minha área de inteligência e tecnologia sobre uma ferramenta para inserir as informações de segurança, para criar um banco de dados e que me desse a possibilidade de gerar relatórios, de cruzar as informações internas. Então eu já inha buscando isso há muito tempo. Nós tínhamos softwares internacionais, muito caros e muito complexos, além da nossa necessidade; e o que eu preciso é algo



prático, com a nossa realidade e que cumpra um papel que a gente tem necessidade. E essa (Risk Vision) parece ser uma ferramenta mais adequada à nossa realidade”.

Alberto ressaltou também que a área de segurança precisa das tecnologias que já vem utilizando em larga escala como monitoramento, controle de acesso, etc mas que também precisa de tecnologias que auxiliem os gestores a terem uma visão mais ampla do negócio e que os auxiliem na tomada de decisões extratégicas.

Claudio Moretti da Petrobrás considera a ferramenta “muito importante porque já está alinhada à ISO 31000, que é a norma que engloba as demais ISOS. Por exemplo, a ISO 9001, assim que sofrer uma revisão, vai se encaixar dentro da 31000. E o Método Brasileiro já vai abranger, inclusive, essa parte porque ele já está alinhado à 31000.”

Para Moretti esta é uma ferramenta essencial porque “não existe planejamento, que seja um plano de segurança, de emergência ou de contingência sem sua base que é a análise de risco”. “Então você vai fazer um plano de emergência pra quê? Um plano de contingência pra quê? Se você não tem os riscos ainda, não sabe qual a probabilidade, qual o grau de impacto que ele causa. Então o software do Brasileiro traz justamente essa facilidade para o usuário final e já alinhado à 31000,” completa ele.

Quanto ao manuseio, para o gestor, esta “é uma ferramenta muito fácil de ser utilizada, bastando-se para isso, logicamente, conhecer a metodologia.

Moretti acrescentou que “além da facilidade do preenchimento de informações, no manuseio do software ele ainda cria um banco de dados que facilita quando se vai fazer outros estudos.” Ele explica que “muitas pessoas veem um software da área de segurança como algo muito focado no roubo, no furto, na área operacional, mas esse software serve inclusive para riscos ambientais, então ele tem uma ampla gama de utilidade, ele traz um sumário de todo o processo e além disso faz uma absorção dos dados para posterior uso em outros tipos de riscos, utilizando seu banco de dados para trabalhar em cima de cenários prospectivos.”



Ricardo Barcellos, da Monytor, disse que acredita que “com uma ferramenta como essa se consegue rapidamente mostrar para o cliente onde estão as suas necessidades, onde estão os seus problemas e, mais do que isso, montar um plano de ação quase que em tempo real para que ele tenha uma solução rápida das coisas que ele necessita”.



De acordo com o consultor, a grande vantagem na utilização da ferramenta está em sua abrangência estratégica. “Hoje, quando se faz uma análise de riscos para cliente, esse não visualiza ainda a parte estratégica, mas no momento em que se tem uma ferramenta que permite isso, ganha-se muito tempo, porque o cliente começa a olhar as coisas mais a longo prazo, enxergando as reais necessidades não só do dia-a-dia. Quando nós estamos nas empresas, vemos as pessoas mergulhadas no seu dia-a-dia, elas não estão olhando para futuro e a visão estratégica é olhar para o futuro, é pensar naquilo que deve ser feito e isso é extremamente importante.”

Segundo ele o “grande diferencial do produto” é o processo imbutido que fornece as soluções e relatórios. Ele diz que “com esse produto você não perde tempo raciocinando em como colocar as coisas no papel pois ele já te dá isso formatado, a partir do momento em que se está trabalhando no processo(...) as conclusões acontecem de uma maneira bastante interessante porque é um processo matemático, então ele te dá um ganho de tempo muito significativo”.

“O grande problema é que as empresas, às vezes, desconhecem seus próprios riscos e não utilizam uma metodologia, ficam muito no ‘achismo’ quando deveriam ter em base um processo científico”.

Levy Patriani dos laboratórios Fleury considera o embasamento da ferramenta na metodologia Brasileiro muito importante por alguns motivos. “Primeiro, pela padronização de conceitos. Quando você faz uma análise, vamos dizer assim, ‘na mão’, divergências de conceito podem entrar e você pode ter divergências

na análise e quando você tem um software fazendo isso, você elimina esse problema. Outro fato é que se consegue centralizar as informações num único lugar. Se houver uma equipe multidisciplinar fazendo uma análise, pode-se desfragmentar as informações mas sempre se terá um único banco. As equipes conseguem consultar o mesmo banco, as mesmas informações e interagir. Principalmente para ocasiões em que se tem muitas equipes trabalhando eu acho o software muito eficiente”.



