



**OrbiMaps:  
Ferramenta de Inteligência  
e Gestão de Riscos**

**Entrevista: André Zanetic, em Segurança Pública x Segurança Privada**

**Análise: Quais são as forças que interferem na competição?**

# GESTÃO DE RISCOS

técnica e objetividade



**princípio básico da *gestão de risco***

# Sumário

## Ponto de Vista

### Análise

A Inteligência Competitiva com Foco na Estratégia: As Forças que Interferem na Competição.....	08
A Importância da Auditoria Interna para Gestão.....	34

### Segurança da Informação

A Importância da Tecnologia para Segurança.....	13
---	----

<b>Acontece</b> .....	17
-----------------------	----

### Entrevista

Segurança Pública x Segurança Privada, a Relação entre as duas e as Práticas de Prevenção e Controle do Crime.....	20
---	----

### Em Foco

Tecnologia GIS: Ferramenta de Inteligência e Gestão de Riscos.....	24
--	----

### Carreira

Gerenciando Conflitos.....	31
Gerenciando Projetos.....	38

<b>Ler&amp;Saber</b> .....	42
----------------------------	----



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.

**Revisão** | Ana Paula Deodato.

**Edição, arte e Diagramação** | Agencia BM Design

**Colunista** | Ana Paula Deodato

**Colaboradores desta edição** | André Zanetic, Maicon Alex C. Ribeiro da Silva, Nino Ricardo Meireles, Olavo Di Giorgi, Reginaldo Catarino, Robson de Oliveira Lemes, Reginaldo Catarino e Rosângela Aparecida Stringher

**Brasiliiano & Associados Online** | [www.brasiliiano.com.br](http://www.brasiliiano.com.br) Blog da Brasiliiano & Associados | [www.brasiliiano.com.br/blog](http://www.brasiliiano.com.br/blog)



## O Espírito do Iluminismo

Osama Bin Laden foi morto pela tropa de elite da marinha norte-americana, com o corpo cravado de balas em um esconderijo no Paquistão. Bin Laden foi morto antes de completar 10 anos do fatídico 11 de setembro de 2001, dia em que seus seguidores realizaram, através de uma estratégia assimétrica, os ataques à Nova York e Washington. Mataram em uma única manhã quase 3000 pessoas de 54 nacionalidades diferentes, além de implantar o medo e pânico no mundo ocidental. O mundo nesta última década foi obrigado a viver sob constante ameaça do terror islâmico, cuja complexidade e abrangência destrutiva impuseram uma série de mudanças culturais e de segurança.

O que era para ser um início de século com paz e prosperidade começou com uma declaração de guerra total ao terror. A morte de Bin Laden pode sim ajudar a reconduzir o século XXI ao seu eixo original, qual seja de paz e de prosperidade.

Estamos torcendo, embora ainda vigilantes, que com o desaparecimento de Bin Laden também tenham desaparecido os que achem que alguém tenha que morrer apenas por discordar do outro.

Torço com todas minhas forças e fé que o espírito do Iluminismo triunfe, vamos renegar os profetas, se preciso for, mas, por favor, parem de matar em nome de Deus (seja ele de qual religião for)!!

Boa leitura e sorte!!!

Antonio Celso Ribeiro Brasileiro  
Publisher  
abrasiliano@brasiliano.com.br



# Information Risk Assessment - IRA

As empresas enfrentam, hoje, desafios em várias frentes, tais como consumidores exigentes, regras cada vez mais complexas, novas regulamentações e o mercado cada vez mais competitivo.

A fuga de informações estratégicas e o roubo de documentos corporativos é hoje uma ameaça real. Segundo a Câmara de Comércio Americana dos EUA, os custos com a perda de propriedade intelectual giram em torno de US\$ 25 bilhões de dólares. E o pior é que estas informações estratégicas não estavam armazenadas em computadores, mas disponíveis em recipientes de lixo, jogados em copiadoras, impressoras e nas mesas dos executivos e gerentes.

A fuga e ou roubo de informações estratégicas, por não proteger adequadamente e não saber elimina, por exemplo dados financeiros de cliente, podem resultar na responsabilidade direta de violação de privacidade. Ou seja as empresas podem ser processadas a indenizar seus clientes pela fuga e ou roubo de informações!

Acreditamos que no mercado brasileiro ainda exista muito o que fazer em termos de prevenção de fuga e roubo de informações estratégicas.

A Brasiliano & Associados avalia as fragilidades do ambiente, foco no Fator Humano, identificando o nível de risco da Fuga e ou Roubo de Informações Estratégicas. Tudo isso através de um processo prático e objetivo.

Oferecemos um trabalho independente, com uma visão prospectiva, utilizando metodologia própria, levando em consideração a informação exposta, o acesso aos documentos estratégicos, os equipamentos que contém informações e não estão devidamente protegidos e a infra estrutura física.

Possuímos uma equipe multidisciplinar, com capacidade e visão de vários segmentos empresariais. Prestamos os seguintes serviços:

- Gestão de Risco de Fuga e Roubo de Informações Estratégicas
- Mapeamento, Avaliação e Respostas aos Riscos
- Políticas de Segurança da Informação
- Programas de Sensibilização – Trato das Informações Estratégicas
- Programas de Inteligência e Contra Inteligência Empresarial
- Programas e Processos de Eliminação de Informações Estratégicas
- Avaliação das Fragilidades – Nível de Risco – Testes Operacionais



A Revista Gestão de Riscos traz para você leitor, matérias que irão agregar valores nos seus conhecimentos, no Em Foco desta edição vamos falar sobre a nova ferramenta lançada no mercado empresarial, OrbiMaps, um software de inteligência de localização que transforma dados estáticos. O software vem com todas as ferramentas para deixar as empresas mais próximas das exigências do mercado, atendendo as organizações que buscam usar as informações para prosseguir na sua qualificação empresarial, nesta matéria eu, Ana Paula Deodato e Reginaldo Catarino, unimos as informações que você precisa saber sobre a OrbiMaps ligada com a Gestão de Riscos.

Inteligência Competitiva é o assunto que está na coluna Análise, onde o autor especialista em Segurança Empresarial, Robson Leme, relata quais são os principais interesses das organizações pela Inteligência Competitiva e quais são os benefícios que ela traz para as empresas.

Como gerenciar um projeto para conseguir um resultado positivo? O autor Nino Meireles, repassa as informações necessárias em ciclos, para os gestores compreender com facilidades a forma de criar um projeto eficiente. Nino Meireles, escreve os passos básicos para o gerenciamento de conflitos, o que o gestor precisa saber para permanecer determinado para tomar certas decisões.

O consultor de segurança da Brasiliano & Associados, Maicon Alex, escreve em seu artigo – A Importância da Tecnologia para Segurança-, baseada na Gestão de Riscos e alinhada com a norma ISO 31000, ressaltando as diferentes tecnologias que hoje o mercado atende, para as necessidades das organizações como: Controle de Acesso e Circuito Fechado de Televisão – CFTV.

Rosângela Aparecida Stringher explica para o leitor, que a auditoria interna ganha forças como função de apoio à gestão, uma gestão hábil agrega valor nas organizações e possibilita melhor desempenho no funcionamento das empresas, a autora traz todas essas informações no seu artigo, A Importância da Auditoria Interna para a Gestão.

Na coluna Acontece, o lançamento oficial como noite de autógrafos do livro, Do Ponto de Vista de Relações Públicas – Razões muito fortes para você atuar no Ambiente de Comunicação, uma obra que mostra a visão diferente da área de Relações Públicas interligada com a Gestão de Riscos, além do curso de Extensão em Investigação em Fraudes Empresariais, que ocorreu neste mês.

A coluna Ler&Saber vem com uma novidade, os lançamentos dos livros da Editora Sicurezza, As fraudes contra as Organizações e o papel da Auditoria Interna, obra de Humberto Ferreira Orlá Filho, especialista em Auditoria Interna e o Guia Prático para a Gestão de Continuidade de Negócios – GCN, do autor Antonio Celso Ribeiro Brasiliano. A coluna traz um convite especial para você leitores confirmem!

Uma Boa Leitura!

Ana Paula Deodato  
anapaula@brasiliano.com.br

# Fraud Risk Assessment

A fraude hoje nas empresas é um tema de preocupação estratégica, pois afeta de forma direta a competitividade e a imagem. As últimas pesquisas realizadas nos Estados Unidos, pelo ACFE, comprovou um aumento de 65% em relação ao ano de 2002.

Acreditamos, embora haja esta preocupação estratégica, que ainda exista muito o que fazer em termos de prevenção.

A Brasiliano & Associados avalia os riscos de fraudes nos processos das empresas e realiza auditoria investigativa. Oferecemos um trabalho independente, com uma visão prospectiva, utilizando ferramentas de tecnologia da informação voltados à prevenção, detecção e investigação.

