

**FAMILIA ISO 31000,
SINAL VERDE!!**

ESPECIAL

Megaeventos Esportivos no Brasil: que riscos corremos?

EM FOCO

Apagão 2009: as contingências que faltaram

Ponto de Vista

Editorial

Especial

Megaeventos Esportivos no Brasil: que riscos corremos?	8
Cenários do Rio	12
Risco de Imagem	20

Em Foco

Apagão 2009: as contingências que faltaram	30
Lançamentos de normas: NBR ISO 31000 e ISO Guia 73	38
Plano de Segurança em conformidade com a ISO 31000	42

B&A Entrevista

Comunicação: a maior arma na Gestão de Crises	49
---	----

Análise

Os perigos da intoxicação alimentar no restaurante empresarial	60
---	----

Acontece na Brasiliano

Treinamento

Método no Ensino Especializado	67
--------------------------------------	----

Carreira

Perfilando o Gestor de Riscos	71
-------------------------------------	----

Ler&Saber



A revista Gestão de Riscos é uma publicação eletrônica mensal da Sicurezza Editora.
Rua Barão de Jaceguai, 1768. Campo Belo - São Paulo - SP, 04606-004, BRASIL

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

Colunistas | Álvaro Takei e Mariana Fernandez. **Colaboradores desta edição** | Sandra Alves

Brasiliano & Associados Online | www.brasiliano.com.br **Blog da Brasiliano & Associados** | www.brasiliano.com.br/blog

A IMPUNIDADE E OS VALORES ÉTICOS

Infelizmente teremos que fechar o ano comentando mais um caso de fraude e corrupção no serviço público brasileiro. O Brasil sofreu e sofre mais desgaste com sua imagem, a propósito do espetáculo de corrupção com nossos políticos, desta vez proporcionado pelo Governador do Distrito Federal, José Roberto Arruda, do DEM. Foi pego num esquema de mensalão, cuja as imagens gravadas não necessitam de maiores explicações. As cenas são chocantes, pois vendo nossos governantes e representantes guardando “pacoteiras” de dinheiro nos bolsos e pelo corpo, no suor dos pés, é muito baixo, muito deprimente para todos os cidadãos brasileiros.

No mundo empresarial é comum também vermos essas cenas, e ele nos ensina cada vez mais que a impunidade fere com firmeza os valores éticos e morais da nossa sociedade. Sem valores éticos e morais a sociedade não caminha, ela fica cristalizada

O Governador Arruda já era reincidente, pois em 2000 violou o painel de votações do Senado, dedilhando errado o piano da votação. Pode e deve cair no ostracismo. Mas a pergunta que não cala é a seguinte:

Isso é punição para o corrupto?? Para aquele que rouba nosso dinheiro?? Para aquele que trai seu juramento?? Na verdade deve haver punição séria e firme, pois caso contrário estaremos, nós, a sociedade brasileira, sendo coniventes. Estaremos sendo incentivadora de atitudes e ações deste nível baixo e medíocre.

Os políticos devem sim ser processados e condenados, como qualquer cidadão que pratica um crime. Só que no Brasil Maravilha isso não acontece, pois existe uma miopia na Constituição de 1988!! Isso mesmo, pasmem, está previsto que os políticos tenham foro privilegiado, ou seja só podem ser julgados por tribunais superiores!! É vergonhoso, pois dessa forma a condição jurídica dos políticos brasileiros põe de cabeça para baixo o preceito de que todos os cidadãos são iguais perante a lei!! Pensem um pouco nas consequências, pois em tribunais superiores a agilidade é muito menor do que em nosso processo de cartório, já moroso no Brasil. Os processos costumam demorar anos e anos, possibilitando estratégias por parte dos advogados de “empurrarem com a barriga” o respectivo processo. Resultado: os políticos ladrões acabam se safando da cadeia.

O que acontece com essa “proteção” é uma verdadeira blindagem para os corruptos, a qual incentiva a impunidade e faz quebrar e parecer ridículo os valores morais e éticos. Faz parecer medíocre e simplório aquele cidadão que cumpre com suas obrigações, que respeita as leis e, pior, que paga seus impostos!!

A consequência é muito nefasta a médio e longo prazos, pois como vamos ensinar nossos filhos e netos, os jovens, celeiro do Brasil, que esses valores morais e éticos devam ser valorados e implantados, se não existe EXEMPLO por parte daqueles que nos representam? Como? Se no governo, todo mundo faz e se sente inocente, não importa o partido político, o cidadão olha e pensa: por que não eu?? É uma deseducação de massa!! É um crime, pois incentiva a execução do próprio crime!!

Não há milagres!! Nós como cidadãos temos que dar um basta nisso!! Temos que ter coragem de dizer não, temos que ter coragem de gritar que não admitimos mais essas situações, temos que ter coragem de amputar nossos próprios membros para evitar o mal maior!!

Poderemos ficar aqui lembrando as inúmeras “caixas de pandora” que foram abertas e que incentivam a impunidade. Lendo o editorial da diretora da sucursal da Época do Rio de Janeiro, Ruth de Aquino, da revista número 603 de 7 de dezembro de 2009, não posso deixar de citá-la na íntegra: “...Evaporam os espaços para qualquer receio de pudor. De tanto viver num país em que o Presidente da República não sabe de nada e passa a mão na cabeça de ministros demitidos por corrupção. De tanto aprender que aqui ninguém é culpado pelo que pensa ou faz. De tanto ver personagens caídos em desgraça que, meses ou anos depois, retornam com pompas, paetês e panetones. De tanto testemunhar que corregedores, oligarcas, congressistas do alto e baixo clero, presidentes de Conselhos de Ética, ativistas de ONGs, comandantes do MST, prefeitos, governadores, chefes do aparato sindicalista são acusados de atos secretos, malversação, desvio, abuso, nepotismo, criação de cargos e, no fim, inocentados...”

Até quando, nós, cidadãos brasileiros vamos viver nesse continuísmo?? Você ainda quer?? Eu não...

Bom Natal e que 2010 possa vir cheio de saúde, alegria e novos horizontes!!

Boas leitura e sorte!!!

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

PONTO DE VISTA

técnica, precisão e agilidade

requisitos fundamentais para a gestão de riscos!!

Sua empresa possui? Ou simplesmente chuta?



ADEUS ANO NOVO, FELIZ 2010

Dois mil e nove foi o ano das surpresas. Teve até pandemia e, novamente, apagão, quem diria? E a Gestão de Riscos cobriu tudo o que se relacionou ao mundo dos riscos, tanto negativos quanto positivos.

Na Gestão de Riscos acompanhamos passo-a-passo os alarmes e alardes da H1N1, fizemos uma edição especial sobre a norma da gestão de riscos no mundo, a ISO 31000, e abordamos os mais variados tipos de riscos frente às tensões sofridas ao longo do ano.

No segundo mês do ano, foi que surgiu a Gestão de Riscos, a revista eletrônica da Brasiliano & Associados reformulada, cheia de hiperligações, navegabilidade, ainda mais antenada mas com a mesma base técnica que garante à B&A um sucesso inabalável há mais de duas décadas na Gestão de Riscos Corporativos.

Ao longo do ano crescemos em conhecimento ao tentar sempre levar o que há de mais novo e embasado na área de GR e ao ouvir nosso público-alvo constantemente. O resultado: um sucesso total. Mais de 20 mil pessoas tiveram acesso às nossas edições, compartilhando conosco um conteúdo comprometido com a técnica e a prática e com as transformações constantes e ininterruptas da nossa esfera de conhecimento.

Nos tornamos a primeira revista eletrônica em formato pdf interativa, onde o leitor vai da capa ou do sumário direto para o artigo de seu interesse e volta ao final do artigo para o sumário se quiser. Quisemos libertar o leitor da leitura linear, incompatível com quem está acostumado a ler na internet.

Nesta publicação, a Brasiliano foi mostrando a sua cara, através da seção Acontece e através dos artigos de exímia qualidade de seus consultores e diretores: Sandra Alves, Rosangela Stringher, Gustavo Vedove, Álvaro Takei e Antonio Brasiliano.

Conceitos foram destrinchados em matérias sobre outsourcing, risco operacional, auditoria interna, compliance, ferramentas de análise de risco, entre outros. Planejamentos e metodologias também estiveram presentes em artigos que falaram de estratégia, processo e afins. E, os principais acontecimentos da esfera do gerenciamento de riscos foram contados através da nossa letra.

Esta edição especial de fim de ano foi produzida em dobro, somando as edições do mês de novembro e dezembro para não deixar faltar nada quente e urgente do universo da Gestão de Riscos. Nesta, abordamos o polêmico apagão ocorrido no último mês, e as muitas contingências verificadas, por falta de plano e para o nosso prejuízo. Falamos do PCN que toda empresa deve ter no quesito restaurante empresarial, partindo do caso dos hambúrgueres contaminados nos Estados Unidos neste ano.

Os polêmicos megaeventos esperados para o nosso país e que foram motivo de comemoração e debates este ano, são nosso foco principal este mês: Jogos Mundiais Militares, Copa das Confederações, Copa do Mundo e Jogos Olímpicos.

Nesta edição, começamos a atender aos pedidos de artigos das enquetes do Blog da Brasiliano e trazemos artigos da área estratégica de segurança, de normas de gestão de risco, de planejamento da continuidade dos negócios, entre outros requisitados. Na seção Acontece, detalhes sobre esse novo jeito de fazer revista, onde o público fala e manda ainda mais.

EDITORIAL

Em 2010 retomaremos novamente com o pé direito, iniciando com frutíferas colaborações de Luca Tenzi, Nino Ricardo Meireles e Andre Pitkowski. Além de contar com a sua colaboração através de nosso canal direto de informações, o Blog da Brasileiro.

Obrigado a você leitor que nos deu o privilégio de ter os seus olhos sobre nossas páginas e de dedicar o seu tempo à leitura de nossos artigos. Razão de nossa existência, obrigada pela confiança.

Conhecimento e sucesso a todos! E claro, boa leitura!

Mariana Fernandez
Editora



rio 2016
CIDADE CANDIDATA



Brasil



Megaeventos Esportivos no Brasil: que riscos corremos?

Mariana Fernandez

A década que se inicia ficará na história do Brasil, pois acontecerá no país além dos dois maiores eventos esportivos mundiais - a Copa de 2014 e as Olimpíadas de 2016 - os Jogos Mundiais Militares em 2011 e a Copa das Confederações em 2013.

Com a vitória na disputa para sediar os Jogos Olímpicos, o Rio se torna a primeira cidade sul-americana a ser sede de uma Olimpíada. Além disso, faz o Brasil repetir os feitos de México, Alemanha e Estados Unidos, que organizaram, com diferença de dois anos, os Jogos Olímpicos e a Copa do Mundo

OPORTUNIDADES

A oportunidade, por definição, é uma ocasião favorável. No caso dos megaeventos esportivos que terão lugar no Brasil, ela é favorável para o desenvolvimento econômico, financeiro, de transportes, infraestrutura, entre outros.

A construção civil, de cara, dá para se perceber que será um dos setores mais impulsionados pelos eventos esportivos, tanto para atender a demanda turística quanto para construir todos os projetos de edificações especiais para os eventos. Além de aumentar a infraestrutura para atender a massa esperada, deverá seguir os conceitos de sustentabilidade inclusive nas edificações já existentes.

“a década que se inicia representará um salto fantástico para o turismo brasileiro, em particular para o Rio de Janeiro, com repercussões positivas em dezenas de outros setores econômicos”

É o que explica o Presidente do Confea (Conselho Federal de Engenharia, Arquitetura e Agronomia), Marcos Túlio de Melo, em *artigo* de sua autoria. Segundo ele, “o desenvolvimento tecnológico no Brasil pode sofrer uma radical mudança para garantir inclusive eficiência energética a essas construções. Adequação do consumo de água, da destinação dos resíduos sólidos e líquidos... Tudo isso envolve o exercício profissional. As empresas e os profissionais brasileiros do ramo da construção civil terão que reciclar o próprio conhecimento e tecnologia para se adaptar às questões sustentáveis – o que vai resultar em mais oportunidades de trabalho no mercado exterior.”

O ensejo afetará o setor de franquias, já que os eventos representam um incremento nas vendas dos mais variados setores. Do vestuário, passando por lojas de decoração e presentes, alimentação a cursos de informática, as redes do setor, que movimentou R\$ 35,8 bilhões em 2005, investiram, per capita, em média, R\$ 300 mil em produtos, concursos culturais e brindes, com expectativas de retorno de até quatro vezes esse valor.

Bares e Restaurantes: Para dar conta do volume de turistas que chegarão ao Rio, o setor estima que 140 mil novas vagas serão criadas. Os profissionais mais contratados são os que lidam diretamente com o público, como recepcionistas e garçons.

Turismo: Segundo o Sindetur-RJ, o número de turistas deve aumentar em 50% durante os jogos olímpicos. Neste embalo, cerca de quatro mil profissionais serão contratados para trabalhar, principalmente, em agências de turismo receptivo. Quem se formar em turismo nos próximos anos deverá ter boas oportunidades de emprego.

Hotelaria: A capacidade hoteleira aumentará consideravelmente até 2016. Já

está sendo construídos três grandes hotéis: na Barra da Tijuca, no Centro e em Copacabana. A maior demanda são para arrumadeiras, recepcionistas e gerentes.

Saúde: Com a construção de novos hospitais, a CNS estima que sejam criadas 25 mil vagas no setor, principalmente para quem lida com esporte, como ortopedia e traumatologia. Destacam-se também nutrição e educação física.

As micro e pequenas empresas, que movimentam a economia nacional, terão enormes oportunidades com os dois eventos.

Em entrevista à revista PEGN, Paulo Okamoto, presidente do Sebrae Nacional, afirma que, devido aos eventos, “nós teremos a chance fantástica de aprimorar e agregar muito valor à marca Brasil e aos nossos produtos, serviços, cultura, hospitalidade e destinos turísticos”, o que, destaca ele, acarretará em desenvolvimento contínuo e sustentável para o País.

O diretor-técnico do Sebrae Nacional, na mesma reportagem, ressalta que “a década que se inicia representará um salto fantástico para o turismo brasileiro, em particular para o Rio de Janeiro, com repercussões positivas em dezenas de outros setores econômicos”.

As oportunidades não se restringem somente à economia, tecnologia, saúde e desenvolvimento de diversos setores como um todo, mas é dada principalmente às pessoas, sejam elas envolvidas direta ou indiretamente com os eventos.

Oportunidades diretas atingem os atletas, jornalistas, e todos os trabalhadores envolvidos no evento. Indiretas atingem todos os que terão que trabalhar para atender a demanda extra ou todos os que serão beneficiados com as políticas preparatórias e com as conquistas pós-jogos.

RISCOS

Vê-se que as oportunidades são muitas e imensas, mas e quanto aos riscos latentes? Quais são eles?

O termo risco é utilizado em administração, atuária, economia, direito e outras ciências, para designar o resultado objetivo da combinação entre a probabilidade de ocorrência de um determinado evento, aleatório, futuro e que independa da vontade humana, e o impacto resultante caso ele ocorra..

O simples fato de uma atividade existir, abre a possibilidade da ocorrência de eventos ou combinação deles, cujas conseqüências constituem oportunidades para obter vantagens ou então ameaças ao sucesso.

Risco de prejuízo econômico

Quanto ao risco de prejuízo econômico, no que tange às candidaturas, não existe mais, e foram grandes as possibilidades de perda. A candidatura do Rio às Olimpíadas de 2016 custou o equivalente à oito Pans, a maior entre as quatro cidades que disputaram a fase final de indicação pelo Comitê Olímpico Internacional (COI).

Mas o risco que está por vir é o de prejuízo financeiro com os R\$29,5 bilhões gastos em construção e reforma de instalações esportivas, infraestrutura urbana além do custo com o comitê organizador – apesar do aproveitamento de 100% das instalações do Pan - , segundo o orçamento divulgado pelo COI.

A cifra sem precedentes na história do esporte nacional será dividida entre os governos federal, estadual e municipal e a iniciativa privada.

Dinheiro para isso, garantem as autoridades, existe. “Entre as dez maiores economias do mundo, só o Brasil

nunca organizou os Jogos Olímpicos”, disse o presidente Luiz Inácio Lula da Silva. O Rio de Janeiro apostou no maior orçamento entre as cidades finalistas para as Olimpíadas de 2016.

O problema é: o investimento irá retornar aos cofres públicos? Rememorando a experiência pregressa, para colocar os Jogos Pan-Americanos de 2007 de pé o Rio gastou bem mais do que estava previsto no orçamento.

Risco de incapacidade

O transporte é um dos pontos fracos do projeto para 2016 e foi onde o Rio falhou nos Pan-Americanos de 2007, não melhorando a rede como prometeu. O sistema de hotelaria da cidade também causa preocupação, uma vez que o Rio ainda não tem a garantia de que todos os quartos prometidos serão entregues.

Risco de violência urbana

A violência urbana é o termo usado para designar ataques relativamente sérios à lei e à ordem pública que vêem a violência se exprimir em uma ou mais cidades de um ou mais países.

Principalmente na cidade do Rio de Janeiro, que irá exclusivamente sediar as Olimpíadas de 2016, o risco de violência urbana é maior.

A desconfiança e mesmo acusações diretas da imprensa internacional já assolam a cidade. A derrubada de um helicóptero em uma favela do Rio de Janeiro adicionada à morte de pessoas em confrontos no mês passado foi destaque em alguns dos principais jornais do mundo. Todas as reportagens levantam interrogações sobre a capacidade das autoridades do Rio - e em última instância do país - de garantir a segurança dos Jogos Olímpicos de 2016.



O jornal El País da Espanha diz que os enfrentamentos são “uma prova a mais do poder do crime organizado no Rio de Janeiro”. “Sabe-se que as organizações criminosas não têm a disciplina interna nem uma organização crível frente a uma das polícias mais bem treinadas do planeta no pantanoso terreno da guerrilha urbana”, afirma o jornal. “Entretanto, grupos delinquentes como o Comando Vermelho e o ADA (Amigos dos Amigos) continuam fortemente armados, algo que lhes dá um poder de fogo que preocupa bastante as autoridades cariocas, principalmente tendo em vista os Jogos Olímpicos de 2016.”

O britânico The Independent destacou que a “batalha”, transcorrida no sábado, alcançou “novos níveis de violência”. “Explosões de violência não são exatamente incomuns nas favelas do Rio, que já é considerada uma das cidades mais violentas do mundo. (...) Mas o espasmo do sábado foi intenso e fora do comum, gerando densas nuvens de fumaça negra no céu e forçando autoridades do governo a enviar palavras tranquilizadoras em relação aos Jogos”, diz a reportagem. “Os eventos do fim-de-semana são um constrangimento para um governo que mal acabou de celebrar seu sucesso ao vencer a candidatura olímpica”, disse o jornal.

A derrubada do helicóptero da polícia carioca é “algo nunca visto, mesmo em um Brasil escaldado pela violência”, segundo o jornal francês Libération. “A audácia dos chefes que comandam as favelas do Rio parece não ter mais limites”, avalia o jornal. Citando a escolha do Rio como sede olímpica de 2016, o diário considera que “o novo episódio dá a medida do desafio que espera as autoridades”.

No país que teve uma cidade - Chicago - derrotada na disputa olímpica, reportagens sobre o tema também circularam. Em um artigo assinado por seu correspondente, o diário Christian Science Monitor avalia que “as autoridades do Rio estão bastante cientes de que precisam melhorar seus resultados em termos de policiamento, especialmente agora que a tocha olímpica está distinguindo-os”. O jornal lembra que o governador do Rio, Sérgio Cabral, quer melhorar a segurança em relação aos Jogos Pan-Americanos de 2007, mas afirma que poucas pessoas no país “crêem que a vida nas cerca de mil favelas que dominam grandes partes da cidade mudará graças à Olimpíada.”

MITIGANDO OS RISCOS

Investimento, planejamento, políticas de contenção da violência: o que deve ser feito para evitar ou diminuir os riscos que corremos com os megaeventos?

Confira a seguir no artigo de Antonio Celso Ribeiro Brasileiro, as medidas técnicas que devem ser tomadas para que a cidade maravilhosa se torne mais maravilhosa ainda e o Brasil tenha um alto saldo positivo ao final dos eventos.

Mariana Fernandez
Editora

sumário

Especial | II



Visão Prospectiva de Riscos para a Cidade do Rio de Janeiro: Quem é Quem nas Soluções

Antonio Celso Ribeiro Brasileiro

I. INTRODUÇÃO

A cidade do Rio de Janeiro foi a ganhadora da sede dos dois maiores eventos esportivos, a Copa do Mundo de 2014 e as Olimpíadas de 2016. Cabe aos gestores de riscos e de segurança pública e privada realizarem um estudo de cenários prospectivos de riscos, visando antecipar possíveis problemas tanto em nível estratégico como operacional.

A elaboração de cenários, por sua história no planejamento estratégico, surgiu visando transformar a incerteza total em incerteza parcial. Esse é o objetivo do gerenciamento de riscos ao elaborar cenários prospectivos, específicos de riscos corporativos. No processo de Gerenciamento de Riscos a decisão deve ser dinâmica, pois o próprio gerenciamento de riscos é a análise das condições futuras.

A modelagem de cenários, específicos para a área de riscos corporativos, visa conhecer e compreender melhor as variáveis existentes dentro do contexto da empresa, permitindo, desta forma, avaliar os prováveis efeitos futuros de decisões tomadas no hoje. O gerenciador de riscos corporativos deve aliar ao domínio das técnicas de prospectiva, sua imaginação e lógica, pois o planejamento de gestão de riscos corporativos é um processo decisório. O horizonte temporal, na modelagem de cenários na área de riscos corporativos, no Brasil, deve ser de no máximo dois anos, tendo em vista a dinamicidade e as características das variáveis brasileiras.

No Brasil, um dos fatores de risco que impacta, de forma contundente, as operações de inúmeros segmentos empresariais, são as condições de

segurança pública existentes nos estados e metrópoles, integradas com as suas condições sócio-econômicas.

Cenários prospectivos de riscos corporativos – com foco nas seguranças pública e privada - constituem uma técnica gerencial que faz parte do processo estratégico das organizações. Com a sua aplicação procura-se identificar os eventos e suas variáveis que podem colocar em risco o negócio, visando preparar e estruturar respostas adequadas a esse mundo de incertezas.

Para isso, é essencial entender a ambiência em que a empresa poderá estar inserida através de estudos sobre as variáveis e fatores facilitadores de segurança pública, o que possibilita a compreensão das forças que impactam o seu futuro. Sendo assim, a construção de cenários prospectivos em segurança pública e privada se apresenta como uma ferramenta de gestão que pode melhorar o processo de planejamento estratégico, ao fornecer aos executivos visões alternativas sobre o futuro e suas incertezas, que auxiliam a empresa a se preparar para as ameaças e possíveis oportunidades do ambiente. Muito premente para uma cidade, como o Rio de Janeiro, que possui inúmeras variáveis incontroláveis e que necessitam ser monitoradas.

O presente artigo é um extrato da minha tese de doutorado, defendida na França em 2007, que descreve um processo de monitoração de cenários prospectivos para todo o segmento de segurança pública e não para empresas isoladamente.

2. ABORDAGEM PROSPECTIVA

A abordagem prospectiva, com uma atitude pré-ativa e pró-ativa, é focada na questão “o que pode e deve ser feito?” Portanto a expressão “*Prospectiva Estratégica*”, segundo

GODET (1999) é reservada para “estudos de futuros tendo ambições estratégicas e pontos finais para aqueles que se incumbem deles”.

Diante disso, temos que é que pela falta de antecipação do passado que o presente está lotado de questões a serem resolvidas. Hoje, num mundo em constantes mudanças, há a real necessidade de um grande esforço de prospectiva, exigindo a reação com flexibilidade, embora sem perder o rumo. As empresas necessitam ser agentes de mudanças e não somente objeto delas; para isso, devem inovar constantemente.

