

# 20 A eficácia na Gestão de Riscos segundo o Global Risk Report é a Interconectividade

**2** Quarta Revolução Industrial:  
estamos Seguros?

**5** Apetite ao Risco em  
Segurança do Trabalho

**13** Gerir e mitigar a ameaça  
crescente do terrorismo

**17** Acontece:  
Palestra Inteligência em Riscos

**18** INTERISK

**31** Ler e Saber:  
Biblioteca digital gratuita



ponto de vista

# Quarta Revolução

## Industrial:

estamos  
Seguros?

**Prof. Dr. Antonio Celso Ribeiro Brasiliano, CRMA, CES, DEA, DSE, MBS**

*Doutor em Science et Ingénierie de L'Information et de L'Intelligence Stratégique, pela Université East Paris*

*- Marne La Vallée – Paris – França, é presidente da Brasiliano INTERISK.*

[abrasiliano@brasiliano.com.br](mailto:abrasiliano@brasiliano.com.br)



# ponto de vista

*A quarta revolução industrial, tecnológica, mudará o caráter das ameaças à segurança e, ao mesmo tempo, influenciará as mudanças do poder que estão ocorrendo tanto geograficamente quanto de atores estatais como não estatais. Os atores não estatais estarão em poder de um número massivo de armamentos dentro do contexto geopolítico cada vez mais complexo, com uma perspectiva de colaboração e Co criação limitada, o que torna o desafio dos governantes e líderes cada vez mais complexa em costurar esta malha estratégica de relacionamentos.*

*As informações, ideias e pessoas estão viajando mais rápido do que nunca. Ao mesmo tempo vivemos em um mundo de grandes desigualdades, que tende a se agravar pelas mudanças maciças do mercado de trabalho.*

*Alargando a exclusão social, a perda de fontes confiáveis das elites estabelecidas e estruturas, percebidas ou reais, movimentam os extremismos. Em 2015 assistimos de camarote aos trágicos deslocamentos humanos, mobilidade, movimento de pessoas em todo mundo em busca de algo melhor. Este fenômeno tornou-se significativo. Pergunto:*

*Qual será o impacto da quarta revolução na mobilidade humana?*

*Os estudiosos estimam que a mobilidade terá um papel cada vez mais importante na sociedade e na economia do futuro. Podemos citar algumas:*

*a) Realizações de aspirações: a mobilidade é vista como sendo uma escolha de vida;*

*b) Redefinição das Identidades individuais: as pessoas estão mais à vontade em gerenciar suas vidas com múltiplas identidades;*

*c) Redefinição da identidade familiar: cada vez mais a unidade familiar tradicional está sendo substituída pela rede familiar transnacional;*

*d) Remapeamento dos mercados de trabalho: a mobilidade de talentos é um gerador de criatividade, de inovação industrial e eficiência de trabalho.*

*Então a quarta revolução industrial criou a fusão dos mundos físicos, digitais e biológicos transcendendo as limitações do tempo, espaço, o que incentivará a mobilidade.*

*Portanto um dos grandes desafios da quarta revolução industrial é a gestão da mobilidade social, humana, para garantir que seus benefícios sejam plenamente realizados por meio do alinhamento de direitos e obrigações soberanas com os direitos e obrigações individuais, por intermédio da reconciliação da segurança nacional e humana e, pelo encontro de formas que consiga manter a harmonia social em meio a esta grande diversidade em que estamos e viveremos.*

*Conseguiremos? Espero que sim, caso contrário teremos uma grande natureza mutável de conflitos.*

*Boa leitura e sorte!*

# NÃO PERCA!

# A PRÓXIMA NEWSLETTER VEM AÍ!!



Fique por dentro das novidades,  
acesse nosso site e inscreva-se  
[www.brasiliano.com.br](http://www.brasiliano.com.br)

# Apetite ao Risco em Segurança do Trabalho

*As empresas equalizam o equilíbrio entre o crescimento e retorno dos investimentos e os riscos associados quando é estabelecido estratégias para orientar tal caminho através do Gerenciamento de Riscos Corporativos. Este gerenciamento estabelece diretrizes para orientar os administradores a alcançar os objetivos da instituição (STEIMBERG et al., 2007).*

*Esta busca das empresas para agregar valor, testa a capacidade de tomada de decisão do administrador. A tomada de decisão consiste, diariamente, em administrar riscos. Por vezes, a administração destes riscos em instituições levará o líder a assumir tais riscos, onde se tornam elementos cruciais no sucesso ou fracasso do negócio. A Gestão de Riscos Corporativos se faz extremamente necessária, para subsidiar estas tomadas de decisão e atingir os objetivos estabelecidos pela instituição (IBGC, 2007).*

# mercado

Para este gerenciamento eficaz de riscos é necessário para as organizações entender o conceito de “apetite ao risco”. O conceito base de apetite ao risco é dado pelo desejo de uma organização assumir riscos em contrapartida ao potencial do retorno, considerado um nível implícito. Porém, as organizações começaram a expor este parâmetro, para guiar os responsáveis por tomadas de decisões, evitando assim que as lideranças avancem em um oceano vermelho, e exponham a organização desnecessariamente (BRASILIANO, 2015).

Ao estabelecer este processo de apetite ao risco, a organização deixa claro para todos os envolvidos na linha organizacional, as fronteiras de aceitação dos riscos relacionados com a sustentabilidade e o que se deve fazer em cada nível. Um ponto importante deste item, relacionado com sustentabilidade, é levar em consideração o ambiente externo nas avaliações, para subsidiar modelos de negócios e responsabilidades da organização em questão para reconhecimento das interações e motricidades possíveis das forças internas e externas. Além disso, alinha exposições potenciais com o apetite ao risco estabelecido pela alta liderança da empresa, subsidiando com mais assertividade o planejamento estratégico da organização (FARIS, et al.2013).

***No processo de gestão de riscos, segundo a ISO31000, a fase de estabelecimento do contexto analisa os contextos externos e internos, além de delinear parâmetros estruturais, critérios e métricas***

***relacionadas à organização para a gestão dos riscos. Os objetivos, responsabilidades e o apetite ao risco é definido nesta fase (Brasiliano, 2009).***

## **A definição e estabelecimento do apetite ao risco**

Para que organizações assumam riscos, é necessário ter um processo estruturado, com metodologias e critérios, onde entra o conceito de Sistema de Gestão de Riscos. Porém, para a implantação de uma gestão de risco efetiva é necessário que a organização estabeleça a quantidade de risco que a organização deseja assumir para conseguir atingir seus objetivos, ou ainda, a quantidade de riscos que uma organização está disposta a aceitar em busca de agregar valor, estas são as definições de Apetite ao Risco. Este conceito reflete a filosofia administrativa da organização e influencia a cultura e o estilo operacional dela (BRASILIANO, 2016).

As melhores práticas em gestão de riscos orientam de forma direta que líderes devem avaliar o apetite ao risco definido pelas organizações ao analisarem as estratégias, definindo os objetivos a elas relacionadas e desenvolverem mecanismos para gerenciar os riscos em relação ao apetite ao risco da organização. Este é o ponto onde a gestão de riscos irá agregar valor ao negócio, orientando suas operações a assumir riscos que não impactem o negócio (BRASILIANO, 2016).

# mercado

Além do benefício de estabelecer limites aos riscos que as organizações querem tomar, para a concretização de geração de valor das organizações, deve ser feito um balanço entre riscos x oportunidades x apetite ao risco, para tomadas de decisões e alocações de recursos para se atingir os objetivos. A determinação do apetite ao risco deve ser feita pela maior hierarquia da organização, em empresas do segundo setor, recomenda-se que este tema seja determinado pelo Conselho de Administração e com proposta submetida pela Diretoria Executiva, além de ter sua revisão constante (BRASILIANO, 2016).

Além do apetite ao risco, dois conceitos se tornam importantes, a tolerância e a capacidade da empresa. O apetite ao risco é o nível de risco que a empresa tomará para si. A tolerância é o desvio do nível do apetite ao risco acima do apetite ao risco, independente do critério. A capacidade é o nível máximo de risco que a organização poderá suportar na perseguição de seus objetivos. Portanto, o nível de risco atingindo a tolerância determinada pela organização, irá servir como alerta para que o nível de risco não chegue na capacidade de suportar tal risco. Acima da capacidade do risco, as organizações já estão expostas a eventos que podem afetar a continuidade de seus negócios (BRASILIANO, 2016).