Possuímos uma equipe multidisciplinar, com capacidade e visão de vários segmentos empresariais. Prestamos os seguintes serviços:

- **Investigação de Fraude**
- **Gestão de Risco de Fraude – Mapeamento, Avaliação e Respostas ao Risco de Fraude**
- **Tecnologia Forense**
- **Verificação de Antecedentes – Background Checks Investigation**
- **Compliance em antilavagem de dinheiro**
- **Estruturação e Operacionalização de Canal de Comunicação – Denúncia**
- **Serviços de Ética Comercial**
- **Serviços de FCPA – Programas de Prevenção, Monitoramento e Controles Internos – Corrupção e Antisuborno**





# A Inteligência Competitiva com Foco na Estratégia: As Forças que Interferem na Competição.

*Robson de Oliveira Lemes | Especialista em Segurança Empresarial – CES, aluno do MBA em gestão de riscos.*



## Resumo

Para se compreender a Teoria de Inteligência Competitiva e os impactos de suas forças na definição de uma estratégia é aceitar que no dia a dia estamos em uma competição. A origem da Inteligência Competitiva em organizações empresariais deveria ser vista à luz, não apenas da origem militar, mas também de outras ciências, tais como a Administração de Empresas ou a Economia. Com isso, seria mais fácil “vender” a Inteligência Competitiva evitando o receio do “pé atrás” por causa da associação com a espionagem. O interesse das empresas pela Inteligência Competitiva está baseado na necessidade de monitorar cotidianamente o sistema competitivo por causa do dinamismo e das incertezas provocadas pela globalização, desregulamentação, privatização, necessidade de trabalhar a informação e o conhecimento.

## A Teoria da Inteligência Competitiva

Para se compreender a Teoria de Inteligência Competitiva e os impactos de suas forças na definição de uma estratégia é aceitar que no dia a dia estamos em uma competição. De fato, quando assumimos esta condição, como fator dinâmico presente no ambiente empresarial, nos permite

considerar os aspectos mais vulneráveis possíveis, pois em verdade, nunca conseguimos compreender o que de fato está por de trás do desconhecido.

A origem da Inteligência Competitiva em organizações empresariais deveria ser vista à luz, não apenas da origem militar, mas também de outras ciências, tais como a Administração de Empresas ou a Economia. Com isso, seria mais fácil “vender” a Inteligência Competitiva evitando o receio do “pé atrás” por causa da associação com a espionagem.

Percebe-se que a Inteligência Competitiva vai buscar em outras áreas as bases de sua fundamentação teórica. Contudo, tem-se a impressão de que nada mais é do que uma mistura de pedaços de teorias referentes a outras áreas do conhecimento, tais como: Administração (ferramentas de análise), Ciência da Informação, Biblioteconomia (Coleta e Armazenamento de dados) Ciência da Computação, Economia e outros, encaixadas em uma sequência a que chamam de Ciclo de Inteligência.

O interesse das empresas pela Inteligência Competitiva está baseado na necessidade de monitorar cotidianamente o sistema competitivo por causa do dinamismo e das incertezas provocadas pela globalização, desregulamentação, privatização, necessidade de trabalhar a informação e o conhecimento.

## As Forças que Interferem na Competição

Para a definição de uma estratégia, que será utilizada como diferencial em uma competição, é preciso compreender em detalhes todas as forças que interferem na competição:



***“não se pode admitir que permaneçamos firmados apenas um modelo estratégico, causando uma cegueira em relação às outras empresas”***

Ameaça de entrada - todas as vezes que nos deparamos com novos fabricantes, por exemplo, do mesmo produto com o qual trabalhamos, estes surgem, com novas capacidades de desenvolvimento de tecnologia, novos anseios em relação ao posicionamento de mercado. Esta capacidade traz consigo um efeito de sacudir, aquilo que pode permanecer estável por um determinado período. O grau deste impacto depende de quanto os novos concorrentes (entrantes) se sentem ameaçados em relação às barreiras existentes. Isto pode definir também o tempo de permanência desta ameaça.

Fornecedores e Clientes - a eles pertencem o poder de negociação sobre os participantes de um setor através da elevação dos preços ou da redução da qualidade dos produtos ou bens. Da mesma forma, os clientes têm a capacidade de forçar a baixa dos preços, que exigir uma melhor qualidade dos produtos, principalmente quando se desenvolveu uma relação de confiança, colocando os concorrentes uns contra os outros para que suas necessidades sejam atendidas da melhor forma possível, e em função do aumento dos lucros do setor. Este poder depende das inúmeras características do mercado da importância de cada produto ou serviço, em uma relação cliente x fornecedor.

Produtos Substitutos - Os produtos substitutos devem ser aplicados com muita cautela, pois é muito importante conhecer todas as forças e fraquezas envolvidas na atuação

destes produtos, pois estes limitam o potencial de um setor. Para que isto não ocorra é preciso estar atento a algumas características importantes como: melhorar a qualidade dos produtos, ou alguma forma de diferenciação que cause uma relação de empatia com o cliente final, as tendências de mercado, alta competição de mercado, melhor desempenho. É importante lembrar que estes produtos interferirão diretamente nas margens de lucro.

## **A Análise Estratégica**

A primeira análise sobre estratégia é que ela tem compromisso com a ação e não se trata de eficácia operacional. Ela é exclusiva e valiosa.

Mas como tornar esta identidade clara à nossa percepção? Os executivos e gerentes tomam decisões o tempo todo, o que presumivelmente os comprometerá a fazer alguma coisa, mas nem todas são decisões estratégicas. O importante é assumir o benchmark como ferramenta de estratégia. Falar em competências essenciais ao negócio como diferencial. Mas o que são competências essenciais? As competências essenciais são aquelas que estarão norteando as ações da empresa, bem como, a definição das ferramentas necessárias para o desenvolvimento da estratégia.

É necessário que a definição de uma estratégia esteja alinhada a um conjunto de ações. Pelos termos estratégicos em geral, entendemos como decisões ações que: tem efeito abrangente e por isso são significativas na parte da organização à qual a estratégia se refere; definem a posição da organização relativamente a seu ambiente; aproximam a organização de seus objetivos de longo prazo.

A estratégia deve ser uma constante combinação de fatores mutantes que estão ao redor do ambiente empresarial. Não se pode admitir que permaneçamos firmados apenas um modelo estratégico, causando uma cegueira em relação às outras empresas. Mas uma vez é importante valorizar a criatividade. Para desenvolver uma estratégia é necessário também considerar alguns fatores importantes como a violência, que pode ser considerado como um meio natural e imensurável, pois poderá ser manifestada de forma e intensidade diferentes; a probabilidade ou acaso. Neste ponto, no âmbito empresarial, sob minha ótica profissional, é inaceitável assumirmos uma atuação passiva em relação ao mesmo e os interesses de quem retêm o poder. Por isto, é indispensável que a estratégia da empresa seja desenvolvida em conjunto com a alta administração das empresas.

## Conclusão

A falta de uma maior consistência histórica da Inteligência Competitiva nas organizações empresariais e a necessidade da formação de uma comunidade de inteligência para troca de informações quanto à metodologia e negócios. Contudo, é crítica a questão cultural. Sem uma mudança na

maneira de agir, nas estruturas e nas atitudes, o processo de Inteligência, não tem como ajudar no processo de aprendizagem organizacional ou mesmo dar certo.

Por outro lado quando falamos em competição, é vital que consideremos participantes como fornecedores, clientes, os entrantes em potencial, que são por sua vez, os novos concorrentes, que estão entrando no mercado com novas ideias e anseios, que surgiram em função das novas necessidades do mercado e por sua vez, os produtos substitutos.

A estratégia deve ser compreendida como a criação de compatibilidade entre as atividades de uma empresa e seu sucesso está diretamente ligado ao bom desempenho e da integração de um conjunto de atividades.

## Referências

PORTER, Michael. Competição. On competition. 16 Edição. Rio de Janeiro. Editora Elsevier, 1999.

PASSOS, Alfredo. Inteligência Competitiva. Editora Lote.

MILLER, Stephen H; PRESCOTT, John E. Inteligência Competitiva na Prática. Editora Campus.



**Seus processos estão controlados**



A Divisão de Auditoria de Riscos da Brasiliano & Associados auxilia sua empresa a mitigar e controlar os riscos nos processos, ganhando flexibilidade e competitividade.



info@brasiliano.com.br  
www.brasiliano.com.br  
11 5531 6171

# A Importância da Tecnologia para Segurança

*Maicon Alex Caetano Ribeiro da Silva | Curso Avançado em Segurança Empresarial – Master Business Security – MBS ministrado pela FAPI. Curso de extensão em Análise de Riscos Estratégica, em conformidade com a ISO 31000 - ministrado pela FAPI. Graduando do curso de Marketing na Faculdade UNICID e Consultor da BRASILIANO & ASSOCIADOS GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS. maicon@brasiliano.com.br*

## Aplicações Baseadas na Análise dos Riscos

Toda e qualquer ação a ser tomada deve estar em conjunto com as normas e especificações de sistemas de gestão, a nova ISO 31000 que abrange diversas outras normas como; ISO 9001, ISO 14001, ISO TEC 27001, ISO 22000, ISO IEC 2000.

A ISO 31000 esta alinhada a atender organizações de todos os tipos e portes, que enfrentam influencia em fatores internos e externos que tornam incerto se e quando elas atingirão seus objetivos. O efeito que essa incerteza tem sobre os objetivos da organização e chamado de risco.

Embora a maior parte das organizações gerenciem seus riscos em algum grau, esta norma estabelece um numero de princípios que precisam ser atendidos para se tornarem eficazes.

## Controle de Acesso

O controle de acesso é um recurso tecnológico comum de adoção de mecanismos de autenticação. Um sistema computacional, cujo acesso é permitido apenas a usuários autorizados, devidamente cadastrados no banco de dados da empresa. O acesso é controlado por um procedimento que estabelece a identidade do usuário com algum grau de confiança (autenticação), e só então concede determinados privilégios (autorização) de acesso.

