



GERENCIANDO INCERTEZAS

ANÁLISE
AUDITORIA INVESTIGATIVA

TREINAMENTO

Gestão de Carreira e Educação Continuada

EM FOCO

Guia da Gripe - Ações de Contingência para a Gripe A(H1N1)

Ponto de Vista

Editorial

Em Foco

Gerenciando a Incerteza: a arte da Gestão de Riscos.....7

Guia da Gripe - Ações de
Contingência para a Gripe A (H1N1)14

Acontecimentos 16

Análise

Auditoria Investigativa: A importância
de possuir Processo Estruturado de Investigação22

Gestão de Riscos

Técnicas de Entrevista na Coleta de Dados em Campo26

Segurança da Informação

Importância do banco de
dados na Gestão de Riscos Corporativos28

Treinamento

Gestão de Carreira e Educação Continuada32

Ler&Saber



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

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

Colunistas | Álvaro Takei e Mariana Fernandez. **Colaboradores desta edição** | Fernando de Bonneval de Carvalho, Gustavo Vedove e Rosângela Aparecida Stringher.

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

KANT TINHA RAZÃO: IDIOTA É AQUELE QUE SÓ DECORA FÓRMULA, NÃO SABE APLICÁ-LA

O filósofo alemão Immanuel Kant (1724-1804) definiu **IDIOTA** como a pessoa que só decora fórmula, não sabendo seu conceito, aplicação e utilização.

Isso mesmo senhores, para evitar de sermos chamados de **IDIOTAS** necessitamos fazer conexão, interagir com temas estratégicos em si, buscar causa e efeito. Temos que fazer interpretação e análise dos fatos!

Para que isso ocorra, precisamos quebrar paradigmas, construir uma base sólida de conhecimento, ou seja, temos que continuar sempre investindo em nossa educação!!

Vamos ler o texto abaixo e refletir sobre o posicionamento da área de gestão de riscos e segurança empresarial nas empresas:

“Em uma economia global, na qual a habilidade mais valiosa que você pode vender é o conhecimento, a boa educação não é mais só a trilha para as oportunidades, é pré-requisito. Três quartos das carreiras de maior crescimento hoje exigem mais do que um diploma universitário. Esta noite peço a todos que dediquem pelo menos um ano a mais ao ensino superior ou à qualificação profissional. Qualquer que seja esse treinamento, todos precisarão ter mais que um diploma universitário”.

“O trecho acima foi retirado do primeiro discurso de Barack Obama no Congresso como presidente, fevereiro, no qual ele colocou a educação no mesmo patamar de medidas contracíclicas – que servem de contrapeso em momentos de retração econômica, como corte de juros e gastos em infra estrutura”

Os dois textos sob aspas retirei do caderno Educação do jornal O Estado de São de Paulo, de 30 de junho de 2009, de matéria do Jornalista Paulo Justus. Me chamou atenção a matéria que ressaltava que, em função da crise que o mundo e o Brasil vivem, inúmeras universidades brasileiras tiveram um aumento na demanda, especialmente por cursos de MBA – os quais possuem grande peso no currículo. Escolas como a Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM) registraram um aumento de 50% na procura por cursos de MBA e Master em Marketing no início do ano, em comparação com igual período de 2008.

Apesar das empresas terem cortado os incentivos em educação, os profissionais mantiveram o investimento. Segundo a Fundação Dom Cabral (FDC), que atua em MBAs exclusivos para empresas, a procura subiu cerca de 30% desde o início do ano, caindo a parcela paga pelas empresas. Situação parecida ocorreu na Fundação Getúlio Vargas (FGV), que também registrou aumento de procura de 70% em relação a 2008.

Vejam, é inédito, a procura pela qualificação e melhor posicionamento nas áreas estratégicas e táticas das empresas aumentaram, apesar da crise e do pseudo medo da falta de dinheiro.

Obama destinou à educação US\$ 100 bilhões dos US\$ 783 bilhões do seu pacote de estímulo à economia. Mas não deixou de convocar os americanos, por decisão própria, a voltarem às salas de aula.