## Apetite ao risco para SSO

A importância de se implantar uma ferramenta sobre gestão de riscos e a antecipação de eventos é crucial para a prevenção de acidentes que possam gerar grandes perdas. O estudo

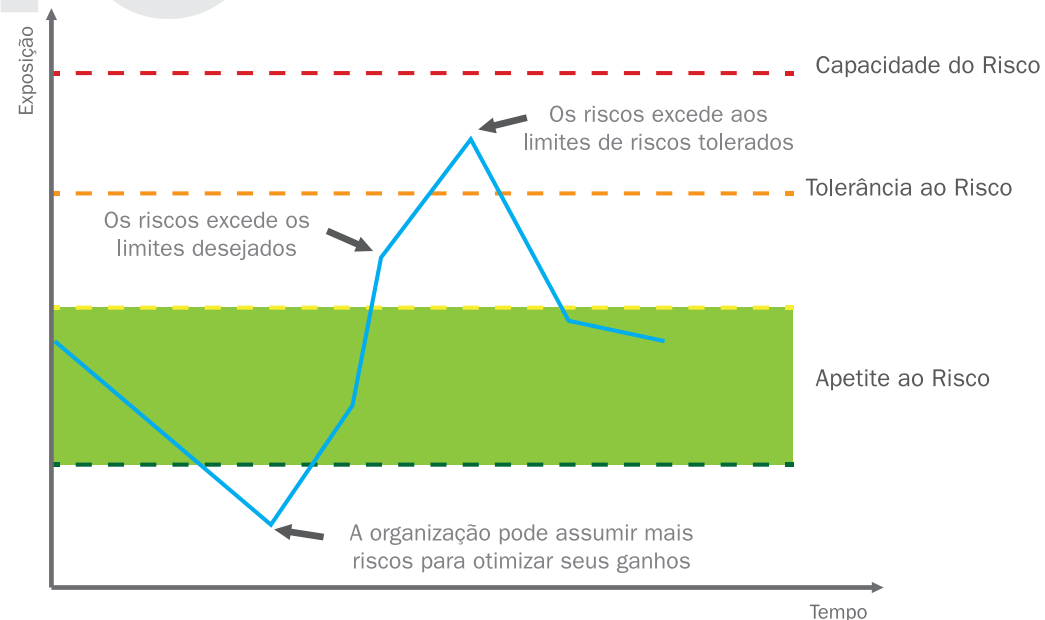


Figura 1: Modelo gráfico de apetite ao risco, fonte “La Fabrica de Pensamiento de Auditores Internos de España”.

desenvolvido por Frank E. Brid Jr., na época atuando como Diretor de Serviços de Engenharia da Companhia de Seguros da América do Norte (Insurance Company of North America – INA), em 1969, foi um dos estudos pioneiros que comprovou a importância deste tema. Seu estudo foi conduzido por um determinado período específico, analisando 1.753.498 incidentes reportados ao INA, por 297 empresas cooperadas. As empresas representavam 21 grupos diferentes de indústrias, empregando 1.750.000 funcionários, totalizando mais de 3 bilhões de horas de exposição no período analisado (BIRD Jr.; GERMAIN; CLARK, 1986).

# mercado

O estudo estabeleceu uma taxa entre os tipos de incidentes. O resultado final resultou na seguinte proporção, conforme figura 2.

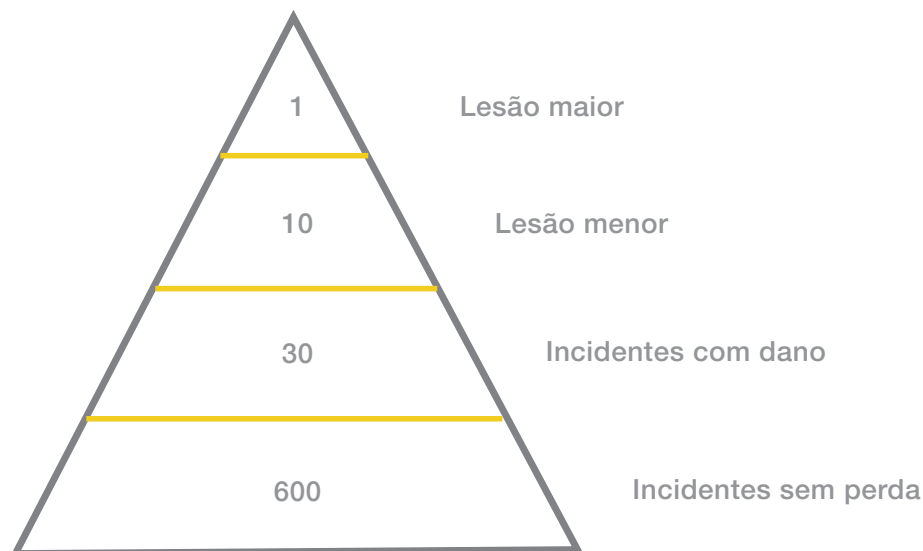


Figura 2: O estudo de Proporção dos EUA de 1969 (BIRD Jr.; GERMAIN; CLARK, 1986).

Porém uma das conclusões de Frank E. Bird Jr. foi que esta proporção não necessariamente será idêntica para outras amostras, ou organizações, esta não foi a principal intenção. O ponto principal da pesquisa foi confirmar que incidentes graves e lesões maiores (resultando em morte, incapacitação, perda de tempo ou tratamentos médicos) são eventos raros e que muitas oportunidades para prevenir estas ocorrências, são proporcionadas pela ocorrência de eventos menores (BIRD Jr.; GERMAIN; CLARK,

1986). Esta é a razão de gerenciarmos e identificarmos riscos, se antecipar e prevenir perdas maiores para a organização.

A segurança não se refere a risco zero, mas sim ao risco “tolerável”, seguido do questionamento sobre o que é tolerável para a questão de SSO. Para este trabalho será definido como tolerável toda lesão que não provoque incapacitação permanente (ESTON; IRAMINA; SILVA, 2015). A figura 3 abaixo é uma adaptação da representação da “La Fabrica de Pensamiento de Auditores Internos de España” segundo Brasiliano (2016), sobre a atuação de uma organização e seus níveis de apetite ao risco, tolerância e capacidade aos riscos de SSO. Este é um parâmetro que conduzirá todo o desdobramento da gestão de riscos dentro de uma organização, por este motivo, a responsabilidade de definição do apetite ao risco deve ser estabelecida pelo Conselho de Administração da organização, ou a maior hierarquia nela existente.

Para auxiliar no monitoramento da evolução do negócio e o enquadramento no apetite ao risco definido, a organização pode realizar um estudo sobre o histórico de incidentes e traçar sua própria proporção da pirâmide de incidentes para definir os indicadores de riscos considerados limite, tolerância e a capacidade do apetite ao risco. Cada negócio e segmento devem achar sua própria proporção de incidentes. Com o acompanhamento em momento dos indicadores de incidentes, a organização consegue visualizar a curva exposição x tempo, indicando a tendência dos incidentes dentro do seu apetite ao risco, tolerância e capacidade preestabelecidos (BIRD Jr.; GERMAIN; CLARK, 1986).