Helder Souza também do Fleury considera o Risk Vision uma “ferramenta de registro muito importante com uma característica de agrupar várias metodologias de qualidade, utilizando uma base muito alinhada com o gerenciamento de projetos; com a gestão de riscos em projetos ela está extremamente alinhada”.

Patriani acrescenta que o alinhamento da solução à ISO 31000 “é fundamental”. “Hoje em dia é a norma que está buscando reger isso eu acho que todas as empresas têm que estar em concordância com a ISO 31000”.

Sorteio Risk Vision



No terceiro dia da Exposec, foi realizado um sorteio do software Risk Vision entre os visitantes da feira que participaram no stand onde se situava a Sicurezza Editora, distribuidora do produto.

Concorreram ao sorteio da solução 219 pessoas e o grande felizardo que levou para casa a melhor ferramenta de Gestão de Risco Corporativo do mercado foi Mauro Guerra. Parabéns!

Palestra no COBRASE

O COBRASE – Congresso Brasileiro de Segurança Empresarial, em sua vigésima segunda edição, ocorreu este mês de maio de 2010, juntamente com a maior feira de segurança privada da América Latina, a EXPOSEC.

Após a Sessão Solene de Abertura do evento, teve início a palestra Visão Global do Mercado de Segurança e Perspectivas na voz do Dr. Em Ciência e Engenharia da Informação e Inteligência Estratégica Antonio Celso Ribeiro Brasileiro.

A palestra, que contou com mais de 300 participantes, teve como objetivo possibilitar ao participante conhecer e atualizar-se sobre as principais tendências do mercado de segurança no Brasil e no mundo.



GR na Uniban

O Prof. Antonio Celso Ribeiro Brasileiro foi convidado a palestrar na Universidade Bandeirantes na unidade Tatuapé sobre o tema Gestão de Riscos Corporativos.

A palestra ocorreu às 20 horas do dia 27 de maio e contou com a presença de 200 alunos da universidade de turmas nas áreas de Logística, Administração e Segurança.

Ao final da palestra, a Sicurezza Editora marcou presença com a exposição de seus lançamentos.



A Importância de Cenários Prospectivos na Segurança Patrimonial

Edilson Vasco

“O que possibilita ao soberano inteligente conquistar o inimigo e realizar façanhas fora do comum é a previsão, conhecimento que só se pode ser adquirido através de homens que estejam a par de toda movimentação do inimigo”

(Sun Tzu, A Arte da Guerra)

Como já dizia Sun Tzu, um dos maiores estrategistas que já existiu, a previsão e o total conhecimento da área atuante permite que não sejamos surpreendidos, de tal forma que possamos nos preparar para ao risco que nos rodeia.

Quando falamos na construção de cenários prospectivos, devemos levar em consideração todo um conjunto de hipóteses, identificando todos os eventos e envolvidos que porventura façam



parte do contexto para projetarmos um futuro - no qual estaremos inseridos – através do qual possamos encontrar soluções que nos ajudem na hora da tomada de decisão.

O objetivo de se construir cenários na segurança patrimonial está ligado ao grande risco e às perdas que possam interferir no crescimento do negócio empresarial, preocupação que atinge todos os altos executivos das empresas que buscam em suas estratégias a antecipação nos eventos que possam trazer-lhes prejuízos. Assim, inicia-se a busca por profissionais qualificados, metodologias, conhecimentos e inovações no mercado de segurança que possam suprir as necessidades dos gestores.

A metodologia de cenários prospectivos ainda é pouco difundida no Brasil, mas já existem profissionais que despontam no mercado de segurança empresarial e alguns bons cursos que fazem a diferença entre os profissionais da área, melhorando significativamente os desempenhos estratégico e operacional daqueles que almejam atender as necessidades de suas organizações.

Podemos citar alguns profissionais, que detêm ótimos conhecimentos na análise de cenários prospectivos, como os formados pelo Método Brasileiro de construção de cenários, que tem por finalidade mitigar todos os riscos. Tal método expõe com convicção que todo e qualquer prejuízo nos negócios, causados por crimes, violência ou desordem podem ser controlados e também evitados.

METODOLOGIA BRASILIANO

- Definição dos eventos futuros e atores, via seus fatos portadores de futuro - Brainstorming
- Classificação dos eventos - Método Delphi
- Elaboração da matriz de tratamento de eventos futuros
- Classificação dos atores – Brainstorming
- Elaboração da matriz de impactos cruzados
- Elaboração da matriz de classificação dos eventos
- Levantamento e classificação da motricidade de cada evento futuro versus a influência de cada ator
- Elaboração da grade de modelagem de cenários e da estória dos cenários prospectivos

Com base nessa metodologia, podemos identificar diversos futuros possíveis, projetando riscos e oportunidades que poderão vir a ocorrer e assim evitar grandes perdas, por tomada de decisão errônea ou precipitada.