Sua aplicação é bem ampla podendo ser em diversas organizações como:

- Escritórios
- Escolas
- Condomínios

- Industrias
- Hospitais
- Garagens
- Aeroportos
- Entre outros.

Como o próprio nome sugere são tecnologias desenvolvidas para controlar o acesso de pessoas e veículos sendo escolhidos conforme as necessidades do projeto:

NR.	Tipo	Emprego
01	Catracas	Barreira física de controle de entrada e saída de pessoas.
02	Torniquetes	
03	Cancelas	Barreira física de controle de entrada e saída de veículos.

Para a liberação dos recursos é necessário cartões do tipo smart card. Utilização de leitoras de cartão de identificação.

O controle de acesso assegura que somente pessoas, autorizadas acessarão áreas restritas em datas, horários e conjunto de ações pré-estabelecidas, ou seja, o acesso a áreas restritas é através de leitor de proximidade e ou Biometria, integrados no sistema de controle de acesso que é a ferramenta capaz de administrar os direitos de acessos de pessoas, assim como controlar os dispositivos de bloqueio que irão efetivamente liberar ou bloquear o trânsito nas dependências da empresa somente com autorização prévia.

## Circuito Fechado de Televisão - CFTV

Outra tecnologia utilizada para a defesa do patrimônio é o circuito fechado de Televisão, com o uso de câmeras. Elas servem tanto para alertar sobre tentativas de invasão como para registrar possíveis ações criminosas. O



principal objetivo de um Circuito Interno de Televisão é fazer a monitoração de diversos ambientes ao mesmo tempo, e casualmente poder gravar as imagens geradas para uma futura utilização.

Chamamos de “CFTV” justamente porque as imagens geradas somente são distribuídas para os elementos integrantes do sistema, impossibilitando assim que pessoas alheias ao sistema vejam ou utilizem essas imagens para fins diversos.

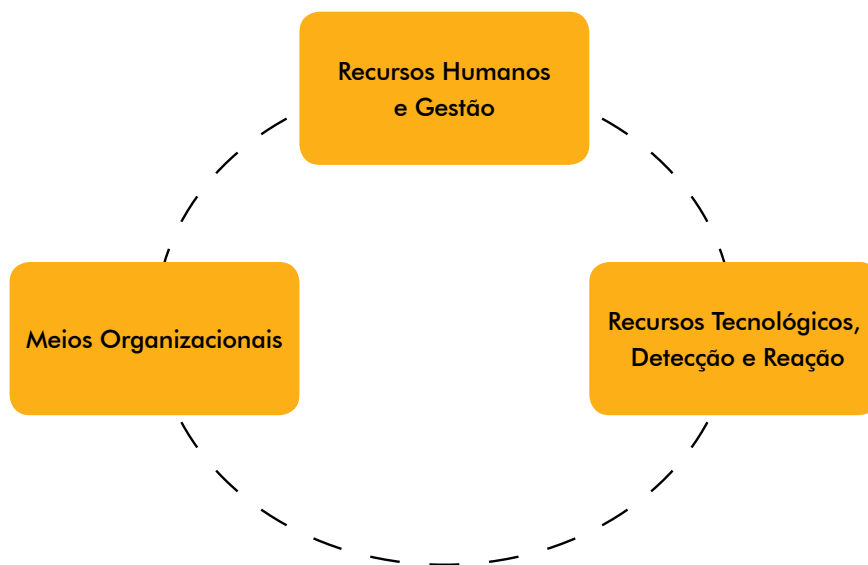
É um sistema de televisãoamento que distribui sinais provenientes de câmeras localizadas em um local específico, para um ponto de supervisão pré-determinado.

Os sistemas de CFTV normalmente utilizam câmeras de vídeo CCD (para produzir o sinal de vídeo), cabos ou transmissores/receptores sem-fio ou redes (para transmitir o sinal), e monitores (para visualizar a imagem de vídeo captada).

## Conclusão

A Tecnologia em Gestão tem sido mais frequentemente demandada como ferramenta para suprir as necessidades de segurança das empresas, em seus diferentes portes, de solução para as sugestões em decorrência das frequentes inovações tecnológicas e da crescente dinâmica do sistema econômico. Ela se insere no contexto de técnica, abrangendo o conjunto de conhecimentos utilizados pelo homem para atingir objetivos previamente determinados.

Os equipamentos de segurança como qualquer outro depende do intermédio do Homem, ou seja, por mais vantajoso que seja os recursos não serão eficazes sem a integração do triângulo abaixo:



Recursos Humanos e Gestão: Deverá ser compreendido como todo o pessoal envolvido com a segurança patrimonial, desde o mais alto escalão até a equipe de segurança encarregada de cuidar da segurança do empreendimento, com qualificação e a formação necessária.

Recursos Tecnológicos, Detecção e Reação: Surgem em apoio aos meios humanos. Executando com maior efetividade a detecção e controle dos eventos. Através dos recursos tecnológicos CFTV, alarme, sensores, controle de acesso as identificações de situações críticas poderão ser monitoradas e até evitadas. As ferramentas aperfeiçoarão o suporte aos recursos humanos. A rapidez da resposta ditará o nível de operacionalidade dos sistemas implantados. O meio técnico ativo - eletrônicos, meios de transmissão e os recursos humanos estão ligados no processo de segurança.

Meios Organizacionais: Procedimentos e normas padronizadas e formalizadas têm

como meta coordenar e integrar os meios tecnológicos e humanos.

A crescente demanda existente neste segmento visa suprir as empresas de condições de competitividade para sobrevivência e êxito no mercado globalizado, como também, de torná-las suficientemente ágeis para atuação em possíveis situações ostensivas ou possíveis crises.

Porém muitas vezes o homem não estipula critérios lógicos para a utilização dos recursos, ou seja, implantam diversos equipamentos sem estarem embasados ou justificados as necessidades do empreendimento e ou negócio.







Ana Paula Deodato

## *Curso de Extensão em Investigação em Fraudes Empresariais*

Foi realizado nos dias 15,16 e 17 de junho de 2011, o Curso de Extensão em Investigação em Fraudes Empresariais, ministrado pelo Professor Antonio Celso Ribeiro Brasileiro, a carga horário do curso foi de 24h aula, onde a grade curricular foi totalmente desenvolvida em uma visão crítica e objetiva de investigação, para atender o profissional na área de investigação enriquecer seus conhecimentos nesta área de Investigação Empresarial, focando as disciplinas,

- As principais disciplinas do curso foram: Taxionomia das Fraudes Empresariais
- Investigação Empresarial
- Técnicas de Investigação Empresarial
- Ética e Noções de Direito
- Técnicas de Elaboração de Relatório

O curso atendeu profissionais nas seguintes áreas, investigadores privados, gerentes de segurança empresarial, gerentes técnicos e de planejamento, auditores internos e externos, assessores jurídicos, oficiais das forças armadas, policiais militares, delegados de polícia civil e federal. Participaram do curso as empresas Kinross, Bandeirante Energia, Copel, Souza Cruz, Oceanair Linhas Aéreas, Petrobras, Banco do Brasil, Sempre Segurança, Volkswagen, Brenco e Grupo Cornelio Brennand.





Ana Paula Deodato

## *Noite de Autógrafos e lançamento de livro*

O autor Fávio Schmidt, recebeu no dia 15 de junho, amigos e convidados para o lançamento oficial do livro - Do Ponto de Vista de Relações Públicas – Razões muito fortes para você atuar no Ambiente de Comunicação, além do lançamento, o autor retribuiu aos convidados com uma exclusiva noite de autógrafos.

O evento foi realizado na Livraria Cultura do Shopping Market Place, realizado pela Editora Sicurezza.

O autor associou em sua obra a Relações Públicas e a Gestão de Riscos com modernas técnicas de proteção corporativa, onde as duas áreas trabalham de uma forma alinhada em processos técnicos e de comunicação para identificar, conhecer, controlar e informar sobre os riscos corporativos que uma empresa está exposta.



# 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](http://www.brasiliano.com.br)  
| [info@brasiliano.com.br](mailto:info@brasiliano.com.br)





André Zanetic

## Segurança Pública x Segurança Privada, a Relação entre as duas e as Práticas de Prevenção e Controle do Crime

Doutor em Ciência Política pela Universidade de São Paulo (USP) em A relação entre as polícias e a segurança privada nas práticas de prevenção e controle do crime: Impactos na Segurança Pública e Transformações Contemporâneas no Policiamento, André Zanetic é professor da Escola de Administração do Instituto Mauá de Tecnologia e consultor de pesquisas e projetos sobre segurança e criminalidade. Foi Coordenador de Análise e Planejamento da Secretaria Municipal de Segurança Urbana da cidade de São Paulo, visiting scholar no Criminal Justice Program em Rutgers-Camden (USA), consultor do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD, pesquisador pela Secretaria Nacional de Segurança Pública - SENASP/ Ministério da Justiça, pesquisador associado à Brasiliano & Associados, pesquisador associado ao Instituto Latino-Americano das Nações Unidas para Prevenção do Delito e Tratamento do Delinqüente – ILANUD e Gerente de Pesquisa e Referência do Instituto Sou da Paz, responde algumas questões sobre a segurança pública e a segurança privada.