# mercado

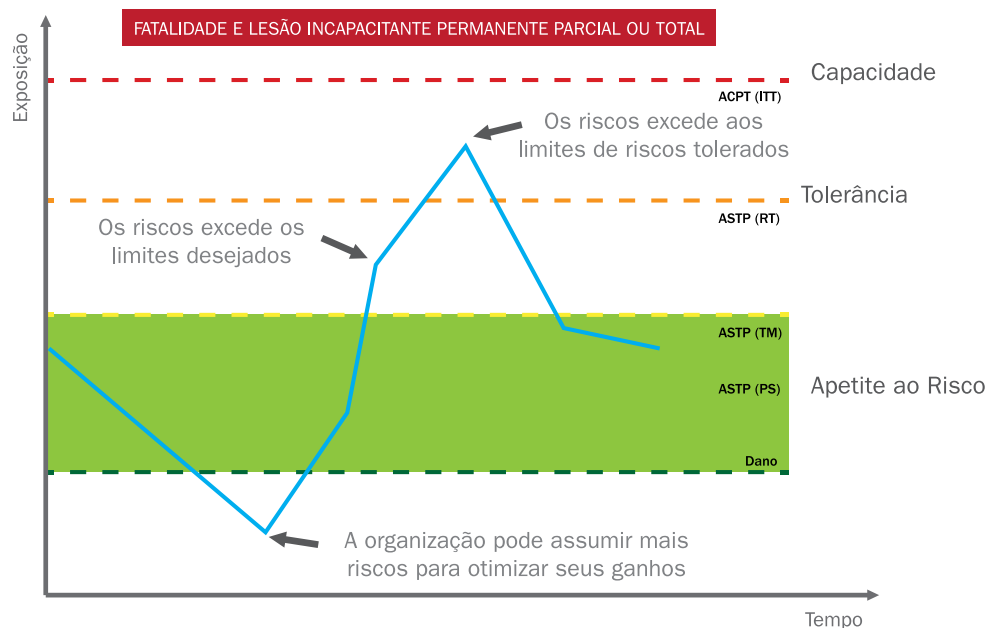


Figura 3: adaptação do modelo de apetite ao risco apresentado pela “La Fabrica de Pensamiento de Auditores Internos de España”, para a área de SSO. Legenda – ASTP (Acidente Sem Tempo Perdido); PS (Primeiros Socorros); TM (Tratamento Médico); RT (Restrição de Trabalho); ACPT (Acidente Com Perda de Tempo); ITT (Incapacitação Total Temporária);

Além de utilizar incidentes reativos como indicadores pode ser utilizado o conceito de Potencial de Gravidade (PG). O PG pode ser parametrizado como um evento que ocorreu e não se concretizou a perda, mas tinha potencial de causar algum dano, como por exemplo fatalidade. Este indicador da a informação

de forma preventivamente, já que foi identificado um desvio ou evento sem danos, mas com o potencial de dano maior. Porém, a cultura de segurança do trabalho da empresa deve estar em nível elevado, tendo um canal de comunicação muito eficiente e pessoas altamente treinadas para identificação e classificação de eventos com potencial de gravidade e, o principal, não esconder ou ignorar tais eventos (BIRD Jr.; GERMAIN; CLARK, 1986).

## Referências bibliográficas

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 31000: Gestão de riscos – Princípios e diretrizes. Rio de Janeiro, 2009.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO GUIA 73: Gestão de riscos - Vocabulário. Rio de Janeiro, 2009.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO/IEC 31010: Gestão de riscos – Técnicas para o processo de avaliação de riscos. Rio de Janeiro, 2012.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 14280: Cadastro de acidente do trabalho – Procedimento e classificação. Rio de Janeiro, RJ, 2000.

BEASLEY, M. S.; BRANSON, C. B.; HANCOK, B. V. COSO's 2010 report on ERM – Current state of enterprise risk oversight and market perceptions of COSO's ERM Framework. COSO. Durham, NC, pp.1 a 10, dezembro, 2010.

# mercado

BIRD Jr., E.; GERMAIN, G. L.; CLARK, M.D. Loss Control Management – Practical Loss Control Leadership –. 3th ed. Georgia, NC, DNV, 1986.

BRASIL, Ministério do Trabalho e Emprego. Evolução dos acidentes do trabalho e quantidades de trabalhadores no Brasil, de 2004 a 2013. Brasília, 2015.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil, 1988. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)> Acesso em 21 nov. 2016.

BRASIL. Decreto n. 7.602, de 7 de novembro de 2011. Dispõe sobre a Política Nacional de Segurança e Saúde do Trabalhador – PNSST. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 7 nov. 2011. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/CCIVIL\\_03/\\_Ato2011-2014/2011/Decreto/D7602.htm](http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2011-2014/2011/Decreto/D7602.htm)> Acesso em: 21 nov 2016.

BRASILIANO, A. C. R.; Gestão de risco de fraude – Fraud risk assessment – FRA. 1 ed. São Paulo, 2015.

BRASILIANO, A. C. R. Inteligência em riscos: gestão integrada em riscos corporativos. 1 ed. São Paulo: Sicurezza, 2016.

BSI Group. BS OHSAS 18001 – Your implementation guide. British Standards Institute (BSI). Disponível em <<https://www.bsigroup.com/LocalFiles/en-GB/bs-ohsas-18001/resources/BS-OHSAS-18001-Client-Guide.pdf>>. Acesso em: 28 de dezembro de 2016.

BSI Group. BS OHSAS 18001 – Self-assessment questionnaire. British Standards Institute (BSI). Disponível em <<https://www.bsigroup.com/LocalFiles/en-GB/bs-ohsas-18001/resources/BS-OHSAS-18001-Self-Assessment-Checklist.pdf>> Acesso em: 28 de dezembro de 2016.

BSI Group, OHSAS 18001:2007. Disponível em <https://www.bsigroup.com/en-GB/ohsas-18001-occupational-health-and-safety/>> Acesso em 29 dez. 2012.

BSI Group. Our history. Disponível em <<https://www.bsigroup.com/en-GB/about-bsi/our-history/>> Acesso em: 28 dez. 2016.

BSI. OHSAS 18001: Occupational Health and Safety Assessment Services. United Kingdom, 2007.

ESTON, S. M.; IRAMINA, W. S.; SILVA, A. L. M. Mariana – MG, Cultura de segurança e acidentes. Revista ABHO. São Paulo, SP, n. 41, Ano 5, pp. 10 a 15, out. / dez. 2015.

FARIS, C. et al. Demystifying sustainability risk – Integrating the triple bottom line into an enterprise risk management program. COSO. Durham, NC , pp.1 a 12, maio, 2013.

FRAGOSO, R.; ARAÚJO, C.; BORGES, A. O estágio atual da gestão de riscos – Estratégias e ações para o crescimento sustentável. Deloitte. São Paulo, SP, pp. 1 a 28, 2014.

HOGAN, O.; SHEEHY, C.; JAYASURIYA, R. The economic contribution of standards to the UK Economy. British Standards Institute (BSI). London, pp 1 a 108, Junho, 2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DE MINERAÇÃO - IBRAM. Programa de gestão de riscos – PGR. Brasília, 2010.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION.

# mercado

The ISO Story. Disponível em [http://www.iso.org/iso/home/about/the\\_iso\\_story.htm#2](http://www.iso.org/iso/home/about/the_iso_story.htm#2) Acesso em: 29 dez. 2015.

LA ROQUE, E. Guia de orientação para o gerenciamento de riscos corporativos. IBGC, São Paulo, SP, pp. 1 a 50, 2007.

LAPA, R. P. L.; GOES, M. L. S. Investigação e análise de incidentes – conhecendo o incidente para prevenir. 1 ed. São Paulo: Edicon, 2011.

MESCHER, B. Rumo as melhores práticas, governança corporativa para empresas fechadas. Deloitte. São Paulo, SP, pp. 1 a 4, 2015.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. Convenção 155 – Segurança e Saúde dos Trabalhadores. Disponível em <[http://www.ilo.org/brasil/temas/normas/WCMS\\_236163/lang-pt/index.htm](http://www.ilo.org/brasil/temas/normas/WCMS_236163/lang-pt/index.htm)> Acesso em: 18 de novembro de 2016.

SAAD, E. D.; Responsabilidade civil dos empregados pelos danos decorrentes do acidente do trabalho. Revista ABHO. São Paulo, SP, n. 23, Ano 3, pp. 13 a 26, abr. 2011.

SEBRAE. Planejamento estratégico. Disponível em: <[https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RJ/Menu%20Institucional/Orienta%C3%A7%C3%A3o\\_Planejamento%20estrat%C3%A9gico.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RJ/Menu%20Institucional/Orienta%C3%A7%C3%A3o_Planejamento%20estrat%C3%A9gico.pdf)>. Acesso em 18 de janeiro de 2017.

STANDARDS AUSTRALIA/ STANDARDS NEW ZELAND. AS/ NZS 4360:2004 Risk management. New Zeland, 2004.

STANDARDS AUSTRALIA/ STANDARDS NEW ZELAND. AS/ NZS 4360:2004 Risk management guidelines – handbook. New Zeland, 2005.