Podemos citar algumas tragédias que ocorreram, por não ter sido feito um estudo anterior e projeção dos fatos portadores de futuro, que acarretaram na desvalorização da imagem de algumas empresas e em prejuízos de grandes proporções que levaram muitos à falência e que ocasionaram a perda de muitas vidas, nosso bem mais precioso.

No caso do naufrágio do Titanic, se tivesse sido cogitado que aquele enorme navio poderia vir a afundar, talvez tivessem colocado mais botes a bordo e, possivelmente, mais pessoas teriam se salvado. Mas aquela velha mania de pensar que tudo pode vir a acontecer com o vizinho e não conosco, nos torna vulneráveis aos riscos.

No caso do 11 de setembro, se tivessem levado em consideração um possível ataque terrorista ou identificado pessoas ligadas a essas facções terroristas buscando migrar e adquirir conhecimentos dentro do país mais visado e alvo de atentados terroristas, talvez tivessem acompanhado mais de perto cada passo do inimigo e evitado a grande catástrofe que abalou não só o país mas rico do mundo como todo o resto.

Daí a importância de se construir cenários prospectivos na segurança patrimonial, que é se precaver do pior, buscando estar sempre a frente do inimigo, pronto a proteger pessoas, imagem, bens e patrimônio. A construção de cenários utiliza meios tecnológicos, recursos humanos e investimentos financeiros, para que sejam estabelecidos uma política, normas, processos e procedimentos de segurança, não só do patrimônio como também da informação que circula no ambiente empresarial.

Nós da área de segurança, nos deparamos diariamente com a necessidade de tomar decisões, algumas muito difíceis, que às vezes mexem com toda a empresa. Daí a necessidade de se criar muitos cenários, que envolvam toda empresa e encontrar as devidas soluções que nos ajudarão quando chegar a hora certa de se decidir qual rumo tomar.

Diante do estudo estabelecido serão criados os cenários de tendência mais provável e ideal, que nos ajudarão a nos projetar e posicionar diante do que está por vir. Dentro do estudo iremos encontrar a probabilidade e a pertinência do evento acontecer, tanto quanto os eventos que devem ser priorizados através da matriz de tratamento dos mesmos. Também encontraremos a influência e o impacto dos atores sobre os eventos. Através da matriz de impacto cruzado, classificaremos os riscos quanto a sua dependência e motricidade e

identificaremos quais deles ocupam o papel de ligação (onde irão exercer uma grande importância sobre os outros eventos), motriz (os que influenciam de forma tanto positiva quanto negativa), de dependência (onde irão depender dos outros eventos) e de independência (pois não irão alterar de forma considerada o futuro).

Diante dos eventos que já estão ocorrendo, como o aumento da criminalidade, corrupção, impunidade, entre outros, é necessário que comecemos a nos preparar profissionalmente buscando o conhecimento, para poder trabalhar com mais eficiência em nossas empresas ou na prestação de serviços a outras. Pois da mesma forma que a criminalidade aumenta, com o mercado de segurança não deixa de ser igual.

Um ponto crítico dentro das empresas é o vazamento de informações, o qual deve ser tratado e monitorado, já que nos dias atuais já trazem grandes problemas. A fuga de informações pode levar as empresas a prejuízos imensuráveis caso não seja criado um cenário para o possível evento e encontrado maneiras de reverter esse quadro a favor da organização, de forma que se se construir um cenário que vá de encontro às necessidades da empresa, este, a colocará um passo a frente do inimigo, podendo deixá-la com uma enorme vantagem.

Podemos criar planos de continuidade de negócio, escolhendo e determinando todas as ações que deverão ser exercidas no momento oportuno, delegando responsabilidades e envolvendo toda a equipe.

A construção de cenários é uma metodologia de grande importância e influencia bastante as decisões dos gestores no futuro, é a arma das empresas para se defenderem e, se for o caso, atacarem.

Edilson Vasco

Gestor de Segurança Empresarial e aluno do MBA em Gestão de Riscos e Segurança Empresarial da Brasileiro & Associados - FAPI/FESP

sumário

DISSEMINAÇÃO é a palavra chave no treinamento!

A **Brasiliano&Associados** acredita que o conhecimento é para ser compartilhado com paixão, credibilidade, qualidade e aplicação nas empresas através do desenvolvimento do profissionalismo dos nossos alunos. Nossa área de treinamento almeja sempre a inovação, acompanhando o movimento do mercado e proporcionando melhorias para o profissional.

A **Brasiliano&Associados** oferece cursos de Pós Graduação e Extensão Universitária.