Diante do futuro, segundo GODET (1999): “os homens podem escolher quatro atitudes”:

- *avestruz, atitude passiva*: sofre com a mudança;
- *bombeiro, atitude reativa*: aguarda que o “fogo” se declare para combater;
- *segurador, atitude pré-ativa*: se prepara para as mudanças possíveis porque sabe que a reparação é mais cara que a prevenção;
- *conspirador, atitude pró-ativa*: que atua no sentido de provocar mudanças desejadas. (GODET, 1999)

A conclusão que podemos chegar é que as empresas devem planejar e operacionalizar as três atitudes: reativa, pré-ativa e pró-ativa. Num contexto de contingência, a reação passa a ser mais importante que as outras atitudes, num contexto de mudanças de mercado e crescimento, por outro lado, há a necessidade de a empresa ser pré-ativa



– antecipar as mudanças, como também provocá-las (pró-ativa), através da inovação.

Sendo o futuro incerto, múltiplo e aberto, o que vai se passar no amanhã depende menos de tendências passadas do que de ações implantadas pelos homens diante das respectivas tendências. **Portanto o futuro é, em parte, consequência da vontade humana,** e, para haver eficácia, deve-se levar em consideração, segundo GODET (1999), cinco idéias-chave da prospectiva:

1. O mundo muda, mas os problemas continuam: são sempre os homens e as empresas que fazem a diferença;
2. Os atores são os elementos-chave nos pontos de bifurcação: o desejo de mudança é o motor da auto-organização;
3. Contra a complicação do Complexo: entre dois modelos, o melhor será aquele que se aproximar da realidade e representar mais simplesmente os dados da observação;
4. Colocar as boas questões e desconfiar das idéias feitas: as idéias feitas e os modismos devem ser olhados com séria desconfiança, pois, constantemente, são fonte de erros de análise e de previsão. A busca constante pelo novo e incerto é indispensável para a prospectiva;
5. Da antecipação à ação, pela apropriação: a reflexão prospectiva sobre a ambiência e contextos (ameaças e oportunidades) permite a apropriação estratégica. Portanto, a apropriação intelectual constitui ponto de passagem para que a reflexão se torne ação.

Não existe para a prospectiva oposição, mas sim ação, que é o complemento entre a intuição e a razão.

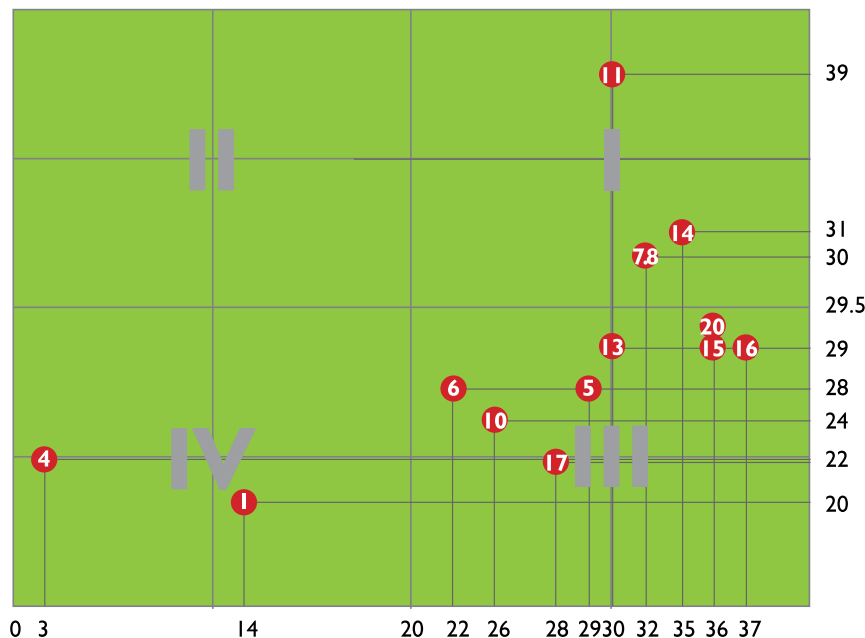
3. FATORES FACILITADORES DE RISCOS - CIDADE DO RIO DE JANEIRO

A abordagem da situação da segurança pública do Rio de Janeiro deve ser olhada e estudada dentro de um contexto sócio-econômico, policial, judiciário e empresarial.

A cidade do Rio de Janeiro ainda carece de falta de políticas efetivas em segurança pública, sente a necessidade real de se modificar a legislação brasileira no que diz respeito ao Código Penal, necessita da reforma nas instituições policiais e sofre com a exclusão social e a falta de educação e saúde para as classes menos favorecidas, o que acaba sendo a matéria-prima da criminalidade.

Para construir o modelo do processo de monitoramento dos cenários prospectivos, foram encontrados 14 fatores facilitadores (baixo nível de escolaridade; elevada carga tributária; desigualdade social; exclusão social; corrupção policial; corrupção no judiciário; inteligência policial; legislação brasileira; sistema carcerário; violência urbana; facções criminosas estruturação do crime como empresa; facções criminosas: assistencialismo; valores éticos e morais nas empresas; estruturação das milícias em função da inoperância do Estado) cruzados para se obter uma matriz estratégica para compreender a dinâmica desses fatores, que, juntos, formam os cenários da cidade do Rio de Janeiro. A interpretação teve como resultado a instabilidade nos cenários do Rio de Janeiro, conforme matriz abaixo:





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.

Podemos concluir como alta instabilidade, os cenários para a cidade do Rio de Janeiro, tendo em vista que existem quatro fatores facilitadores que são de ligação (estão no quadrante I), ou seja, qualquer ação sobre esses fatores terá uma repercussão sobre os demais. A instabilidade significa que as autoridades deverão agir nos fatores facilitadores plotados no quadrante de ligação. O resultado poderá ser dependente do tipo de ação, tanto positivo como negativo. São cenários de alta volatilidade, que têm solução de curto prazo. As ações estratégicas, tanto do governo como das empresas, são baseadas em combater a corrupção na polícia, e no judiciário, mudar o “status quo” da legislação brasileira e reduzir a violência urbana, através da redução do poder das facções ao mesmo tempo que realizar ações efetivas no âmbito social nas comunidades. Ou seja, devem haver ações pontuais de combate efetivo ao tráfico e, deve-se, igualmente, implantar o processo de ocupação do Estado nessas comunidades, com escola, postos de saúde, infra-estrutura.

Foram também identificados sete atores principais para a cidade do Rio de Janeiro (governador, diretores de empresas, juizes e procuradores, Secretário de Segurança Pública, sociedade fluminense, líderes de facções criminosas e de milícias). Visando medir a potência de cada ator, seu poder de influência, foram cruzadas as matrizes de atores com as dos fatores facilitadores, sendo que o poder maior recaiu sobre o governador. A matriz de cruzamento de atores x fatores facilitadores é conseguida dando-se uma nota 0 (zero) para atores que não influenciam e 1 (um) para os que influenciam. A nota é multiplicada pelo peso da motricidade de cada fator facilitador, retirado da matriz de impactos cruzados. Dessa forma, teremos a potência de motricidade dos atores – PMA. A partir desse estudo, têm-se condições de identificar quais atores devem ser monitorados de forma mais constante. No resultado obteve-se a necessidade de envolvimento direto do governador e dos diretores de empresas com o aval da classe jurídica.

Matriz Atores x Fatores Facilitadores

Fatores Facilitadores	Motricidade dos Fatores Facilitadores	ATORES						
		A1	A2	A5	A7	A8	A9	A10
X1	20	20	0	20	20	0	0	0
X5	28	28	0	28	28	0	0	0
X6	28	28	0	28	28	0	0	0
X7	30	30	30	0	28	28	28	28
X8	30	30	30	0	28	28	28	28
X10	24	24	24	0	0	24	0	0
X11	39	0	0	39	39	39	0	0
X13	29	29	29	0	0	39	39	39
X14	31	31	31	31	31	0	31	31
X15	29	29	29	0	29	29	29	29
X16	29	29	29	0	29	29	29	29
X17	22	0	0	22	22	0	0	0
X20	29	29	29	0	0	29	29	29
PMA Potência de Motricidade dos Atores		307	231	168	282	245	213	213

Legenda: Atores: 1. Governador; 2. Secretário de Segurança Pública; 5. Sociedade Carioca; 7. Empresariado e Executivos; 8. Juízes e Promotores; 9. Lideranças das Facções Criminosas; 10. Lideranças das Milícias.

Fatores Facilitadores: 1. Baixo Nível de Escolaridade; 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.

4. RISCOS CRÍTICOS PARA A CIDADE DO RIO DE JANEIRO

Riscos táticos significam riscos que mais impactam e influenciam a cidade do Rio de Janeiro. A identificação, desses riscos táticos, foi conseguida através da técnica de brainstorming. Essa fase consistiu em levantar os riscos táticos, via coordenação de reuniões, não havendo censura e nem hierarquia durante as sessões, visando não inibir a criatividade da equipe.

O resultado foi a seguinte lista de riscos táticos:

1. roubo de carga na distribuição urbana;
2. sequestros, incluindo o considerado amador e feito por quadrilheiros;
3. violência urbana: desde "bala" perdida a assalto na rua;

4. tráfico de drogas, ligados às facções criminosas;
5. fraudes nas empresas, indo desde conivência de furto e roubo de ativos, até acessos a sistemas informáticos;
6. pirataria de produtos, incluindo a fabricação, distribuição e comercialização;
7. fuga voluntária de informações estratégicas e táticas;
8. conflitos sociais urbanos: desde ocupação de imóveis públicos ou privados até manifestações e choques com órgãos policiais;
9. terrorismo criminoso: facções e grupos armados atacando edificações públicas; rede de transporte coletivo: privado e público; órgãos policiais, originando confrontos diretos na rua.

Fatores Facilitadores

Riscos Táticos	Fatores Facilitadores												
	X1	X5	X6	X7	X8	X10	X11	X13	X14	X15	X16	X17	X20
	20	28	28	30	30	24	39	29	31	29	29	22	29
R1	20	28	28	30	30	24	39	29	0	29	0	22	0
R2	20	28	28	30	30	24	39	29	31	29	0	0	0
R3	20	28	28	30	30	24	0	29	31	29	0	0	29
R4	20	28	28	30	30	24	39	29	31	29	29	22	29
R5	0	0	0	0	30	0	0	0	0	0	0	22	0
R6	20	28	28	30	30	24	39	29	31	29	29	22	29
R7	0	0	0	30	30	0	39	0	0	0	0	22	0
R8	20	28	28	0	0	24	0	0	31	0	0	0	0
R9	20	28	28	30	30	24	39	29	31	29	29	0	29
Nível de Influência dos Fatores Facilitadores	140	196	196	210	240	168	234	234	186	234	87	110	116

Legenda: Riscos Táticos: 1. roubo de carga na distribuição urbana; 2. seqüestros; 3. violência urbana; 4. tráfico de drogas; 5. fraudes nas empresas; 6. pirataria de produtos; 7. fuga voluntária de informações estratégicas e táticas; 8 conflitos sociais urbanos; 9. terrorismo criminoso.

Fatores Facilitadores: 1. Baixo Nível de Escolaridade; 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.

Tudo isso significa que se o governo do Rio de Janeiro não mirar as ações, a tendência é o aumento contínuo dos índices de insegurança e da proliferação das ações de força por parte das facções e das milícias. Hoje, a questão social no Rio deve ser atacada de maneira estruturada e contínua, visando o médio e o longo prazos.

5. CENÁRIOS DE CURTO PRAZO PARA A CIDADE DO RIO DE JANEIRO

O estudo teve como resultado os seguintes cenários de curto prazo para a cidade do Rio de Janeiro:

5.1 Roubo de carga, Tráfico de Drogas e Pirataria:

O crime organizado crescerá e se estruturará de tal forma que provocará

o enfraquecimento dos poderes legais constituídos. A frequência e aumento, desses tipos de crime exigirá investimentos pesados da iniciativa privada em gerenciamento de riscos.

5.2 Violência Urbana e Seqüestro:

Os crimes de seqüestro e atos de violência como um todo continuarão a acontecer, não alterando suas tendências, possibilitando impactos consequentes para outros tipos de crime. Ocorrerá redução pouco significativa, tendo em vista as suas dinâmicas táticas.

5.3 Fraudes e Fuga de informação:

Fraudes e o crime cibernético crescerão para níveis preocupantes, obrigando as empresas a alterarem seus meios de proteção e implantarem forte gerenciamento de riscos.

5.4 Conflitos Sociais:

Tendo em vista as características da sociedade fluminense, mesmo com o esgarçamento do tecido social, os conflitos sociais tendem a ser concretizados a médio e longo prazos.

5.5 Terrorismo Criminoso:

As demonstrações de força, tanto para a polícia como para a população e sociedade, tendem cada vez mais a ficarem violentas. O tumulto, a desorganização, o medo na população será uma arma das facções para poderem impor clima de terror. Há também a possibilidade de uma integração entre as facções com o objetivo de combater as milícias, que agem sob o manto das instituições públicas fluminenses.

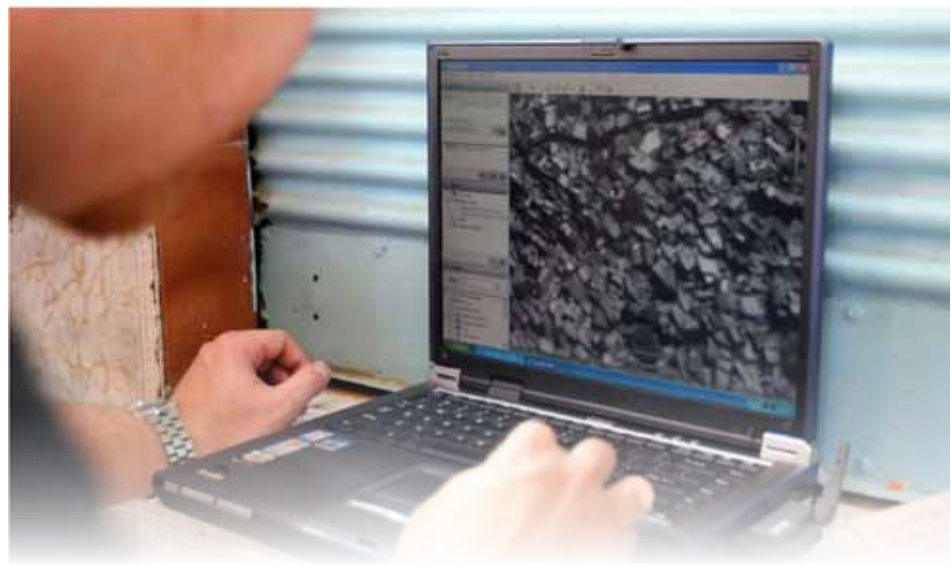
6. INDICADORES DE MONITORAMENTO

Foram levantadas 11 (onze) ações como indicadores dos cenários de curto prazo para a cidade do Rio de Janeiro:

1. Acompanhamento das ações do governador do estado do Rio de Janeiro: deve-se acompanhar as ações e atitudes referentes à implantação de estratégias de mitigação e políticas de combate efetivo aos delitos ligados à empresa e à área social e combate à corrupção da própria polícia e do judiciário;
2. Acompanhamento da mudança de postura do empresariado fluminense, no que tange a cobranças efetivas ao governo e ao mesmo tempo suporte para implantar estratégias de mitigação. O empresário fluminense deverá ser a força motriz no que tange

às mudanças e implantações de processos e segurança;

3. Acompanhar em nível estadual as possíveis mudanças da legislação brasileira;
4. Acompanhar em nível estadual o andamento do sistema carcerário;
5. Acompanhar as estruturas e movimentações das facções criminosas na cidade do Rio de Janeiro;
6. Acompanhar o nível de corrupção das polícias civil e militar do Estado do Rio de Janeiro;
7. Acompanhar os programas de inclusão social que o Governo do Estado do Rio de Janeiro e empresas, em conjunto ou em separado, realizam e quais são seus resultados;
8. Acompanhar o nível de planejamento e estruturação de investimento em centrais e software de inteligência, juntamente com treinamento das respectivas equipes da polícia do Estado do Rio de Janeiro;
9. Acompanhar o avanço das áreas dominadas pelas milícias na cidade do Rio de Janeiro;
10. Acompanhar os programas e ações das empresas fluminenses





na implantação de códigos de ética e a prática anti-corrupção;

11. E, finalmente, acompanhar o nível de assistencialismo que as facções criminosas realizam nas comunidades, substituindo a função do Estado.

7. CONCLUSÃO

Conclui-se que há uma forte tendência de continuidade da manutenção dos atuais índices de violência urbana, a não ser que haja rupturas nas ações dos atores e movimento inercial dos fatores facilitadores. De posse deste processo de monitoração de cenários, as empresas poderão estabelecer estratégias competitivas compatíveis com os movimentos das variáveis e atores, representando uma rápida resposta ao macroambiente.

É importante destacar que há alguns sinais de mudanças em relação, particularmente, à exclusão de renda das classes menos favorecidas. As políticas sociais do Governo Lula (2003 a 2006 e de 2007 a 2010) começam a apresentar resultados que mostram um aumento de renda nas famílias, que ganham entre um e quatro salários mínimos. No entanto, as faixas acima destes valores têm tido sua renda progressivamente regredida. Os maiores índices de desemprego ocorrem na faixa jovem, com idade entre 18 e 25 anos, escolaridade acima do segundo grau e formação técnica.

O ponto importante é o crescimento de renda nas classes menos favorecidas, sem ocorrer, no entanto, geração de empregos. O crescimento desta renda nas classes menos favorecidas é devido a pura política assistencialista do governo federal. Aonde isso vai levar ainda é uma incógnita, por essa razão a necessidade de se acompanhar a evolução dos indicadores sociais e seus impactos na área da segurança pública e privada.

É primordial que os gestores tenham essa visão estratégica, para que possam operacionalizar seus Planos Diretores de Gestão de Riscos.

Antonio Celso Ribeiro Brasileiro

Publisher da Revista Gestão de Risco
e Diretor da Brasileiro & Associados
abrasiliano@brasiliano.com.br

sumário



Risco de Imagem: o Rio na mídia

Mariana Fernandez

A imagem: essa que diz mais que mil palavras

“Para comunicar idéias amplas, as imagens antecederam em muito a escrita. Entalhadas, pintadas ou trabalhadas em efígies, vestuário ou ornamentos, as imagens que se tornaram familiares por intermédio da repetição eram usadas com finalidades mágicas, para afastar o mal, suplicar aos deuses ou aplacar a sua ira – e também para controlar as sociedades, mantê-las coesas, inspirar lealdade, obediência, agressão, amor ou medo.” (Tresidder, 2003, p. 7 e 8)

Existem dois tipos de imagens: as que os nossos olhos vêem e as que habitam nossas mentes. Segundo o dicionário Aurélio, imagem tanto pode ser uma representação gráfica ou plástica de pessoa ou objeto, quanto uma representação mental dum objeto, impressão, etc, dentre outras definições.

As imagens físicas podem gerar e muitas vezes têm a função de gerar imagens mentais, mas por mais que tenham apenas esta finalidade, sua importância ultrapassa sua função. É através da representação por meio delas que conhecemos todo um universo simbólico, penetrando nas aspirações mais profundas do que está sendo representado.

Para um melhor conhecimento do termo, e aplicação, principalmente no mundo empresarial, vale lembrar a explanação de Kotler:

“as atitudes e ações de uma pessoa em relação a um objeto são bastante condicionadas pela imagem dele.”

“Identidade e imagem são conceitos que precisam ser diferenciados. A identidade está relacionada com a maneira como uma empresa visa identificar e posicionar a si mesma ou a seus produtos. Imagem é a maneira como o público vê a empresa ou seus produtos. A imagem é afetada por muitos fatores que a empresa não pode controlar.”(Kotler, 2000, p.318) Ou seja, ela pode ter vida própria.

Em se tratando de imagem empresarial, Kotler a define como “o conjunto de crenças, idéias e impressões que uma pessoa tem em relação a um objeto”. Para o guru do marketing, “as atitudes e ações de uma pessoa em relação a um objeto são bastante condicionadas pela imagem dele.” (Kotler, 2000, p. 572)

Para enxergar a imagem

Dentre outros fins, o conhecimento da imagem é primordial para o desenvolvimento de uma comunicação eficaz entre empresa e público-alvo. E, para conhecer “para quem” se está falando, ou seja, o público-alvo da organização, deve-se analisar a atual imagem da empresa e de seus produtos e concorrentes. Isso porque a maior parte da análise do público-alvo consiste na avaliação da imagem.

Para Kotler, o primeiro passo a ser dado para o conhecimento da imagem da

corporação, encontra-se na medição do conhecimento do público-alvo sobre o objeto, utilizando a *escala da familiaridade*:

- Nunca ouviu falar
- Já ouviu falar
- Conhece um pouco
- Conhece razoavelmente
- Conhece muito bem

Se a maior parte dos entrevistados marcar apenas as duas primeiras opções, o desafio está em aumentar a conscientização. Já para os que responderam que estão familiarizados com o produto, pode-se perguntar como se sentem em relação a ele, utilizando a *escala da receptividade*:

- Muito desfavorável
- Relativamente desfavorável
- Indiferente
- Relativamente favorável
- Muito favorável

No caso de a maioria assinalar as duas primeiras opções, a empresa se depara com um problema de imagem negativa e seu desafio será o de construir uma nova imagem.

Pode-se muito bem, também, combinar as duas escalas para obter uma visão mais completa “da natureza do desafio que a comunicação deverá enfrentar.” Figura 1A.(Kotler, 2000, p. 573)

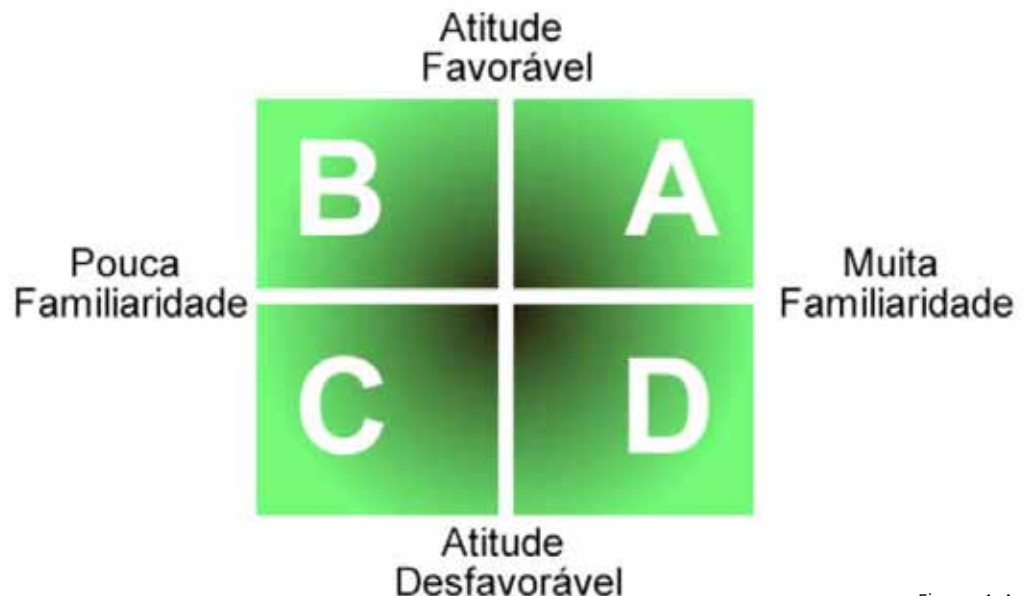


Figura 1 A

Suponhamos um resultado de pesquisa com os atletas brasileiros que poderão competir nos Jogos Olímpicos do Rio de Janeiro em 2016, um dos públicos-alvo do evento, em relação à cidade do Rio de Janeiro. Nesta suposição, a média de resposta do público-alvo estaria localizada no quadrante "A" da Figura 1 B, - simbolizada pelo círculo amarelo - pois, este teria respondido "conhecer razoavelmente" a cidade e sentir-se "relativamente favorável" a ela. Quanto mais acima e à direita do gráfico, mais o público tem uma imagem positiva do objeto em pesquisa, quanto mais abaixo e à esquerda, lê-se o oposto.