PARR, D. ISO 45001: What is the new standard? How will affect current holders of OHSAS? Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=SUAccAkjMQs> acesso em 30 dez. 2016.

PAULO, W. L. et al. Riscos e controles internos: uma metodologia de mensuração dos níveis de controle de riscos empresariais. R. Cont. Fin. São Paulo, SP, n 43, jan./ abr., 2007.

PORTER. M. E. Competição, on competition. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1985.

PORTER, M. E. O que é estratégia? Harvard Business Review. Boston, pp. 1 a 25, nov./ dez., 1996.

PROTIVITI RISK & BUSINESS CONSULTING INTERNAL AUDIT. Boards risk oversight, a progress report – Where boards of directors currently stand in executing their risks oversight responsibilities. COSO. Durham, NC , pp.1 a 16, dezembro, 2010.

SMITH, D. The future ISO 45001 for work safety. ISO Channel. Disponível em < <https://www.youtube.com/watch?v=LcNtwQYmYKo&feature=youtu.be>> acesso em: 30 de dezembro de 2016.

STEIMBERG, R. M. et al. COSO Gerenciamento de riscos corporativos – estrutura integrada. COSO. Jersey City, NJ, pp. 1 a 141, 2007.

THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS. Declaração de posicionamento: As três linhas de defesa no gerenciamento eficaz de riscos e controles. IAA, São Paulo, SP, pp. 1 a 7, Janeiro, 2013.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO – USP. Introdução à higiene ocupacional e legislação ocupacional. São Paulo, 2016.

VOCÊ É NOSSO CONVIDADO PARA A PALESTRA:

# O PAPEL DA AUDITORIA NO PROCESSO DAS 3 LINHAS DE DEFESA!

## PALESTRANTE

Prof. Dr. Antonio Celso Ribeiro Brasiliano,  
CRMA, CES, DEA, DSE, MBS

- Fluxo de papéis e divisão de tarefas
- Responsabilidade da alta administração na Gestão de Riscos
- Integração de atividades
- Visão Multidisciplinar

## INSCRIÇÃO GRATUITA

quando | 27 de Junho

hora | das 8h30 às 11h30

onde | Faculdade FESP - SP



info  
[www.brasiliano.com.br](http://www.brasiliano.com.br)  
ou entre em contato  
11 5531 6171

# Gerir e mitigar a ameaça crescente do terrorismo

*Tivemos mais um ataque terroristas em Londres, colocando a população europeia em estado de alerta. O inimigo invisível mais uma vez conseguiu êxito e as forças de inteligência foram pegas de surpresa. Não estou aqui dizendo que seja fácil, muito pelo contrário, extremamente complexo, pois é um risco volátil e hoje materializa-se de forma inesperada.*

# análise

## Um risco volátil e imprevisível

O risco de ataques terroristas podemos hoje comparar em certos aspetos com às catástrofes naturais – ambos tendem a ocorrer com alguma regularidade e a provocar um impacto económico significativo, bem como feridos e mortos. A natureza dos acontecimentos tende também a seguir uma mesma diretriz.

No caso do terrorismo, são ataques bombistas e tiroteios; no que respeita às catástrofes naturais, são os ciclones, os tufões, os sismos, as inundações, etc.

Porém, distinguem-se quanto à sua fonte e a previsibilidade. Conhecemos, por exemplo, as condições que dão origem a alguns desastres naturais como um ciclone e podemos prever de forma cada vez mais exata o local e o momento em que os impactos irão acontecer.

Mas, o terrorismo de hoje, com os lobos solitários fica extremamente complicado prever, pois estamos lidando com o Fator Humano, pessoas que parecem normais e que de repente decidem infligir danos graves a pessoas inocentes. Mesmo compreendendo as motivações e patologias subjacentes a estes atos, é extremamente difícil prever o dia e a hora em que um terrorista poderá atacar.

Mas, tal como acontece com as catástrofes naturais, isto não significa que as empresas não tenham opções para lidar com a ameaça terrorista, independentemente da volatilidade e da imprevisibilidade da mesma.

Nos anos que se seguiram ao 11 de setembro, um conjunto de ações preventivas permitiram reduzir a possibilidade de uma empresa ser alvo de terroristas, bem como minimizar os impactos físicos e financeiros.

## Gestão do risco

Por vezes, o terrorismo é tratado como uma ameaça isolada. No entanto, a melhor forma de lidar com este fenómeno é normalmente no âmbito de um programa global de gestão do risco. As medidas que reduzem o risco de ataques – como um maior controle sobre o acesso às instalações – constituem também, em geral, boas práticas. Entre as medidas básicas podemos citar:

- Implementar medidas de segurança física;
- Medidas de sensibilização e de proteção dos funcionários de modo a reduzir a exposição;
- Levar em consideração no levantamento de riscos instalações ou locais de maior incidência, reduzindo os impactos indiretos relacionados com alvos próximos;
- Proximidade de estações de metrô e ou ônibus;
- Revisar e assegurar que os planos de continuidade de negócio, incluindo os de emergência, crise e recuperação se mantêm atualizados e possuem medidas relacionadas com o terrorismo;

# análise

O gestor de riscos deverá de forma clara e direta monitorar as variáveis políticas que sua empresa possui, pois, as respectivas mudanças poderão torná-la alvo de ataques terroristas.

Este é um ponto fundamental, pois grande parte dos executivos, incluindo presidência e diretoria, não acreditam que esta possibilidade possa vir a acontecer. Olham sempre pelo espelho retrovisor. A questão do Risco Político é interconectado com possíveis represálias. Exemplo: Empresa brasileira de defesa que passa a vender armamento para a França, e esta, utiliza no combate ao Estado Islâmico. Pode ser alvo? Irá deixar de vender? Não, mas sua segurança será que ser reforçada e a análise de riscos realizada.

## Transferência do risco

Um ataque terrorista a bens patrimoniais ou infraestruturas poderá afetar, direta e indiretamente, muitos aspectos das operações de uma organização e provocar um conjunto variado de perdas, incluindo danos patrimoniais e perdas de exploração por interrupção da atividade, bem como indenizações por acidentes de trabalho ou responsabilidades civis. E embora muitos países tenham alguma forma de seguro ou resseguro a nível nacional contra o terrorismo, esta transferência da perda tem algumas limitações materiais:

- Poderá ser necessária uma declaração oficial de um ato de terrorismo para acionar o pagamento das indenizações;

- Nem todas as coberturas estão disponíveis;
- A cobertura de perdas de exploração por interrupção da atividade, se estiver disponível, poderá ter limitações;
- Têm de ser incluídos todos os ativos;
- A cobertura de riscos de natureza química, biológica, radiológica ou nuclear (QBRN) poderá não estar disponível.

O mercado de seguros privado, para o risco de terrorismo, quer isolados quer em combinação com sistemas de seguros de terrorismo a nível nacional, evoluiu muito a partir de 11 de setembro. As empresas têm agora uma variedade de opções que permitem adequar com seus níveis de riscos. As opções de transferência do risco de terrorismo incluem atualmente:

Programas globais – atualmente é possível incorporar a cobertura dos riscos associados ao terrorismo num programa global, embora seja preciso ter em conta algumas questões, das quais as mais importantes são: se existem sobreposições ou lacunas entre a apólice contra atos terroristas e a cobertura de todos os riscos patrimoniais e de que forma um sistema de seguros contra o terrorismo a nível nacional, se distingue do programa global de terrorismo;

Extensões de apólices – ter cláusulas “standard”, as seguradoras podem disponibilizar cláusula personalizada ou conforme o programa geral, mas com sublimites e extensões elaborados especificamente tendo em conta as necessidades da empresa, seja no quadro dos seguros patrimoniais, seja na forma de cobertura isolada;

# análise

Cobertura flexível – muitas seguradoras oferecem atualmente coberturas relacionadas com o terrorismo adaptadas às necessidades específicas das empresas:

- Cobertura de perda de atratividade, no caso de uma empresa sofrer uma quebra no volume de negócios em resultado de danos em edifícios e infraestruturas localizadas nas proximidades;
- Perdas de exploração por interrupção da atividade, quando o acesso às instalações do segurado não é possível, nomeadamente em resultado de uma diretiva civil ou militar;