Analisando, então, o texto acima, tenho uma pergunta que não posso deixar de fazer:

1 – Por que no setor de riscos e de segurança empresarial os cursos de pós graduação em vez de crescerem, como em outros segmentos, diminuíram cerca de 50%?? E isso não é só nos cursos da Brasiliano, é no mercado como um todo. Teve até universidade que cortou o coordenador técnico para redução de custo!!

Como resposta só posso trazer as palavras do Diretor Sênior da Harvard School of Business, Howard Stevenson, de 68 anos ao responder a seguinte pergunta: tempos de crise são tempos de investir em educação? “Há uma expressão em inglês: Se você acha que o custo da educação é alto, tente o custo da Ignorância!! O mundo não pode se dar ao luxo de ter 70% da população na ignorância. Se você está sem trabalho, o custo de oportunidade é muito menor. E o mundo não voltará a ser o que era. Compreender o futuro exige investimento em educação”

Pois é, será que bancamos o custo da ignorância?? Será que só copiamos fórmulas?

Espero que não, para não reclamarmos depois que estamos só no nível operacional!!

Boa leitura e sorte.

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

TODO RISCO É INERENTE AO NEGÓCIO

a **DIFERENÇA** é saber
GERENCIÁ-LO

Para a sua empresa poder **SURFAR** nas ondas do **MERCADO**, há necessidade de você compreender a dinâmica dos riscos. A **Brasiliano&Associados** ajuda você através de metodologia interativa, identificar, analisar e tratar os riscos e os seus fatores facilitadores. Propõe soluções integradas, com uma visão holística do contexto, otimizando recursos na mitigação e gerenciamento de riscos.

informações | www.brasiliano.com.br
| info@brasiliano.com.br


BRASILIANO&ASSOCIADOS

CONHECIMENTO PARA EVITAR CRISES

Num mundo tão complexo que escapa à nossa capacidade de fazer previsões exatas, a elaboração de cenários, etapa do processo de gestão de riscos corporativos, visa transformar as incertezas totais em incertezas parciais.

Antonio Celso Ribeiro Brasileiro mostra, nessa edição, em um artigo rico em abordagens e experiências, como a Gestão de Incertezas pode evitar crises através da elaboração de cenários.

De outro ângulo, veremos que a importância das informações para a Gestão de Riscos é fundamental. Etapas como a coleta e o armazenamento devem ser feitas com método e responsabilidade. Nesta edição da RGR, o consultor Gustavo Vedove explica as técnicas de entrevista utilizadas na coleta de dados em campo e Fernando Bonneval fala da importância do banco de dados na Gestão de Riscos Corporativos.

A importância de possuir *Processo Estruturado de Investigação na Auditoria Investigativa* é abordada por Rosângela Stringher neste mês, que mostra a vantagem em se desempenhar um serviço embasado em metodologia eficiente.

Além da sempre atual coluna *Treinamento* de Álvaro Takei, nesta edição, o psicólogo Glaucio Menoni Honorato nos presenteia com um artigo repleto de fontes seletas sobre seleção e treinamento de pessoal para equipes de segurança.

A Ler & Saber fala do novo livro de Kotler e do lançamento de José Wanderlei de Araujo, específico no estudo do monitoramento de alarme.

Também cheia de novidades está a *Acontece na Brasileiro*, onde você irá conferir as mais recentes realizações desbravadoras da Brasileiro & Associados, dentro e fora do Brasil.

Aproveite o frio que não vai embora e mantenha-se bem informado para os negócios com a revista Gestão de Riscos.

Boa leitura!

Mariana Fernandez
Editora da Gestão de Riscos

Gerenciando a Incerteza: A Arte da Gestão de Riscos

Antonio Celso Ribeiro Brasileiro

MUNDO DAS INCERTEZAS

Atualmente, os riscos tornaram-se mais complexos, refletindo mudanças mundiais como a globalização da economia, fusões e aquisições em vários setores, além da constante evolução tecnológica. Com a Nova Economia, surgiram riscos vinculados a: e-business, parcerias, eficiência dos canais de distribuição, competição, inovação tecnológica, capital intelectual, situação social de regiões, conflitos territoriais, crime organizado, criminalidade, entre outros.