**A segurança privada prevalece na sociedade mais que a segurança pública? Por quê? Quem busca mais o serviço de segurança privada hoje em dia?**

Atualmente, sobretudo com a proliferação de espaços como os shoppings centers, cinemas, casas de shows, escolas, universidades, hospitais, restaurantes, etc. Grande parte das pessoas tem

*“hoje a segurança privada atua em áreas que atendem um público muito mais amplo (e também diversos tipos de bens materiais) do que aqueles que estão em contato direto com os proprietários”*

passado mais tempo em locais em que o policiamento é privado do que em locais em que o policiamento é público. No Brasil, assim como em muitos outros países, o contingente de segurança privada já é maior do que o da segurança pública. Dentre os setores que fazem contratação de segurança privada no Brasil, atualmente o maior contratante desses serviços é o setor público, seguido dos bancos, indústrias e demais empresas comerciais e de serviços.

**Sabemos que nem todos os seguranças de rua tem uma formação ou um treinamento específico, eles estão prontos para proteger uma rua residencial ou comercial?**

Em primeiro lugar é bom situar que os seguranças que atuam na rua - os “vigias” - estão na realidade efetuando essa função em caráter informal, pois não há regulamentação que os permita fazerem a segurança das ruas. Esses vigias certamente têm uma formação muito precária (quando tem alguma) e de fato só estão ali como “olheiros” para avisar a polícia em caso de necessidade, não fazendo muito mais do que isso. De uma forma geral, pode-se dizer que mesmo para os setores regularizados a formação ainda é bastante precária, apesar de ter passado por melhorias nos últimos anos. A eficácia desses profissionais depende de muitos fatores, desde a formação adequada até o contexto de cada estabelecimento e as relações com as demais forças de segurança.

**Quais são as características que diferem a segurança privada da segurança pública? O que muda no policiamento quando as atividades contra o crime são realizadas por agentes privados?**

São muitas as diferenças. A principal delas é o fato de a segurança privada ser dirigida para os interesses privados do contratante e terem caráter mais preventivo do que as forças públicas, que são dirigidas para o interesse público e que são responsáveis pela apreensão de criminosos e pela resposta a atendimentos do público, orientando-se de acordo com o sistema de justiça criminal. Além disso, há importantes diferenças de “status” entre elas, relacionadas, sobretudo ao chamado “poder de polícia”, que tem como principal característica o poder de efetuar prisões. Ambas as forças diferem também com relação aos espaços em que podem atuar aos armamentos de que podem fazer uso, aos níveis de formação exigidos.

**O trabalho da segurança privada em questão a prevenção da criminalidade e patrulhamento é um ponto positivo ou negativo para a segurança pública? Há questões de disputa entre a segurança pública e a segurança privada? A segurança privada tem total apoio da segurança pública para efetuar a segurança?**

A segurança privada, atuando em prol dos interesses do contratante, acaba também impactando no campo de ação considerado como sendo da segurança pública, com relação à prevenção e o controle do crime. Afinal, a segurança é um “bem público”, independentemente de ser fornecida

pela segurança pública ou pela segurança privada. Além disso, hoje a segurança privada atua em áreas que atendem um público muito mais amplo (e também diversos tipos de bens materiais) do que aqueles que estão em contato direto com os proprietários. O problema maior é que a necessária interação entre as duas forças é muito pouco (ou quase nada), planejada, incentivada e regulada. Ambas poderiam e deveriam se auxiliar mutuamente otimizando seus esforços, trocando experiências e intercambiando informações úteis. As disputas entre os setores, que não chegam a ser tão relevantes, são problemas consideravelmente menores do que estes que aponte.

**A expansão da segurança privada causa algum desfecho na segurança pública para a sociedade? A função da segurança seja ela pública ou privada é fazer a prevenção ao crime, a segurança privada atinge esse critério quando contratada?**

A expansão da segurança privada certamente causa um grande impacto sobre a segurança pública, embora esse impacto seja muito pouco mensurado. Para responder de fato a esta questão é preciso fazer um verdadeiro aprofundamento sobre a forma de atuação, os diferentes segmentos e seus resultados específicos, através do reordenamento e padronização das informações sobre as ações realizadas pela segurança privada. Sem informações consistentes, não há condições para responder a essas questões, que são importantes para o setor da segurança privada e para a sociedade de uma forma mais ampla. Precisamos ainda avançar muito nesse campo das pesquisas sobre o setor.

**Os Shopping Center estão mais adeptos a contratar segurança privada, as tentativas de roubo e outros tipos de crime diminuíram depois dessas contratações?**

Novamente, dada a precariedade das estatísticas, é difícil afirmar com segurança a dimensão do impacto que o setor possui. Além disso, as formas de criminalidade nesses espaços são muito dinâmicas e muitas vezes imprevisíveis, haja visto as novas modalidades de crimes como os envolvendo as joalherias. Podemos ter como hipótese, entretanto, de que se não houvesse esses sistemas de segurança a prática dos crimes nesses espaços seria muito maior.

**Em Barueri, município de São Paulo, temos o bairro de Alphaville que tem completamente segurança privada, essa segurança é totalmente eficaz? A segurança pública tem participação para fazer de Alphaville um lugar seguro?**

Não há nenhuma forma de segurança que possa ser considerada totalmente eficaz. Alphaville, tratando-se de um caso extremo de sistemas de segurança, reduziu, ou melhor, construiu um espaço em que a incidência dos crimes que é de fato baixíssima, e há de fato uma aproximação considerável com as forças policiais.

*“as formas de criminalidade nesses espaços são muito dinâmicas e muitas vezes imprevisíveis, haja visto as novas modalidades de crimes como os envolvendo as joalherias”*

**A segurança pública do nosso país está pronta para atender grandes eventos que estão para acontecer nos próximos anos? Podemos dizer que teremos a participação da segurança privada nesses eventos?**

As experiências dos Jogos Pan-Americanos no Rio de Janeiro em 2007 mostraram que o Brasil tem condições de atender a eventos internacionais de grande porte. Naquela ocasião, entretanto, o grande problema foi que os índices criminais, que de fato caíram durante os jogos, voltaram a subir logo após o término do evento. A expectativa do Ministério da Justiça e do governo do estado do Rio de Janeiro era de que a ocasião poderia ajudar a debelar os problemas já existentes no Rio, mesmo após os jogos, coisa que não ocorreu. Ou seja, nosso problema não será lidar com esses eventos - pois a força da ocasião e a preocupação internacional deverão construir uma situação próxima da adequada - mas sim lidar com os problemas que já temos, e que são muitos. Deve-se, de toda forma, ser dada uma atenção especial a possíveis práticas relacionadas ao terrorismo. Dado o contexto mundial atual e a importância internacional dos eventos, este talvez seja o principal fantasma que teremos de enfrentar. Com relação à participação da segurança privada, dadas as tratativas do Ministério da Justiça e da Secretaria Nacional de Segurança Pública com relação à questão, acredito que o setor terá participação significativamente maior do que a que teve, por exemplo, no Pan do Rio de Janeiro.



# Tecnologia GIS:

## Ferramenta de Inteligência e Gestão de Riscos

*Ana Paula Deodato e Reginaldo Catarino diretor da divisão Supply Chain Risk Management da Brasiliano & Associados. [anapaula@brasiliano.com.br](mailto:anapaula@brasiliano.com.br) e [reginaldo@brasiliano.com.br](mailto:reginaldo@brasiliano.com.br)*

### **Introdução**

Para uma organização no mercado empresarial de hoje, é necessário ser ágil para ter a condição para prosperar, num mundo cada vez mais dinâmico e competitivo. Tais organizações precisam se adaptar rapidamente, precisam atentar para todos os eventos que possam modificar ou influenciar eventos futuros com potenciais de impactos para seus negócios.



Normalmente, esses impactos futuros não são derivados de meros eventos isolados, porque os eventos possuem inúmeras maneiras com as quais se inter-relacionam, pois possuem correlações de padrões, de causas e tendências comuns.

Desta forma, organizações que queiram se posicionar para competir precisam se munir de um ferramental que as auxiliem a identificar tais relações. Um ferramental que permita enxergar mais longe do que a concorrência.

Tal ferramental não pode se resumir a relatórios gerenciais estáticos, que limitam interpretações, que tenham formato rígido e resistente a mudanças, que dependam de modelagens incapazes de detectar as necessidades de ações presentes que preservem ou explorem os eventos futuros.

Um bom ferramental deve:

- Permitir visualizações;
- Ser intuitivo;
- Permitir uma interpretação natural dos fatos;
- Ser dinamicamente configurável;
- Localizar eventos;
- Facilitar e encorajar atitudes colaborativas em ambientes de arquitetura heterogênea.

## OrbiMind e sua Solução OrbiMaps

A OrbiMind, empresa composta por profissionais que projetam ferramentas desse tipo, há mais de vinte anos na área de segurança, oferece para o mundo empresarial seu expertise em análise de dados.

OrbiMaps é uma plataforma em que é possível visualizar em mapas qualquer tipo de evento localizável. Com uma arquitetura e interface inovadoras, permite a colaboração entre ambientes heterogêneos, visualizações dinâmicas, filtragens sem limites, exporta resultados, além de outras funções.

A ferramenta traz ao usuário a possibilidade de realizar e exportar resultados de análises espaciais sofisticadas de dados provenientes de qualquer sistema a partir de qualquer estação que tenha um simples browser padrão com um mínimo de treinamento, a ferramenta pode ser utilizada em qualquer organização.