Riscos QBRN – estes riscos são normalmente excluídos das apólices de seguros, mas podem ser adquiridos como «derrogação de uma exclusão» ou de forma independente. As coberturas de danos físicos (incluindo os custos de limpeza), de perdas de exploração por interrupção da atividade e de responsabilidade civil estão disponíveis num número limitado de mercados comerciais especializados;

Período de indenização – embora alguns peritos defendam que o período de indenização da cobertura de perdas de exploração ligadas a atos de terrorismo deve ser de pelo menos 18

***Os acontecimentos recentes mostram que, infelizmente, o terrorismo continuará a fazer parte do panorama do risco no futuro próximo.***

meses, normalmente os segurados podem estabelecer um prazo específico de cobertura, num limite mínimo de seis meses e no máximo de cinco anos;

Perdas de exploração por interrupção da atividade – as empresas não têm de sofrer danos materiais diretos para sofrerem uma perda. Agora é possível cobrir o impacto de uma interrupção da supply chain em resultado de uma ação terrorista ou devido a outras causas indiretas de perda;

Cancelamento de um evento – ataques terroristas ou até ameaças graves podem levar uma empresa a cancelar um grande evento comercial. Trata-se de algo que aconteceu mais frequentemente depois do 11 de setembro, mas houve muitos outros casos de eventos cancelados em resultado de uma ameaça ou de um ataque terrorista.

Os acontecimentos recentes mostram que, infelizmente, o terrorismo continuará a fazer parte do panorama do risco no futuro próximo. Não obstante, os riscos de ataques terroristas podem ser geridos de forma a minimizar a ameaça e a mitigar potenciais impactos. No momento anterior à verificação de qualquer dano, o seguro proporciona conforto à administração e aos acionistas de uma empresa, assim como uma via para a recuperação se, efetivamente, ocorrer um ato terrorista.

O seguro é uma transferência visando minimizar as perdas potenciais, mas a gestão da crise, esta terá que ser efetiva e duradoura, pois não há como transferir o impacto emocional dos colaboradores que sofreram um risco desta magnitude.

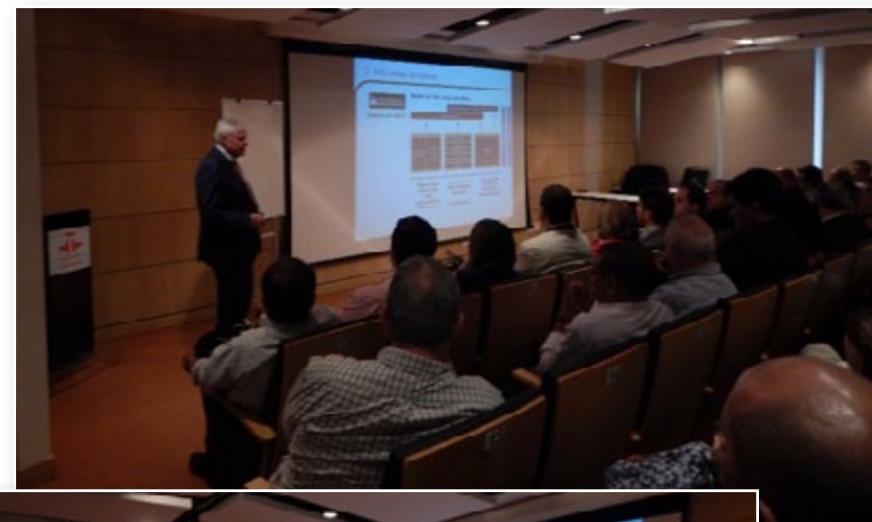


## A Palestra Inteligência em Riscos no RJ é sucesso mais uma vez!

Novamente, mais de 70 pessoas compareceram na palestra de Inteligência em Riscos do nosso presidente, Prof. Dr. Antonio Celso Ribeiro Brasileiro, dessa vez no Instituto Cervantes - Rio de Janeiro, dia 24 de maio de 2017.

A palestra teve como temática, a Inteligência em Riscos Corporativos e a apresentação da nova Solução desse tema, o Software INTERISK, única solução do mercado com as ferramentas analíticas de Criticidade e Motricidade em Riscos, para a visão holística do contexto estudo, que permite uma melhor priorização do tratamento dos riscos.

Antonio Celso Ribeiro Brasileiro também aproveitou o conceito das 3 linhas de defesa, que integra e analisa as informações de todas as disciplinas de riscos para ressaltar que a Solução INTERISK independente da métrica e ou ferramenta utilizada faz essa integração, sendo também pioneira neste aspecto, analisando as informações e com melhor priorização dos riscos em seu tratamento, agrega uma ótima relação custo benefício.



Por que a Brasileiro INTERISK  
é a **SOLUÇÃO** que **VOCÊ** precisa?

listamos **8 vantagens** que geram  
**VALOR** para sua **empresa** e resultam em  
uma **GESTÃO DE RISCOS** mais  
**precisa, rápida e eficaz! CONFIRA**



**Nossa solução de Inteligência em Riscos Corporativos, tem a inovação necessária para agregar valor para sua empresa!**

**As funcionalidades que o INTERISK disponibiliza remodelam o conceito de gerenciamento de riscos, de um procedimento difícil e chato para uma análise com riscos interconectados e resultados com visualização simples. São inúmeras vantagens que resultam em uma gestão de riscos eficiente e precisa, da maneira mais fácil e completa para você.**

# A eficácia na Gestão de Riscos segundo o Global Risk Report é a Interconectividade

*O Global Risk Report 2017 conclui que a Interconectividade entre riscos é um Fator Crítico de Sucesso para Gestão de Riscos. Essa metodologia já é aplicada pela Brasileiro com o software INTERISK resultando em Inteligência em Riscos para sua empresa.*

# método

Global Risk Report 2017, do Fórum Mundial, também destaca efeitos negativos da desigualdade social e da evolução tecnológica como tendências para os próximos anos.

Pela primeira vez em 12 anos, os riscos ambientais estão entre as principais preocupações de especialistas em impactos nos negócios e na sociedade civil em todo o mundo. O estudo, desenvolvido anualmente pela The World Economic Forum, em parceria com seguradora global Zurich e renomadas instituições financeiras e acadêmicas, mostra uma crescente atenção ao impacto de riscos ambientais como eventos climáticos extremos e desastres naturais, tendo como consequência danos irreparáveis causados pelo homem e falha na mitigação ou adaptação às mudanças climáticas que virão, no cotidiano das populações.

O relatório também mostra que a instabilidade e a crescente desigualdade social figuram como tendências para os próximos dez anos, trazendo os riscos do desemprego estrutural ou subemprego. Isto significa que cuidar das organizações passa a ser extremamente abrangente e holístico tendo que considerar tudo o que pode afetá-las e, no atual contexto global, um gerenciamento de risco eficaz deve levar em consideração as interdependências entre os inúmeros riscos.

A Seguradora Suíça Zurich declarou que acredita ser de fundamental importância estratégica as iniciativas que contribuem para melhorar o entendimento da sociedade em relação aos riscos, pois faz com que as pessoas reflitam e busquem as melhores formas de se precaver contra as ameaças, além de buscarem a colaboração e co-criação.

Outra importante conclusão do estudo é que a sociedade não está acompanhando o ritmo da evolução tecnológica. Das doze tecnologias emergentes analisadas no relatório, os especialistas descobriram que a inteligência artificial e a robótica têm os maiores benefícios potenciais, mas também os maiores efeitos negativos potenciais com maior necessidade de governança. “Vivemos um momento de ruptura, no qual o progresso tecnológico também cria desafios”, declara Cecilia Reyes, Chief Risk Officer da Zurich.