Quanto mais sofisticado o mercado se torna, mais evidente fica a necessidade de as empresas conhecerem seus riscos. Eles estão relacionados ao ambiente externo, que pode afetar a viabilidade do negócio; aos processos internos, que podem interferir na execução do modelo de negócio; e, por fim, às informações para a tomada de decisão, que devem ser relevantes e confiáveis para suportar esse processo.

A elaboração de cenários surgiu, como parte do processo de planejamento estratégico, 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 de condições futuras.

O entendimento de risco corporativo começou a tomar um outro corpo dentro das organizações. Os acontecimentos em 2001, desde o ataque terrorista às torres gêmeas até as grandes fraudes nas corporações americanas, passaram a sensibilizar os decisores quanto à necessidade de monitorar, de forma constante, as variáveis internas e externas das empresas. Variáveis estas que podem influenciar seus Fatores Críticos de Sucesso – FCS, ou seja, a necessidade de

administrar riscos, tanto reais como potenciais, passou a ser uma questão de competitividade e sobrevivência.

Embora o risco acompanhe o homem e seja inerente à sua natureza, as organizações começaram a observar e a sentir que as consequências em função da concretização dos eventos poderiam ser catastróficas para seus negócios. O mundo organizacional é mais complexo e ambíguo do que se pensava. A atuação gerencial, hoje, convive com a imprevisibilidade e com a ambiguidade, e, um dos elementos principais dessa convivência é a tomada de decisões baseadas em informações incompletas e ou em constante mudança.

RISCOS

O risco passa a ser definido como a condição que cria ou aumenta o potencial de perdas. A gerência de riscos passa a ser tanto uma ferramenta estratégica, para mitigar e reduzir a probabilidade de ocorrências negativas para a empresa, como uma ferramenta de vantagem competitiva, pois na atual moldura, quem melhor gerencia os riscos consegue oferecer e agregar melhor valor para seus clientes.

Para o efetivo gerenciamento de riscos decorrentes das atividades desenvolvidas nas organizações, a alta direção deve ter uma visão consolidada de suas exposições operacionais. Para este fim, é necessária a elaboração de cenários prospectivos para que os gestores tenham a visão holística das variáveis externas, com o estudo de suas respectivas interferências e interações.

O objetivo da gerência de riscos é possuir um processo sistêmico e contínuo de identificação de exposição, medição, análise, controle, prevenção, redução, avaliação e financiamento dos riscos. Essa nova função nas

empresas ajuda a integrar todos os riscos corporativos. O gerenciamento de riscos, sob este enfoque, contribui para o fortalecimento e a eficiência econômica da empresa, na medida em que proporciona mecanismos de alocação de recursos para o seu emprego mais eficiente (BRASILIANO, 2003).

O risco que impacta a operação das empresas é denominado de risco operacional. O risco operacional pode ser conceituado pela possibilidade de ocorrência de perdas resultantes de falha, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas e sistemas, ou de eventos externos. Ou seja, os fatores de riscos que podem impactar a operação das empresas são: pessoas, processos, sistemas e eventos externos.

Portanto, os eventos externos – variáveis incontroláveis – fazem parte do conjunto de peças a serem identificadas e estudadas para a construção de cenários prospectivos voltados para riscos corporativos. (BRASILIANO, 2006)

MODELAGEM DE CENÁRIOS PROSPECTIVOS

Na modelagem de cenários específicos para a área de riscos corporativos, esta visa conhecer e compreender melhor as variáveis existentes, dentro do contexto da empresa, permitindo desta forma avaliar os prováveis efeitos futuros de decisões tomadas 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 impactam, de forma contundente, as operações de inúmeros segmentos empresariais, são as condições de segurança pública existentes nos estados e metrópoles, integradas com suas condições sócio-econômicas.

A elaboração de cenários, geralmente, é desenvolvida a longo prazo, com uma visão muito abrangente. Esses cenários são criados a partir de variáveis sócio-econômicas que levam pelo menos uma geração para apresentarem seus resultados.