Com um mínimo de treinamento o usuário é capaz de criar em minutos mapas temáticos, de zonas quentes, de grade, de agrupamentos, de polígonos, de pontos, de criar gráficos de distribuição de frequência, gráficos de ranking, gráficos de distribuição temporal, filtrar dados selecionando itens dos gráficos criados, produzir animações, monitorar recursos em tempo real, exportar tudo isso para apresentações, planilhas, relatórios e muito mais. Não é necessário conhecer nada sobre sistemas de projeções, sistemas de coordenadas, sem possuir e manter dispendiosas bases cartográficas, sem saber como conectar com bancos de dados (oracle, mysql, sqlserver, postgres) sem saber o que significa “features”, sem saber fazer queries espaciais em SQL, ou seja, desconhecendo tudo que uma ferramenta desktop GIS tradicional exige.



**Zonas Quentes:**  
Mapa termal (ou zonas quentes), dá a ideia de densidade de eventos (kernel density aliasing).

*Desenhamos a ferramenta GIS OrbiMaps para, entre outras coisas, integrar rapidamente à infraestruturas de sistemas já existentes.*

*Ao adotar uma arquitetura baseada em serviços possibilitamos aos nossos clientes consumir dados de diversas plataformas arquiteturais ( java, .net, php, python, etc...) de forma transparente. Uma vez havendo conectividade, basta-se criar serviços utilizando a plataforma arquitetural de preferência do cliente. Fomentamos assim ambientes ágeis, colaborativos e transparentes, tudo isso sem abrir mão da segurança.*

*Na prática, abrimos aos nossos clientes a possibilidade de, em uma única interface, analisar informações espaciais dos seus diversos departamentos, parceiros, fornecedores e clientes. Convergindo informações em uma única ferramenta de análise, abre-se um leque de visões antes ocultas em tais sistemas quando vistos isoladamente ou não perceptíveis através de relatórios e gráficos tradicionais.*

*Desta maneira, eliminando-se os costumeiros entraves técnicos, a decisão de quais dados serão compartilhados e com quem, se torna uma escolha eminentemente estratégica, aliás, como deve ser. Tipicamente, em projetos menos complexos, colocamos os dados de clientes no ar em menos de 24*



Olavo Di Giorgi – Diretor da OrbiMind

Um item importante na ferramenta é a plataforma GIS é uma arquitetura baseada em serviços, criada para não trazer problemas aos usuários quando utilizarem um banco de dados, a plataforma invés de conectar a bancos de dados diretamente, utiliza serviços que se conectam a tais bancos, assim é possível trazer para o mesmo mapa, dados de diversos bancos de dados de diversas redes.

Outro item que a ferramenta possui é o Saas, um modelo arquitetural em que o usuário utiliza o software remotamente (Google Maps ou Google Docs, por exemplo).

- As principais vantagens são:  
Diminui recursos de TI alocados;
- Elimina a necessidade de atualização de software;
- Possibilita ao usuário acessar a aplicação a partir de qualquer estação que tenha conectividade com o servidor de aplicações remoto.

Com a adoção de uma arquitetura orientada a serviços é possível utilizar uma aplicação no servidor remoto sem “upload” de dados, pois a aplicação obterá os dados de serviços (que podem ser locais) da própria rede do cliente diretamente do browser, ou seja, não há necessidade de tráfego de dados pela internet. Entretanto não é uma exigência da ferramenta e sim uma alternativa oferecida pela OrbiMind a seus usuário, pois a plataforma OrbiMaps pode ser instalada também junto ao servidores locais dos usuários sem nenhum problema. Desta maneira o usuário pode compor a solução da maneira que lhe convier com máxima segurança e com o mínimo de investimento.

Para utilizar a ferramenta é muito simples, pois a ferramenta pode ser implantada no Google Maps. É possível usa-la em qualquer outro servidor de mapas que ofereça serviços no padrão OpenGIS, ficando assim a critério do usuário adotar o Google Maps ou utilizar uma base cartográfica própria.

O resultado é uma mostra holística do ocorrido: quando, como e onde eventos passados se materializaram e a partir disso é possível inferir tendências, relações causais, migrações, aferir resultados de providências tomadas e identificar padrões.

## Aplicação e Oportunidades

Essa abordagem aberta, baseada em serviços e inter-relacional apresentada pela OrbiMind para sua solução OrbiMaps configura uma importante, senão indispensável, fonte análises dinâmicas para tomadas de decisões. Decisões essas demandadas, cotidianamente, aos gestores de riscos que possuem a obrigação de compreender as relações de eventos passados e presentes com as possibilidades de mudanças no futuro.

Para um gestor de riscos o principal desafio está em identificar prospectivamente as possibilidades de mudanças de cenários futuros e traçar estratégias capazes de mitigar ou minimizar impactos negativos sobre os objetivos de seus negócios.

Logo trabalhar com ferramentas como as oferecidas pela OrbiMind é uma grande oportunidade de oferecer aos tomadores de decisões das áreas de negócios um suporte estratégico e de alto grau de tecnicidade para gerenciar seus riscos. Tarefa essa difícil e pouco praticada na atualidade pelos gestores de riscos, justamente, pela falta de emprego ou de oferta de métodos e ferramentas capazes de entregar esses resultados.

Um sistema como o OrbiMaps se torna uma importante ferramenta de gestão de eventos, ocorrências ou sinistros, porque sua plataforma aberta possibilita a conectividade com diversas bases de dados, de diferentes locais, com diversos tipos e diversidade de informações associadas a tais eventos. Logo o analista ou o próprio gestor pode utilizar o OrbiMaps para organizar, entender, diagnosticar, projetar ou prospectar os cenários de segurança e desta forma adotar medidas de contenção, mitigação e principalmente de prevenção.

Abaixo destacamos uma lista com as principais funções e potenciais que os gestores de riscos podem explorar:

- Mapear eventos de sinistros ocorridos;
- Mapear quase incidentes detectados;
- Mapear atores vinculados aos sinistros ou quase incidentes;



**Agregados**  
Mapa de agregados (clustered). Ideal para grandes quantidades de eventos.

- Vincular e associar semelhanças, padrões ou tendências das inter-relações entre os eventos, quase incidentes ou seus atores;
- Identificar relações de nexos causal;
- Identificar concentrações de eventos em áreas, horários, atores, períodos ou outras chaves de análise;
- Identificar migrações de eventos para outras áreas, horários, períodos ou outras chaves de análise;
- Realizar simulações.

Importante também e destacar a praticidade e rapidez que este tipo de ferramenta oferece. Um exemplo interessante e sua aplicação em reuniões gerenciais de análises, essas do tipo mensais em que equipes e partes interessadas buscam soluções para melhorias de seus processos ou para tratar algum tipo de ocorrência que afeta os resultados.

Nessas reuniões é muito comum a utilização de apresentações com gráficos e planilhas, que quase nunca conseguem trazer todos os dados e muito menos possibilitar rápidas modificações para responder as questões e dúvidas que surjam ao longo do encontro. Resultado? Uma nova reunião para tentar esgotar o assunto...

Já com o OrbiMaps é possível de forma quase instantânea realizar as modificações nas variáveis ou em suas sequências e obter novos resultados de plotagens nos mapas, mudanças nos gráficos ou mesmo novas tabelas.

Assim se ganha tempo e reduz perdas através da praticidade e do fato de evitar novas reuniões, que trazem atrasos para as tomadas de decisões.

Porém há mais ganhos, como o estímulo do pensamento criativo, que advém do fato de realizar todas essas mudanças em tempo real e diante de um grupo multidisciplinar. Esse estímulo do pensamento criativo possibilita diagnósticos e decisões mais eficientes e eficazes, para solucionar e prevenir as perdas ou impactos provenientes dos eventos.

Uma área de negócios com grande potencial para utilizar o OrbiMaps é a Gestão de Riscos na Cadeia Logística.

A Cadeia Logística ou o Supply Chain hoje já compreendido pelas organizações não só como a cadeia que une as atividades de abastecimento, movimentações, armazenamento, distribuição e entrega tanto dos insumos produtivos, quanto dos produtos acabados. O Supply Chain já é compreendido como toda a cadeia que gera valor para o negócio, logo atividade de vendas, produção e serviços associados ao cliente estão sendo atrelados e geridos pela área de Supply Chain.

Assim a tarefa de realizar a gestão de riscos das cadeias logísticas está cada vez mais ampla e complexa, principalmente porque a competitividade obriga a reduzir a tolerância a falhas operacionais e não responder de forma eficiente a ameaças externas.

Sinistros - GM_Data_Hora																								
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
D	42	22	12	7	9	4	21	43	31	39	44	34	19	28	15	38	30	18	15	27	36	37	33	23
S	29	11	9	2	4	3	23	87	52	52	22	20	15	68	44	44	41	16	14	23	24	18	15	16
T	15	6	6	7	5	4	18	100	59	47	48	42	24	83	50	52	32	20	14	29	25	41	18	20
Q	24	9	11	5	3	7	25	102	58	48	42	50	15	77	54	47	33	24	13	31	39	22	27	23
Q	25	18	7	8	9	4	15	88	58	56	48	43	17	81	50	48	38	19	18	20	42	27	29	29
S	28	12	8	6	2	2	21	81	51	43	44	33	21	76	48	57	40	24	10	29	28	32	36	45
S	34	17	16	15	8	5	19	21	17	35	32	29	13	17	37	33	27	15	27	23	23	23	48	33

**Frequência**  
Filtro de frequência. Mostra a distribuição de eventos em horas versus dia da semana

Também há o fato do avanço da tendência de estabelecer controles internos e o incremento de sistemas de tecnologia para monitorar e gerar relatórios de não conformidade.