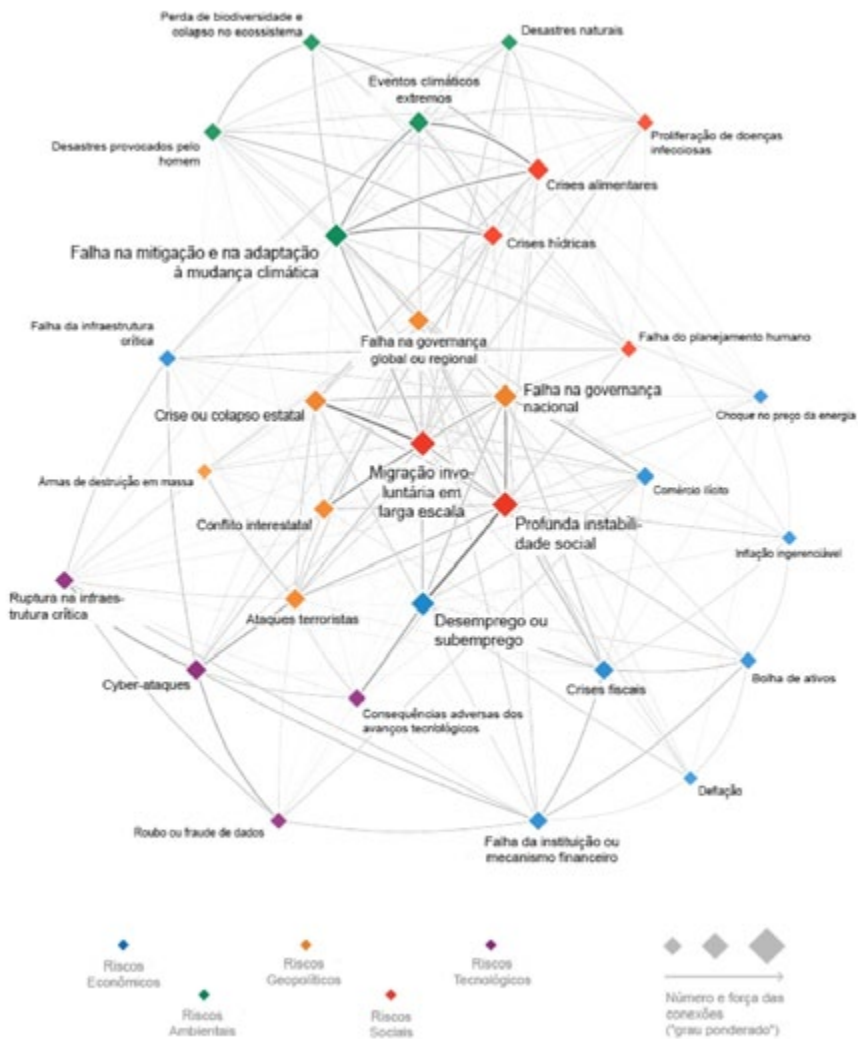
Sem a governança apropriada e a renovação das habilidades dos trabalhadores, a tecnologia vai eliminar funções mais rápido que a criação destas. Os governos não podem mais oferecer níveis históricos de proteção social. A consequência é a desestabilização, pois sem proteção social pode haver forte deterioração. Portanto a cooperação passa a ser um Fator Crítico de Sucesso para evitar a deterioração futura, incluindo desde as finanças e consequentemente a má utilização dos recursos do meio ambiente.

A interconectividade dos riscos, a motricidade entre eles, o entendimento de quais são influentes e dependentes é uma questão estratégica abordada no Global Risk Report 2017. Na visão dos especialistas que colaboraram na elaboração do relatório 2017, este entendimento, a dinamicidade dos riscos e seu respectivo gerenciamento é a receita de sucesso para o futuro da gestão de riscos.

O Global Risk Report utiliza como metodologia para o entendimento da interconectividade as percepções dos especialistas, formando o mapa abaixo:

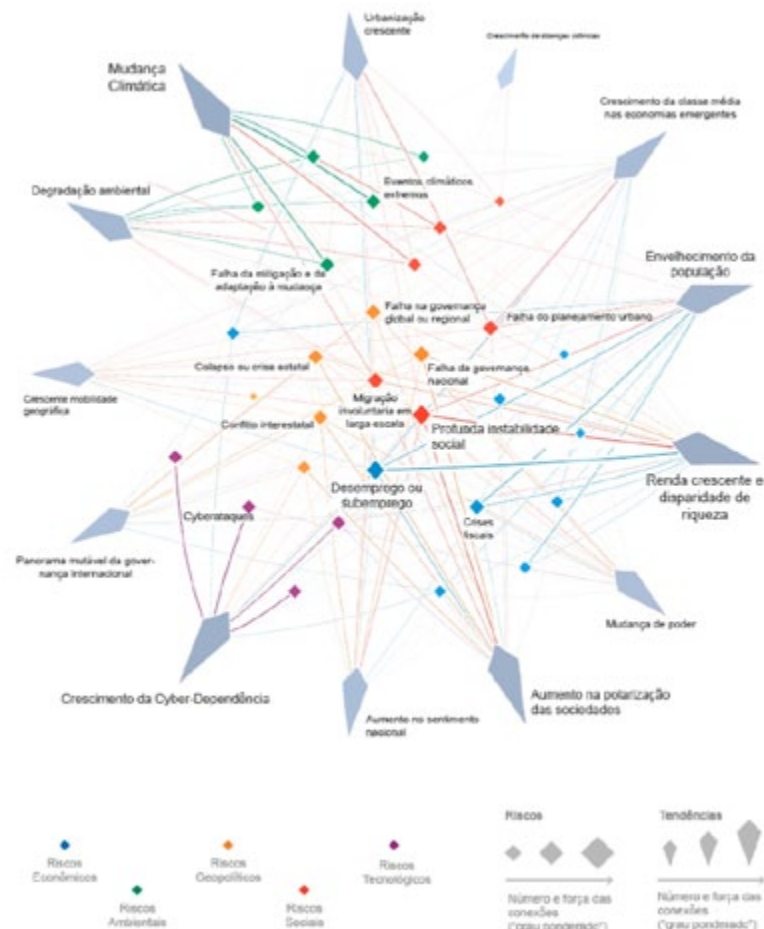
# método

Figura 4: O Mapa de Interconexões de Riscos Globais de 2017



Quanto maior for o losango maior é sua influência sobre a rede de conectividade estruturada. A visão holística que proporciona são as conexões entre os riscos de maior influência e os de menor, fazendo o claro entendimento por exemplo de riscos sistêmicos.

Figura 1: The Risks-Trends Interconnections Map



Uma segunda versão da interconectividade do Risk Global Report 2017.

# método

O Relatório de 2017, que se encontra na sua 12ª edição é realizado todo ano, com base em pesquisas com aproximadamente 750 especialistas em negócios, sociedade civil, acadêmicos e público, abordou 30 riscos globais e as suas tendências relacionadas que poderiam amplificar ou alterar as interconexões entre elas.

Os riscos também tiveram sua criticidade, levantamento da Probabilidade de Ocorrência e Impacto no Mundo classificadas. Os principais riscos para 2017 foram:

Categorias de riscos	Tipos de riscos
1. Econômicos	Comércio ilícito
	Desemprego e ou subemprego
2. Ambientais	Eventos climáticos extremos
	Desastres naturais
	Danos causados pelo homem
3. Geopolíticos	Ataques terroristas
	Armas de destruição em massa
	Colapso nos governos
4. Sociais	Migração involuntária em larga escala
	Crise de água
	Crise de alimentos
5. Ecnológicos	Fraude ou roubo de dados
	Ataques cibernéticos

Estes 13 riscos nas cinco categorias, mas suas interconectividades devem ser Farol de Monitoramento dos Gestores de Riscos, visando antecipar situações críticas para as empresas como para os países.

Nós, da Brasileiro INTERISK, trabalhamos com a interconectividade entre riscos já alguns anos, visando entender essa dinâmica.

Utilizamos para isso a Metodologia trazida da construção de cenários prospectivos, a Matriz de Impactos Cruzados – MIC. A MIC foi adaptada da metodologia do cenarista francês Michael Godet que tem como base o Teorema Bayes, das probabilidades condicionantes.