Confira os cursos de 2010

Presenciais

- | | | | |
|---------------|--|-----------------|--|
| Junho | Gerenciamento de Risco no Transporte Rodoviário de Cargas | Setembro | Plano de Continuidade de Negócios
Investigações em Fraudes Empresariais |
| Julho | Técnicas de Entrevista na Investigação Empresarial
CFTV - Circuito Fechado de Televisão e Digitalização de Imagens | Outubro | Gestão de Riscos Corporativos - Plano de Segurança em Conformidade com a ISO 31000
Segurança Eletrônica |
| Agosto | 32ª Turma MBS - Curso Avançado em Segurança Empresarial
6ª Turma GRTCILS - Gerenciamento de Risco no Transporte de Carga Integrado com a Logística e Seguros
Mapeamento de Processos com Foco na Prevenção de Perdas | Novembro | Análise de Riscos Estratégica em Conformidade com a ISO 31000
Processos da Segurança Patrimonial |
| | | Dezembro | Gerenciamento de Riscos no Transporte de Cargas
CFTV - Circuito Fechado de Televisão e Digitalização de Imagens |

Digitais

- | | | | |
|---------------|---|-----------------|---|
| Junho | Técnicas Operacionais | Setembro | Segurança Eletrônica
Investigações em Fraudes Corporativas |
| Julho | Prova e Perícia Eletrônica | Outubro | CFTV e Digitalização de Imagens |
| Agosto | 31ª Turma MBS - Curso Avançado em Segurança Empresarial
Técnicas de Entrevista na Investigação Empresarial | Novembro | Controle de Acessos |

convênio:



para mais informações acesse www.brasiliano.com.br ou ligue para 11 5531 6171

O Serviço Ilegal de Segurança e o Papel do Gestor de Riscos

Leandro Fortes

À medida que cresce a necessidade da nossa sociedade de contratação de serviços de segurança privada, cresce também a oportunidade de muitos “amadores” entrarem nesse mercado que cada vez mais torna-se atraente e com inúmeras possibilidades.

A idéia de se ter maior tranquilidade na utilização de serviços de segurança privada, acaba muitas vezes, “fechando” os olhos dos clientes na hora de exigirem certificação destes “aventureiros”, que também oferecem preços e condições fora da realidade do atual mercado.

Mas, por que temos hoje tantas empresas de segurança privada legalizadas e outras sem nenhuma certificação? De onde surge esta grande demanda? Na verdade, enfrentamos a terrível realidade de que nosso sistema de segurança pública infelizmente sofre, há muito tempo, uma nebulosa crise, causando a incerteza e a insegurança em nossa sociedade, gerando oportunidades para todas essas empresas, profissionais ou não.

Sabemos que é um dos deveres do Estado prover segurança à população e que o surgimento da segurança privada em nosso país está diretamente ligado aos assaltos à bancos no final da década de 60. De lá para cá, tivemos diversos cenários no contexto da segurança pública nacional, onde as atividades regularizadas das empresas de segurança privada foram alteradas, incluindo não apenas a atuação em instituições financeiras, mas outras variações, como na segurança pessoal, escolta armada e transporte de valores, além de também se estender a indústrias, shoppings, residências, entre outros.

As novas regras para se certificar, alavancaram o crescimento das empresas de segurança privada e exigiram uma melhor preparação do seu contingente. O departamento de Polícia Federal, responsável pelo controle das empresas de segurança privada publicou, em setembro de 2006, a portaria

387, que modificou a 992/95, atualizando-a e alterando a formação dos vigilantes.

Hoje, também, temos diversos clientes que na hora de selecionarem a equipe de vigilância e agentes de proteção pessoal, acabam exigindo “algo mais” do que o simples treinamento ofertado pelas próprias academias de formação desses profissionais e exigido pela Polícia Federal. Um exemplo disso está implícito em algumas instituições financeiras, que exigem de seus prestadores de serviços de vigilância um programa completo de atendimento ao cliente junto a portas giratórias, a fim de minimizar, cada vez mais, os constrangimentos causados por esse equipamento e demonstrar a importância de seu trabalho no bom atendimento, trazendo além da sensação de segurança, mais cordialidade, respeito e educação para todos os envolvidos no atendimento ao cliente.

Outros clientes exigem, além da experiência e da sólida formação na questão da segurança patrimonial, outros diferenciais como uma segunda língua e outras habilidades específicas do local de execução do trabalho.

Se analisarmos de forma mais simples, podemos concluir que a simples contratação de um chamado “vigilante noturno” de rua, aquele que geralmente está com um apito, um colete escrito “segurança”, uma bicicleta ou uma moto, pode implicar em maior risco para a segurança daqueles moradores de determinada localização, uma vez que não há monitoramento, controle, preparação, treinamento, equipamentos e muito menos legalidade para exercer tal função.