Cada empresa enfrenta uma tarefa de comunicação diferente com bases nos dados recolhidos.

Para conhecer o conteúdo específico de sua imagem, a empresa pode usar uma

ferramenta chamada *diferencial semântico*, resumida por Kotler:

1. *Desenvolvimento de um conjunto de dimensões relevantes:* pede-se aos entrevistados para que identifiquem as dimensões que usariam ao pensar sobre o objeto: "Em que você pensa quando avalia uma cidade olímpica?" Se alguém sugerir "segurança urbana", essa dimensão seria transformada em uma escala bipolar de adjetivos, abrangendo de cinco a sete pontos, com "insegurança urbana" em uma ponta e "segurança urbana" em outra. Podemos ver um conjunto de dimensões adicionais para uma cidade olímpica na Figura 2:

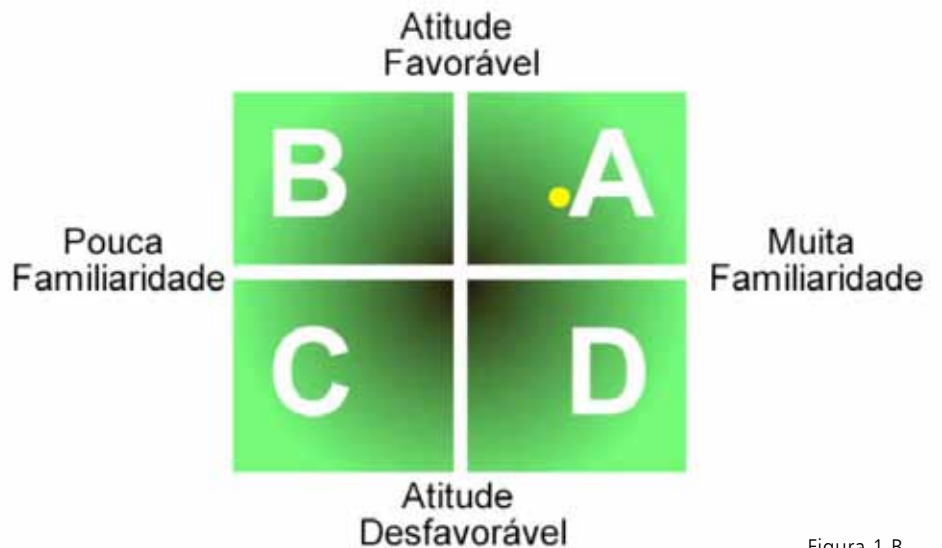


Figura 1 B

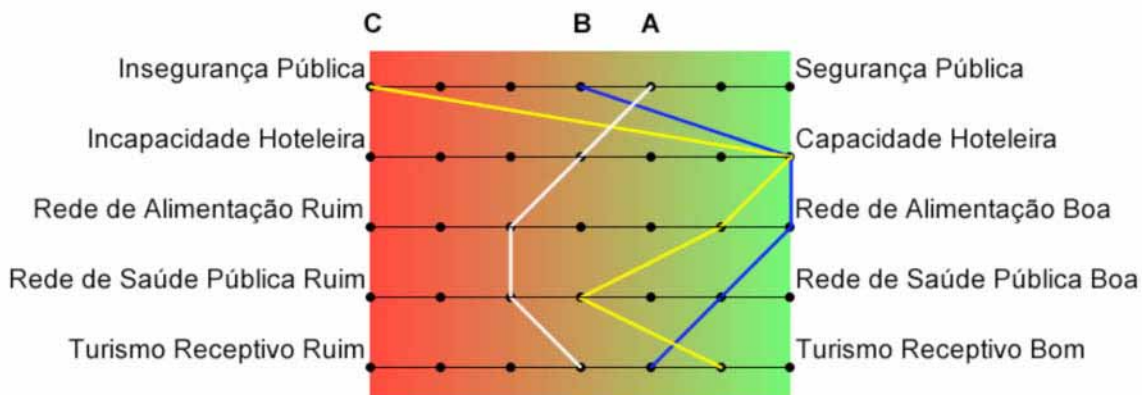


Figura 2

2. *Redução do conjunto de dimensões relevantes:* o número de dimensões deve ser reduzido para evitar que os entrevistados se cansem. O autor propõe três tipos de escalas:
 - Escalas de avaliação (qualidades boa-ruim)
 - Escalas de potência (qualidades forte-fracas)
 - Escalas de atividade (qualidades ativa-passiva)
3. *Aplicação do instrumento para uma amostragem dos entrevistados:* o entrevistador solicita às pessoas que classifiquem um objeto de cada vez. Para tentar extrair opiniões reais, os adjetivos bipolares devem ser dispostos aleatoriamente de modo que os adjetivos desfavoráveis não sejam todos apresentados de um único lado.
4. *Média dos resultados:* a Figura 2 mostra os resultados da média da opinião das respostas sobre as cidades A, B e C. A imagem de cada cidade está representada por uma "linha da média" vertical que resume a média da opinião sobre cada uma delas. A cidade A é considerada relativamente segura, com capacidade hoteleira e turismo receptivos medianos e rede de alimentação e de saúde abaixo da média. Já a cidade C é considerada insegura, com rede de saúde mediana, com bom nível de rede de alimentação e turismo receptivo e com ótima capacidade hoteleira.
5. *Verificação da variação da imagem:* como o perfil da imagem não revela como a imagem é

variável, já que é representado por uma linha da média. Será que todos consideram a cidade B como está demonstrado no gráfico ou haveria uma variação considerável? No primeiro caso, poderíamos afirmar que a imagem é altamente específica, e no segundo, altamente genérica. Algumas organizações preferem uma imagem genérica (para que diferentes grupos vejam a organização de diferentes maneiras).


A administração precisa então definir que problema de imagem precisa ser corrigido primeiro, caso a imagem desejada difira da atual. Imagine que a cidade C desejasse que seu público-alvo tivesse uma opinião mais favorável sobre sua segurança pública. Quanto custaria reduzir determinado problema? Quanto tempo isso levaria?

"Uma organização que procura melhorar sua imagem precisa ter muita paciência. Imagens ficam sempre muito arraigadas e, mesmo que a organização já tenha mudado, ainda persistem por um longo tempo. Uma explicação para a persistência da imagem é que, quando as pessoas estabelecem uma imagem, passam a perceber apenas o que confirma essa imagem. Será necessário divulgar muita informação contrariando a imagem estabelecida para começar a criar dúvidas e mudar opiniões, especialmente quando as pessoas não têm experiências contínuas nem diretas com o objeto alterado". (Kotler, 2000, p.574)

Taxionomia do risco

O mais importante no estudo de riscos é saber que "não existe uma classificação de riscos formal e estruturada, pois cada empresa, de acordo com suas





características, pode implantar a sua classificação”, conforme explica o especialista em análise de riscos Antonio Brasileiro.

“No meu livro eu sugiro que o risco de imagem esteja dentro do risco operacional porque, é bom que se entenda que, o risco operacional é aquele que impacta o negócio, a operação da empresa e a imagem está atrelada ao negócio”, completa.

Para ele, em sua obra *Análise de Riscos Estratégica – Método Brasileiro* (Sicurezza, 2000), o risco de imagem “pode ser definido como uma medida numérica da incerteza dos retornos de uma instituição caso seus sistemas, práticas e medidas de controle não sejam capazes de resistir a falhas humanas, danos à infraestrutura de suporte, utilização indevida de modelos matemáticos ou produtos, alterações no ambiente dos negócios, ou a situações adversas de mercado.”

Segundo o autor, as principais sub-áreas do risco operacional são:

- 1) Risco de *Overload*.
- 2) Risco de Obsolescência.
- 3) Risco de Presteza e Confiabilidade.
- 4) Risco de Equipamento.
- 5) Risco de Erro Não Intencional.
- 6) Risco de Fraude.
- 7) Risco de Qualificação.
- 8) Risco de Produtos & Serviços.
- 9) Risco de Regulamentação.
- 10) Risco de Modelagem.
- 11) Risco de Risco de Concentração (operacional)
- 12) Risco de Imagem
- 13) Risco de Catástrofe
- 14) Risco de Segurança

O risco de imagem, objeto de nossa análise, pode ser definido pela possibilidade

de perdas decorrentes de a instituição ter seu nome desgastado junto ao mercado ou às autoridades, em razão de publicidade negativa, verdadeira ou não.

Para o Brasileiro, é o “risco de perdas em decorrência de alterações da reputação junto a clientes, concorrentes, órgãos governamentais, etc.”

Três exemplos são dados por:

- 1) Boatos sobre a saúde de uma instituição desencadeando corrida para saques.
- 2) Fundos de investimento alavancados com perdas elevadas durante períodos de crise.
- 3) Envolvimento da instituição em processos de lavagem de dinheiro, remessas de divisas ilegais, etc.

O intangível em risco

Reclamações de clientes e problemas ambientais são as questões que mais comprometem a imagem de uma organização. Portanto, se o número de reclamações de clientes ou fornecedores em seu negócio é alto ou se você enfrenta pendências ambientais, a imagem de sua empresa pode estar em risco.

Essas questões estão no topo da lista de problemas que podem abalar a credibilidade de uma organização entre seus clientes, muito mais que afetar os processos de produção ou provocar perdas financeiras. Para quem estiver distante dos conceitos de governança corporativa, os efeitos podem ser desastrosos.

Em um cenário altamente competitivo, não é aceitável que uma organização deixe de levar em consideração os riscos que os problemas de reputação podem gerar para o negócio. Antecipar-se aos problemas é uma necessidade. Os exemplos de empresas que acabaram sucumbindo porque não deram



a devida atenção ao risco de imagem não devem ser ignorados. Pelo contrário, esses casos devem ser tomados como exemplo, em benefício de um dos maiores bens de uma organização: a sua imagem

SOX: um tratamento de beleza

Por serem intangíveis, os riscos de reputação de fato ainda são subestimados por uma parte das organizações brasileiras. O mesmo ocorre com a aplicação prática dos conceitos de governança corporativa, em comparação ao que acontece em outros países. Nos Estados Unidos, por exemplo, com as exigências impostas pelo artigo 404 da Lei Sarbanes-Oxley (SOX), as empresas passaram a tratar o assunto com mais rigor.

Como o tema é extenso e as variáveis são muitas, as empresas se valem de alguns recursos para gerenciar os riscos de reputação. Um bom aliado nesse processo - e que é um dos componentes da SOX - é o questionário sobre a aplicação de boas práticas no ambiente empresarial. Com questões que avaliam a integridade, os valores éticos da organização, o comprometimento dos executivos-chave e a preocupação com as questões ambientais, o questionário contribui para identificar e corrigir brechas que podem acabar comprometendo a imagem da empresa. Nunca é demais também lembrar cinco regrinhas que podem fazer a diferença

para a sobrevivência de uma marca:

- Estruture seu processo de forma eficiente para evitar a insatisfação de clientes, fornecedores e de outros interessados;
- Não associe a sua empresa a práticas consideradas questionáveis ou que agridam o meio ambiente;

- Tenha uma política definida para gerenciar crises provenientes das mais diversas áreas;
- Enfrente a concorrência de forma coerente com a política e os princípios éticos da organização;
- Estruture planos de contingência para não ser surpreendido em caso de adversidade.

E o Rio de Janeiro, continua lindo?

Prestes a participar da primeira empreitada olímpica brasileira, o Rio de Janeiro está entre as cidades mais fotogênicas do mundo. Milhares de amadores e profissionais já fotografaram a cidade de todos os ângulos. A música de Gilberto Gil foi escolhida como tema do vídeo que convenceu a delegação olímpica de que o Rio seria a melhor escolha para 2016, mas ele está fazendo jus à canção? Quem já esteve na cidade sabe que não há exagero na colcha de elogios que não se cansam de tecer sobre o lugar, porém, se tomarmos a população mundial, ou pelo menos aquela interessada nos Jogos Olímpicos, quem é que conhece o Rio pessoalmente? Com certeza, uma ínfima parcela. O resto, sabe do Rio pela mídia, principalmente através da terciária (rádio, internet, televisão, tudo o que tenha som e imagem em movimento), onde a profundidade e imparcialidade das informações não são os preceitos mais valorizados, formando-se uma imagem injusta da totalidade da cidade.

A imagem do Rio na mídia

Não dá para negar que, muitas vezes a mídia que controla a informação no país provoca a cultura do pânico em relação à cidade do Rio de Janeiro, onde não era para existir com tanta força.

Na imprensa internacional, os modos de se construir a super-representação da



“A única imagem que estas pessoas possuem da cidade é aquela fornecida pela mídia. O que está nos meios de comunicação tende a ser mais assustador do que o cotidiano da população que a habita. Neles, encontra-se apenas o excepcional. O cotidiano, o ordinário, onde nada acontece, não vira notícia”

favela como lugar de criminosos e a sua sub-representação como lugar de vítimas, também e, sobretudo, estão presentes.

Uma reportagem publicada na imprensa estadunidense, às vésperas da eleição do Comitê Olímpico Internacional (COI), chegou a abalar a confiança da delegação brasileira. Trata-se de “Gangland – Who Controls the Streets of Rio de Janeiro?” (Terra de Gangues – Quem Controla as Ruas do Rio de Janeiro, em português), assinada pelo jornalista John Anderson Lee, na revista *New Yorker*. O texto de 12 páginas expõe a situação da cidade, partindo do princípio do poder que o tráfico de drogas exerce sobre seus habitantes.

Mas, como em toda regra há uma exceção, a revista *Foreign Policy*, fez uma reportagem especial listando as cidades mais violentas do mundo e, surpresa: o Rio não constava na lista. Segundo a publicação, a cidade mais violenta do mundo é a bela Caracas na Venezuela, com 160 homicídios por cada cem mil habitantes; em seguida tem-se a Cidade do Cabo na África do Sul, país sede da Copa de 2014, que tem 62 homicídios para cada 100 mil habitantes; a cidade americana de New Orleans, berço do Jazz e efervescente pólo cultural, tem uma variação de acordo com os dados da revista, entre 95 e 65 homicídios para cada 100 mil habitantes. Fazem parte da lista ainda Port Moresby na Papua Nova Guiné e a cidade de Moscou na Rússia.

Para o professor da Escola de Comunicação da UFRJ e coordenador do Laboratório de Pesquisa Mídia e Medo do Crime, Paulo Vaz, em entrevista à Taysa Coelho do site Olhar Virtual da UFRJ, “este tipo de informação já está presente há bastante tempo nos meios de comunicação do Brasil e do mundo”. Através de filmes nacionais como *Cidade de Deus* e *Tropa de Elite* “os

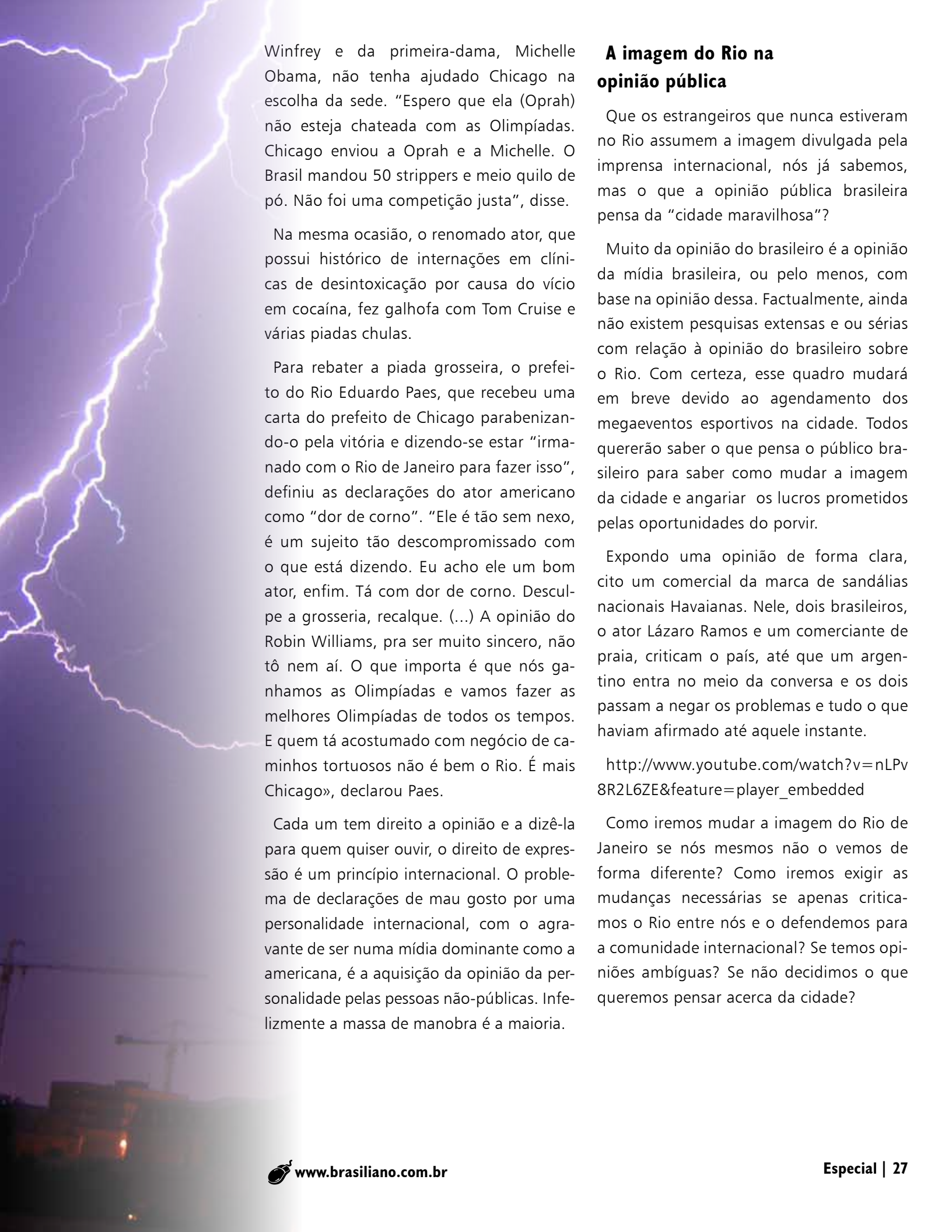
estrangeiros passam a ter uma noção clara sobre a violência do Rio de Janeiro.” Se quanto a pobreza os estrangeiros são categóricos, quanto à pobreza, não têm uma visão tão negativa na opinião do professor. Para ele, “talvez eles apresentem um olhar mais generoso a respeito do problema”.

Questionado se publicações como a *New Yorker*, que exibem a realidade violenta da região, podem afetar o número de visitantes à cidade nas Olimpíadas, na mesma reportagem, Paulo Vaz afirma que “com certeza artigos deste gênero podem reduzir o turismo, e isso já ocorreu. Desde que o Rio de Janeiro passou a apresentar taxas de violência mais altas – a partir de meados da década 90 – e a imprensa passou a notificar, a metrópole perdeu seu lugar privilegiado e passou a disputar um espaço com outros locais, como Salvador e outros destinos do Nordeste. É claro que a cidade perde visitante devido a isso, seja nacional ou internacional”, comenta.

O professor também esclarece o porquê do fenômeno. “A única imagem que estas pessoas possuem da cidade é aquela fornecida pela mídia. O que está nos meios de comunicação tende a ser mais assustador do que o cotidiano da população que a habita. Neles, encontra-se apenas o excepcional. O cotidiano, o ordinário, onde nada acontece, não vira notícia”, conclui.

Um bom exemplo da repercussão na imagem de banditismo dominante na cidade do Rio de Janeiro, na opinião pública internacional, ocorreu num dos programas mais populares dos Estados Unidos, o *Late Show*, de David Letterman. Nele, o entrevistado, o ator Robin Williams fez piada de mau gosto com a escolha do Rio para sede das Olimpíadas.

Mal sentou na cadeira, o ator lamentou que a participação da apresentadora Oprah



Winfrey e da primeira-dama, Michelle Obama, não tenha ajudado Chicago na escolha da sede. “Espero que ela (Oprah) não esteja chateada com as Olimpíadas. Chicago enviou a Oprah e a Michelle. O Brasil mandou 50 strippers e meio quilo de pó. Não foi uma competição justa”, disse.

Na mesma ocasião, o renomado ator, que possui histórico de internações em clínicas de desintoxicação por causa do vício em cocaína, fez galhofa com Tom Cruise e várias piadas chulas.

Para rebater a piada grosseira, o prefeito do Rio Eduardo Paes, que recebeu uma carta do prefeito de Chicago parabenizando-o pela vitória e dizendo-se estar “irmãnado com o Rio de Janeiro para fazer isso”, definiu as declarações do ator americano como “dor de corno”. “Ele é tão sem nexo, é um sujeito tão descompromissado com o que está dizendo. Eu acho ele um bom ator, enfim. Tá com dor de corno. Desculpe a grosseria, recalque. (...) A opinião do Robin Williams, pra ser muito sincero, não tô nem aí. O que importa é que nós ganhamos as Olimpíadas e vamos fazer as melhores Olimpíadas de todos os tempos. E quem tá acostumado com negócio de caminhos tortuosos não é bem o Rio. É mais Chicago», declarou Paes.

Cada um tem direito a opinião e a dizê-la para quem quiser ouvir, o direito de expressão é um princípio internacional. O problema de declarações de mau gosto por uma personalidade internacional, com o agravante de ser numa mídia dominante como a americana, é a aquisição da opinião da personalidade pelas pessoas não-públicas. Infelizmente a massa de manobra é a maioria.

A imagem do Rio na opinião pública

Que os estrangeiros que nunca estiveram no Rio assumem a imagem divulgada pela imprensa internacional, nós já sabemos, mas o que a opinião pública brasileira pensa da “cidade maravilhosa”?

Muito da opinião do brasileiro é a opinião da mídia brasileira, ou pelo menos, com base na opinião dessa. Factualmente, ainda não existem pesquisas extensas e ou sérias com relação à opinião do brasileiro sobre o Rio. Com certeza, esse quadro mudará em breve devido ao agendamento dos megaeventos esportivos na cidade. Todos quererão saber o que pensa o público brasileiro para saber como mudar a imagem da cidade e angariar os lucros prometidos pelas oportunidades do porvir.

Expondo uma opinião de forma clara, cito um comercial da marca de sandálias nacionais Havaianas. Nele, dois brasileiros, o ator Lázaro Ramos e um comerciante de praia, criticam o país, até que um argentino entra no meio da conversa e os dois passam a negar os problemas e tudo o que haviam afirmado até aquele instante.

http://www.youtube.com/watch?v=nLPv8R2L6ZE&feature=player_embedded

Como iremos mudar a imagem do Rio de Janeiro se nós mesmos não o vemos de forma diferente? Como iremos exigir as mudanças necessárias se apenas criticamos o Rio entre nós e o defendemos para a comunidade internacional? Se temos opiniões ambíguas? Se não decidimos o que queremos pensar acerca da cidade?

Precisamos buscar o auto-conhecimento em nível societário. Conhecer o Brasil além da mídia para conhecer os problemas do Brasil em número e grau. Temos que encarar os fatos e exigir mudanças sociais drásticas. Políticas emergenciais mas sobretudo investimentos pesados em educação devem ser feitos para que o quadro de violência e desigualdade social no Rio e no Brasil mudem.