Com esse enfoque abre-se uma lacuna na construção de cenários com focos de curto e médio prazo, de um a cinco anos. Estes horizontes temporais são, na maioria dos segmentos empresariais, tempos necessários para acompanhar as variáveis externas do ambiente e, conseqüentemente, suas estratégias.

Em suma, nesse ambiente, cenário prospectivo de riscos corporativos – foco segurança pública e privada - constitui uma técnica gerencial que faz parte do processo estratégico das organizações. Com sua aplicação, procura-se identificar os eventos e as variáveis que podem colocar em risco o negócio, visando preparar e estruturar respostas adequadas a este mundo de incertezas.

Observa-se, também, que a escolha de estratégias não é a única contribuição que os estudos de cenários podem prestar às organizações. Outros tipos de contribuição podem ser considerados: a unificação da linguagem da organização, o auxílio no desenvolvimento de sua criatividade e a criação de redes de informação. Em síntese, eles podem ser usados, também, como plataforma de conversações estratégicas que

levam à aprendizagem organizacional contínua a respeito de decisões-chave e prioridades de uma empresa (SCHWARTZ, 2000).

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 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.

Os estudos sobre desenvolvimento de cenários realizados até a atualidade têm como ênfase diversos métodos qualitativos e quantitativos que utilizam técnicas de previsão como apoio.

ATITUDE PROSPECTIVA

Segundo BERGER (1957), em sua obra “A Atitude Prospectiva”, a prospectiva baseia-se na capacidade de olharmos amplamente - tomando cuidado com as interações -, olharmos longe, preocuparmo-nos com o longo prazo e, principalmente, levarmos em conta o gênero humano, agente capaz de modificar o futuro.

Os cenários prospectivos são uma abordagem analítica e explorativa, levantando incertezas, invocando a reflexão e questionando os possíveis desdobramentos das decisões, não apenas em termos dos



objetivos postos, mas em toda a interação entre sistemas técnicos e sociais.

As variáveis, que compõem o quadro da segurança pública e privada no Brasil, devem ser entendidas e analisadas pelos gestores com o objetivo de elaborarem estratégias de enfrentamento ou tentarem influenciar as mudanças estratégicas.

BEATO (2006), em seu estudo de planejamento estratégico em segurança pública, levanta as questões relativas à segurança pública, que no Brasil tornou-se de importância vital para inúmeros segmentos empresariais, avaliando a capacidade dos gestores em compreender o problema em sua diversidade de matizes.

Este desafio é estratégico, compreensão da diversidade de matizes, para que se possa obter subsídios para o planejamento das operações da empresa, entendendo quais são as incertezas críticas, seus atores e respectivos relacionamentos.

Quando nos referimos à violência e aos problemas de segurança pública no Brasil, estamos falando de eventos díspares como o ataque às instituições policiais e prédios públicos em São Paulo e Rio de Janeiro por facções criminosas, conflitos de terra, roubo de carga, pirataria, lavagem de dinheiro, tráfico de drogas, sequestros, contrabando de armas etc. Temos também problemas decorrentes do crime desorganizado, que aflige as populações das grandes cidades em zonas específicas da periferia urbana; tais como: assalto, sequestros relâmpagos, furto de veículos ou conflitos de gangues.