Para construir a Matriz de Impactos Cruzados utilizamos os seguintes critérios:

Impacto cruzado	
Nível de relevância	Pontuação
Alto	3
Médio	2
Baixo	1
Não existe relevância	0

# método

A MIC fornece de forma direta os riscos dependentes e os motrizes:

Fatores	X1	X4	X5	X6	X7	X8	X10	X11	X13	X14	X15	X16	X17	X20	D
X1	Xx	2	3	3	0	0	0	3	1	1	0	0	1	0	14
X4	0	Xx	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	3
X5	3	2	Xx	3	2	1	0	3	3	3	2	2	3	2	29
X6	3	2	3	Xx	2	2	0	3	1	3	0	0	3	0	22
X7	0	1	2	2	Xx	3	3	3	3	3	3	3	3	3	32
X8	0	1	2	2	3	Xx	3	3	3	3	3	3	3	3	32
X10	0	1	1	1	3	3	Xx	3	2	3	3	3	0	3	26
X11	2	1	1	1	3	3	2	Xx	3	2	3	3	3	3	30
X13	2	1	2	2	3	3	3	3	Xx	2	3	3	0	3	30
X14	3	2	3	3	3	3	3	3	3	Xx	3	3	0	3	35
X15	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	Xx	3	2	3	36
X16	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	Xx	2	3	37
X17	0	3	2	2	2	3	1	3	1	2	3	3	Xx	3	28
X20	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	Xx	36
M	20	22	28	28	30	30	24	39	29	31	29	29	22	29	Xx

Legenda: 1. Baixo Nível de Escolaridade; 4. Elevada carga tributária; 5. Desigualdade social; 6. Exclusão social; 7. Corrupção policial; 8. Corrupção no judiciário; 10. Inteligência Policial; 11. Legislação Brasileira; 13. Sistema Carcerário; 14. Violência Urbana; 15. Facções Criminosas estruturação do crime como empresa; 16. Facções Criminosas: assistencialismo; 17. Valores éticos e morais nas empresas; 20. Estruturação das milícias em função da inoperância do Estado.

O resultado do cruzamento entre a Dependência e a Importância gera a Matriz de Impactos Cruzados. A Matriz de Impactos Cruzados é elaborada a partir do ponto das notas atribuídas para dependência e o ponto médio das notas atribuídas para importância.

A Matriz de Impactos Cruzados possui os seguintes quadrantes:

- Quadrante I – Ligação: Riscos ou Fatores que influenciam outros quadrantes, sofrem influência do quadrante motriz e se influenciam entre si.
- Quadrante II – Motriz: Riscos ou Fatores que influenciam na concretização dos demais sem sofrerem influências.
- Quadrante III – Dependente: Riscos ou Fatores que apenas sofrem influências.
- Quadrante IV – Independente: Riscos ou Fatores que não influenciam na concretização dos demais e também não sofrem influências.

Esta matriz possui de especial a influência da ocorrência de um Riscos sobre a probabilidade de outros, para ocorrerem ou não ocorrerem, definindo esta influência como impacto. Pode-se então elaborar a matriz de motricidade versus dependência. Para tanto, basta calcular os pontos médios de motricidade e de dependência, aplicando as fórmulas a seguir, e construir o gráfico, onde o eixo x corresponde aos valores de dependência e o eixo y aos da motricidade.



# método

$$PM = \frac{VM + vM}{2}$$

PM = Ponto Médio da Motricidade  
VM = Valor mais alto de motricidade  
vM = Valor mais baixo da motricidade

$$PD = \frac{VD + vD}{2}$$

PD = Ponto Médio da Dependência  
VD = Valor mais alto da dependência  
vD = Valor mais baixo da dependência

Construímos a Matriz de Interpretação com os seguintes quadrantes:

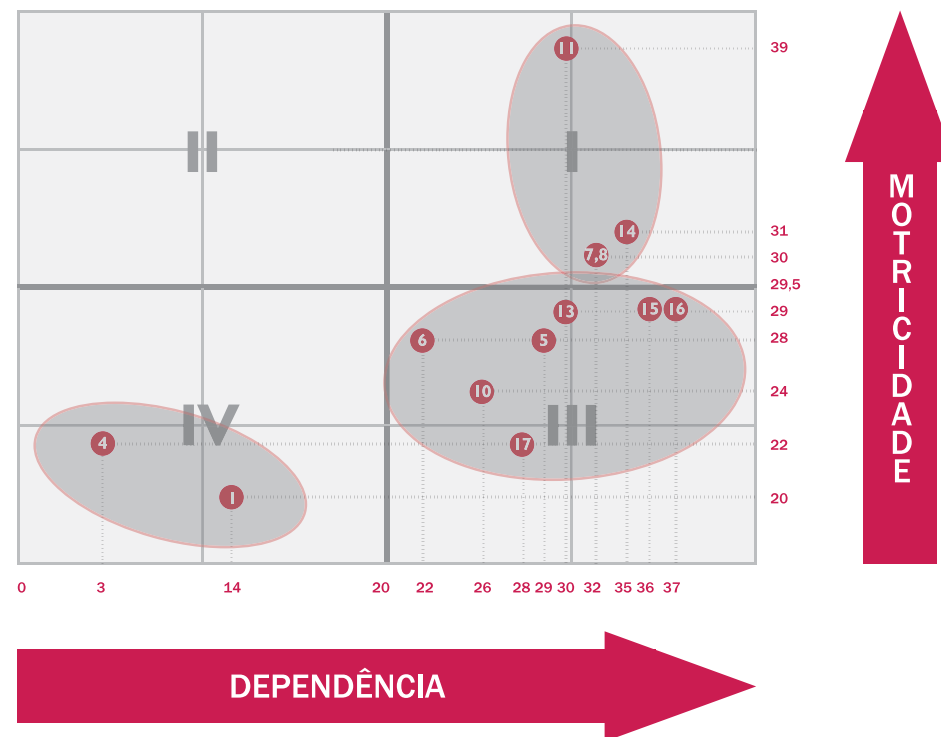
As variáveis motrizes (quadrante II) são as que condicionam o restante do sistema. Já as variáveis de ligação (quadrante I) são muito motrizes, mas têm grande dependência das demais. São as que fazem a ligação entre as variáveis motrizes e as dependentes (quadrante III). Por sua natureza instável, qualquer ação sobre elas terá repercussão sobre as outras e um efeito de retorno sobre si próprio que virá ampliado ou atenuado em função da impulsão inicial.

As variáveis dependentes (quadrante III) são pouco motrizes e muito dependentes, seu comportamento é explicado pelo das variáveis motrizes e de ligação. Já as variáveis independentes (quadrante IV) são aquelas pouco motrizes e pouco dependentes. São geralmente tendências de peso ou fatores relativamente desligados do sistema, e que não constituem determinantes do futuro, podendo ser excluídas da análise.

Os pontos médios de motricidade e dependência foram:

- Ponto Médio de Motricidade:  $PMM = (39 + 20) / 2 = 29,5$
- Ponto Médio de Dependência:  $PMD = (37 + 3) / 2 = 20$

O resultado do Gráfico de Motricidade x Dependência foi:



# método

## Interpretação

Podemos concluir como alta instabilidade os cenários para a cidade do Rio de Janeiro, tendo em vista que existem quatro riscos que são de ligação, ou seja, qualquer ação sobre estes riscos terá uma repercussão sobre os demais.

A instabilidade significa que os atores deverão agir nos riscos plotados no quadrante de ligação. O resultado poderá ser dependente do tipo de ação, tanto positivo como negativo. São cenários de alta volatilidade, tendo solução de curto prazo. As ações estratégicas das empresas devem ser no sentido de influenciar o combate da corrupção policial, no judiciário, mudar o “status quo” da legislação brasileira e da violência urbana.

Ou seja, não adianta tratar os riscos plotados no quadrante III, se os plotados no quadrante II não tiverem sido tratados. O resultado será apenas “enxugar gelo”.