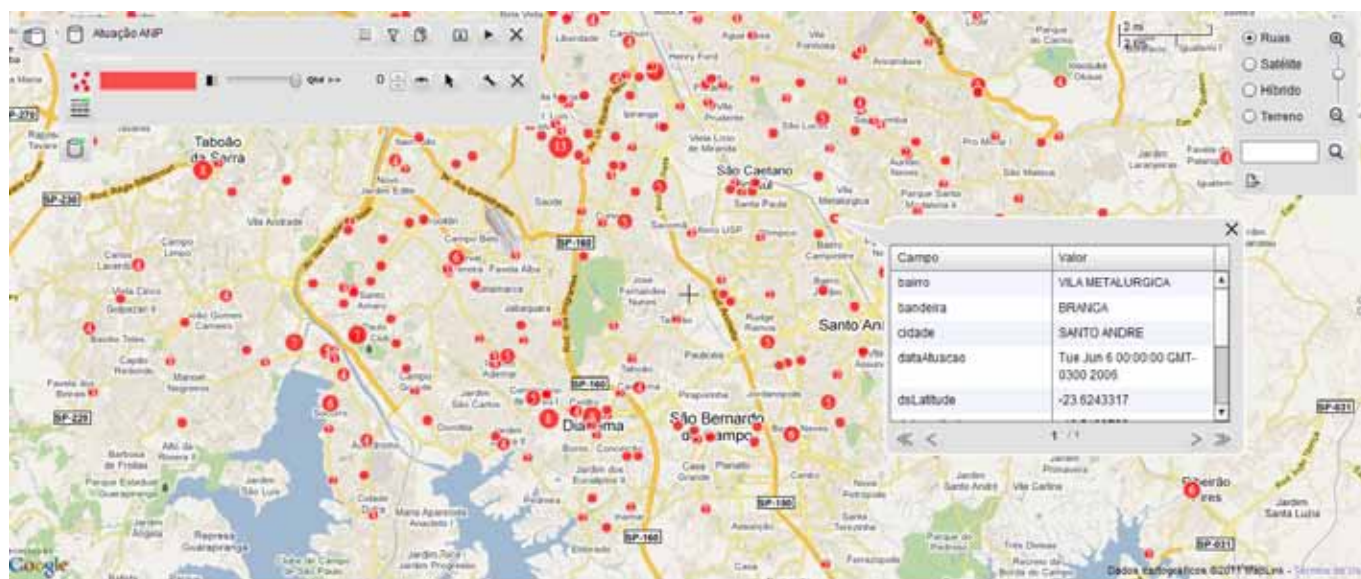
Neste contexto, a diversidade de tipos de problemas operacionais, ocorrências de segurança, desvios dos padrões de processos e eventos de perdas se tornam cada vez mais volumosos e trazem mais dificuldades de gestão.

Logo utilizar o OrbiMaps pode ser utilizado para registrar ocorrências de forma padronizada, georreferenciar e analisar de forma sistemática.

O OrbiMaps possibilita que sejam formatados, por exemplo, formulários padrões para registros de eventos de sinistros, apontamentos de auditorias de processos, resultados de inventários e de ocorrências operacionais. Mesmo que esses formulários sejam utilizados por pessoas ou áreas diferentes seus registros serão acessados e consolidados no OrbiMaps.

Os mesmos registros acima podem ser analisados em conjunto com informações de diversas outras bases de dados através dos serviços já citados. Alguns exemplos de bancos de dados: RH, TMS, WMS, CRM, ERP, APS, Rastreamento, Sistemas de Controle de Acesso e outros softwares corporativos proprietários.

Assim o OrbiMaps se torna uma ferramenta dotada de grande inteligência para demonstrar em mapas os comportamentos e tendências que possam oferecer riscos para a cadeia de valores, tanto para embarcadores, quanto para operadores logísticos e transportadoras.



#### Pontos

Mapa de pontos. Indica inclusive pontos sobrepostos.

# você sabe o que é **Risco Social** ?



PSSE projetos de sustentabilidade social empresarial



A missão da PSSE é contribuir para a sustentabilidade competitiva dos negócios dos nossos Clientes, por meio da análise dos impactos socioambientais de seus projetos e operações e implementação de medidas que mitiguem os riscos sociais, ambientais e de imagem corporativa.

A empresa oferece ao mercado empresarial brasileiro uma ferramenta importante na minimização de riscos sociais de empreendimentos, além de mostrar que ter a sede e as principais unidades sustentáveis é uma forma de grande visibilidade.

Seu objetivo é agregar valor à percepção de imagem corporativa de responsabilidade socioambiental, segurança integrada do empreendimento e identificação de medidas para inclusão social local.

**A PSSE é uma Joint Venture entre a SustentaX e a Brasileiro & Associados.**



SUSTENTAX



Informações: [info@brasiliano.com.br](mailto:info@brasiliano.com.br) - [www.brasiliano.com.br](http://www.brasiliano.com.br) - 11 5531 6171



# GERENCIANDO CONFLITOS

*Nino Ricardo Meireles | Especialista em consultoria e gestão de recursos humanos, Especialista em gestão estratégica de negócios, Engenheiro civil, Extensão em administração da segurança empresarial, Extensão em gestão de riscos, Extensão em metodologia do ensino superior, Coordenador e professor de graduação e pós-graduação (Estácio e Faciba), Autor de 9 vídeo aulas (Jornal da Segurança), Autor de 6 livros, Organizador de 1 livro, Consultor e facilitador*

Conflitos são atitudes ou interações que potencialmente podem levar a resultados indesejáveis.

As interações difíceis dependem da percepção das pessoas. Os comportamentos são sempre vistos como difíceis quando diferem dos nossos ou quando interferem em nossos objetivos.

Aprender a gerenciar conflitos traz para o gestor muitos benefícios, mas requer trabalho. As barreiras que impedem o gestor de tomar decisões acertadas para a solução de conflitos variam desde deixar de reconhecer o problema, acreditar em coisas que não procedem e até, psicologicamente, temer certas situações. Assim que o gestor perceber que um determinado comportamento está criando problemas, ele deve tentar identificar a causa principal.

Os passos básicos para gerenciar conflitos são: identificar a causa principal, selecionar uma estratégia com base na causa principal e implementar a estratégia. No primeiro passo devemos levar em conta que os conflitos podem surgir quando:

- Duas pessoas não têm a mesma percepção de um comportamento, de um problema ou de uma situação.
- Duas pessoas têm motivações diferentes.
- Duas pessoas têm diferentes estilos de trabalho.
- O comportamento de uma pessoa influencia a outra a ter um comportamento negativo.

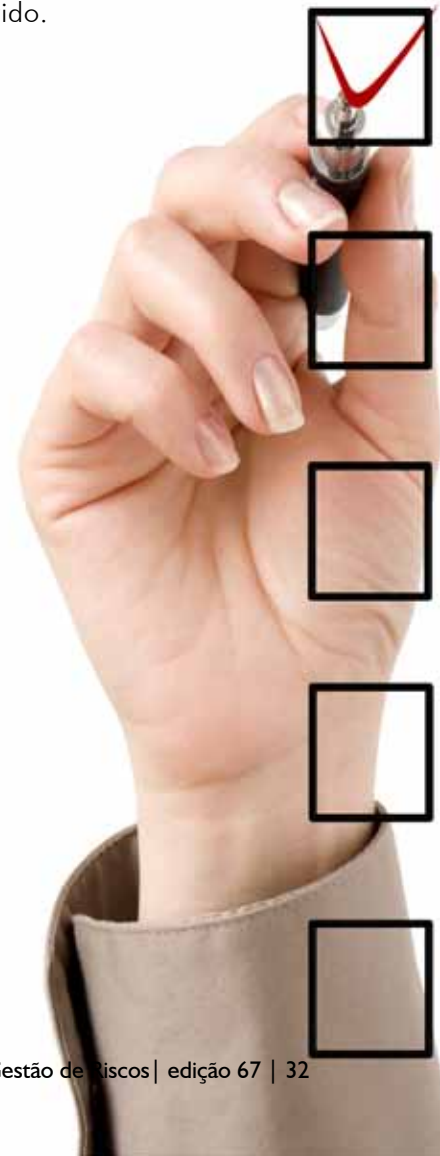
No segundo passo, selecionar uma estratégia, devemos levar em conta alguns pontos:

- Tentar entender o conflito a partir do ponto de vista da outra pessoa (empatia).
- Fazer perguntas abertas para descobrir as motivações da outra pessoa.
- Quando a causa principal for um comportamento, identificar a emoção subjacente (temor, preocupação etc) e dizer que tem consciência.
- Quando a causa estiver relacionada com um estilo de trabalho, ajustar o comportamento de tal forma que possa interagir com a outra pessoa do modo que ela se sinta confortável.
- Quando a causa principal for o comportamento do gestor, ele deve mudar.

Na implementação da estratégia, devemos monitorar a sua eficácia. Durante a implementação, o gestor deve ouvir a outra pessoa, dando a ela a oportunidade de se expressar.