Este chamado mercado clandestino, muitas vezes, pode estar sendo dirigido por aqueles que estão do outro lado da lei, exigindo que os moradores colaborem no final do mês com uma quantia pré-estipulada,

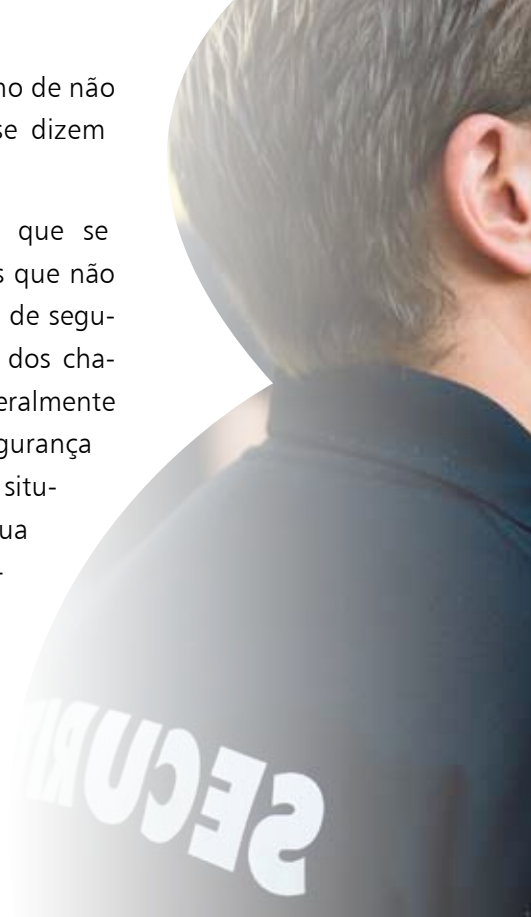
em troca de “ajuda”, ou até mesmo de não facilitar a ação criminosa, pois se dizem conhecedores de tais indivíduos.

Outra questão a ser colocada que se traduz na visão de muitas pessoas que não têm familiaridade com o mercado de segurança, diz respeito à contratação dos chamados “leões de chácara”, que geralmente estão “preparados” para dar segurança em festas, casas noturnas e outras situações. Na verdade, esses são em sua maioria, pessoas com físicos avantajados e músculos à flor da pele que estão ali apenas para exercer a função de “cães” preparados para separar brigas a qualquer custo, sem possuir qualquer experiência legal e profissional para por em prática nos casos de necessidade.

Há ainda situações que acabam envolvendo a utilização de armas e outros equipamentos não autorizados, porém, devido ao conhecido “jeitinho brasileiro”, acabam entrando neste mercado e trazendo mais insegurança do que a tranquilidade que a população tanto clama.

Em se falando de fiscalização das empresas clandestinas, o problema aparece de forma mais intensa, pois é muito dificultoso o controle efetivo por parte do Departamento de Polícia Federal dos mais de três mil vigilantes em situação irregular.

Além das agências bancárias e seus respectivos postos, que devem ser fiscalizados quanto aos planos de segurança, a Polícia Federal também deve fiscalizar o efetivo e o sistema de segurança de milhares de empresas especializadas, pelo menos uma vez por ano, por ocasião da renovação da autorização de funcionamento e da emissão do certificado de segurança.



Isso nos mostra o porquê da proliferação de empresas clandestinas. Essa deficiência prejudica todo o segmento, pois são empresas perdendo pontos para as clandestinas, vigilantes que ficam desempregados e o Estado que não recolhe impostos e taxas que são importantes para a economia brasileira.

A criação de campanhas de sensibilização e de sistemas a fim de conscientizar as pessoas sobre os riscos da contratação de empresas clandestinas e vigilantes sem o preparo adequado é fundamental para a melhoria da segurança.

O fato é que toda essa formação e exigências por parte de profissionais e contratantes, tem o seu custo na hora da aplicação daquilo que foi preparado de forma a superar as expectativas do próprio cliente e, quando se fala em custo, muitas vezes os clientes, por não absorverem ainda as mudanças que esse mercado hoje oferece, acabam procurando os serviços ilegais, achando dessa forma irão “gastar” menos, mas com a mesma qualidade.

Hoje, uma das principais funções do Gestor de Riscos em qualquer corporação é avaliar o custo x benefício na hora de se investir em empresas que fornecem serviços de segurança privada e também em sua aplicação na forma orgânica. O gestor deve estar preparado para entender as exigências legais, alertando sua empresa e justificando de forma convincente, indicando o quanto as ações previstas irão mitigar riscos em sua corporação. Isso, levando em conta não só a segurança patrimonial, física ou pessoal, mas também a segurança de forma estratégica, à medida que essa implementação está diretamente ligada à todo planejamento corporativo da alta administração para o ano corrente e os subseqüentes.