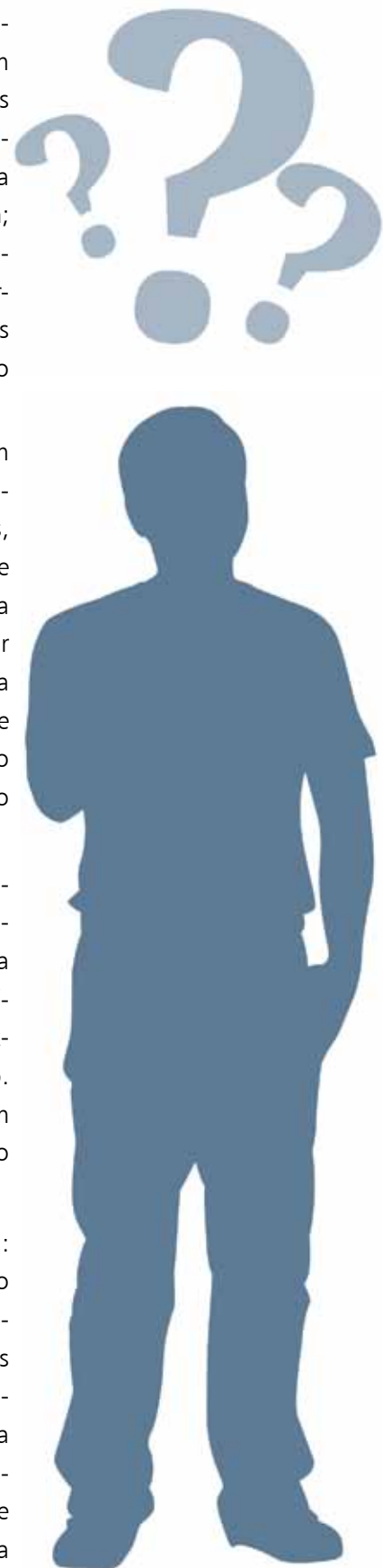
A importância de estudos prospectivos na área da segurança pública e privada está na atitude pró-ativa que as empresas podem tomar frente aos cenários construídos. Na medida em que se enfrentam as incertezas,

os gestores defrontam-se com alguns dilemas: como planejar o futuro se ele é tão complexo e incerto? Que tipo de delito pode impactar meus objetivos? Há a possibilidade de os delitos migrarem e impactarem em minhas operações? Qual a dinâmica desses delitos? Quais são as melhores áreas geográficas para implantar minha indústria? Qual a evolução de crimes como: roubo de carga; sequestro; tráfico de drogas; fraudes nas empresas; assaltos nas áreas industriais e de serviços? Como esses afetam o negócio? Essas e outras perguntas fazem parte do cotidiano de inúmeros gestores.

As empresas no Brasil não realizam estudos prospectivos nessa área de influência, tomando, na maior parte das vezes, um enfoque projetivo (extrapolação de dados passados para o futuro). Tomar uma atitude projetiva é o mesmo que acreditar que o futuro pode ser previsto como uma projeção de crescimento ajustado sobre um passado conhecido. Nesse caso, é o mesmo que dirigir um automóvel olhando pelo espelho retrovisor.

Pela complexidade do ambiente e sua importância na tomada de decisão, a construção de cenários prospectivos em segurança pública e privada pode permitir um exercício valioso para o entendimento do contexto e das forças que determinam o futuro. As empresas que melhor compreenderem o futuro bem como suas tendências terão maiores chances de sobreviver.

PRAHALAD & HAMEL (1995) afirmam: "A meta de competição pela previsão do futuro de cada setor pode ser resumida em criar a melhor base de premissas possível sobre o futuro e, assim, desenvolver a base necessária para moldar a sua evolução. A competição pela previsão do futuro do setor é essencialmente uma competição pelo posicionamento da



empresa como líder intelectual em termos de influência no direcionamento e forma da transformação do setor”.

A construção de cenários prospectivos em segurança pública e privada ainda não é praticada de forma efetiva e constante, tendo em vista a dificuldade da disseminação de metodologias específicas para o setor.

As empresas competitivas, de forma geral, apresentam um processo formal de planejamento estratégico, além do uso de técnicas modernas de gestão empresarial. Essas referidas técnicas possibilitam à empresa planejar e potencializar o uso dos recursos disponíveis, direcionando os investimentos necessários para seu crescimento e sucesso.

Nesse sentido, o objetivo final da construção de cenários prospectivos em segurança pública e privada é ajudar as empresas a criarem valor para seu mercado, clientes, acionistas, funcionários e comunidades duradouras nos futuros possíveis.

Contudo, as empresas têm encontrado dificuldades cada vez maiores para se integrarem em um ambiente dinâmico, principalmente quando não conhecem suas especificidades.