Para o gestor se preparar para um conflito ele deve seguir cinco passos:

- Definir com a outra pessoa o objetivo da interação.
- Descrever qualquer evento que esteja afetando a interação.
- Identificar os resultados finais desejados
- Identificar quaisquer obstáculos
- Estar pronto para descrever o que vai acontecer se o problema não for resolvido.





# Supply Chain Risk Management - SCRM

A gestão de riscos da cadeia logística – Supply Chain Risk Management (SCRM) integra a organização, clientes, fornecedores e seu ambiente empresarial, reduzindo a dependência e promovendo a sinergia. Desta forma o gerenciamento contínuo dos riscos na cadeia logística passa a ser fonte de vantagem competitiva para todos neste processo.

Os riscos na cadeia logística podem afetar uns ou vários dos processos operacionais, podendo influenciar negativamente os objetivos de negócio. A gestão de riscos da cadeia logística é estruturado e sinérgico, aperfeiçoando a estratégia, os processos, os recursos humanos e a tecnologia. O foco é controlar, monitorar e avaliar o risco da cadeia logística visando garantir a continuidade o processo Supply Chain e aumentar sua resiliência.

Possuímos uma equipe multidisciplinar, com capacidade e visão de vários segmentos empresariais. Prestamos os seguintes serviços:



- Implantação do Processo de Gestão de Riscos, com base na ISO 28000, 28002 e 31000;
- Elaboração no todo ou em partes do processo de Identificação, Análise e Avaliação e Tratamento dos Riscos na Cadeia Logística, com base na ISO 28000, 28002 e 31000;
- Elaboração e Implantação de Política de Gestão Riscos e da Gestão da Segurança para a Cadeia Logística, seguindo os preceitos da ISO 28000, 28002 e 31000;
- Elaboração e Implantação de Manuais de Contingência e Continuidade das Operações, seguindo os preceitos da ABNT NBR 15999, ISO 28000, 28002 e 31000;
- Elaboração de Processo de Comunicação e Consulta, incluindo as técnicas e ferramentas de sensibilização e conscientização para o público interno e externo;
- Preparação para a Certificação da ISO 28000.



# A Importância da AUDITORIA INTERNA para Gestão

*Rosangela Aparecida Stringher | Especializada em Gestão de Riscos e Segurança Empresarial – Master Business Administration – MBA pela Faculdade FESP – Faculdade de Administração de São Paulo e Brasiliano & Associados – fase de conclusão; Investigações em Fraudes Empresariais; Especializada em Mapeamento e Auditoria de Processos com Foco na Prevenção de Perdas e Gestão de Riscos; Formação de Auditor Líder em Gestão de Riscos, ministrados pela Brasiliano & Associados e FAPI – Faculdade de Administração – São Paulo, graduada em Administração de Empresas, Experiência em projetos de Auditoria e Consultoria de riscos corporativos no Brasil e Angola; Consultora da BRASILIANO & ASSOCIADOS GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS. [rstringher@brasiliano.com.br](mailto:rstringher@brasiliano.com.br)*



Inseridas no atual cenário de disputas acirradas devido ao contexto da globalização, as organizações necessitam cada vez mais saber de tudo o que acontece no mercado mundial e que possa direta ou indiretamente atingir seus respectivos objetivos de negócios. Por esta razão, é de suma importância a clareza de informações e muito conhecimento para antever perspectivas futuras e a constante adequação de seus processos

Gerir uma empresa requer adequados recursos, métodos e ferramentas para sustentar as tomadas de decisão da alta administração. É como reger uma orquestra, onde nenhuma nota pode falhar para não comprometer a apresentação da sinfonia perante seu público.

É notável que a auditoria interna ganha forças como função de apoio à gestão, com atribuições mais amplas e responsabilidades para uma gestão eficaz (maior segurança e ganhos de produtividade). Sob esta ótica, as atividades aliadas a um elevado reflexo e desenvolvimento das necessidades são relevantes para diagnosticar situações que possam comprometer as expectativas da organização.

A auditoria interna agrega valor, pois seu atual papel é estratégico e “derruba o rótulo” que auditoria tem função de controle contábil e financeiro. Atua como uma assessoria e consultoria da gestão, quanto à identificação de todos os riscos inerentes às

diversas atividades da organização e propõe adequado plano de ações que permitam melhor desempenho da empresa. Supervisiona a eficácia e eficiência do sistema implementado, revela fraquezas, determina causas e avalia consequências.

A auditoria interna deve conhecer o modelo de gestão adotado pelo órgão de gestão da organização.

Conforme afirmação consistente com o (COSO, 2004) a auditoria interna é parte natural e necessária de qualquer organização e considera que Gestão de Risco é: “Um processo desenvolvido pela administração, gestão e outras pessoas, aplicado na definição estratégica ao longo da organização, desenhado para identificar potenciais eventos que podem afetar a entidade, e gerir os riscos para níveis aceitáveis, fornecendo uma garantia razoável de que os objetivos da organização serão alcançados.”

Os riscos nas organizações aumentam com o fácil acesso à informação global e generalizada, devido às sofisticadas tecnologias. O principal objetivo da auditoria interna é assegurar uma eficiente utilização de adequados recursos e a eficácia das organizações. Por isso, nos últimos anos surgiram novas exigências de regulamentação que desencadeou uma tendência mundial de fortalecimento das estruturas de controle.

O estabelecimento de uma política efetiva de auditoria interna representa um dos principais alicerces da estrutura de governança e gestão de riscos de uma organização.

Com a lei Sarbanes Oxley a governança corporativa ganhou notoriedade e, embora seja definida e regulamentada de diferentes maneiras em todo o mundo, a auditoria interna contribui para as metas previamente estabelecidas, com a preservação do

patrimônio e maximização dos resultados da organização.

Perante um futuro incerto e as diversas mudanças, as atividades de auditoria interna devem ser planejadas, programadas e desenvolvidas conforme as preocupações e prioridades da gestão, os objetivos, estratégias e políticas das empresas.

Desta forma, a auditoria interna tem produzido resultados positivos e tem-se desenvolvido para se consolidar como um dos principais alicerces da estrutura de governança das organizações, auxiliando na prevenção de perdas e na identificação de oportunidades e melhoria dos instrumentos de controle das operações.

É importante ressaltar que o Auditor Interno não exerce autoridade direta sobre os outros membros da organização. Porém, deve ter liberdade para revisar e avaliar normas, planos, procedimentos e registros. Seu trabalho não isenta os demais membros da Organização das responsabilidades que lhes foram designadas. Por isso, a independência é condição essencial para se obter resultados positivos nos trabalhos desenvolvidos pela Auditoria Interna.

## Referências

ATTIE, William. Auditoria Interna. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

COSO (2004)

LISBOA, Ibraim. Auditoria interna operacional - Teoria e Prática para Execução Eficaz. Edição Digital/E-book: Maph.



# 20 anos de credibilidade na área de capacitação

Nossos Cursos Proporcionam a Evolução na sua Carreira Profissional

Pós Graduação | MBA em Gestão de Risco e Fraudes Empresariais

MBA em Gestão de Risco Corporativos

Extensão Universitária | Gestão de Continuidade de Negócios

Gestão e Análise de Risco Estratégica ISO 31000

Auditoria Baseada em Risco

Gerenciamento de Crises de Comunicação

Gestão de Risco Cadeia Logística - ISO 28000 e 28002

  
BRASILIANO & ASSOCIADOS

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

[www.brasiliano.com.br](http://www.brasiliano.com.br)

11 5531 6171



# Gerenciando Projetos

*Nino Ricardo Meireles | Especialista em consultoria e gestão de recursos humanos, Especialista em gestão estratégica de negócios, Engenheiro civil, Extensão em administração da segurança empresarial, Extensão em gestão de riscos, Extensão em metodologia do ensino superior, Coordenador e professor de graduação e pós-graduação (Estácio e Faciba), Autor de 9 vídeo aulas (Jornal da Segurança), Autor de 6 livros, Organizador de 1 livro, Consultor e facilitador*

Como elaborar um projeto? Primeiro temos que saber que projeto é um conjunto de atividades inter-relacionadas que, normalmente, envolve um grupo de pessoas trabalhando juntas em uma tarefa contínua, por um período definido, normalmente de um a dezoito meses. O ciclo de vida de um projeto típico se compõe de quatro fases: planejamento, alocação, implementação e encerramento.

As tarefas e as atividades principais de cada fase têm uma certa quantidade de superposição. Por exemplo, a fase de planejamento frequentemente começa com valores estimados para o orçamento e com uma data prevista de conclusão do projeto. Se o gestor entrar na fase de alocação e começar a preencher o plano do projeto, ele vai querer alterar essas estimativas de orçamento e programação com valores muito mais específicos.

## Planejamento

O primeiro passo é descobrir o projeto real. Algumas perguntas podem ajudar o gestor a descobrir o núcleo do projeto:

- Qual a necessidade real ou o propósito do que estamos tentando fazer?
- O que levou as pessoas a achar que isso era um problema que exigia uma solução?
- Quem tem interesse na solução ou no resultado?
- Quais são as diferenças entre as diversas metas das partes interessadas no projeto?
- Que critérios serão usados para que este projeto possa ser considerado um sucesso?

O segundo passo é a identificação dos stakeholders (partes interessadas). Um stakeholder é qualquer pessoa que tenha direitos ou interesses no resultado do projeto. Colaboradores, clientes, gerentes, acionistas, todos são stakeholders. Eles são as pessoas que julgarão o sucesso ou o fracasso do projeto.