Quem tem um nível razoável de educação, que pare de comprar opiniões alheias, de “especialistas no assunto”. “Pesquise, compare, comprove”, o lema publicitário

para o consumidor se aplica na formação da opinião pública. Tenha senso, antes de se deixar levar pelo senso comum.

Bibliografia

BRASILIANO, Antonio. Análise de Riscos Corporativos - Método Brasileiro Avançado. São Paulo: Sicurezza, 2009.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

TRESIDDER, Jack. O grande livro dos símbolos; tradução de Ricardo Inojosa. Rio de Janeiro: Ediouro, 2003.

Mariana Fernandez

Editora

sumário



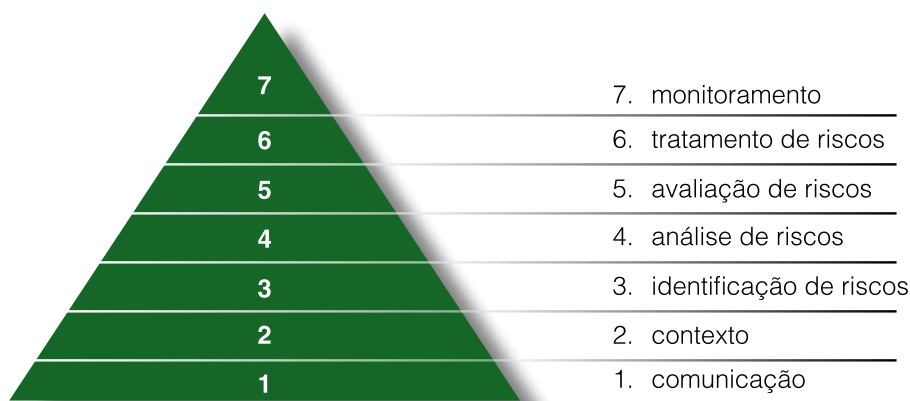


Serviços de Consultoria **Plano de Gestão de Riscos Corporativos - PGRC**

Sua empresa conhece o TAMANHO de seus riscos??

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

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



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

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



Apagão 2009: muitas contingências, poucos planos

Mariana Fernandez

As luzes começam a bruxulear dentro de casa, a energia vai, volta e torna a ir por longas horas. Espera-se, como de costume, que ela volte prontamente, mas não. Olhando além da janela vê-se alguns bairros ainda iluminados, mas nota-se que a “luz que acabou” não é apenas a das residências mas também das ruas. Passam-se alguns minutos e restam somente no horizonte da cidade as luzes dos faróis dos carros.

Olhando para dentro novamente, o ventilador ainda persiste, como que por mágica... mas não passa de uma fraca corrente que logo irá cessar. Todos estranham o modo como a energia se foi, mas logo atentam: “deve ser um apagão”.

Para alguns passageiros de trens, estes param obrigando-os a descer antes do destino, os ônibus superlotam e nas ruas um tremendo caos: semáforos desativados.

Na noite do dia 10 de novembro, terça-feira, um apagão, como suposto pela maioria mais atenta, atingiu dezoito estados brasileiros e o Paraguai. São Paulo, Mato Grosso do Sul e Rio de Janeiro, totalmente afetados, ficaram iluminados apenas pelos faróis dos veículos. Dentre os estados parcialmente afetados, constaram Espírito Santo, Minas Gerais, Bahia, Sergipe, Alagoas, Paraíba, Pernambuco, Rio Grande do Norte, Goiás, Mato Grosso, Rondônia, Acre, Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná, além do Distrito Federal.

Se não foi difícil supor a causa do corte de energia elétrica antes mesmo da notícia aparecer na internet, por que ocorreram tantas panes devido à falta de planos de contingência?

De acordo com o Operador Nacional do Sistema (ONS), cerca de 17 mil megawatts de potência - o equivalente a toda a energia necessária para o Estado de São Paulo - foram perdidos com a pane, o que impossibilitou o fornecimento para as demais regiões.

22h13	Blecaute atinge dezoito estados e o Paraguai
22h30	Início de restabelecimento da energia no Paraguai
00h30	Início da retomada do fornecimento de energia para a região Sudeste
02h15	Itaipu informa que gera 1.200 megawatts para o Brasil e 700 megawatts para o Paraguai. Em madrugadas normais, Itaipu gera cerca de 11 mil megawatts para o Brasil e até mil megawatts para o Paraguai.
4h	Fornecimento de energia restabelecido para o Estado de São Paulo
6h40	Dezoito das vinte unidades geradoras produzem energia para o Brasil e o Paraguai, segundo Itaipu. Fornecimento de energia normalizado no país.

Fontes: Itaipu, Ministério das Minas e Energia e concessionárias de energia.

Estados afetados

<http://maps.google.com.br/maps/ms?ie=UTF8&t=h&hl=pt-BR&msa=0&msid=110158059181935096194.0004780ecd3511d6830f7&source=embed&ll=-16.972741,-59.238281&spn=36.736769,112.5&z=4>

Que um blecaute seria improvável este ano tudo bem mas mesmo que fosse quase impossível, é algo com que tem-se que contar num Brasil que já teve histórico para aprender. Confira no quadro:

“Apagão” é um termo que designa interrupções ou falta de energia elétrica frequentes, como blecautes de maior duração.

Histórico de blecautes no País

Mário Zimmerman, secretário do Ministério de Minas e Energia, avaliou que o apagão deste ano foi menos intenso do que o ocorrido durante o governo de Fernando Henrique Cardoso, o qual alegou que um raio caído em Bauru teria sido a causa da falta de energia.

Naquela ocasião, ficou conhecido como “escândalo do apagão” uma crise nacional, que afetou o fornecimento e distribuição de energia elétrica. Ocorreu nos dois últimos anos do governo de Fernando Henrique Cardoso, em 2001 e 2002, sendo causado por falta de planejamento e investimentos em geração de energia.

Na ocasião, 10 Estados ficaram sem luz por quase 40 minutos, alertando para a necessidade de um racionamento entre 2001 e 2002.

No início da crise levantou-se a hipótese de que talvez se tornasse necessário fazer longos cortes forçados de energia elétrica em todo Brasil. Estes cortes forçados, ou blecautes, foram apelidados de “apagões” pela imprensa.

Na época, havia grande possibilidade de ocorrer apagões no país, sobretudo nas grandes cidades. Felizmente a aplicação desses cortes — que produziram severas perdas na economia brasileira — pôde ser evitada graças ao bom resultado de uma campanha por um racionamento “voluntário” de energia. Mas o termo ganhou uma grande popularidade, acabando por denotar toda crise energética, ao invés de denotar apenas os eventuais cortes forçados.

A crise ocorreu por falta de planejamento e ausência de investimentos em geração e distribuição de energia, e foi agravada pelas poucas chuvas. Com a escassez de chuva, o nível de água dos reservatórios das hidroelétricas baixou e os brasileiros foram obrigados a racionar energia.

O corte foi assunto dos principais sites da mídia internacional. Repercutiram o assunto a rede britânica *BBC*, o jornal americano *The New York Times*, o espanhol *El País*, a rede de TV *CNN*, o jornal inglês *Telegraph* e a agência de notícias *Associated Press*.

IMPACTOS/SERVIÇOS AFETADOS

Cortes de energia que perduram horas como o que ocorreu no mês passado nos mostram como nossa vida e a nossa sociedade é dependente de energia elétrica. Parece que a própria vida só existe porque está constantemente “ligada”. Sem “luz” não assistimos TV nem nos conectamos à net, não falamos de nossos telefones sem fio, não tomamos banho de chuveiro elétrico, não acendemos fogões elétricos sem a ajuda de palitos de fósforo etc. Sem luz no período noturno não conseguimos fazer quase nada porque não conseguimos enxergar devidamente para executar nossas tarefas comuns. Mas sem energia elétrica e sem plano de contingência para cortes abruptos, a vida não fica apenas difícil mas quase impossível.

As perdas, danos e contratemplos só não foram maiores porque o blecaute ocorreu no período noturno. Na ocasião do apagão deste ano, alunos ficaram sem aulas, pessoas ficaram impossibilitadas de trabalhar, de consumir produtos e serviços e de realizar inúmeras ações mas com relação às necessidades primárias do cidadão como o direito de ir e vir, de se comunicar, de ter segurança e de consumir água, sofremos os seguintes efeitos:

ÁGUA

Abastecimento de água comprometido

O apagão atingiu integralmente o abastecimento de água no estado do Rio de



Janeiro, segundo Wagner Victor, presidente da Companhia de Águas e Esgotos do Rio de Janeiro- Cedae.

O responsável informou que o processo de enchimento de reservatórios e linhas é “extremamente lento, porque todas as linhas secaram, desde as grandes adutoras e elevatórias até o pequeno tubo que entra na casa de cada um.” Ressaltou também que o processo tem que ser feito “com todo o cuidado” para não gerar “outros impactos, inclusive, na retomada”. Isso fez com que muitas regiões do Rio demorassem até 48 horas para voltar a receber água.

De acordo com a Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo (Sabesp), o apagão prejudicou o abastecimento de água de 6,7 milhões de habitantes na região metropolitana de São Paulo. No dia 11, a companhia dizia às 10h20 que a produção estava restrita a 65% da demanda total dessa região.

Ao contrário da energia elétrica, o retorno do abastecimento não é imediato, segundo a companhia, porque a água precisa percorrer longos caminhos – nos pontos mais altos, a volta é mais demorada. Com a falta de luz, todas as estações de tratamento de água da Sabesp e as estações elevatórias deixaram de funcionar. Em entrevista

à Globo News, a secretária de Saneamento e Energia de São Paulo, Dilma Pena, disse que bombas queimaram por causa do blecaute, o que também prejudicou o abastecimento.

Em greve desde a 0h do dia 11 de novembro, funcionários da Sabesp foram liberados pelo sindicato responsável para trabalhar nas bombas de abastecimento que deixaram de funcionar após o apagão.

Hospitais ficaram sem água em algumas localidades o que resultou no cancelamento de cirurgias e transferência de pacientes para que essas pudessem ser realizadas.

TRÂNSITO

Ruas sem iluminação pública

Em todo o país algumas ruas e avenidas demoraram a ter luz novamente, devido à pane no sistema de iluminação. No entanto, essa falta de luz não ocasionou grandes problemas pois perdurou durante o dia mas retornou na noite do dia 11 na maior parte dos locais que registraram a ocorrência.

Rodízio de veículos afetado em São Paulo

Com o apagão a Prefeitura de São Paulo cancelou o rodízio de carros na manhã do dia 11, para facilitar a locomoção do cidadão paulistano. Isso gerou um aumento significativo no número de veículos em circulação na cidade, piorando o tráfego.

Interrupção de circulação de trólebus

A circulação dos trólebus começou a ser normalizada pouco antes das 10h do dia 11. Os ônibus fora de operação foram substituídos por veículos a diesel e, de acordo com a SPTrans, não há prejuízos para o usuário.

No início da manhã do dia 11, apenas uma das 12 linhas que operam na cidade

estava circulando. Por volta das 9h50, a SPTrans informava que os ônibus começavam a voltar às ruas, mas não sabia detalhar quantas linhas estavam em operação.

Semáforos desativados

Durante o período sem energia, o trânsito das cidades afetadas não foi tão prejudicado, mas após o retorno da energia elétrica, várias panes foram contadas nos sistemas de semáforos das cidades.

Segundo a Companhia de Engenharia de Tráfego de São Paulo (CET), por volta do meio-dia do dia seguinte ao apagão, 82 semáforos ainda não funcionavam no horário, sendo 17 deles desligados e outros 65 apresentando problemas.

Trens paralisados

O apagão prejudicou cerca de 40 mil passageiros que utilizariam trens entre 22h15 e meia-noite em São Paulo, segundo cálculos da Companhia Paulista de Trens Metropolitanos (CPTM). Cerca de 70 trens estavam circulando no sistema no momento do blecaute, ocorrido às 22h13.

Dentre a maioria dos usuários, estavam pessoas que saíam de universidades, supletivos e cursos diversos e trabalhadores do período noturno.



O restabelecimento do sistema começou a partir da 1h30. Por causa do blecaute, a circulação não foi interrompida nas linhas que voltavam.

Os usuários que estavam dentro dos trens foram orientados a esperar o retorno da energia elétrica – os geradores abastecem apenas as estações. “Informamos aos usuários que estavam nas estações e dentro dos trens o que estava ocorrendo. A orientação que demos foi para que as pessoas aguardassem, porque não tínhamos previsão de restabelecimento. E o melhor era aguardar onde estava”, afirmou Fioratti.

As portas dos trens foram abertas por causa da ventilação. Segundo o diretor, agentes foram deslocados com escadas para os pontos onde os trens estavam parados. Os passageiros que optaram por deixar as composições foram acompanhados até as estações mais próximas. “Muitas pessoas aguardaram, várias ficaram nas estações e, para quem decidiu seguir viagem por outros meios, a gente devolveu o bilhete”, disse o diretor.

As portas de algumas estações foram fechadas, mas outras permaneceram abertas, segundo Fioratti, para abrigar as pessoas. Funcionários da CPTM utilizaram locomotivas para rebocar alguns trens que estavam em locais muito afastados para as estações mais próximas. De acordo com o diretor, não foi registrado nenhuma ocorrência relacionada à segurança pública durante a madrugada no sistema.

SEGURANÇA

Hospitais sem energia elétrica (e sem geradores)

Apagão fez maternidade sem gerador transferir bebês de UTI em Bauru, no interior de São Paulo. Cinco crianças que

estavam internadas na Unidade de Terapia Intensiva (UTI) precisaram ser transferidas às pressas para outro hospital da cidade porque o local não tinha gerador.

Um bebê, com problemas renais, teve que permanecer no local porque não suportaria a remoção. A TV Tem, afiliada da TV Globo na região, emprestou um gerador para a maternidade para que a criança fosse mantida no local.

Pessoas presas em elevadores

Mais de 60 pessoas ficaram presas dentro de elevadores no ABC e na capital durante o apagão. De acordo com os bombeiros, equipes de resgate retiraram 35 pessoas que ficaram presas em prédio residenciais de Santo André, São Bernardo do Campo e Diadema. Os bombeiros da capital retiraram 31 pessoas de elevadores. Não há informações de feridos.

Em São Vicente, na Baixada Santista, duas pessoas ficaram presas em elevador durante o blecaute. O resgate foi filmado (veja vídeo abaixo).

<http://g1.globo.com/Noticias/SaoPaulo/0,,MUL1374338-5605,00-IMAGENS+MOSTRAM+RESGATE+DE+PESSOAS+PRESAS+EM+ELEVADOR+DURANTE+APAGAO.html>

Delegacias sem registrar ocorrências

As delegacias afetadas pela falta de energia ficaram impossibilitadas de registrarem ocorrências mas atividades mais urgentes como



prisões em flagrante, puderam ser realizadas normalmente.

Assaltos durante o apagão

A Polícia Militar de São Paulo informou que registrou diversas ocorrências de assalto durante o apagão. O coronel Marcos Roberto Chaves da Silva, comandante da região central de São Paulo, informou ao site G1 que pelo menos 80 policiais que estavam de folga foram chamados para reforçar a segurança da cidade.

O esquema de segurança também foi reforçado em todo o Estado de São Paulo.

Problemas com telefones e celulares

Há dois motivos para a falta de energia elétrica causar problemas com telefones e celulares. Logo que a luz acaba, muitas pessoas tentam se comunicar com seus amigos e familiares ao mesmo tempo. Isso aumenta o volume de chamadas feitas simultaneamente e pode causar o congestionamento da rede, dificultando a comunicação via telefone.

As centrais telefônicas e Estações Rádio Base (ERBs; as antenas de celular) precisam de energia elétrica para funcionar e também para fazer a comunicação com seus clientes. Uma ligação telefônica, depende de uma corrente elétrica contínua, para ser realizada, e da modulação de voz, para a informação ser trocada entre os interlocutores. Portanto, sem energia, não há ligação.

No caso das ERBs, essas antenas localizam os clientes e os conectam à rede. Quando uma estação sem energia “apaga”, o cliente visualizado por ela se torna invisível, deixando assim de fazer e receber ligações em seu telefone portátil.

Quando falta luz, as centrais e ERBs passam a usar baterias, que têm autonomia de duas



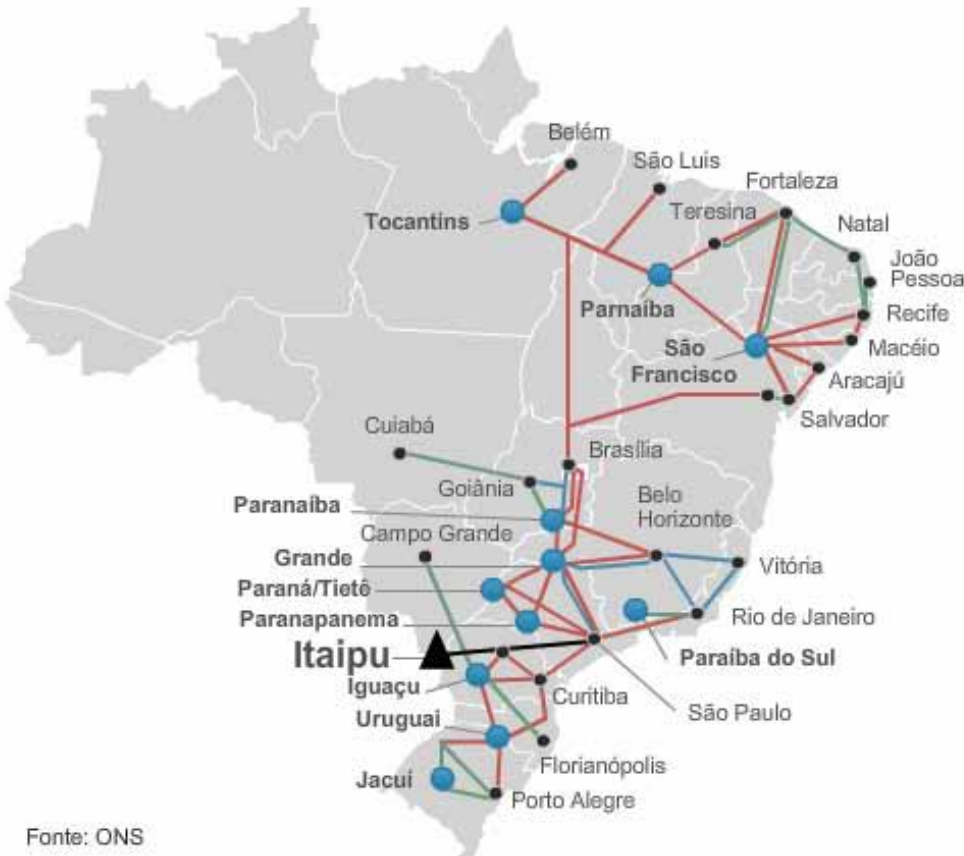
a quatro horas – se passarem por constante manutenção. Depois, elas podem ainda usar motores geradores a diesel quando dispõem dessa alternativa (para isso é necessário um investimento extra e, por isso, os geradores só estão disponíveis em locais indispensáveis).

Sem bateria ou geradores, as centrais e ERBs deixam de funcionar e não podem realizar ligações. Dessa forma, os clientes ficam sem comunicação.

Ruy Botessi, da Associação dos Engenheiros de Telecomunicações, em entrevista ao site G1 reforçou a importância dos serviços de emergência (caso de polícia, bombeiros e defesa civil) poderem ser contatados via rede de telefonia móvel. Isso porque, atualmente, essas chamadas caem na rede fixa mesmo quando são feitas via celular. “Em casos de apagão, os serviços de emergência ficam inacessíveis depois de algumas horas” que deveriam estar disponíveis 24 horas, ou seja, em caso de apagão você terá apenas algumas horas para utilizar o serviço de emergência, que não se pode prever quando será necessário: o excesso de contingência inutiliza até a emergência.

POSSÍVEIS CAUSAS

Sistema elétrico “apagado”



COMO FUNCIONA

Energia gerada por Itaipu e destinada ao mercado brasileiro é transmitida por Furnas até o estado de São Paulo, de onde é distribuída para as cinco regiões brasileiras

14 mil

megawatts (MW) é a capacidade instalada (potência) da Usina de Itaipu

Com 20 unidades geradoras a usina binacional de Itaipu fornece 19,3% da energia consumida no Brasil e abastece 87,3% do consumo paraguaio.

LINHAS DISTRIBUIÇÃO

— 230 kV

— 345 kV

— 500 kV

— 750 kV

● ▲ Bacias/usinas (geração de energia)

● Centros de distribuição

O apagão deste ano teve uma causa inédita e não poderia ter sido evitado, foi o que afirmou o secretário executivo do Ministério de Minas e Energia, Márcio Zimmermann, sobre a saída de três linhas de transmissão do Sistema Interligado Nacional que deixaram grande parte do país sem luz.

Segundo o secretário, nenhum sistema do mundo está preparado para uma contingência tripla como ocorreu entre o fim da noite de terça-feira e a madrugada de quarta-feira.

“O sistema é projetado para aguentar contingência dupla. Tecnicamente os sistemas confiáveis são contingência dupla, aqui aconteceu uma contingência tripla, não se usa mais do que um sistema para contingência dupla porque é inviável economicamente”, disse por telefone à

Reuters. “Nenhum país do mundo usa contingência tripla”, garantiu.

Segundo ele, as linhas de Furnas saíram do sistema por problemas meteorológicos fortes na região de Itaberá(SP), onde passam três circuitos de Itaipu que ligam as regiões Sul e Sudeste, que afetaram a conexão com a usina.

Segundo Zimmermann, o sistema voltou totalmente ao normal e não há risco de novo apagão. “O Brasil tem um dos sistemas mais seguros do mundo, com os melhores índices de confiabilidade e isso é reconhecido internacionalmente”, afirmou.

O RAP (Relatório de Análise de Perturbação) sobre o apagão deve ser divulgado até o dia 17 de dezembro (fechamento desta edição). O relatório é um documento conclusivo sobre as causas do apagão, que

deixou 18 Estados no escuro na noite de 10 de novembro.

Com menos de um mês após o incidente, o relatório já está pronto. O ONS (Operador Nacional do Sistema Elétrico) entregou o RAP na última sexta-feira (4) ao Ministério de Minas e Energia, após três semanas de trabalho de técnicos do operador, com o auxílio de técnicos de empresas que atuam no sistema de transmissão brasileiro.

No último dia 8 de dezembro, o relatório foi analisado pelo grupo de trabalho criado para acompanhar as investigações sobre o apagão, em reunião comandada pelo ministro de Minas e Energia. No dia 17, o Comitê de Monitoramento do Setor Elétrico estará reunido, e nessa ocasião deverá ser feita a divulgação do relatório.

O setor elétrico sustenta que o mau tempo motivou o desligamento quase simultâneo de três linhas de transmissão, o que gerou um efeito em cascata. Ainda não há consenso se foram descargas elétricas ou excesso de água que provocaram o apagão. O relatório deve concluir também se os equipamentos de transmissão responderam corretamente às más condições climáticas.

O que disseram as autoridades

Edilson Lobão, ministro de Minas e Energia

“Houve um desligamento completo de Itaipu.”(...) “Uma linha de transmissão caiu e determinou a queda de outras”.

Mário Zimmermann, Secretário-executivo do Ministério de Minas e Energia

“Há danificação de equipamentos. Houve uma frente [fria] muito forte, com entos e chuvas muito fortes, concentradas em Itaberá (SP)”

Jorge Miguel Samek, presidente de Itaipu

“Houve problema de geração de energia” [e sim] “um problema de avaria, um raio ou tempestade, que (teriam) derrubado algumas torres de energia (...) Há 99% de chances de o apagão ter sido provocado por um vendaval”.