Para evitar insucessos, a elaboração de cenários prospectivos em segurança pública e privada pode permitir analisar o potencial de ameaças e oportunidades para o desenvolvimento de alternativas possíveis sobre o futuro, tendo em vista a criação de diferentes caminhos que levam a diferentes cenários.

Assim, o gestor pode controlar o alcance dos objetivos estratégicos e, portanto, alterar suas ações estratégicas em face do cenário que estiver manobrando. BEATO (2006) lembra que diante do quadro de segurança, deve-se analisar, além de outros

aspectos, os de ordem institucional e política, visando compreender as vicissitudes na definição das funções dos atores governo. A infra-estrutura constitucional da segurança pública, seu formato definido constitucionalmente, pode ser uma invariante diante do quadro estratégico.

Outra questão é a relação urbana e seus elos com a deterioração da segurança pública, que ainda são pouco explorados no cenário das políticas públicas brasileiras. Não se pode separar a criminalidade urbana das áreas de exclusão espacial e da cidade.

Na verdade, o gestor deve compreender os movimentos desses fatores e variáveis, para poder traçar os possíveis encaminhamentos e daí elaborar as estratégias que a empresa deverá implementar.

Neste sentido, segundo HEIDJEN (1996), os cenários não são prescritivos. Eles se concentram no desenvolvimento de processos que ampliam a capacidade da empresa para mobilizar recursos no sentido de maior inventividade e inovação.

Pode-se destacar como alguns dos benefícios na construção de cenários estratégicos, segundo HEIJDEN (2004):

- Cria uma estrutura nos padrões do ambiente;
- Identifica Incertezas irreduzíveis;
- Faz isso através da criação de um processo de conversação dialética – estratégica, no qual diversas visões são confrontadas;
- Aproveita os conhecimentos disponíveis dos membros da empresa;
- Traz perspectivas externas;
- Coloca tudo isso em uma forma adequada para as considerações estratégicas corporativas.

(...) Diante do quadro de insegurança, deve-se analisar, além de outros aspectos, os de ordem institucional e política, visando compreender as vicissitudes na definição das funções dos atores governo (...)

CONCLUSÃO

Portanto, o planejamento de cenários é um instrumento natural de pensamento para uso em conversação estratégica. Dessa forma, a conversação estratégica melhora a adequação da organização nos dois níveis:

- no desenvolvimento a longo prazo de um sistema organizacional mais robusto, mais bem preparado para resistir a choques inesperados;
- a curto prazo, uma maior adaptabilidade por uma observação mais hábil do ambiente.

É válido lembrar que os cenários devem constituir uma ferramenta de gestão que melhore a qualidade da tomada de decisões. Segundo WILSON (2002), "sem a implementação das estratégias derivadas dos cenários, o exercício é inútil. Parece óbvio, mas não é o que se nota em muitas empresas".



É importante que os gestores possuam essa sensibilidade, pois ao ingressarmos nesta nova era, a ERA da TURBULÊNCIA, o caos impactará as empresas e organizações.

No passado, normalidade significava, principalmente, altas e baixas graduais, que lembravam um pássaro pairando no céu, em trajetória sinuosa, às vezes para cima, às vezes para baixo, mas sempre de forma graciosa e suave!! Na era da turbulência, as guinadas serão abruptas erráticas!!!

A pergunta é: Sua empresa está preparada para suportar as guinadas abruptas? Eu não sei, você sabe...??

Antonio Celso Ribeiro Brasileiro

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

sumário

BRASIL E ANGOLA,

AGORA JUNTOS NA GESTÃO INTEGRADA DE RISCO



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

COMPARTILHE DESTE DESAFIO!!!!