O que muito se questiona no perfil atual dos gestores de risco e consultores de segurança, é que não há exigência legal para se contratar tal profissional, diferentemente das empresas, que necessitam de autorização para funcionar tendo experiência de no mínimo um ano antes de prestarem serviços de escolta ou segurança pessoal, por exemplo.

Encontramos, atualmente, diversas situações divergentes de profissionais que atuam em cargos estratégicos na gestão de riscos ou na gerência de departamentos de segurança em diversas instituições, e que, para atingirem tal nível, apenas contam com sua experiência de trabalho. Além da questão da falta de critérios para formação específica desses profissionais, eles acabam não possuindo nem formação militar, que seria o exigido no começo do surgimento do profissional de segurança no país, nem outras formações já existentes no mercado há muitos anos, como de administradores, engenheiros e outras tantas.

Contudo, existem hoje associações como a Abese - Associação brasileira das empresas de segurança eletrônica, que criaram o “selo amarelo” que comprova a capacidade técnica e a qualidade de entendimento das empresas.

Para os profissionais de segurança, através da ABSO - Associação Brasileira de Segurança Orgânica, existe a certificação de Especialista em Segurança, que apresenta ao mercado as pessoas que possuem experiência e conhecimento não só operacional, mas também técnico e estratégico, suficiente para atuarem como gestores ou gerentes de segurança.



A Abseg - Associação Brasileira de Profissionais de Segurança - que tem o objetivo de promover a capacitação, o aperfeiçoamento e o desenvolvimento de todos os profissionais que atuam no segmento de segurança e proteção, também criou uma certificação de Especialista em Segurança que é o ASE (Analista de Segurança Empresarial). Assim como a ABSO, elaborou provas de conhecimento técnico dos profissionais de segurança, além da exigência de experiência profissional.

Dessa forma, temos uma triagem mais detalhada dos profissionais que atuam na segurança corporativa.

Outra forma de indicação e qualificação disponível no mercado atual são os cursos superiores em gestão de segurança patrimonial e pessoal, com duração de dois anos e os cursos de especialização de Gestão de Riscos e Segurança empresarial.

O que o mercado precisa, mais brevemente possível, é a junção das forças das associações, das universidades e é claro, de órgãos reguladores, a fim de que possamos cada vez mais profissionalizar esse mercado emergente, oferecendo aos clientes maior credibilidade e qualidade e, para nós, gestores de segurança e riscos, maior espaço de disputa competitiva, o que é motivador para qualquer área de atuação corporativa.

Referências bibliográficas

As mudanças e a falta de fiscalização no Brasil
Segurança Privada, Cláudio Moretti, 2009

Leandro Fortes

Aluno do MBA em Gestão de Riscos e Segurança Empresarial
da Brasileiro & Associados - FAPI/FESP

sumário





CONTROLE DE ACESSO: ACESSÍVEL E À MÃO

Controle de Acesso: conceitos, tecnologias e benefícios (Sicurezza, 2010) de Marcelo Barbosa Souza, co-autor do livro *Segurança Eletrônica/Proteção Ativa*, responde à pergunta “qual seria o melhor sistema de segurança a ser aplicado?” com a resposta utópica “educação, disciplina e cultura.”

Da utopia da resposta chegamos ao objetivo do livro: atender a necessidade de especialização e atualização dos profissionais da área de controle de acesso no quesito tecnologia para que esses consigam utilizarem-se dela para minimizar os riscos correntes no acesso às organizações.

O grande motivo, porém, para a leitura da obra vem do fato de que o “sistema de controle de acesso tem sido um dos sistemas eletrônicos mais complexos ao longo dos últimos anos por diversas razões”, conforme nota o autor. Uma delas é a situação de controle ocasionada entre quem quer acessar e quem controla o acesso, que pode gerar momentos de hostilidade. O que fazer para resolver o problema que atrapalha o objetivo da segurança e que ultrapassa sua esfera?

O livro responde a essas e outras perguntas pragmáticas e explica, fundamentalmente, a importância do investimento em controle de acesso para a prevenção de perdas significativas, traçando uma analogia entre o uso dos sistemas nos países de primeiro mundo e o uso, ou desuso, do sistema nos países subdesenvolvidos, com suas respectivas consequências.

Marcelo Barbosa, engenheiro elétrico e pós-graduado em Administração e Marketing, também toca na questão, sempre rebatida por diversos autores da área, da precariedade da formação do profissional de segurança. Segundo ele, “gestores e compradores de segurança das empresas têm como atividade principal um negócio totalmente diferente (ex.: indústria automotiva, óleo e gás, etc.), que reside no fato de entender que eles não tem a necessidade de se tornarem ‘super’ especialistas no tema de segurança, pois a empresa na qual trabalham, provavelmente, não tem interesse em ser uma empresa do mercado de segurança”.