Nota oficial de Itaipu

“Alguma perturbação ou acidente afetou em um ou mais pontos o sistema de transmissão, inclusive o de Furnas, responsável por levar energia de Itaipu para o Sul e Sudeste”.

Perdas e danos em eletrônicos: o que fazer?

Consumidores que tiverem algum dano ou queima de aparelhos elétricos devido a apagões, como uma geladeira por exemplo, devem requerer a troca ou o conserto do equipamento para a concessionária de energia elétrica, e não para o fabricante do produto. Se a concessionária não se manifestar, o consumidor deve procurar o Programa de Orientação e Proteção ao Consumidor (Procon) para tentar solucionar o problema. O órgão notificará a empresa para uma audiência com o consumidor.

Para indenização por perdas e danos e danos morais o consumidor deve recorrer ao Judiciário. Até 40 salários mínimos, o consumidor pode recorrer aos Juizados Especiais Cíveis, acima disso, é preciso ir à Justiça comum.

Orientações sobre os postos do Procon mais próximos e a documentação necessária para fazer as reclamações são informadas por meio pelo telefone 151.

Mariana Fernandez

Editora

sumário

O advento das ISOS da Gestão de Riscos

Mariana Fernandez

	CONTEÚDO	CRIAÇÃO	PUBLICAÇÃO	
ISO 31000	convergente	2009	13/11/2009 (1ª)	Baixar (pt)
ISO Guia 73	terminologia	2002	13/11/2009 (2ª)	Baixar (pt)
ISO 31010	técnicas	2009	01/12/2009 (1ª)	Baixar (en)

Dois mil e nove foi o ano da padronização na área da gestão de riscos, tanto no mundo como no Brasil. Uma empreitada que começou em 2005, em Tóquio, no Japão, finalizou numa sexta-feira 13 do mês de novembro deste ano: o lançamento da ISO 31000.

A primeira norma internacional da história sobre Gestão de Riscos ISO 31000:2009 - *Risk management - principles and guidelines* (Gestão de riscos - princípios e diretrizes), um documento de apenas 24 páginas, poderá ser adotada por organizações de todos os tipos e tamanhos, de qualquer setor de atividade (indústrias, instituições financeiras, órgãos públicos, hospitais, etc).

O texto original da ISO 31000 foi baseado na consagrada norma *AS/NZS 4360:2004*. O desenvolvimento da norma internacional foi feito por um comitê especial composto por delegações de 35 países que se uniram para criar um grupo de trabalho único denominado *ISO Technical Management Board on Risk Management*. O grupo multidisciplinar, abrangeu profissionais de

diversas áreas, como a financeira, governança corporativa, segurança, agronegócios, qualidade, meio ambiente, tecnologia, projetos, saúde, defesa, seguros, etc.

No Brasil, a ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas - criou a Comissão de Estudo Especial de Gestão de Riscos (CEE-63), com mais de 100 empresas e entidades de diferentes setores, com o intuito de discutir e definir normas brasileiras sobre o assunto. Essa comissão também compilou idéias e comentários dos diferentes membros e participantes em um documento consolidado, que foi enviado ao grupo internacional como posição brasileira. A Brasileiro & Associados foi membro da comissão na figura de Antonio Celso Ribeiro Brasileiro, o único profissional especializado na área de segurança do grupo.

Segundo Alberto Bastos, o coordenador da comissão, entrevista à Gestão de Riscos do mês de setembro, o mais difícil no processo de criação da norma foi criar de fato uma norma que contemplasse todas as áreas e setores, e que, primeiramente estabelecesse um consenso entre eles e os diferentes termos utilizando a gestão de riscos. "Como a proposta da norma é ser uma norma genérica para ser utilizada em todas as áreas, em todos os setores, havia a área de seguimentos que já tinha seu

modelo de gestão de risco consolidado. Então na hora em que se começou a dizer que haveria a necessidade de se mudar a forma de alguns pensarem, houve uma certa resistência a essa mudança", explicou o especialista em gestão de riscos em TI. Então a dificuldade foi

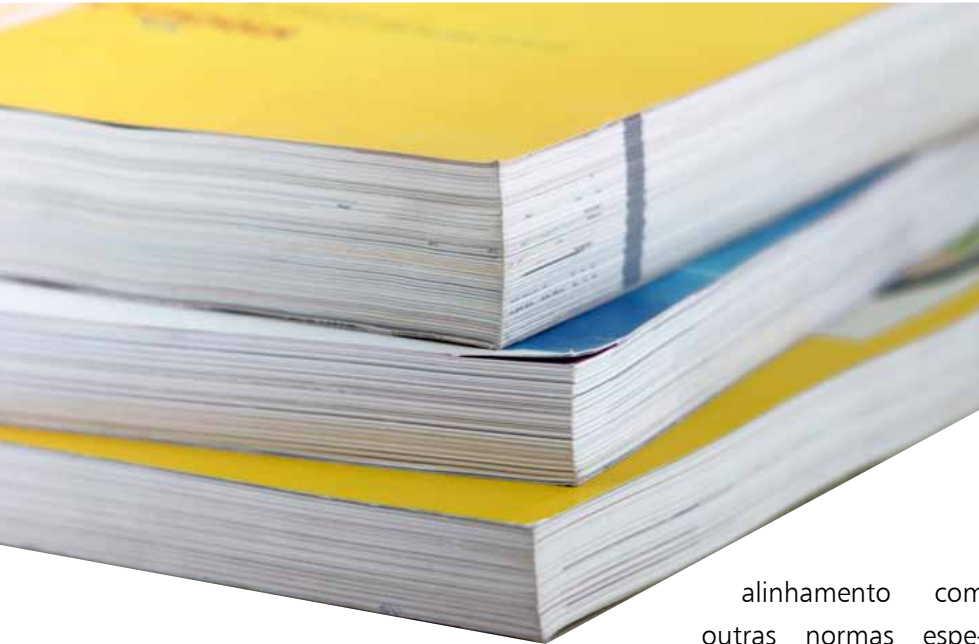
Mas, por que se decidiu que deveria haver uma norma específica para a gestão de riscos internacional, uma norma ISO?

Segundo o coordenador, "a ISO avaliou e descobriu que existiam mais de sessenta comitês técnicos ou grupos de trabalhos que desenvolviam normas em vários setores que, de alguma forma, diziam a respeito à gestão de riscos" e, vendo que "cada grupo desse ou cada norma, utilizava conceitos diferentes, terminologias diferentes", percebeu "a necessidade de se criar, principalmente dentro de um organismo de normalização, um padrão para que se padronizassem todos esses documentos, todas essas práticas."

A origem da norma vem da necessidade das corporações de lidar com as incertezas que podem afetar os seus objetivos, os quais podem estar relacionados com várias atividades da organização, desde as iniciativas estratégicas como as atividades operacionais, processos ou projetos. Por isso, a norma pode ser aplicada aos vários tipos de riscos ligados aos diferentes setores da organização, tais como financeiro e de projetos, bem como à área da saúde, entre outros, incluindo a visão moderna de que risco também é oportunidade.

A proposta de convergência está alinhada com a visão integrada de ERM - *Enterprise Risk Management*. Portanto, por se tratar de uma norma de alto nível, não há concorrência com as normas já existentes, sendo que a ISO 31000 fornecerá orientações e





alinhamento com outras normas específicas, como é o caso, por exemplo, da ISO 27001, que é uma especificação de um sistema de gestão da segurança da informação baseado em um processo de gestão de riscos.

ISO GUIA 73: TERMINOLOGIA E PRECURSSORA

A primeira iniciativa foi, antes de criar uma norma contendo regras, uma norma de vocabulários e conceitos que é a ISO Guide 73. Essa norma de padronização de terminologias da área de gestão de riscos, criou uma linguagem comum, definindo vocabulário, terminologia e conceitos genéricos que se aplicam a todas as áreas e todos os setores.

A proposta da ISO Guide 73 é mais abrangente que a da ISO 31000 porque abrange todos os termos e definições que foram usados na ISO 31000, mas abrange também termos e definições que são, muitas vezes, um pouco mais específicos de uma área ou de um setor.

Após a iniciativa que culminou na ISO Guia 73, a versão brasileira da norma, definiu-se um novo escopo, o de criar uma norma específica de gestão de riscos, uma

norma guarda-chuva, orientadora para as outras normas, a 31000.

Assim, de forma simultânea, deu-se a revisão da ISO Guide 73 – que ocorre de quatro em quatro anos, ou de cinco em cinco anos no máximo - e a criação da ISO 31000, uma nova norma; o que possibilitou o lançamento igualmente simultâneo de ambas.

No Brasil, ambas as normas foram traduzidas e publicadas pela ABNT em 30 de novembro, como normas brasileiras, ABNT NBR ISO 31000 e ABNT ISO Guia 73. As normas podem ser adquiridas no site da ABNT: <http://www.abntcatalogo.com.br> ao preço de R\$ 74,80 (ABNT NBR ISO 31000:2009) e R\$ 49,70 (ABNT ISO GUIA 73:2009)

31010: O CONTEÚDO TÉCNICO

A norma ISO/IEC 31010:2009 “Risk management – Risk assessment techniques” ou, em português, Gestão de riscos – Técnicas de avaliação de riscos, de apoio à ISO 31000, entrou oficialmente em vigor no último dia 1o. de dezembro de 2009.

A 31010 não se destina nem à certificação nem a usos regulatórios ou contratuais, mas fornece orientação detalhada sobre a seleção e aplicação de técnicas sistemáticas qualitativas e quantitativas de avaliação de riscos.

É uma norma genérica de gestão de riscos e todas as referências à segurança que existem no documento são puramente de natureza informativa, não se tratando, particularmente, de questões de segurança. A orientação específica sobre os aspectos de segurança é dada no ISO/IEC Guia 51.

A ABNT NBR ISO/IEC 31010, em português, ainda não tem data definida para ser publicada.

“O que essas empresas terão como vantagem é poderem ter essa ferramenta poderosa para que elas quebrem esses silos, essas ilhas de gestão de risco dentro da organização e passarem a ter uma visão mais integrada, uma visão holística para tratarem seus riscos corporativos”

ISO 31000: A QUEM SE DESTINA?

Segundo nossa enquete “Como sua empresa enxerga a Gestão de Riscos?”, até o momento, a maioria dos visitantes do Blog da Brasiliano & Associados respondeu “Existem algumas iniciativas que são tratadas de forma isolada”.

Hoje em dia, a maioria das organizações refletem a realidade acima constatada, o que quer dizer que a gestão de riscos já faz parte das práticas e processos de gestão de muitas organizações, embora, não de maneira plena.

Conforme temos notado, um grande número de organizações já adotaram um processo formal de gestão de riscos para determinados tipos de risco ou circunstâncias e, para essas organizações, a ISO 31000 já pode ser adotada.

Não é preciso que exista um centro de excelência corporativa em Gestão de Riscos na empresa, para que se faça uma análise crítica das práticas e processos existentes tomando como base a norma de Gestão de Riscos.

Segundo estipula a NBR ISO 31000, esta se endereça aos:

- a) responsáveis pelo desenvolvimento da política de gestão de riscos no âmbito de suas organizações;
- b) responsáveis por assegurar que os riscos são eficazmente gerenciados na organização como um todo ou em uma área, atividade ou projeto específicos;
- c) que precisam avaliar a eficácia de uma organização em gerenciar riscos, e
- d) desenvolvedores de normas, guias, procedimentos e códigos de práticas que, no todo ou em parte, estabelecem como o risco deve

ser gerenciado dentro do contexto específico desses documentos.

A GR PÓS-NORMALIZAÇÃO

Espera-se que, com o lançamento oficial destes padrões internacionais, se amplie e consolide uma nova e longa era da Gestão de Riscos, através de uma visão e linguagem universal do tema, reduzindo assim significativamente os “silos” em que a Gestão de Riscos tem sido aplicada nos últimos anos.

Segundo Alberto Bastos, no Brasil haverá uma ampla divulgação da norma em várias cidades apresentando-a e orientando as empresas como fazer para melhorar a aplicação dessa norma. Cada um dos especialistas das diferentes áreas vai ficar responsável por divulgar a norma dentro da sua área de especialidade, dentro do seu segmento de atuação.

Sobre as vantagens de quem adotar as normas logo de início, é que elas vão partir na frente, pois elas têm um “conceito bastante inovador mas necessário”, explica Bastos. “O que essas empresas terão como vantagem é poderem ter essa ferramenta poderosa para que elas quebrem esses silos, essas ilhas de gestão de risco dentro da organização e passarem a ter uma visão mais integrada, uma visão holística para tratarem seus riscos corporativos”, acrescenta.

O contexto e estrutura da 31000 estão profundamente explanados no artigo de Antonio Brasiliano na edição de setembro desta revista, especial sobre a ISO 31000. Clique para ler.

Mariana Fernandez
Editora

sumário

Plano de Segurança em Conformidade com a ISO 31000: Quebra de Paradigma

Antonio Celso Ribeiro Brasileiro

I. INTRODUÇÃO

Agora não tem mais jeito senhores, a ISO 31000 foi publicada em novembro de 2009, tanto em nível internacional (13/11/09) quanto no Brasil (30/11/09) com a referência ABNT NBR ISO 31000:2009. Em conjunto com a ISO 31000 também foi publicada a ISO Guia 73 que trata do vocabulário na área de gestão de riscos.

As perguntas que devem ser respondidas pelos gestores de segurança empresarial são: 1 - O que temos com isso? 2 - O que impacta em nossos processos? 3 - O que agrega de valor no setor?

As respostas são óbvias, porém grande maioria do segmento ainda não sabe que a norma foi lançada. As respostas: temos tudo a ver, pois a partir de agora existe um processo que o setor de segurança deve implementar. Vejam, não há opção, o segmento da segurança empresarial deve implementar o Framework da ISO 31000, utilizando o vocabulário padronizado mundialmente. Caso isso não aconteça, temos o risco da área de segurança empresarial ficar a cavaleiro do processo mundial de padronização na forma de planejar a gestão de riscos, específica do setor, e de interagir com o processo estratégico decisório das empresas.

Oferecemos neste artigo um processo de elaboração do Plano de Segurança em conformidade com a ISO 31000, espero que apreciem e que possam aplicar de acordo com as características das suas empresas.



2. CONTEXTO

Durante os anos de 2007 e 2008 uma série de questões de riscos - desde a crise de liquidez nos mercados financeiros até as preocupações emergentes sobre terrorismo, clima, disponibilidade de alimentos, infra-estrutura e energia - focou a atenção global na fragilidade da sistêmica dos processos estratégicos das nações e, conseqüentemente, do mundo.

Uma conscientização de risco e gerenciamento de risco é cada vez mais vista como um pré-requisito para o controle efetivo, tanto no setor privado como no público.

Dentro desse contexto é que a ISO 31000 foi lançada, tendo como desafio integrar os diferentes conceitos da Gestão de Riscos Corporativos. A norma foi desenvolvida por uma comissão especial da ISO (*International Organization for Standardization*) e teve sua numeração definida como ISO 31000.

A ISO 31000 surgiu da necessidade de harmonizar padrões, regulamentações e frameworks publicados anteriormente e que, de alguma forma, estão relacionados com a gestão de riscos. A origem da norma, que pode ser aplicada por empresas ou indivíduos e que fornece diretrizes para implementação da gestão de riscos em organizações de qualquer tipo, tamanho ou área de atuação, vem da necessidade das corporações de lidar com as incertezas que podem afetar os seus objetivos.

Esses objetivos podem estar relacionados com várias atividades da organização, desde as iniciativas estratégicas como as atividades operacionais, processos ou projetos. Assim, a norma pode ser aplicada aos vários tipos de riscos ligados aos diferentes setores da organização, tais como: financeiro, saúde e meio ambiente, tecnologia da informação, segurança empresarial, seguros, e de projetos, entre outros

- incluindo a visão moderna de que risco também é oportunidade.

A ISO 3100 surge, também, para integrar as diversas metodologias e terminologias, pois hoje, ainda há falta de consenso em relação às terminologias e conceitos utilizados para a gestão de riscos.

O resultado mais comum dessa equação é que a gestão de riscos acaba sendo tratada de forma isolada, fazendo com que vários gestores (saúde, meio ambiente, segurança de TI e empresarial, legal, financeiro, seguros, entre outros) trabalhem em ilhas departamentais, o que ocasiona a utilização de terminologias, sistemas, critérios e conceitos diferentes para cada uma das áreas da empresa. Ou seja, cada departamento não possui o denominado impacto cruzado, não enxerga o impacto do risco que está estudando em outras áreas e ou processos.

A ISO 31000 possui processo consistente e uma estrutura abrangente para ajudar a assegurar que o risco será gerenciado de forma eficaz, eficiente e coerentemente. Por essa razão, a abordagem é genérica, fornecendo os princípios e diretrizes para gerenciar qualquer forma de risco de uma maneira sistemática, transparente e confiável, dentro de qualquer escopo e contexto.

A ISO 31000 descreve as possibilidades da gestão de riscos nas empresas:

- aumentar a probabilidade de atingir os objetivos;
- encorajar uma gestão proativa;
- estar atento para a necessidade de identificar e tratar os riscos através de toda organização;
- melhorar a identificação de oportunidades e ameaças;
- atender às normas internacionais e requisitos e regulamentos pertinentes;

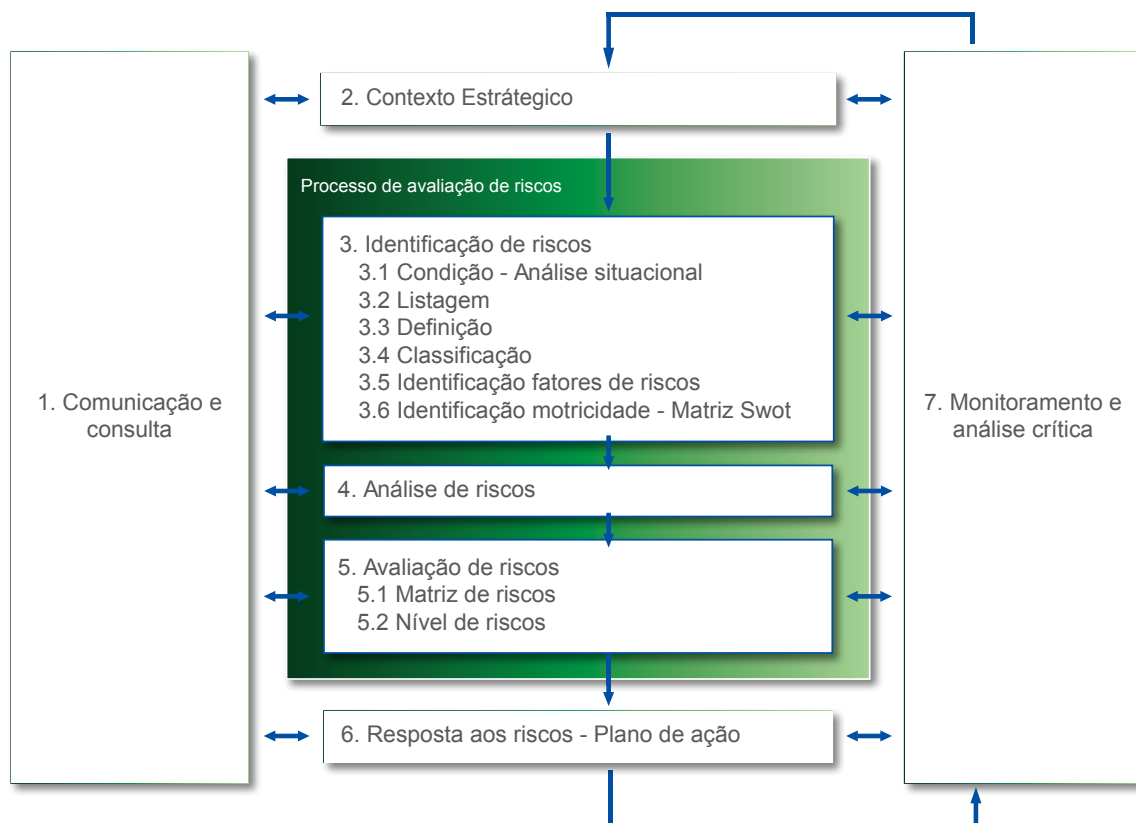
- melhorar o reporte das informações financeiras;
- melhorar a governança;
- melhorar a confiança das partes interessadas;
- estabelecer uma base confiável para a tomada de decisão e o planejamento;
- melhorar os controles;
- alocar e utilizar eficazmente os recursos para o tratamento dos riscos;
- melhorar a eficácia e a eficiência operacional;
- melhorar o desempenho em saúde e segurança, bem como proteção ao meio ambiente;
- melhorar a prevenção de perdas e a gestão de incidentes;
- minimizar perdas;
- melhorar a aprendizagem organizacional; e
- aumentar a resiliência da organização.

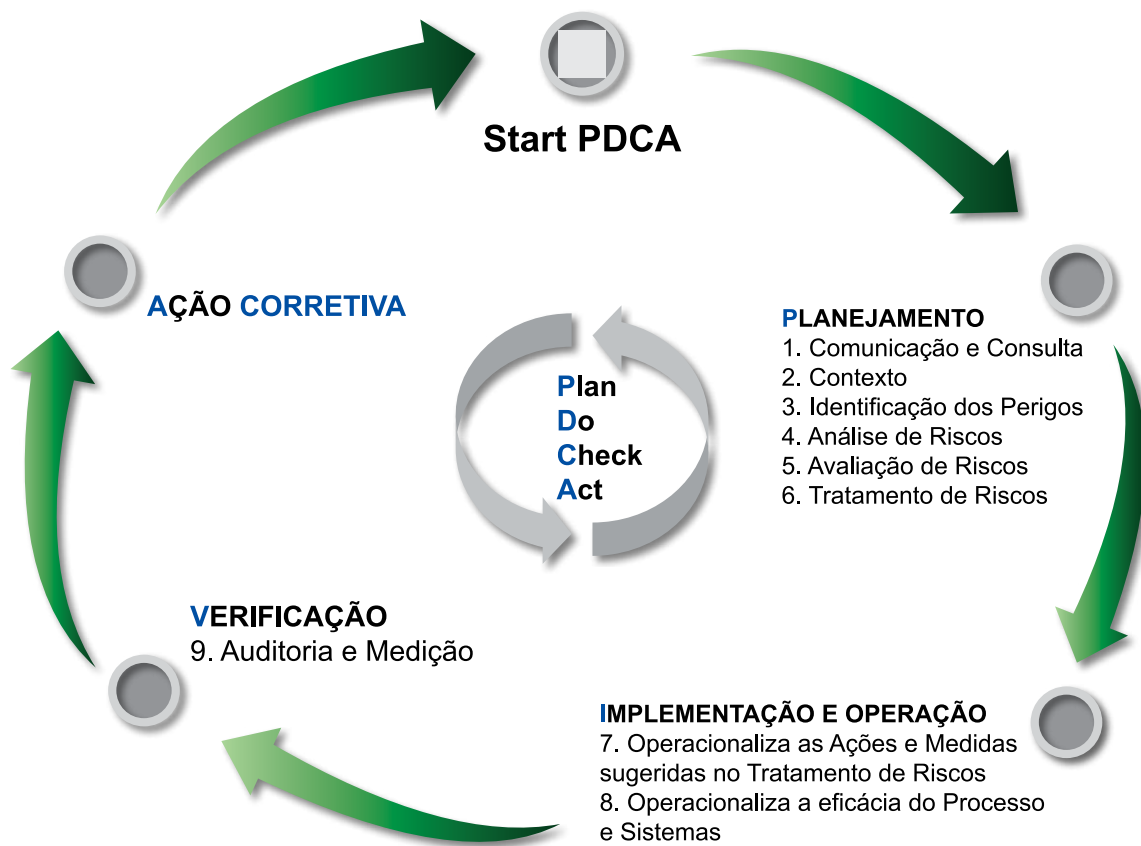
É com base nessas premissas que o processo agrega valor nos processos empresariais.