Sede Angola: | Rua Comandante Kwenha, 2º edifício, 2º andar Cnj 21. Município das Kinachiche - Luanda - Angola

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

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

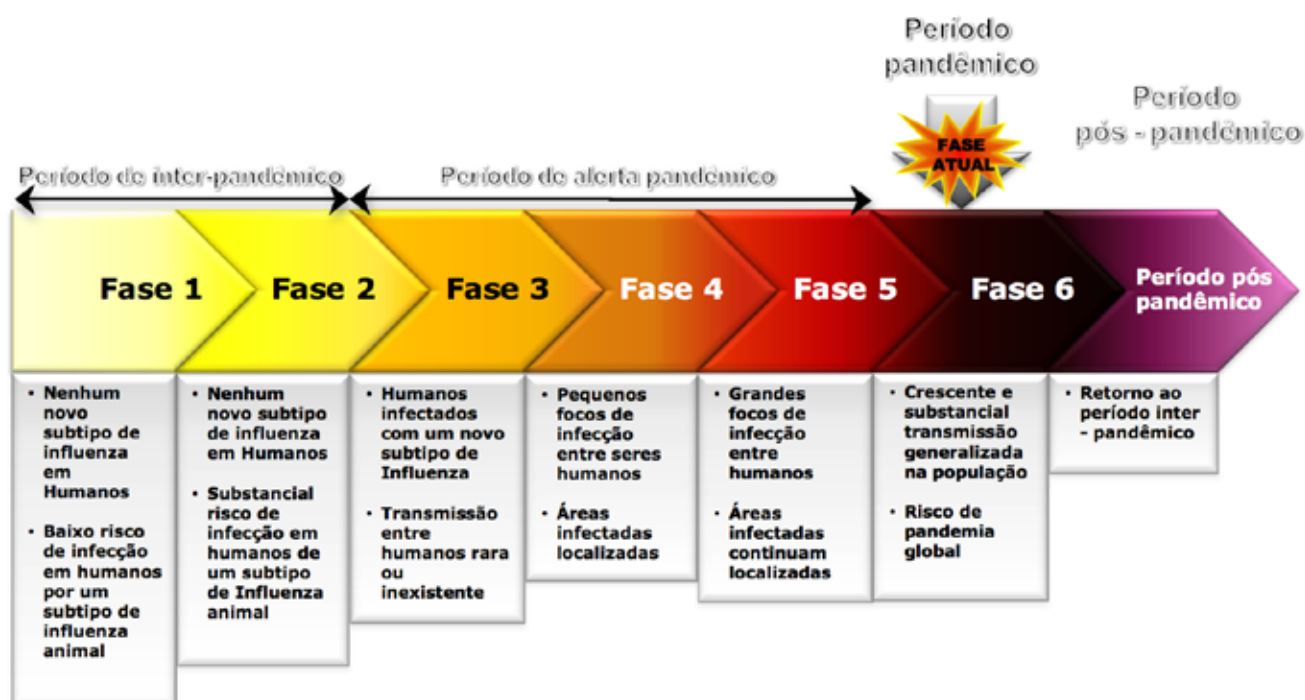
| site: www.brasiliano.com.br

GUIA AÇÕES DE CONTINGÊNCIA PARA GRIPE A (H1N1)

FASES DA PANDEMIA

A Brasiliano & Associados Gestão de Riscos Corporativos oferece a seus clientes orientações estratégicas na elaboração de um Plano de Resposta a Contingências. O objetivo do plano é o de mitigar os impactos da pandemia nos negócios da empresa.

Segundo a OMS, estamos, atualmente, na fase 6 – Alerta pandêmico



CENÁRIOS DE DESCONTINUIDADE

Durante uma pandemia – que, supõe-se, possa durar mais de 6 meses – é crucial que os serviços de saúde continuem funcionando o maior tempo possível. A expectativa é uma redução de 10%; 20% até 50% da força de trabalho nas empresas.

No caso específico da Influenza A (H1N1) a questão não é a morte, mas sim o absenteísmo, ou seja, a ausência das pessoas nos locais de trabalho pela impossibilidade de desempenharem suas funções – doentes em hospitais e ou em suas residências.



AÇÕES ESTRATÉGICAS

Definimos Plano de Resposta a Contingência (PRC) como sendo o planejamento de ações que têm como objetivo assegurar a infra-estrutura física e lógica dos departamentos e ou processos críticos de sua empresa, no caso de uma pandemia como a atual.

Elaboração de um Plano de Resposta a Contingência para gripe suína.