O embasamento da obra é indiscutível, redigida por um profissional de segurança de larga experiência. Marcelo começou sua carreira no setor de segurança eletrônica em 1992 na Graber/Techsystem, posteriormente trabalhou na Philips como Gerente de Aplicação em Sistemas de Comunicação e Segurança-LATAM, na Tronex/DSC como Gerente de Vendas e Conta ADT - LATAM (Brasil e EUA). Retornado ao Brasil, trabalhou na ADT(Tyco) como Gerente Geral, sendo contratado posteriormente pela Siemens para dirigir a área de Sistemas Integrados e, por fim, assumiu a parte de Monitoramento de Alarme e Rastreamento de Veículos. Possui certificações internacionais (S.I.A-Controle de Acesso, CANASA, etc.). Atualmente é o Diretor geral e Administrador da empresa SV Consultoria e Tecnologia.



O livro é indicado para todos os gestores que ainda não investem em controle de acesso e que desconhecem o alto risco que a corporação está correndo sem esse sistema, para que compreendam a fundo o universo da tecnologia instalada. É, igualmente, indicado àqueles já têm o sistema instalado na organização mas que não o compreendem profundamente e, por isso, podem estar obtendo uma menor eficácia do controle.

Para mais detalhes acerca do lançamento, acesse o site da Sicurezza Editora.

LANÇADO O MÉTODO FUNDAMENTAL DA GR ALINHADO À ISO 31000

Novo livro de Antonio Celso Ribeiro Brasileiro, traz método homônimo atualizado à norma internacional da GR

No mundo atual, a maioria das corporações já atentou para a necessidade imperativa de se conhecer os riscos que as afetam bem como os impactos desses mesmos riscos sobre seus negócios.

A pouca atenção que ainda se dá aos riscos que permeiam todos os níveis das atividades dos negócios resulta em “perdas financeiras, deterioração da imagem e reputação” da companhia ou o acometimento de crises.

Mas como o gerenciamento de riscos deve ser executado na administração dos riscos potenciais para que as corporações não apenas ganhem da concorrência como sobretudo sobrevivam em meio às mais variadas situações perigosas que afetam o mundo dos negócios?

O novo lançamento da Sicurezza Editora sai na frente quando o assunto é Gestão de Riscos Corporativos. A nova obra de Antonio Celso Ribeiro Brasileiro traz uma explanação aprofundada da nova norma internacional de gestão de riscos, a ISO 31000.

Gestão e Análise de Riscos Corporativos – Método Brasileiro Avançado de Análise de Riscos (Sicurezza Editora, 2009) retoma e aprofunda a famosa metodologia para aqueles que já dominam as diretrizes básicas da gestão de riscos nas empresas.

Nas palavras do autor, o livro “tem a finalidade de ajudar os gestores de riscos a implantarem um processo lógico de gestão e análise de riscos, possuindo critérios, métodos e ferramentas que já são utilizadas em inúmeras empresas no Brasil e no mundo”.

Em seus treze capítulos, o Método Brasileiro Avançado fornece um processo para a identificação dos perigos, avaliação dos seus Fatores de Riscos, análise e avaliação dos riscos corporativos.

De forma detalhada, o método descreve os passos a serem percorridos, as ferramentas a serem utilizadas, os critérios a serem adotados na probabilidade e impacto, além de estabelecer a priorização das ações a serem executadas.

Além da definição e aplicabilidade da norma ISO 31000, a obra também dissecou normas já conhecidas como a metodologia COSO e a ISO Guia 73. O método também utiliza ferramentas autênticas como a Matriz SWOT, a Matriz de Impactos Cruzados e o Diagrama de Ishikawa e técnicas,