***A Brasileiro, através de seu software INTERISK, é hoje pioneira, em cruzar a motricidade, interconectividade, com a criticidade e termos uma Matriz de Priorização. Isto de forma automática, permitindo ao gestor maior eficácia no gerenciamento de riscos.***



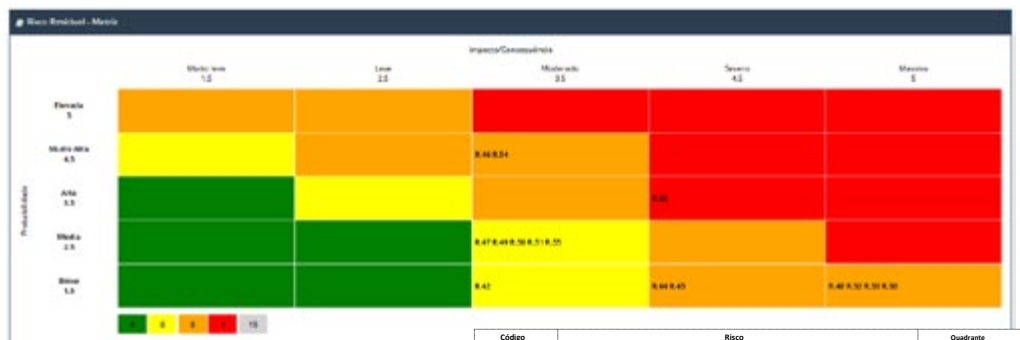
# método

Com o objetivo de aplicar o conceito de interconectividade entre riscos, a priorização é elaborada por meio das ferramentas Matriz de Impactos Cruzados e Matriz de Riscos Residuais. Por meio do cruzamento das duas matrizes, é possível estabelecer a priorização dos riscos. Ainda quando chamávamos Brasileiro & Associados, elaboramos uma Matriz com esse cruzamento, em que no eixo vertical foi colocada a motricidade dos riscos (Matriz de Impactos Cruzados) e no eixo horizontal, a criticidade dos riscos (Matriz de Riscos, utilizando os quatro níveis da matriz). O resultado ficou conforme a Matriz a seguir:

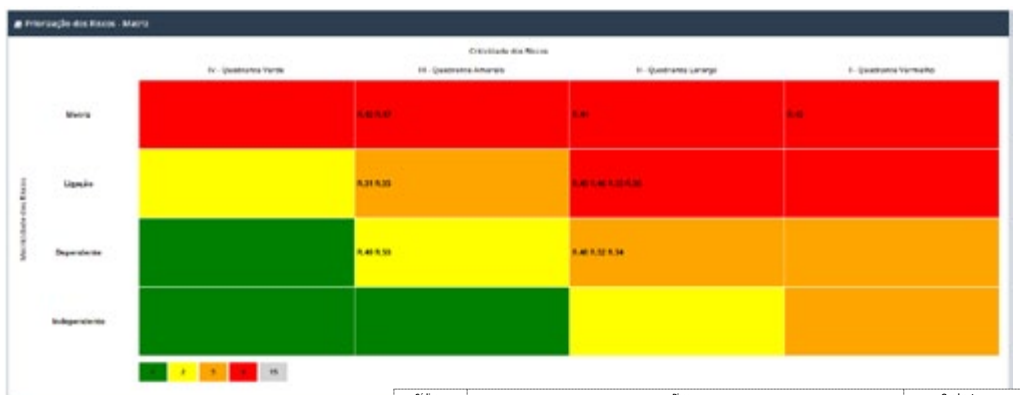
Essa Matriz é uma metodologia da Brasileiro INTERISK, única do mercado. A priorização foi um resultado baseado na experiência dos seus consultores e respectivos projetos, podendo ser reaptada e alterada, de acordo com as características do contexto ou da empresa. A seguir, um exemplo de Priorização de Riscos.



# método



Código	Risco	Quadrante
R.50	Arresto	
R.51	Briga entre torcidas uniformizadas	
R.52	Presença de grupos extremista	
R.53	Presença de extremista solitário	
R.54	Crimes comuns (roubo, furto, etc.)	
R.55	Movimentos de pressão e reivindicatórios	
R.56	Violência policial	
R.42	Manifestação pacífica com bloqueio do tráfego local	
R.43	Manifestação com atos de vandalismo / depredação contra o patrimônio público	
R.44	Manifestação com atos de vandalismo com lançamentos de inflamáveis contra o público local	
R.45	Manifestação com atos de agressão contra o efetivo da PM	
R.46	Tumulto	
R.47	Manifestação para contenção do público para o local do evento	
R.48	Atentado terrorista criminoso	
R.49	Assédio sexual	



Código	Risco	Quadrante
R.50	Arresto	
R.51	Briga entre torcidas uniformizadas	
R.52	Presença de grupos extremista	
R.53	Presença de extremista solitário	
R.54	Crimes comuns (roubo, furto, etc.)	
R.55	Movimentos de pressão e reivindicatórios	
R.56	Violência policial	
R.42	Manifestação pacífica com bloqueio do tráfego local	
R.43	Manifestação com atos de vandalismo / depredação contra o patrimônio público	
R.44	Manifestação com atos de vandalismo com lançamentos de inflamáveis contra o público local	
R.45	Manifestação com atos de agressão contra o efetivo da PM	
R.46	Tumulto	
R.47	Manifestação para contenção do público para o local do evento	
R.48	Atentado terrorista criminoso	
R.49	Assédio sexual	

Explicação e Aplicação: Se aplicássemos somente a Matriz de Riscos, teríamos somente o risco 02 – Manifestações com atos de vandalismos/depredações contra o patrimônio público – como risco crítico. Vejam que a miopia do gestor é grande, pois daria foco, alocaria recursos para um único risco. Já se o gestor cruzasse a motricidade com a criticidade de riscos, temos 8 riscos como críticos e motrizes, ou seja, aumenta a abrangência do gestor, diminuindo a chance de ele ser surpreendido.

Essa metodologia ajuda os gestores a ampliarem a sua visão. Tanto o COSO II como o Fórum Mundial, por meio do Global Risk Report sugerem que as empresas pratiquem esta técnica. Nosso sistema inovou ao realizar o cruzamento entre a criticidade dos riscos e a motricidade e ou interconectividade. Desta forma o decisor possui uma visão estratégica e holística dos riscos que impactam seus objetivos estratégicos.

Ressaltando o software INTERISK é o único do mercado que fornece esta solução de forma prática e objetiva, o que faz com que o gestor agregue valor em seu processo de Gestão de Riscos.

# Solução INTERISK

A eficiência no processo com as soluções implantadas pela Brasiliano INTERISK, resulta em um gerenciamento dos riscos corporativos que flui de maneira clara e transparente por todos os níveis da organização, proporcionando maior nível de controle.

A velocidade, a disponibilidade e o acesso às informações abreviam o tempo das análises e da gestão. Assim, nossos clientes ganham rapidez e eficiência durante cada etapa do processo.

Para conhecer as soluções integradas da gestão de riscos clique no vídeo e confira o modelo de negócio da Brasiliano INTERISK

**b&a**  
BRASILIANO & ASSOCIADOS  
GESTÃO DE RISCOS

**INTERISK**  
Inteligência em Riscos

A B C D E F

PALESTRA GRATUITA EM SÃO PAULO:

# RESOLUÇÃO 4.557 - INTEGRAÇÃO DE RISCOS

## PALESTRANTE

Prof. Dr. Antonio Celso Ribeiro Brasiliano,  
CRMA, CES, DEA, DSE, MBS

Como atender os requisitos da nova resolução, que exige Inteligência em Riscos nas Instituições Financeiras?

- Obrigações vigentes das instituições financeiras
- Prática da Interconectividade entre Riscos
- Visão integrada do processo
- Conceito da Inteligência em Riscos

quando | **04-07**

onde | **Faculdade FESP**

hora | **8:30 às 11:30**

# ler e saber

## conheça a BIBLIOTECA DIGITAL da BRASILIANO INTERISK

A Brasiliano INTERISK disponibiliza CONTEÚDOS GRATUITOS em publicações, coletâneas e ebooks para que você se mantenha antenado com os principais conceitos e metodologias de Inteligência na Gestão de Riscos.

Faça o download:

- **INTELIGÊNCIA EM RISCOS: Gestão Integrada em Riscos Corporativos**
- **Coletânea de RISCOS CIBERNÉTICOS**
- **GESTÃO DE RISCO: uma abordagem ao ambiente corporativo**
- **Publicação internacional – IMPOSTOS DIFERIDOS (Em breve)**

Novos materiais são lançados frequentemente, por isso sugerimos que você assine nossa Newsletter para aproveitar todas as novidades.



Críticas e sugestões de pauta:  
[comunicacao@brasiliano.com.br](mailto:comunicacao@brasiliano.com.br)  
[www.brasiliano.com.br](http://www.brasiliano.com.br)



Publisher: Antonio Celso Ribeiro Brasiliano

Edição: Enza Cirelli

Coedição: Matheus Fridori

Edição de arte: Marina Brasiliano

Edição 108 - Abril 2017 | ISSN 1678-2496N

A revista Gestão de Riscos é uma **publicação gratuita** eletrônica da Brasiliano INTERISK

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

O conteúdo dos artigos é de responsabilidades dos autores.