3 VISÃO GERAL DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO EM CONFORMIDADE COM A ISO 31000

O gerenciamento do risco é uma parte do processo de gerenciamento empresarial, portanto, a segurança empresarial deve estar enquadrada com a visão estratégica e holística. O gerenciamento do risco é um processo de múltiplas facetas, aspectos adequados dos quais são frequentemente melhores realizados por uma equipe múltipla disciplinar. É um processo iterativo de melhoria contínua.

O Método Avançado de Gestão e Análise de Riscos Corporativos – Método Brasileiro possui como elementos principais do processo o mostrado na figura abaixo, que estão alinhados com a ISO 31000. Os elementos principais do processo estão integrados no ciclo do P (Plan) D (Do) C (Check) A (Action).





Ciclo PDCA x Fases de Gestão e Análise de riscos do Método Brasileiro

Nessa sugestão de processo de Planejamento da Segurança, o Método Brasileiro, seguindo a orientação da ISO 31000 inseriu ferramentas e critérios nas fases de identificação, análise e avaliação de riscos. Essas ferramentas e critérios são frutos da experiência da Brasileiro & Associados na implantação de projetos de Segurança Empresarial e de Gestão de Riscos nas empresas clientes nestes últimos 20 anos.

4 DESCRIÇÃO DOS ELEMENTOS PRINCIPAIS DO MÉTODO

4.1 Comunicação e Consulta

A comunicação e consulta é a forma como vai estabelecer o processo e a estratégia de comunicação com as partes interessadas. É uma fase que permeia todo o processo de planejamento e gestão de riscos. É extremamente estratégico, pois sem a comunicação não vai existir processo de gestão

de riscos tendo em vista não sensibilizar os usuários do processo.

Nessa fase, há necessidade de elaborar campanhas de endomarketing, difundindo os critérios e metodologias que a empresa deve implantar.

4.2 Contextos Estratégicos

O estabelecimento do contexto é dividido em três níveis. O primeiro diz respeito ao entendimento da empresa, através da compreensão dos objetivos estratégicos e organizacionais, a cultura e como ela – empresa – pensa sobre a questão de gestão de riscos. O segundo nível trata das variáveis externas incontroláveis que poderão interferir ou expor os objetivos estratégicos da empresa. Na verdade, há a necessidade de se construir cenários de riscos estratégicos. O terceiro nível abarca a Política de Gestão de Riscos da empresa, onde será detalhada a estrutura que será trabalhada

e os critérios e metodologia que a empresa vai utilizar.

4.3 Identificação dos Perigos e dos Fatores de Riscos

A terceira fase possui três objetivos:

1. Identificar e listar os perigos a que a empresa, unidades, processos e ou departamentos estão expostos. A listagem deve ser realizada através de reuniões do tipo BRANISTORMING, levantando tanto os perigos conhecidos como os desconhecidos. Os perigos desconhecidos são aqueles que nunca aconteceram, mas que podem ocorrer, mesmo que remotamente;
2. Identificar os fatores de Riscos. Os Fatores de Riscos, também chamados de Fatores Facilitadores e ou Fontes de Riscos, são os eventos que podem potencializar a concretização dos perigos. São variáveis controláveis e incontroláveis. Utilizamos para isso a ferramenta de gestão Diagrama de Causa e Efeito;
3. Avaliar os Fatores de Riscos. A avaliação dos fatores de riscos é a mensuração dos respectivos fatores com o objetivo de identificar quais são os fatores de maior importância e ou motricidade. Ou seja, quais são os fatores que devem ser tratados e quais são os que interferem no contexto de riscos. Utilizamos para isso duas Ferramentas de Gestão: a Matriz SWOT e ou a Matriz de Impactos Cruzados.

4.4 Análise de Riscos

Nesta fase estabelecemos critérios para os dois parâmetros universais: a probabilidade e o impacto. Os critérios para os dois parâmetros são de suma importância para a elaboração do estudo de análise de riscos. O Cruzamento destes dois parâmetros tem como resultado uma Matriz de Riscos.

4.5 Avaliação de Riscos – Nível de Riscos

Comparar os níveis de riscos em relação ao critério pré-estabelecido. A relevância dos riscos possui como parâmetro a Matriz de Riscos.

O resultado da matriz de riscos é o grau de criticidade, ou seja, qual é a priorização com que a empresa deve tratar cada risco, frente ao seu apetite ao risco. A matriz é dividida em quadrantes, e, para cada quadrante, há uma estratégia de tratamento e priorização. Cabe ressaltar que é nessa fase também que estabelece o Grau de Riscos dos Processos estudados e ou das Unidades/Sites Empresariais.

4.6 Respostas aos Riscos – Plano de Ação

O Plano de Ação é o tratamento dos riscos, ou seja, qual será a resposta que a empresa terá que operacionalizar. Aceitar, reter, reduzir, transferir, explorar e ou evitar?



Desenvolver e implementar um plano específico de gerenciamento o qual inclui consideração de provimento de fundos. O Plano de Ação é o conjunto de medidas organizacionais, sistemas técnicos de prevenção e monitoração, recursos humanos que gerenciarão os riscos. O Plano de Ação é elaborado com base nos Fatores de Riscos visando mitigar e diminuir as probabilidades dos riscos.

4.7 Monitoração e Análise Crítica

Esta fase diz respeito ao monitoramento e revisão do desempenho das ações e do sistema de gerenciamento de risco e ao procedimento a mudanças que possam afetá-lo.

5 CONCLUSÃO

Hoje, a gestão de riscos é reconhecida como parte integrante de uma boa administração. Dentro do processo de gestão de riscos deve haver a integração com a segurança empresarial. Daí o fato da Segurança Empresarial falar a mesma linguagem e o mesmo processo – Framework. É um



processo interativo composto por etapas, que, quando realizada em sequência, possibilita a melhoria da tomada de decisão.

O Método Brasileiro aqui descrito é uma técnica para auxiliar o gestor na priorização do tratamento de cada perigo, possibilitando integrar as origens de cada risco com seu nível de influência para sua concretização e resposta aos riscos. Auxilia de forma direta na construção da matriz de riscos e da matriz de priorização de ações.

Antonio Celso Ribeiro Brasileiro

Publisher da Revista Gestão de Risco
e Diretor da Brasileiro & Associados
abrasiliano@brasiliano.com.br

sumário



Serviços de Consultoria **Laudo Técnico - Segurança Bancária**

Seu banco possui Laudos Técnicos para ajudar em ARGUMENTAÇÕES JURIDICAS??

Os Laudos Técnicos são peças processuais, elaboradas por especialistas, visando amparar as justificativas e argumentações no variado processo.

O benefício principal do Laudo é a credibilidade e experiência dos especialistas.

Tipos de Laudos Técnicos

- Blindagem
- Sistemas eletrônicos
- Procedimento
- Equipamentos
- Contexto estratégico e modes operandi

Consulte a Brasiliano, empresa que já possui EXPERIÊNCIA!!



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

Comunicação contra a Crise

Mariana Fernandez



Foto | Marcello Vitorino - Fullpress.

A ISO 31000 prevê comunicação e consulta em todas as fases do processo de gestão de riscos, mas e na gestão de crises? Como a comunicação se torna, se não a maior, mas uma das maiores armas das corporações durante o estágio de alternância causador de mudanças inevitáveis nas companhias?

Formada em Jornalismo pela Casper Líbero e especializada em Gestão de Comunicação Organizacional e Relações Públicas pela USP, a Coordenadora de Comunicação da MSD Brasil, Nádia Vranjac, é a nossa entrevistada deste mês para compreender o papel da comunicação na gestão de crises.

MSD é o novo nome da antiga Merck Sharp & Dohme - indústria farmacêutica presente no Brasil desde 1952 - , após a aquisição da Schering-Plough no início deste ano. A nova companhia combinada, de capital 100% norte-americano, vai diversificar seu portfólio de remédios, duplicando o número de medicamentos em potencial que a Merck possui em desenvolvimento avançado.

Presente na Merck há mais de 10 anos, Nádia Vranjac explica, a seguir, o posicionamento estratégico da comunicação na gestão de crises em uma das maiores empresas farmacêuticas do mundo. Hoje, a Merck & Co., Inc. emprega mais de 60 mil funcionários (oito mil cientistas) e opera 31 fábricas e 17 centros de distribuição em 25 países.

A área de comunicação da MSD abrange o público externo e interno?

Exatamente. Em 1997 fizemos uma área exclusiva de RH e depois fizemos uma área exclusiva de comunicação envolvendo comunicação externa, interna, responsabilidade social, relacionamento com o governo... tudo referente à área de relações públicas.

Que meios de comunicação interna a MSD utiliza?

Interna a gente tem hoje, até então como Merck Sharp & Dome uma revista interna, uma intranet, trabalhamos muito com a comunicação informal junto com o Conselho de Comunicação que nós temos formado, trabalhamos muito com e-mail e com comunicação executiva que a gente chama que é a comunicação de liderança.

O que fazer para que a comunicação oficial se sobreponha à rádio-peão?

Eu, na verdade, não sou a melhor pessoa para falar sobre isso porque eu não cuido de comunicação interna, mas um dos caminhos que a gente tem pra isso justamente é o Conselho de Comunicação. Eles acabam “bloqueando” a rádio-peão porque são pessoas que estão totalmente alinhadas com as comunicações que nós fazemos, e se eles escutam algo que eles não sabem qual que é a fonte eles nos consultam e a gente conversa e, em geral, eles compartilham isso com as equipes deles.

Quanto à comunicação externa, por que meios é feita?

É difícil falar em meios... mas a gente tem o nosso site, como meio oficial, carta, e-mail ou newsletter eletrônica para médicos, público leigo e imprensa, e temos via agência de assessoria de imprensa e relações públicas.

Como vocês selecionam os meios de comunicação a serem utilizados pela empresa?

Quais os critérios de escolha?

Na verdade, cada produto ou todas as nossas ações institucionais são pensadas dentro de um plano anual e que, dependendo da ação ou do que tenha a ser comunicado a gente desenha diversas estratégias, não existe um caminho alternativo “padrão”, por assim dizer. Combinando o melhor público e a melhor mensagem que será dada.

Como fazer da imprensa uma aliada à empresa?

Bom, o objetivo da Merck com o relacionamento de imprensa é a gente se tornar fonte de informação. Então a gente mantém sempre encontros formais ou informais com jornalistas. Estamos numa linha agora de oferecer cursos de atualização, não necessariamente fazer encontros com a imprensa somente quando tem uma notícia para dar, mas tentar focar na formação do jornalista ou oferecer cursos. Por exemplo, sexta-feira (20/11) nós fizemos o Seminário de Jornalismo Científico em Saúde, que foi feito pela Merck com o apoio do Instituto do HPV e foi um dia intenso de palestras sobre diversos assuntos e teve uma recepção bastante positiva da imprensa. E a idéia que a gente tem é de replicar isso, esse modelo para os próximos anos e fazer com uma frequência um pouco maior. A gente também tem um programa que é regional, onde todo ano a gente envia dois ou três jornalistas para um seminário que leva de três a cinco dias, que, em geral é sediado na Universidade da Califórnia, que reúne vários especialistas do mundo todo. Então, o que a gente faz com o jornalista é um programa inteiro de relacionamento que é uma ação desse programa de atualização e tem uma outra parte que é encontros informais com eles, que é ter um relacionamento próximo a eles, de ligar para cada um, conversar com eles quando a gente tem alguma coisa ou não, quando a gente simplesmente quer “estar junto”. Nós temos também ao longo do ano um programa de

divulgação de informações por meios tradicionais com a imprensa que é por meio de releases, etc, mas o objetivo maior é escutá-los e tentar dar um serviço à altura do que eles querem receber.

Qual a importância da comunicação para o bom relacionamento da empresa com seus clientes e/ou público-alvo (a sociedade em geral)?

Eu acho que a área de comunicação é importante nesse sentido porque ela desenvolve todo um programa não só de relacionamento, primeiro porque a marca valoriza o produto, a marca institucional valoriza qualquer outro produto. Como a gente não pode fazer uma divulgação direta de produto para o público final, a gente faz uma comunicação de marca com ele enquanto uma divulgação de produto nós fazemos, unicamente, com médicos. A Merck acredita que uma marca forte institucional ajuda na formação do produto e, num momento de crise, se você tem um relacionamento bem estabelecido com todas as partes, você consegue ir melhor. Segundo estudos, do Instituto de Reputação (Reputation Institute, norte-americano), por exemplo, que demonstram que uma empresa depois que passa por uma crise, se ela tem uma imagem corporativa forte com todos os seus públicos, ela recupera essa imagem em cerca de três anos. Se ela não tem essa imagem, pode demorar muito mais que isso e isso pode trazer um resultado negativo financeiro, só de imagem.

Quais os principais pontos do plano de gerenciamento de crise da Merck?

O Plano de Gerenciamento de Crise que a gente tem é feito de acordo com a “estação”, de acordo com o acontecimento. Não existe um plano já feito, existem diretrizes a serem seguidas se você tem uma crise global, regional, local, e diretrizes que você pode usar como base. Inclusive, cada site tem um plano de risco específico e o plano de comunicação vai no que é essencial, não existe um plano padrão, existem apenas as diretrizes. É impossível fazer um plano de comunicação padrão para crise porque cada crise é uma crise.

Quem compõe o comitê de crise da Merck?

O que a gente tem de Comitê de Crise, internamente na MSD, é o Comitê Executivo que é quem avalia os riscos que a gente tem e, num momento de crise, são os primeiros a serem comunicados e reunidos. Então o procedimento padrão é reuni-los todos junto com alguém de comunicação, que é quem vai ajudar a desenvolver a estratégia ou o plano inteiro e vai decidir quais são as áreas que devem ser incluídas ou não naquela crise específica.

O que a comunicação faz para prevenir uma crise que não teve razão de ser, que por um acaso surgiu de um boato. Quais são as atitudes da comunicação na prevenção dessas crises que não têm causa justificada?

Preventivamente o que a comunicação faz é, unicamente, estabelecer relacionamentos com os públicos mais importantes, com a imprensa e o governo por exemplo, para evitar uma crise, mesmo que não seja real que seja por boato; é dissolver essa dúvida em relação à conduta ou à alguma coisa que tenha acontecido com a empresa. Preventivamente, é o que nós podemos fazer e, junto com o Comitê de Risco, avaliar quais são os riscos que temos e tentar ver se existe alguma outra maneira. Mas, de maneira geral, basicamente o que há de preventivo a fazer é estabelecer um relacionamento contínuo e forte com as

partes mais estratégicas. Todo o trabalho depois, em relação à essas crises, é reativo. Crise, na verdade a gente não critica, a gente sempre trabalha na gestão de riscos para evitar que a crise aconteça. Se a crise aconteceu é porque ela saiu do controle. Portanto, é onde a gente tem todo o trabalho que é reativo. No primeiro momento que estoura a crise é quando a gente se reúne, a gente tenta agir o mais rapidamente possível para tentar diminuir esse resultado negativo. A atitude da empresa é reativa.

Em 2002, na época em que foram deflagrados vários casos de fraude contábil, a Merck Sharp & Dohme foi acusada de maquiagem no balanço em uma de suas empresas: a Medco, uma provedora de serviços de saúde. Porém, naquele momento, a Merck estava vendendo a Medco e, segundo a SEC americana, nessa ocasião é proibido que a empresa veicule qualquer tipo de informação para evitar que haja alteração no preço de suas ações e isso ajude ou prejudique o comprador. Conclusão: a Merck não se pronunciou e suas ações despencaram. Mesmo com o caso esclarecido e o governo americano tendo feito uma recomendação formal para que todas as empresas de benefício de saúde passassem a produzir seu balanço como o da Merck, as ações demoraram anos para retomar o valor. Quando a empresa demora a responder uma suspeita ou a confirmar um problema, a opinião pública não perdoa. Desse acontecimento para cá, o posicionamento da MSD mudou ou não há o que fazer em situações como esta?

Na verdade Mariana, eu acho que, nesses casos, isso é um risco do negócio. A Merck como uma empresa ética que é, se nós temos diretrizes não podemos falar, e isso é muito forte nos Estados Unidos ou, por exemplo, como a gente tinha uns casos no passado sobre Vioxx, por exemplo, se a empresa não pode se posicionar, então não se posiciona. É um risco que a gente corre, infelizmente a gente tem que fazer com que as pessoas entendam, ou não. O caso da Medco é um caso que quase não teve repercussão aqui no Brasil, teve alguma repercussão, mas muito pontual e teve repercussão nos Estados Unidos. Mas, é um risco inerente ao negócio. Eu acho que não tem o que fazer e, em relação às Ações, da Merck, o caso de elas estarem mais abaixo do que estavam desde 2001, não é um fato relacionado somente ao caso da Medco. Houve vários outros motivos. Medco é uma história que poucos funcionários lembram, para você ver como é pontual. Além de ter um impacto muito maior de Ação, por exemplo, com a retirada de Vioxx. Na verdade, sempre que a gente algum bloqueio pelas autoridades regulatórias, ou quando existe algum estudo que as agências regulatórias estão fazendo com a Merck, às vezes você pode falar muito pouco. Às vezes a restrição, por parte desses órgãos é de que a gente não pode falar. Se o jornalista, se alguém pergunta algo, a única coisa que a gente pode informar é “olha, você nos conhece, você sabe que a gente tem um baita relacionamento com você, então, assim que a gente tiver alguma informação a respeito e a gente puder falar algo a respeito, a gente vai te comunicar”. O problema é que alguns jornalistas, nem sempre, por melhor relacionamento que você tenha, esperam você ter a sua posição e só colocar a visão da outra parte.

Acabam não tendo a imparcialidade necessária...

Isso. Mas isso é normal, a gente entende que não é culpa do jornalista, a gente sabe que às vezes ele tem uma notícia quente na mão, que ele tem que falar e ele mesmo fala “olha, Nádia, sinto muito, eu sei que vocês estão de mãos atadas e não podem dar respostas mas eu preciso dar a matéria”, aí eu falo “então dê a matéria e depois a gente conversa”. Eu não posso bloquear o que

o jornalista tem a fazer porque também tem o lado dele, tem 'n' outras coisas por trás. O jornal é uma empresa também e também tem os interesses deles. Mas a gente tenta falar com o jornalista "assim que a gente tiver a informação 'eu te dou'", às vezes ele nos espera, mas, às vezes, por medo do furo de outro jornal pra cima dele e aí ele é prejudicado internamente, ele acaba dando a informação de primeira e depois vai escutar a segunda parte.

E por falar em Vioxx, como você tocou no assunto, como é que a Merck está administrando a crise do ponto de vista da comunicação? Quais estão sendo as ações que vocês têm aqui no Brasil? E, em sua opinião, todos esses esforços vão ser suficientes para sobrepor o prejuízo financeiro que está ocorrendo até agora?

(US\$ 253 milhões é o valor de uma indenização que a Merck foi condenada a pagar nos EUA por conta do Vioxx - mas a qual pode recorrer -, US\$ 2,5 bilhões é o prejuízo anual da multinacional com a retirada do Vioxx das prateleiras, US\$ 30 bilhões é a perda de valor de mercado da companhia na Bolsa americana, 6,4 mil é o número de processos contra a empresa no mundo. Cerca de 20 são no Brasil).

Hoje ela é assunto passado. Aqui no Brasil, houve muito poucos processos. Eu acho que ainda existem alguns em andamento. Nos Estados Unidos foi feito um acordo com os pleiteantes que tinham algumas dessas ações, existia um número muito grande lá de processos, que foi um acordo que nós fizemos, há dois anos, no valor de 4,85 bilhões de dólares. Mas hoje o que a gente tem de gerenciamento de crise de Vioxx, na verdade, não é um gerenciamento de crise em si, o problema de Vioxx que tem hoje é o problema, por exemplo, que a Schering tinha com o Microvlar, quando teve o problema da falsificação das pílulas. Sempre que se fala em falsificação de pílula se lembra de Schering, sempre que se fala em descontinuação de efeitos adversos, ou descontinuação de produto, ou fala de estudos clínicos que não dão certo e tudo o mais, Vioxx é um exemplo. As pessoas sempre ligam o nome Vioxx a esse tipo de coisa. Assim como sempre que fazem uma tirada ou alguma coisa sobre disfunção erétil, lembram de Viagra. Então o fato de você ter um produto, que é muito bem comercializado – porque o Vioxx tinha uma propaganda boca a boca gigante – as pessoas compravam Vioxx como se fosse Aspirina. Quando se receitava antiinflamatório, você estava na academia por exemplo e dizia "ai to com uma dor no joelho", ouvia "toma Vioxx que é muito bom". Então, por isso teve um impacto muito grande, porque ele era um medicamento que vendia bilhões de comprimidos ao ano no mundo. Então ele tinha um alcance maior que qualquer outro produto da Merck e ele fica na cabeça das pessoas. Eu acho que talvez daqui a alguns anos, isso é médio a longo prazo, talvez daqui a cinco ou dez anos, isso não seja mais um evento. Mas o nosso trabalho hoje de gerenciamento é tentar evitar esse tipo de comparação. Mas a gente não tem o que fazer, entrou num comum comparativo, daqui a pouco é que nem a Talidomida, muitas pessoas nem lembram mais de Talidomida, a gente já não vê pessoas com evento adverso do medicamento e pouquíssimas pessoas falam sobre isso. Há quinze anos, todo mundo falava sobre isso, todo mundo lembrava do medicamento. (Por um longo tempo, a Talidomida foi associada a um dos mais horríveis acidentes médicos da história. A indústria farmacêutica que a desenvolveu acreditou que o medicamento era tão seguro que era propício para prescrever a mulheres grávidas, para combater enjoos matinais. Em 1962, quando já havia mais de 10.000 casos de defeitos congênitos associados a ela em todo o mundo, o medicamento foi removido da lista de remédios indicados). Uma vantagem que a gente tem em relação ao pós-crise é que, por exemplo, Vioxx, Viagra, Microvlar

ou a pílula de farinha, sei lá como é que eles chamam isso, as pessoas ligam ao produto, mas não à empresa, não fazem a relação do produto com a empresa. Então você ouve, “a Merck fez isso, a Merck fez aquilo e tem aquela empresa que tirou o Vioxx”, daí você ouve e pensa “somos nós”. As pessoas não fazem esse tipo de relação, o que é muito comum no mercado farmacêutico. Viagra com Pfizer ainda é uma associação comum porque tem grandes campanhas para o público leigo. Mas no nosso caso a gente não sofre com isso e o Microvlar também não, então acaba não sendo relacionado o medicamento com a empresa. O que para nós acaba sendo vantajoso.

Então você acha que com o tempo todo mundo vai acabar esquecendo como já aconteceu com a Talidomida por exemplo, pois o fato de relacionar o produto com a empresa então não tem muito o que fazer no momento?

Hoje ela não prejudica a empresa. Eu acho que tende-se a diminuir as comparações, mas eu acho que, hoje, não prejudica.

E vocês têm algum tipo de ação para ajudar a evitar essas comparações?

Não. A gente não trabalha mais nada relacionado à Vioxx.

Qual a primeira atitude da comunicação da MSD, hoje em dia, ao ser cogitada em meio a algum escândalo, crise, etc. A ação difere quando a especulação se revela um fato?

Aí depende do caso. É muito específico para cada caso como acontece e dependendo do boato, dependendo do tipo de amplitude que ele tem, cada um tem uma ação específica. Mas suponhamos que venha a ser um boato grande, por exemplo, a gente faz uma ação como a gente fez com o Vioxx: a gente manda cartas ativamente, a gente manda releases ativamente também, se possível a gente faz anúncio... informe à população por meio de jornal. Se a gente achar que é necessário, que é algo que vai nos prejudicar, que vai prejudicar a imagem da empresa a gente pensa em algo assim sim, mas nunca foi necessário.