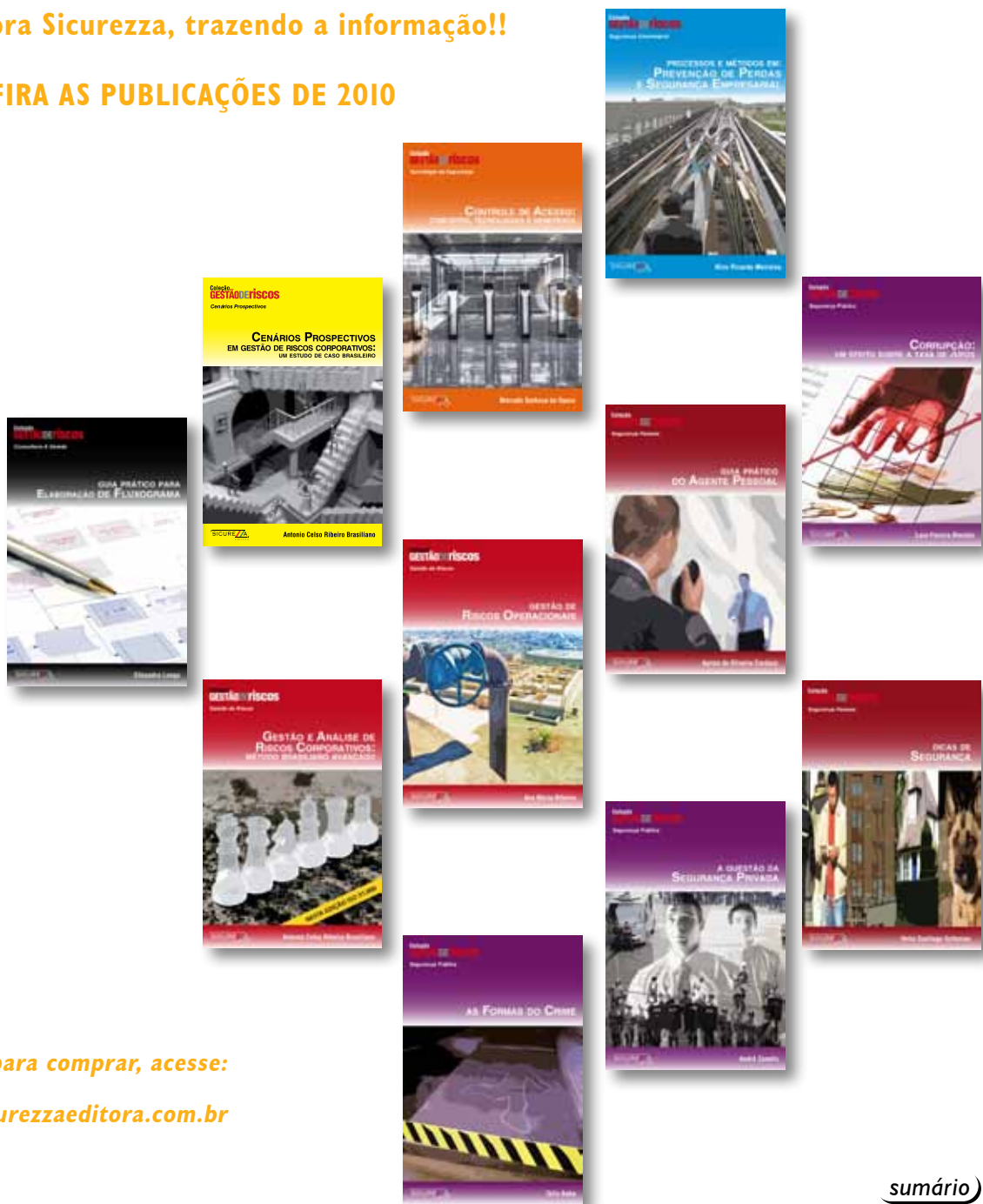
check-lists e questionários que mitigam quase que por completo o risco de não propiciar uma análise de riscos completa.

Ricamente ilustrado, a compreensão do método tende a ser absoluta aos leitores dedicados que terão a possibilidade de aplicar todo o conhecimento embasado em experiência de mais de 20 anos do autor na área de Gestão de Riscos Corporativos.

Leia sobre o framework do novo método no artigo Framework do Processo de Gestão e Análise de Riscos Corporativos – Método Brasileiro Avançado (link).

Editora Sicurezza, trazendo a informação!!

CONFIRA AS PUBLICAÇÕES DE 2010



para comprar, acesse:
www.sicurezzaeditora.com.br

sumário)

BRASIL E ANGOLA,

AGORA JUNTOS NA GESTÃO INTEGRADA DE RISCO



Em 2008, a **Brasiliano & Associados**, através de um contrato de transferência de know-how da sua metodologia, processos e experiência abriu a **Brasiliano & Associados Angola**. A **Brasiliano & Associados Angola** é uma empresa 100% angolana, trabalhando com os mesmos padrões, moldes e processos da sua co-irmã brasileira. O objetivo é formar e qualificar consultores técnicos angolanos para estarem elaborando soluções na **Gestão de Riscos Corporativos**.

COMPARTILHE DESTE DESAFIO!!!!



Sede Angola: | Telefone Fixo: 244 222 008835 | Telemóvel: 244 914 656226 / 224 914 653224 / 244 929 529908 / 224 928 227713 / 224 923 609049

| e-mail: riboldi@brasiliano.com.br / mauro.ao@brasiliano.com.br / dviana@brasiliano.com.br / abrasiliano@brasiliano.com.br

| site: www.brasiliano.com.br