Assim que o gestor tiver identificado os stakeholders, ele deve solicitar dos mesmos que definam com exatidão o que significa para eles o sucesso do projeto. Ao descobrir o que cada um dos stakeholders considera como sucesso do projeto, o gestor deve ter cuidado para não se comprometer demais.

O terceiro passo é o estabelecimento dos objetivos. O sucesso do projeto dependerá de até que ponto o gestor conseguirá atingir seus objetivos. Quanto mais explícitos forem os objetivos no início, tanto menos discordância haverá no final quanto a se eles foram atingidos. No entanto, na fase de planejamento muita coisa está ainda em andamento. Devemos revisar os objetivos à medida que colhemos informações a respeito do que precisa alcançar.

É fundamental que o gestor mantenha os stakeholders informados sobre qualquer mudança nos objetivos do projeto, além de informá-los quais serão as consequências dessas mudanças, em termos de tempo, custo e qualidade.

## Alocação

Tem início com uma avaliação das habilidades que o projeto requer. Essa avaliação é resultado direto da estruturação de divisão do trabalho feita no planejamento. Em função desta avaliação, talvez a equipe não tenha algumas dessas habilidades. Assim sendo, talvez seja necessário recrutar as pessoas que as têm.

Com a equipe formada, analisar o plano com eles, com a maior riqueza de detalhes possível. É importante fazer todos falarem sobre suas habilidades e permitir que o grupo atribua tarefas.

Após a formação da equipe, é preciso fazer a programação. Programar é o problema clássico de todos os projetos e também o tipo de problema que todo gestor tem de estar apto a resolver.

Os dois métodos geralmente utilizados para elaborar projetos, gráficos de Gantt e fluxogramas, são projetados para seguir o



Método do Caminho Crítico (Critical Path Method – CPM) ou a técnica de Avaliação e Revisão de Desempenho (Performance Evaluation and Review Technique – PERT).

Outro ponto importante é a elaboração do orçamento. O orçamento não é apenas uma lista de todos os custos para executar o projeto, mas é também uma demonstração de que os benefícios do projeto justificam seus custos. Para levantar os custos de um projeto, é necessário subdividi-lo nas seguintes categorias: pessoal, viagem, treinamento, suprimentos, espaço, pesquisa e qualidade.

## Implementação

À medida que o projeto avança, o gestor poderá se ver pressionado a mudar seu custo, prazo e objetivo. A mudança não deve ser necessariamente abraçada ou rejeitada, mas deve ser reconhecida, e então ser

acomodada ou evitada, dependendo do que for melhor para o projeto. O gestor deve certificar-se de que, quando as partes interessadas solicitarem alguma mudança no projeto, elas sejam informadas de como elas aumentarão o custo, o prazo e/ou qualidade.

É importante que exista um sistema para monitorar e controlar o projeto. Qualquer sistema de controle deve ser capaz de: focar no que é importante, permitir ação corretiva e enfatizar respostas a tempo.

## Encerramento

A fase final no ciclo de vida de um projeto é a fase de encerramento, na qual é finalizado o trabalho e avaliado o projeto. Será vantajoso que os membros da equipe exponham seus questionamentos, a fim de que possam usufruir os benefícios das lições aprendidas.





# Business Continuity Management – BCM

## Gestão da Continuidade de Negócios - GCN

### Sua empresa está preparada para um evento de DESCONTINUIDADE??

A operacionalização de um GCN 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 GCN 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.

A empresa deve possuir resiliência. A Brasileiro & Associados ajuda a sua empresa a manter o fôlego, mesmo em momentos críticos.

Possuímos uma equipe multidisciplinar, com capacidade e visão de vários segmentos empresariais. Prestamos os seguintes serviços:

- Mapeamento dos Processos Críticos, através de critérios personalizados para o tipo de negócio – BIA – Business Impact Analysis
- Estabelecimento de Critérios de Tempo de Resposta e Tempo de Recuperação
- Elaboração de Estratégias de Continuidade
- Elaboração de Procedimentos Operacionais
- Estrutura Organizacional da Continuidade e da Crise
- Programas de Comunicação de Crise
- Programas de Sensibilização
- Testes Operacionais e de Conformidade





## LANÇAMENTO OFICIAL DOS LIVROS COM NOITE DE AUTÓGRAFOS:

### Guia Prático para a Gestão de Continuidade de Negócios - GCN

Após muitos acontecimentos, como catástrofes naturais e terrorismo, hoje é essencial uma empresa ter uma Gestão de Continuidade de Negócios, o principal objetivo é criar, manter ou incorporar um plano de ação dentro das organizações. As empresas não estão livres de danos, onde um desastre pode ser tanto quanto um dano ou um prejuízo, chegando ao ponto de comprometer sua própria existência, para que isso não se ocorra, a Gestão de Continuidade de Negócios é importante para que em um evento catastrófico ou um dano simples, a empresa não tenha um grande prejuízo e que não a interrompa das atividades da mesma, protegendo a empresa dos processos contra efeitos ou defeitos causados por um desastre, fazendo assim retomar suas atividades em curto prazo.

Nesta obra, o autor Antonio Celso Brasileiro Ribeiro, Diretor da Brasileiro & Associados, autor de 13 livros na área de Gestão de Riscos, traz todo seu conhecimento em Gestão de Continuidade de Negócios, no qual o leitor tem um guia para obter um Plano de Continuidade de Negócios bem estruturado com um processo lógico, o guia traz uma fácil capacidade de formular um gerenciamento completo, abordando diferentes acontecimentos para uma elaboração eficaz do Plano de Continuidade de Negócios, onde o Gestor irá ter uma linguagem fácil e didática para seus conhecimentos e aprendizagem.





Ana Paula Deodato

## As fraudes contra as Organizações e o papel da Auditoria Interna

Vivemos uma época que as fraudes estão sendo descobertas de uma forma mais rápidas, as organizações estão dando conta que elas podem estar atacando qualquer tipo de empresa, seja ela microempresa ou multinacional. As fraudes podem trazer prejuízos para todos os tipos de organizações, tudo pode estar em um erro, uma falha, um desvio, perda ou desperdício de produtos. Além de causar perdas financeiras, o prejuízo pode chegar ao ambiente de trabalho, provocando um clima de insegurança entre os colaboradores e sua chefia até mesmo banindo a imagem da empresa junto ao público consumidor.

As fraudes podem ser evitadas juntamente a uma Auditoria Interna eficiente, que tem a principal função de prevenir qualquer tipo de fraude que possa estar dentro das organizações, detecta-las antes do prejuízo, o auditor precisa de um instrumento de controle, bem como uma administração cumprindo suas estratégias, projetos e metas.

Humberto Ferreira Orlá Filho é Mestre em Controladoria pela Universidade Federal do Ceará (UFC), Especialista em Auditoria Interna pela UFC, Bacharel em Ciências Econômicas pela Universidade de Fortaleza (UNIFOR), Bacharel em Administração pela UFC e Bacharel em Ciências Contábeis pela UNIFOR.

Membro do Instituto dos Auditores Internos do Brasil (AUDIBRA). Membro da Comissão de Estudos na área de Auditoria (2006 a 2008) e do Comitê de Auditoria do Conselho Regional de Contabilidade do Estado do Ceará CRC-CE (2008 a 2009), apresenta em sua obra um alerta sobre os pontos mais críticos nas fraudes empresariais, facilitando ao auditor interno a identificação de prevenção das fraudes, evitando as perdas das organizações, procurando enriquecer os conhecimentos acadêmicos e profissionais.

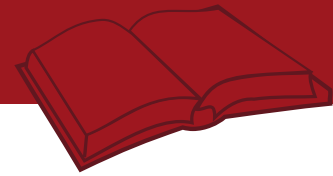
O autor dividiu a obra em quatro capítulos, o primeiro capítulo vem detalhando os diversos aspectos da fraude: definições, tipos, classificações, indicativos, motivações, mitos, limitações, efeitos, estatísticas etc. No segundo capítulo, segue com uma caracterização do perfil geral dos fraudadores. No terceiro capítulo, busca-se uma contextualização histórica da auditoria interna, ressaltando o papel, a contribuição, os objetivos, a importância e a necessidade do auditor interno ou do órgão de auditoria interna dentro das organizações, bem como a importância dos controles internos no reforço e na prevenção de fraudes. Reforçam também, em detalhes, as várias técnicas e procedimentos de auditoria utilizados na identificação de erros, irregularidades ou fraudes. No quarto e último capítulo, aborda-se o papel da auditoria interna em relação às fraudes que acometem as organizações.

### Evento:

O lançamento será no dia 27 de julho de 2011, às 19h00, na Livraria Cultura do Shopping Market Place, São Paulo – Av. Dr. Chucri Zaidan, 902. Com uma exclusiva noite de autógrafos com os autores, que estarão esperando por convidados e amigos, para participar desse grandioso evento, além de contar com uma importante palestra com o autor Humberto Ferreira Orlá Filho, sobre As Fraudes Contra as Organizações e o Papel da Auditoria Interna.



# Ler & Saber



Editora Sicurezza, trazendo a informação!!  
CONFIRA AS PUBLICAÇÕES



para comprar acesse: [www.sicurezzaeditora.com.br](http://www.sicurezzaeditora.com.br)