No dia 9 de março deste ano, a Merck anunciou a compra da Schering-Plough, por US\$ 41,4 bilhões. Após a transação as ações da MSD caíram enquanto que as da Schering-Plough subiram. Por conta dessa ação, estima-se um corte de 15% das duas forças de trabalho combinadas, o que totaliza 15.930 pessoas. De que forma a comunicação atua em casos como esse de grandes mudanças na empresa para esclarecer as atitudes tomadas e não permitir que a especulação gere uma crise na companhia?

Deixa eu primeiro esclarecer uma coisa: a gente anunciou a fusão em março e finalizamos ela agora em 4 de novembro. Desde 4 de novembro somos a MSD uma nova empresa: antigos funcionários Schering-Plough, antigos funcionários Merck Sharp & Dohme. De março até agora não foi mandado ninguém embora. Não houve cortes até porque a gente ainda não tem uma estrutura já desenhada para a nova companhia. O que aconteceu durante esse período foi que a gente teve um congelamento de vagas em toda organização em nível mundial, que é para não contratar

ninguém, justamente para a gente evitar um grande nível de demissão no futuro. A gente entende que um processo de fusão, de duas empresas que sejam do mesmo segmento, tenha dois efeitos: um que algumas pessoas saiam de livre e espontânea vontade porque tem fusão e ela tem medo de perder o emprego e dois porque pode haver alguma sobreposição. Só que no caso da Merck e da Schering, são duas empresas de um porte razoavelmente parecido, que atuam em áreas similares em alguns casos, muito distintas em outros mas a gente não tem muita sobreposição em relação a tipos de medicamentos ou produtos que a gente vende. Então, o que acontece é que eu não sei te mencionar, hoje, quantos funcionários serão demitidos. Na ocasião do anúncio, o presidente CEO mundial, falou que, poderia sim ter uma previsão de 15% de corte de pessoas por conta dessas sobreposições. Mas o compromisso da Merck é tentar juntar o que há de melhor que era da Merck Sharp & Dohme e da Schering. Tanto é que, hoje, o nosso compromisso não é nem... você falou em aquisição mas a gente trabalha como fusão porque tudo o que está sendo feito, o alinhamento que está vindo de baixo pra cima, todo o comitê executivo da empresa hoje, 40% é Schering, 60% é Merck. Não houve um predomínio de Merck. Então há uma preocupação da empresa em reter os melhores talentos no momento em que houver algum corte e, no caso do Brasil, a gente hoje está numa divisão distinta, que chama-se de mercados emergentes, que são os mercados que, assim como o Brasil estão incluídos nessa lista Rússia, China, Índia... países que tem um potencial muito maior de crescer em relação à outros países, que certamente vão ter investimentos diferenciados em relação ao resto do mundo. Por isso a gente não pode dizer, por exemplo, que esse número de 15% se aplica 15% em todos os países. Existe uma diferença entre países que têm uma possibilidade de ter mais investimento, então portanto, demitir muitas pessoas não faz muito sentido e tem alguns países que têm uma estrutura muito inchada, o que o contrário de nós. A Merck, aqui no Brasil, tem passado por vários cortes ao longo dos anos que, eu, pessoalmente, acho muito difícil ter algum corte muito grande. A gente não pode passar esses 15% que é uma estimativa global, para cada país. Não é 15% nos Estados Unidos, 15% na Alemanha, 15% no Brasil, 15% no Japão. *[No Brasil, a empresa emprega atualmente cerca de 700 funcionários, distribuídos entre o escritório de São Paulo, fábrica em Campinas e força-de-vendas em todo o país; e, comercializa 31 medicamentos (25 farmacêuticos, com 69 apresentações, e 6 vacinas, com 9 apresentações)].* Então, eu queria só esclarecer isso porque tenho um certo receio desses números, porque isso é uma estimativa global que a gente não pode aplicar localmente. E, em relação às Ações, é uma situação normal de mercado... eu acho que para a Schering, a compra acaba sendo bastante positiva no mercado americano. E a gente está esperando só que a fusão de fato aconteça, começemos a trabalhar como uma empresa nova para que as Ações coltem a subir. Esse é um processo longo, a gente começa a prever alguma mudança de estrutura mais significativa a partir do segundo trimestre do ano que vem, mas esse tipo de fusão demora, em geral, dois anos, três anos para se estabelecerem e daí poder se trabalhar como uma empresa maior. Hoje, a gente é a segunda empresa do mundo, então a expectativa de que as ações cresçam e de que a empresa cresça é bastante grande. E, além disso, dessa expectativa de crescimento, juntando os dois pipelines das duas empresas, hoje a gente conta com um pipeline de 15 medicamentos que estão prestes a ser lançados e, que a gente pretende, talvez, nos próximos dois anos tem seis ou sete produtos a serem lançados, então isso deve aquecer também as questões de bolsa e tudo o mais.

Mas então não existe nenhum posicionamento da comunicação específico? Isso é um trâmite normal então a única coisa que se faz é comunicar o que está acontecendo?

É, não, a gente não tem. Em relação à Ação, por exemplo, nos Estados Unidos é sempre fazer os comunicados oficiais de resultados por trimestre se eu não me engano, mas isso é um procedimento que as indústrias farmacêuticas americanas têm por conta da Bolsa, que é algo meio que obrigatório para eles. A gente aqui no Brasil, por exemplo, não faz nenhuma comunicação em relação à Bolsa até porque aqui no Brasil a gente tem restrições em relação a isso, não é todo número que pode ser divulgado, então não fazemos reportes financeiros aqui no Brasil.

Como a Merck se comunica com a classe médica? Além do relacionamento entre médicos e propagandistas, quais são os outros meios que vocês utilizam para se comunicar com o médico?

Toda comunicação com médicos é feita via departamento de marketing, não envolve minha área. A comunicação com médico está baseada em eventos de educação médica continuada. A Merck, por ser uma empresa que trabalha com produtos inovadores, em geral de terapêuticas novas, o trabalho com médicos está muito mais baseado na educação deles, em apresentá-los os benefícios de uma nova classe, em mostrar como é que o medicamento age do que outra coisa. Existem as atividades normais em relação a amostra grátis e via eventos, mas o nosso suporte todo em relação à visita do representante por exemplo, está baseada na educação médica.

De que modo a classe é comunicada sobre os resultados dos constantes estudos clínicos de seus medicamentos trazendo possíveis alterações no texto de reações adversas, interações medicamentosas, contra-indicações, precauções, enfim, no texto da bula dos medicamentos?

Existem vários meios. Via simpósios, que são realizados em congressos. Podemos fazer isso via newsletter ou newsletter eletrônica dependendo do médico. A gente coloca os nossos estudos no site, numa área exclusiva para médicos, onde ele pode entrar com uma senha dele. Imprimimos separatas de estudos clínicos originais para entregar aos médicos. Basicamente é assim, com informação pró-ativa e o mais rápido que a gente puder. Às vezes a gente usa e-mail, às vezes a gente usa carta, depende da estratégia do produto. O mais eficaz, que eu acho, são esses simpósios que a gente tem nos congressos médicos que é um grande momento que eles têm de atualização. É onde a gente pega uma massa crítica grande, toda reunida num único lugar e levamos algum especialista para falar sobre os novos estudos. Isso é uma prática comum dos congressos. Os médicos vão aos congressos para a atualização científica. Então o que a indústria farmacêutica faz é apoiar a apresentação dos posters e dos estudos.

Quando ocorre algum evento adverso e um medicamento deve ser evitado em um determinado tipo de paciente, por exemplo, ou quando são levantadas suspeitas em relação a algum medicamento da empresa, qual a primeira atitude? Quem serão os primeiros a serem comunicados: os médicos, os consumidores, o governo ou a sociedade como um todo?

Toda empresa farmacêutica e o governo têm um programa que chama-se de farmacovigilância. Assim que um paciente relatar um evento adverso, tanto a Vigilância Sanitária como a indústria pode receber esse relato. Se a Vigilância receber em primeiro lugar, eles nos repassam e a gente repassa para a nossa matriz para que se possa fazer um reporte global, onde se colocam todos os índices. Ou, se chegar para nós primeiro, a gente compartilha com a Vigilância Sanitária também. Então, eu diria que em primeiro lugar seria a Vigilância Sanitária por conta que os casos individuais a gente já repassa para eles. No caso de ter que mudar a bula do produto, quando tem esses casos esporádicos, que são individuais, isso não é motivo de envio para todo mundo... para todos os médicos e tudo o mais, porque é um caso entre milhões e esse caso relatado nunca se sabe qual é a causa. Depois de algum tempo, se eles virem que um percentual 'x' de pacientes tem um tipo de efeito colateral que é comprovadamente relacionado ao nosso medicamento, então aí nesse caso, os primeiros a serem comunicados são médicos e governo, porque daí a gente tem que ter uma burocracia para alteração de bula e a Vigilância Sanitária tem que saber também, e, em alguns casos a gente comunica o paciente. Mas, geralmente a gente não faz comunicação direta com o paciente porque isso pode ser colocado como promoção do produto e a gente não sabe quais são os pacientes que recebem o nosso produto. Então, o que a gente tem que fazer é: comunicar aos médicos e eles comunicam aos seus pacientes... ele avalia o risco x benefício e aí é ele quem alerta o paciente se ele achar que é necessário interromper o tratamento ou mudar a medicação.

Mudando um pouco de assunto, com relação a outras ações de sustentabilidade e responsabilidade social. De que forma a companhia comunica isso para a sociedade? É só através do website ou existem outras formas de divulgação?

É através do site. E existem outras formas também. Nós temos uma fábrica em Sousas, que é na região de Campinas, e, como é uma comunidade bastante pequena, a gente consegue atuar lá, ter uma presença mais forte. Lá nós estamos dentro de uma área de proteção ambiental onde fazemos um evento anual lá. Com eles a gente pode ter um discurso mais próximo e falar diretamente para eles. Mas, em geral, é por meio de site, quando temos alguma oportunidade em mídia e através dos nossos relatórios sociais. Na verdade, a gente tem feito muito pouco com relação à responsabilidade social, são ações muito pontuais. Nós não fazemos nada como uma Vale ou algumas outras empresas que fazem ações no Brasil inteiro. A gente espera mudar isso mas...

E, você acha que essas informações são bem utilizadas para a criação de uma imagem forte da empresa?

Na verdade, eu acho que a gente precisa trabalhar um pouco melhor isso. O problema é que a gente acaba nunca dando muita atenção, não disponibiliza tempo e pessoas. Mas nós gostaríamos de trabalhar um pouco melhor isso porque eu acho que é o futuro. A gente tem uns programas bastante bons nessa linha na região de Campinas.

Você acha que esse tipo de atitude social da empresa ajuda ela a ficar menos vulnerável a crises?

Eu não sei se isso tem um grande diferencial não. Eu acho que pesa de uma mesma forma como o relacionamento com os stakeholders também pesa. Eu acho que seria uma camada a mais, algo que poderia ajudar a mudar o discurso se você tem algum problema. Mas eu não sei se a gente consegue evitar o tamanho de uma crise com isso.

É mais de uma forma indireta...

É mais uma forma que você tem de falar seu discurso, tentando chamar atenção pra isso mas, dependendo do tamanho de uma crise... acho que é um negócio que você pode trabalhar depois da crise, não na crise, quem sabe depois da crise para ajudar a recuperar a imagem, dependendo do tipo de crise que você tem, eu acho que aí você pode usar sim a seu favor.

Quanto à ISO 31000, vocês irão implantar a norma?

Não porque nós não usamos ISO.

Mariana Fernandez

Editora

sumário

Serviços de Outsourcing

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

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

VANTAGENS DO OUTSOURCING:

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



Consulte – nos!!!

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



Os perigos da intoxicação alimentar no restaurante empresarial

Sandra Alves Bispo

A intoxicação alimentar é uma infecção causada ao consumir alimentos contaminados com bactéria patogênica, toxinas, vírus, príons ou parasitas. A contaminação geralmente decorre do modo inapropriado de manusear, preparar ou estocar comida. Intoxicação alimentar também pode ser causada ao se adicionar pesticidas ou medicamentos a alimentos, ou ao, acidentalmente, consumir substâncias naturalmente venenosas como alguns cogumelos e peixes. O contato entre alimento e pestes, especialmente moscas, ratos e baratas, também é outra causa de contaminação alimentar.

Uma americana perdeu os movimentos da cintura para baixo, após comer uma carne contaminada por uma bactéria. Stephanie era professora de dança no estado de Minnessota. Começou a sentir-se mal depois de ter comido hambúrguer preparado em casa pela mãe, que havia comprado uma caixa no setor de congelados do supermercado.

Os sintomas começaram com diarreia, depois Stephanie teve convulsões, ficou inconsciente e entrou em coma induzido por nove semanas. Após dois anos, ela não consegue mais andar. Chorando, a ex-professora de dança diz que nunca pensou que um hambúrguer fosse mudar completamente sua a sua vida.

O sistema nervoso dela foi atingido pela bactéria *Escherichia coli*, que estava alojada na carne moída. O hambúrguer é o arroz com feijão dos americanos. Nos Estados Unidos, a carne é normalmente moída em grande escala fora do supermercado, em centros industriais. Cada pacote pode ter uma mistura de várias partes do boi. E aí que está o risco.

A bactéria fica alojada no intestino do gado. À vezes, no abatedouro, partes do intestino contaminadas com a bactéria são cortadas e se misturam a outras peças que, depois, são moídas. Apesar da fiscalização intensa, não são raros os casos de apreensão de carne, por suspeitas de

contaminação. Nos últimos dois anos, 112 pessoas adoeceram no país, atingidas pela bactéria. O governo retirou 14 milhões de toneladas de carne das prateleiras.

Hoje, o americano come em média três hambúrgueres por semana. Mas quem vê cozinhas altamente tecnológicas com grelhas capazes de fritar hambúrgueres congelados em poucos segundos não imagina que possam existir problemas com aquela carne. A realidade é diferente.

A maior parte da produção de carne dos EUA está centralizada em 13 empresas processadoras, que passaram a trabalhar num ritmo intenso para atender às redes de fast food, no entanto, devido a pouca fiscalização por parte do governo americano, deixa essas empresas vulneráveis à contaminação.

No Brasil em dezembro/2007 funcionários da Samarco Mineradora foram levados ao Hospital Monsenhor Horta em Mariana, pois estavam passando mal. Eles estavam com suspeitas de intoxicação alimentar causada por causa da refeição servida na empresa no dia anterior. Em setembro/2009 foi constatado que cerca de 74 crianças da rede municipal e estadual de Guaratinguetá apresentaram sintomas de intoxicação alimentar.

Segundo a Agência Nacional de Vigilância Sanitária, não há lei federal que proíba a venda de carne pré-moída e cada estado pode ter a sua própria legislação.

Trazendo o assunto ao nosso mundo empresarial, vamos parar para pensar:

A sua empresa possui restaurante interno? O risco de intoxicação alimentar está mapeado? Você e sua equipe de segurança estão preparados e treinados para enfrentar esse tipo de situação.

A seguir, algumas medidas preventivas e contingências a serem implantadas:

- Antes de contratar a empresa responsável pelo restaurante, é importante fazer um relatório minucioso sobre a estrutura da empresa que vai prestar o serviço, origem dos alimentos (cadeia de fornecedores) e referências comerciais, realizando visitas, em no mínimo três clientes.
- O restaurante deve possuir estrutura física adequada.
- Realizar inspeção na cozinha industrial.
- Realizar controle diário de todas as refeições, por meio de coleta e armazenamento de amostras por no mínimo 72 horas.
- Periodicamente realizar pesquisas com os colaboradores sobre a qualidade das refeições.
- Periodicamente realizar auditorias no restaurante e também na sede da empresa responsável pelo restaurante.
- Fazer Plano de Continuidade de Negócio traçado procedimento operacional em caso de intoxicação alimentar e também aplicar teste de mesa. O teste de mesa diz respeito à camada estratégica para treinar os componentes do Grupo de Respostas a Contingência, ou seja, são as áreas responsáveis a darem o suporte operacional no caso de uma contingência.





- A equipe de segurança também deverá estar preparada e treinada para enfrentar este tipo de situação.
- A boa higiene antes, durante e depois da preparação do alimento pode reduzir as chances de sofrer intoxicação alimentar.

A continuidade de negócios é vital para ter sucesso enquanto interrupções causam impacto na empresa. O custo de um incidente pode ser alto, tanto indireta quanto diretamente. Preparar-se para uma crise é a melhor maneira de lidar com ela.

Sandra Alves

Consultora da Brasiliano & Associados

salves@brasiliano.com.br

sumário

Serviços de Consultoria

Plano de Continuidade de Negócios - PCN

Sua empresa está preparada para um evento de DESCONTINUIDADE??

A operacionalização de um PCN é um processo estruturado para:

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

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

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

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

Consulte – nos!!!!

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



ACONTECE

na Brasileiro

Mariana Fernandez

CURSOS ALINHADOS COM A ISO 31000

A Brasileiro & Associados saiu na frente ao oferecer em todo o Brasil cursos alinhados à nova norma ISO de gestão de riscos. Além de ser a primeira escola a oferecer cursos atualizados em relação à ISO 31000, também é o centro de treinamento de maior experiência no assunto: mais de 20 anos!

Já foram realizados até o momento os cursos de Extensão em Análise de Riscos Estratégica – Método Brasileiro, A Nova ISO 31000: seus principais elementos, Gestão de Riscos Corporativos – Plano de Segurança Empresarial em Conformidade com a ISO 31000, Formação de Auditor Líder em Gestão de Riscos e Gerenciamento de Riscos no Transporte de Cargas.

No Curso de Extensão em Análise de Riscos Estratégica – Método Brasileiro, além do material didático fornecido pela B&A em todos os seus cursos, os alunos também recebem uma planilha com o Novo Método Brasileiro, lançado pela Sicurezza Editora através da obra *Análise de Risco Corporativo – Método Brasileiro Avançado*.

O programa do curso traz abordagens analíticas como a integração do gerenciamento de risco com a segurança empresarial. No conteúdo, é igualmente lecionado sobre identificação e análise de riscos, riscos estratégicos, matriciamento e custos do risco além de um introdutório apanhado geral sobre O Novo Ambiente Empresarial e a Segurança Empresarial e um fechamento com a Aplicação Prática das Metodologias.

Mas para você que ainda não se capacitou, há matrículas abertas para os cursos alinhados à ISO 31000 que iniciarão no próximo ano.

Comece 2010 com o pé direito, dando um up no seu currículo e bagagem técnica.

BRASILIANO DE NORTE A SUL

Os cursos da Brasiliano & Associados têm a certificação FAPI/FESP, faculdades de tradição e renome e contam com a direção e coordenação técnica de Antonio Celso Ribeiro Brasiliano e Joffre Coelho Chagas Junior, respectivamente, profissionais extremamente capacitados e reconhecidos no mercado.

No estado nordestino do Recife, no Hotel Mercure Metrópolis na Ilha do Leite, a Brasiliano promoveu o curso de extensão em processos da Segurança Patrimonial nos dias 24, 25 e 26 de novembro.

Ministrado pelo professor Mario Brasil do Couto, o curso de 24 horas/aula agregou conhecimentos essenciais dentro da área de segurança patrimonial, como: radiografia de um processo, montagem de fluxogramas, processo e sub-processos da segurança patrimonial, formulários de execução e auditoria.

Estiveram presentes alunos colaboradores de empresas como: Correios, Supermercado Nordeste, SEFAZ, Universidade Federal de Pernambuco - UFPE, Petrobras, Sandoz do Brasil, P&S Planejamento e Serviços, Elite Segurança e Moto Honda.

Em São Paulo o curso na área de Auditoria Baseada em Risco fez um enorme sucesso. Nomeado Curso de Extensão em Formação de Auditor Líder em Gestão de Riscos, foi ministrado por Antonio Celso Ribeiro Brasiliano na sede da FAPI nos dias 24, 25 e 26 de novembro.

O curso de 24 horas/aula teve a participação de profissionais de empresas reconhecidas no mercado brasileiro, tais como:

Durante o empreendimento, foram lecionados temas como visão geral da ISO 31000 e alinhamento da norma internacional à norma australiana neozelandesa AS/NZS 4360:2004. Dentre outros temas, foram tratados os conceitos básicos, termos, definições, elementos do processo, ferramentas, enfim, uma visão completa da auditoria baseada em risco.

A classe foi composta por colaboradores da Companhia Siderurgica Nacional - CSN, Grupo Algar - Space Tecnologia, T Gestiona - Telefônica, Química Amparo - Ypê, Gocil, Protege e Sulamerica.

Também em São Paulo e na sede da FAPI, o Curso de Extensão de Técnicas de Entrevista na Investigação Empresarial, teve um aproveitamento acima do esperado.

Ocorrido nos dias 17, 18 e 19 de novembro, contou com programa conciso e aprofundado abordando aspectos importantes da investigação empresarial, como os sinais suspeitos e técnicas de indução e de entrevista. O curso encerrou com um exercício prático fundamental para se aplicar o conhecimento teórico à prática.

MBS DA BRASILIANO NO YOU TUBE

O curso avançado de extensão em Segurança Empresarial, Master Business Security, da Brasileiro & Associados, está perfilado no maior site de vídeos do mundo, o You Tube.

A diretora de treinamento da B&A, Enza Cirelli, explica sucintamente no vídeo o objetivo, público-alvo e histórico do MBS.

Conheça o [programa do curso](#).

Clique abaixo para conferir:





Tendências de Capacitação: ISO 31000

Mariana Fernandez

Como capacitar-se para a nova norma de gestão de riscos adaptando-a ao objeto da organização? “Cada empresa e cada área terá que definir seus critérios, suas especificidades, a ISO não define isso”, explica o especialista em Gestão de Riscos Corporativos e participante da Comissão de Estudos Especiais da ABNT para as normas de Gestão de Risco Antonio Brasiliano.

Pensando nisso é que a Brasiliano & Associados preparou durante 2009 cursos especializados na ISO 31000, porém, direcionados para áreas específicas de atuação.

Segundo o Professor Antonio Celso Ribeiro Brasiliano, os novos cursos estão “linkando o objeto da empresa com o processo de gestão de risco, conforme prevê o COSO”.

À seguir o Diretor de Ensino Digital da Brasiliano & Associados Álvaro Takei esclarece os principais pontos da nova grade de cursos focados na ISO 31000.

Que cursos a Brasiliano & Associados irá oferecer em 2010 para completar essa lacuna na capacitação sobre Gestão de Riscos?

- Análise de Risco de Meio Ambiente

- Análise de Risco de TI
- Análise de Risco Pública
- Análise de Risco Segurança Empresarial
- Análise de Risco de Trabalho
- Análise de Risco de Processos
- Análise de Risco de Logística
- Análise de Risco de Seguro

Quais serão os tipos de cursos com os novos temas (extensão, pós-graduação, livre, etc) ?

Em um primeiro momento serão cursos de extensão, podendo evoluir para um Curso de Pós-graduação, dada a importância no âmbito da gestão empresarial.

O que diferencia os novos cursos especializados dos cursos anteriormente ministrados pela B&A durante 2009 com enfoque na ISO 31000?

Ao longo de 2009, se falava na ISSO 31000, como alguma coisa para a qual os profissionais tinham que se preparar, com a efetiva adoção da norma, o enfoque passará a ser na forma de aplicação, com grande ênfase na integração entre áreas que, anteriormente, atuavam de forma isolada.

Algum formato ou conteúdo foi adaptado com base na experiência obtida pela B&A nos cursos alinhados com a ISSO ministrados em 2009?

Sem dúvida, o conhecimento obtido nas pesquisas e análises da norma, assim como a exposição de conteúdos e as eventuais dúvidas dos participantes, promoveram nos instrutores aprofundamento muito superior ao de pessoas que só tomaram conhecimento agora.

Além de um estudo de caso mais focado, que outras vantagens oferece a formação específica?

Esta pergunta é, de certa forma, respondida pela anterior, pois a formação oferecida pela Brasialiano & Associados está calcada em várias discussões anteriores ao lançamento da norma.

Qual é o público-alvo dos novos cursos?

Profissionais que diretamente lidem com governança, riscos e *compliance*, além daqueles que ocupam cargos de gerência e direção, para que conheçam a visão holística que passa a ser necessária.

O Curso de Análise de Risco de Meio Ambiente, abordará a série 14000 da ISO?

Sim o enfoque é o cumprimento da ISO 14000, alinhando o processo de gestão de riscos com a ISO 31000

E a série 27000, será abordada no Curso Análise de Risco de TI?

Será abordada principalmente a 27005, que trata do processo de gestão de riscos em TI. Esta norma já está alinhada com a ISO 31000.

Qual o será o principal know-how adquiridos pelos alunos nos novos cursos?

A efetiva aplicação da ISSO 31000.

Haverá cursos nos formato EAD? Quais?

A maior parte dos cursos da Brasiliano & Associados são oferecidos no formato presencial e digital, com estes não será diferente, como maneira de obter maior capilaridade, possibilitando que interessados de qualquer local consiga assistir às aulas, com comodidade e baixo investimento.

Dentre os professores, estarão profissionais das áreas específicas dos cursos?

Sim, esta é uma característica de todos os cursos da Brasiliano & Associados, ou seja, os professores/instrutores, além da didática, devem possuir vivência no tema da disciplina que ministram.

Mariana Fernandez

Editora

sumário

VOCÊ ESTÁ PREPARADO PARA OS NOVOS DESAFIOS DE RISCOS DO MERCADO??

PREPARE-SE !! FAÇA DIFERENÇA !!

**Frequente os cursos da Brasiliano&Associados,
empresa com mais de 20 anos de experiência
em Gestão de Riscos Corporativos !!**

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

 **b&a**
BRASILIANO & ASSOCIADOS

Gestor de Risco Corporativo: formação, perfil e postura do gestor competente

Álvaro Takei

Maximização do aproveitamento de oportunidades e, em paralelo, a minimização dos impactos negativos das ameaças; essa frase sintetiza boa parte da gestão de riscos.

Detalhando um pouco mais, podemos dizer que o gerenciamento de riscos é um conjunto de atividades, compondo um processo de negócios, que permite, em uma organização, a identificação dos riscos e oportunidades, prever os impactos possíveis, de maneira que seja possível tratar esses impactos, reduzindo as adversidades a níveis aceitáveis ou possibilitando o aproveitamento das oportunidades.

Dessa maneira, a gestão de riscos engloba, basicamente, as seguintes ações:

- Levantamento dos riscos e oportunidades;
- Análise, medição e avaliação desses riscos e oportunidades;
- Apuração de níveis, aceitáveis ou desejados, de exposição;
- Definição de um plano de gerenciamento.

Naturalmente, essas ações básicas devem ser realizadas com a utilização de um método e, principalmente, de modo holístico, o que significa total integração com as demais áreas da organização. Estamos falando, portanto, de uma atividade estratégica. Esse é o principal motivo pelo qual o gerenciamento de riscos teve sua importância aumentada, evoluindo para o conceito de Gestão de Riscos Corporativos.

A profissão de Gestor de Riscos Corporativos, no Brasil, é muito nova, apesar de se falar dela há algum tempo. A exemplo de outras atividades, tem havido a tendência de se adotar siglas americanas, como CEO (Chief Executive Officer), CFO (Chief Financial Officer) e, para os gestores de risco, CRO (Chief Risk Officer). A importância da atividade faz



crer que é uma profissão com possibilidades de assumir maior relevância, embora, atualmente, sejam raras as empresas que possuem o cargo em seu organograma.

Assim, por se tratar de algo novo, nem mesmo profissionais que buscam gestores de risco, sejam os atuantes em recrutamento e seleção, sejam os *headhunters*, têm dificuldade para definir, claramente, qual a formação, perfil e postura do ocupante de um cargo como esse. O que acaba acontecendo é a criação de um rol de atividades a serem desempenhadas, que norteiam a definição da qualificação e capacitação do profissional pretendido, de forma resumida, desse rol, podemos citar:

- Detectar riscos e oportunidades;
- Elaborar processos de monitoração de riscos;
- Tornar visíveis os processos em toda a organização;
- Implementar processos de risco;
- Prever e elaborar planos de redução e/ou mitigação de perdas;
- Controlar o andamento dos planos;
- Pesquisar e dotar a área de tecnologia de informação, para apoio das atividades;
- Estabelecer a integração da área com todos os setores da empresa;

- Gerar informações para tomadas de decisões gerenciais, atuais e futuras.

Naturalmente, existem muitas outras atividades a serem desempenhadas, mas as mencionadas são suficientes para evidenciar a idéia de participação da gestão de riscos na estratégia organizacional, assim, complementando o rol assim, podemos dizer que, do gestor de riscos corporativos, exige-se:

- Visão holística;
- Liderança;
- Capacidade de comunicação;
- Habilidade de relacionamento interpessoal;
- Conhecimentos especializados da área e generalista das demais áreas;
- Capacidade de promover e gerir mudanças;
- Domínio da cultura e clima organizacionais;
- Etc.

A combinação do rol de atividades e habilidades exigidas deve proporcionar a melhora da probabilidade dos objetivos organizacionais serem alcançados, evitar a concretização de situações causadoras de danos, ou diminuir a possibilidade de ocorrência e permitir que ocorrências benéficas aconteçam, ou aumentar a probabilidade de realização.

Ante o exposto, apesar de se tratar de um texto bastante resumido, cujo assunto mereceria aprofundamento, é suficiente para deixar claro que para o exercício competente da atividade de Gestão de Riscos Corporativo, há uma série de atividades que deverão ser desempenhadas e para isso o profissional deverá desenvolver habilidades e competências, além disso, deverão ser trabalhadas características de cunho pessoal e, por último, mas não menos importante, a questão de aquisição de conhecimentos específicos, notadamente, métodos que permitam o desempenho da gestão de riscos.

Em um primeiro momento, o desafio parece ser grande, porém, tudo pode ser

alcançado, se buscarmos com determinação, por meio de pesquisa e estudo, desenvolvimento pessoal e profissional, para estar apto para essa profissão, em outras palavras, por meio da educação continuada e treinamentos empresariais.

Concluindo, podemos dizer que pretender ser Gestor de Riscos Corporativos é uma busca por algo novo, portanto com grandes perspectivas, mas que traz consigo um grande desafio, que é a complementação e desenvolvimento de alguns conhecimentos, habilidades e competências, aspectos que podem ser obtidos por meio do trabalho árduo e a busca incessante de atualização educacional. Como em qualquer área, trabalhe e estude. Vale a pena!

* Texto original do autor

Álvaro Takei

Diretor de Ensino Digital da Brasiliano & Associados

takei@brasiliano.com.br

sumário

 **treinamento**





Coleção **GESTÃO DE RISCOS**

A Coleção Gestão de Riscos da Sicurezza Editora está sendo ansiosamente aguardada pelo mercado de risco. Com lançamentos inéditos todos os meses, completará 50 títulos.

Para satisfazer as necessidades dos gestores de risco, trazendo informação técnica e competente na abordagem de assuntos pouco discutidos por via editorial, o compêndio abordará, temas como: Sistemas de Informação, Incêndio, Investigação, Segurança Pessoal, Segurança Patrimonial, GRC, Inteligência e Gestão Pura.

No começo do ano de 2010 serão lançados os títulos Gestão de Riscos Operacionais para um sistema de abastecimento de água e Risco Positivo.

Os Livros Gestão e Análise de Risco Corporativo- Método Brasileiro Avançado, As Formas do Crime e Guia Prático para elaboração de Fluxograma já estão a venda no site da sicurezza. Confira a resenha abaixo.

Gestão e Análise de Riscos Corporativos – Método Brasileiro Avançado de Análise de Riscos (Sicurezza Editora, 2009):

O livro Brasileiro é a nova bíblia dos gestores de risco, pois retoma e aprofunda a famosa metodologia para aqueles que já dominam as diretrizes básicas da gestão de riscos nas empresas, trazendo uma explanação aprofundada da nova norma internacional de gestão de riscos, a ISO 31000.

Segundo o autor, a obra “tem a finalidade de ajudar os gestores de riscos a implantarem um processo lógico de gestão e análise de riscos, possuindo critérios, métodos e ferramentas que já são utilizadas em inúmeras empresas no Brasil e no mundo”. Foram adicionados no novo método “indicadores para que o gestor possa tomar suas decisões pensando ‘qual ação é prioritária frente a uma relação custo x benefício’”.

A compreensão do método torna-se total aos leitores dedicados que terão a possibilidade de aplicar todo o conhecimento embasado em experiência de mais de 20 anos do autor na área de Gestão de Riscos Corporativos.



As Formas do Crime (Sicurezza, 2009) do sociólogo Tulio Kahn, do sociólogo Tulio Kahn, deixa claro que, “as formas em que um fenômeno criminal se manifesta nos dão pistas importantes para a interpretação correta do que o provoca, ajudando a eliminar as correlações espúrias”.

Com extensa experiência na área de segurança pública, ninguém melhor do que Tulio Kahn para dissecar todas as maneiras que os atos ilícitos possam se manifestar. O autor foi vice-chairperson do encontro da ONU em Viena, de 8 a 10 de fevereiro de 2006 para estudar formas de aprimorar a coleta de dados criminais para atender as novas convenções sobre corrupção e crime organizado transnacional e sugerir indicadores que fossem simples e universalmente compreendidos para estimar a extensão do crime organizado no mundo a fim de monitorá-lo e propor medidas para combatê-lo.

Os artigos que compõem a obra são de caráter essencialmente descritivos e pouco interpretativos, dada a finalidade a que almejam: a utilidade prática.

Uma obra indicada tanto para profissionais da área criminal como para todo cidadão que quer tornar-se consciente; escrita por quem possui e para quem procura teoria e prática



APRENDENDO A DIZER MAIS E MELHOR



Se uma imagem diz mais que mil palavras, um fluxograma diz mais que muitas imagens. A técnica, há muito utilizada em manuais, relatórios científicos e empresariais, revistas, enciclopédias e mídia visual em geral, é um gráfico de sequência que permite ao leitor compreender um determinado processo mesclando imagens, símbolos e palavras.

A ferramenta serve para conectar idéias e interpretar ocorrências de modo que simplifica um número muito grande de informações ou um espaço muito amplo de estudo. A técnica é comumente utilizada, por exemplo, mostrar acontecimentos em linhas cronológicas, ciclos de vida, ecossistemas, etc.

O Guia Prático para Elaboração de Fluxograma (Sicurezza, 2009), visa fornecer informações gerais sobre o tema fluxograma. O livro traz conceitos e além de explicar, demonstra quando é de bom grado utilizar a técnica de representação gráfica bem como quais são seus fatores positivos e negativos. O guia conta com uma extensa lista de símbolos e demonstra de forma simples e objetiva, passo a passo, como criar o esquema.

O autor da obra é Elisandro Longo, Pós Graduando em MBA Gestão Estratégica de Riscos Corporativos – FGV, graduado em Administração de empresas, profissional atuante na área de Gerenciamento de Riscos em Transportes de Carga, sendo gestor de riscos na empresa Buonny Projetos e Serviços Securitários.

Antes de escrever o livro, o autor implantou na empresa em que trabalha o processo de gestão de risco com base em descrição de atividades e fluxo de informação com otimização de tarefas e recursos. Essa experiência de implantação e operacionalização de normas e processos em postos de serviços na área de gestão de risco no transporte de cargas, forneceu o material para a redação da obra, que, não se trata apenas de um guia teórico, mas um manual de aplicação prática baseado em experimentação.

Para os que compreenderem bem os conceitos expostos na obra mas que não souberem aplicá-los no traço, os últimos capítulos trazem método e técnica, dando competência ao leitor atento para o desenho gráfico.

Noite de autógrafos em breve de alguns dos lançamentos da coleção. Confira em nosso blog a data e local do evento!

GR PARA O FLUXO D'ÁGUA

Que a água pode causar grandes estragos, ninguém duvida, mas alguém sabe como mitigá-los?

O principal objetivo de uma gestão de riscos não é evitar ou eliminar os riscos, mas sim administrá-los. É gerenciar os riscos envolvidos em todas as atividades, ou seja, é fazer a identificação dos riscos em todos os processos da cadeia de ações empresariais, de forma a gerir o risco antes que o mesmo venha a se caracterizar como uma falha, ou acidente. É o planejamento de regras, medidas e procedimentos para maximizar as oportunidades e minimizar os efeitos adversos.

Por haver se tornado um tema de grande importância nos últimos tempo em nível mundial, a Gestão de Riscos Corporativos tornou-se objeto de trabalhos acadêmicos, seminários, conferências nacionais e internacionais.

Gestão de Riscos Operacionais: para um sistema de abastecimento de água (Sicurezza, 2009), dissertação de mestrado de Ana Maria Ribeiro, segue essa tendência global, trazendo aos gestores de risco um estudo profundo focado no risco operacional.

Segundo a Resolução 3.380 do Banco Central do Brasil de 29 de junho de 2006, que trata da implementação de estrutura de gerenciamento do risco operacional, esse é definido pela possibilidade de ocorrência de perdas resultantes de falha, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas e sistemas, ou de eventos externos, incluindo o risco legal associado à inadequação ou deficiência em contratos firmados pela instituição, bem como a sanções em razão de descumprimento de dispositivos legais e a indenizações por danos a terceiros decorrentes das atividades desenvolvidas pela instituição.

Na obra, a autora apresenta “uma proposta de roteiro das principais etapas para a concepção e desenvolvimento de modelo conceitual de Gestão de Riscos Operacionais – GRO, bem como uma ferramenta e sua aplicação no processo de distribuição de água para os diferentes tipos de cenários.”



A autora focou-se na “interação entre os riscos ambientais e operacionais dos sistemas hidráulicos”, apresentando “propostas de ações para dotar os gestores dos setores de saneamento básico, de instrumentos e diretrizes importantes para a resolução de questões que exigem respostas rápidas nas tomadas de decisões”.

Ao longo de nove capítulos, Ribeiro caracteriza com completude o objeto de estudo, o enfoque e o método utilizados finalizando com um estudo de caso de um sinistro causado por escorregamento. A palavra “escorregamento” aí empregada se refere ao solo, que, em decorrência de infiltração de água causada por ruptura na rede, movimentou-se e causou o desmoronamento parcial de algumas edificações e o comprometimento de outras.

Mesmo para aqueles que não se interessarem pelo tipo de caso ou pelos riscos operacionais do hidronegócio, o estudo vale a pena ser lido pelo profundo embasamento em riscos operacionais, sendo um ótimo exemplar de cabeceira para os gestores da área. Outro ponto positivo da obra é a linguagem, clara e responsável, desperta o interesse até em leigos no assunto Gestão de riscos, como quando aborda os desafios operacionais das grandes cidades.

A dissertação foi desenvolvida nas dependências do IPT - Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo e orientada pelo Prof. Dr. Eduardo Soares de Macedo. O prefácio é do Engenheiro Jairo Tardelli Filho do Departamento de Planejamento Integrado da Metropolitana – Sabesp.

sumário



Coleção **GESTÃO DE RISCOS**

A Coleção Gestão de Riscos da Sicurezza Editora está sendo ansiosamente aguardada pelo mercado de risco. Com lançamentos inéditos todos os meses, completará 50 títulos.

Para satisfazer as necessidades dos gestores de risco, trazendo informação técnica e competente na abordagem de assuntos pouco discutidos por via editorial, o compêndio abordará, temas como: Sistemas de Informação, Incêndio, Investigação, Segurança Pessoal, Segurança Patrimonial, GRC, Inteligência e Gestão Pura.

No começo do ano de 2010 serão lançados os títulos Gestão de Riscos Operacionais para um sistema de abastecimento de água e Risco Positivo.

Os Livros Gestão e Análise de Risco Corporativo- Método Brasileiro Avançado, As Formas do Crime e Guia Prático para elaboração de Fluxograma já estão a venda no site da sicurezza. Confira a resenha abaixo.

Gestão e Análise de Riscos Corporativos – Método Brasileiro Avançado de Análise de Riscos (Sicurezza Editora, 2009):

O livro Brasileiro é a nova bíblia dos gestores de risco, pois retoma e aprofunda a famosa metodologia para aqueles que já dominam as diretrizes básicas da gestão de riscos nas empresas, trazendo uma explanação aprofundada da nova norma internacional de gestão de riscos, a ISO 31000.

Segundo o autor, a obra “tem a finalidade de ajudar os gestores de riscos a implantarem um processo lógico de gestão e análise de riscos, possuindo critérios, métodos e ferramentas que já são utilizadas em inúmeras empresas no Brasil e no mundo”. Foram adicionados no novo método “indicadores para que o gestor possa tomar suas decisões pensando ‘qual ação é prioritária frente a uma relação custo x benefício’”.

A compreensão do método torna-se total aos leitores dedicados que terão a possibilidade de aplicar todo o conhecimento embasado em experiência de mais de 20 anos do autor na área de Gestão de Riscos Corporativos.



As Formas do Crime (Sicurezza, 2009) do sociólogo Tulio Kahn, do sociólogo Tulio Kahn, deixa claro que, “as formas em que um fenômeno criminal se manifesta nos dão pistas importantes para a interpretação correta do que o provoca, ajudando a eliminar as correlações espúrias”.

Com extensa experiência na área de segurança pública, ninguém melhor do que Tulio Kahn para dissecar todas as maneiras que os atos ilícitos possam se manifestar. O autor foi vice-chairperson do encontro da ONU em Viena, de 8 a 10 de fevereiro de 2006 para estudar formas de aprimorar a coleta de dados criminais para atender as novas convenções sobre corrupção e crime organizado transnacional e sugerir indicadores que fossem simples e universalmente compreendidos para estimar a extensão do crime organizado no mundo a fim de monitorá-lo e propor medidas para combatê-lo.

Os artigos que compõem a obra são de caráter essencialmente descritivos e pouco interpretativos, dada a finalidade a que almejam: a utilidade prática.

Uma obra indicada tanto para profissionais da área criminal como para todo cidadão que quer tornar-se consciente; escrita por quem possui e para quem procura teoria e prática



APRENDENDO A DIZER MAIS E MELHOR



Se uma imagem diz mais que mil palavras, um fluxograma diz mais que muitas imagens. A técnica, há muito utilizada em manuais, relatórios científicos e empresariais, revistas, enciclopédias e mídia visual em geral, é um gráfico de sequência que permite ao leitor compreender um determinado processo mesclando imagens, símbolos e palavras.

A ferramenta serve para conectar idéias e interpretar ocorrências de modo que simplifica um número muito grande de informações ou um espaço muito amplo de estudo. A técnica é comumente utilizada, por exemplo, mostrar acontecimentos em linhas cronológicas, ciclos de vida, ecossistemas, etc.

O Guia Prático para Elaboração de Fluxograma (Sicurezza, 2009), visa fornecer informações gerais sobre o tema fluxograma. O livro traz conceitos e além de explicar, demonstra quando é de bom grado utilizar a técnica de representação gráfica bem como quais são seus fatores positivos e negativos. O guia conta com uma extensa lista de símbolos e demonstra de forma simples e objetiva, passo a passo, como criar o esquema.

O autor da obra é Elisandro Longo, Pós Graduando em MBA Gestão Estratégica de Riscos Corporativos – FGV, graduado em Administração de empresas, profissional atuante na área de Gerenciamento de Riscos em Transportes de Carga, sendo gestor de riscos na empresa Buonny Projetos e Serviços Securitários.

Antes de escrever o livro, o autor implantou na empresa em que trabalha o processo de gestão de risco com base em descrição de atividades e fluxo de informação com otimização de tarefas e recursos. Essa experiência de implantação e operacionalização de normas e processos em postos de serviços na área de gestão de risco no transporte de cargas, forneceu o material para a redação da obra, que, não se trata apenas de um guia teórico, mas um manual de aplicação prática baseado em experimentação.

Para os que compreenderem bem os conceitos expostos na obra mas que não souberem aplicá-los no traço, os últimos capítulos trazem método e técnica, dando competência ao leitor atento para o desenho gráfico.

Noite de autógrafos em breve de alguns dos lançamentos da coleção. Confira em nosso blog a data e local do evento!

GR PARA O FLUXO D'ÁGUA

Que a água pode causar grandes estragos, ninguém duvida, mas alguém sabe como mitigá-los?

O principal objetivo de uma gestão de riscos não é evitar ou eliminar os riscos, mas sim administrá-los. É gerenciar os riscos envolvidos em todas as atividades, ou seja, é fazer a identificação dos riscos em todos os processos da cadeia de ações empresariais, de forma a gerir o risco antes que o mesmo venha a se caracterizar como uma falha, ou acidente. É o planejamento de regras, medidas e procedimentos para maximizar as oportunidades e minimizar os efeitos adversos.

Por haver se tornado um tema de grande importância nos últimos tempos em nível mundial, a Gestão de Riscos Corporativos tornou-se objeto de trabalhos acadêmicos, seminários, conferências nacionais e internacionais.

Gestão de Riscos Operacionais: para um sistema de abastecimento de água (Sicurezza, 2009), dissertação de mestrado de Ana Maria Ribeiro, segue essa tendência global, trazendo aos gestores de risco um estudo profundo focado no risco operacional.

Segundo a Resolução 3.380 do Banco Central do Brasil de 29 de junho de 2006, que trata da implementação de estrutura de gerenciamento do risco operacional, esse é definido pela possibilidade de ocorrência de perdas resultantes de falha, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas e sistemas, ou de eventos externos, incluindo o risco legal associado à inadequação ou deficiência em contratos firmados pela instituição, bem como a sanções em razão de descumprimento de dispositivos legais e a indenizações por danos a terceiros decorrentes das atividades desenvolvidas pela instituição.

Na obra, a autora apresenta “uma proposta de roteiro das principais etapas para a concepção e desenvolvimento de modelo conceitual de Gestão de Riscos Operacionais – GRO, bem como uma ferramenta e sua aplicação no processo de distribuição de água para os diferentes tipos de cenários.”



A autora focou-se na “interação entre os riscos ambientais e operacionais dos sistemas hidráulicos”, apresentando “propostas de ações para dotar os gestores dos setores de saneamento básico, de instrumentos e diretrizes importantes para a resolução de questões que exigem respostas rápidas nas tomadas de decisões”.

Ao longo de nove capítulos, Ribeiro caracteriza com completude o objeto de estudo, o enfoque e o método utilizados finalizando com um estudo de caso de um sinistro causado por escorregamento. A palavra “escorregamento” aí empregada se refere ao solo, que, em decorrência de infiltração de água causada por ruptura na rede, movimentou-se e causou o desmoronamento parcial de algumas edificações e o comprometimento de outras.

Mesmo para aqueles que não se interessarem pelo tipo de caso ou pelos riscos operacionais do hidronegócio, o estudo vale a pena ser lido pelo profundo embasamento em riscos operacionais, sendo um ótimo exemplar de cabeceira para os gestores da área. Outro ponto positivo da obra é a linguagem, clara e responsável, desperta o interesse até em leigos no assunto Gestão de riscos, como quando aborda os desafios operacionais das grandes cidades.

A dissertação foi desenvolvida nas dependências do IPT - Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo e orientada pelo Prof. Dr. Eduardo Soares de Macedo. O prefácio é do Engenheiro Jairo Tardelli Filho do Departamento de Planejamento Integrado da Metropolitana – Sabesp.

sumário