- Criar um Comitê de Gerenciamento de Crise onde cada componente deve ter funções específicas.
- Mapear as funções críticas de sua organização para elaborar um planejamento de prontidão para uma situação de pandemia.
- Mapear áreas com condições de operacionalizar suas atividades em casa, bem como as necessidades e quantidades de equipamentos que possibilitem essa operacionalização, ficando esta atividade sob responsabilidade da área de TI da empresa.
- As atividades devem ser reduzidas a um mínimo necessário, sua empresa deve mensurar isso.
- Mapear as necessidades para manter as funções críticas operacionais.
- **Informar** todos os funcionários via e-mail ou outro meio de comunicação que seja oportuno, rápido e abrangente, sobre o fim da cepa pandêmica.
- Avaliar e mapear fornecedores e clientes críticos.
- Rever Políticas de Recursos Humanos, pois, durante a pandemia, existem quatro tipos de funcionários:
 - Funcionários saudáveis que querem trabalhar;
 - Funcionários que não querem trabalhar por medo;
 - Funcionários doentes que precisam ficar em casa para se recuperar;
 - Funcionários doentes que querem trabalhar em razão de seu senso e dever, de necessidade monetária ou de outra razão.

Como exemplo, podemos citar a criação de políticas de incentivo para os colaboradores a trabalharem remotamente evitando assim, o contágio e monitoramento do tempo de retorno do funcionário ao trabalho após a doença.

- Desenvolver programas de comunicação e educação visando orientar os funcionários quanto a medidas preventivas da doença.
- O Plano deve ser prático e operacional. Deve responder as seguintes perguntas:
 - O que fazer e em qual situação?
 - Quem deve fazer o que?
 - Como e quando?

sumário)

ACONTECE

na *Brasiliano*

Mariana Fernandez

OUTSOURCING EM CABINDA

EM TERRITÓRIO HOSTIL, A B&A, FAZ O OUTSOURCING DA SEGURANÇA DE EMPRESA DO GRUPO SONANGOL



Iniciou em Junho de 2009 em Cabinda, Angola, o outsourcing da área de segurança da Pesquisa & Produção, P&P, subsidiária da Sonangol (Sociedade Nacional de Combustíveis de Angola), responsável pela prospecção e exploração de áreas.

Cabinda é uma das 18 províncias da República de Angola, sendo um exclave limitado ao norte pela República do Congo, a leste e ao sul pela República Democrática do Congo e a oeste pelo Oceano Atlântico. O petróleo extraído na região corresponde a mais de 80% das exportações angolanas.

A necessidade de um plano de segurança para a P&P levou a equipe da B&A a elaborar um projeto desbravador para atender as peculiaridades do contexto.

Em meio a um território inexplorado, neste momento, estão sendo instalados a base de trabalho e alojamento dos funcionários envolvidos no projeto. Estão no local os engenheiros responsáveis pela construção da base e a equipe de segurança, com patrulhas de acompanhamento.



A Brasileiro e Associados terá sua própria base e tem como responsabilidade dar o suporte de segurança necessário para que as equipes da P&P realizem a exploração da área, coordenando as equipes de campo e fornecendo

segurança plena e total para as equipes de exploração. Ou seja, “o processo será implantado para a operação de segurança ser eficaz e proteger o patrimônio e as pessoas”, conforme explica Alayr Riboldi, um dos coordenadores da B&A no projeto



Os consultores da B&A são responsáveis pela implementação do processo de gestão de risco no local e pelo treinamento dos profissionais da equipe, que é composta por: 2 coordenadores brasileiros e 2 supervisores e 3 operadores de sala de segurança angolanos.

Para isso, haverá um planejamento estratégico de como será a troca de informações na comunicação, assim como um briefing diário com os próprios trabalhadores sobre os cuidados e regras a serem seguidos.

ACONTECE

na *Brasiliano*

Mariana Fernandez

PARCERIA LUSO-BRASILEIRA: PEDAGO E B&A

BRASILIANO ABRE PORTAS EM PORTUGAL

A Brasiliano & Associados assina este mês em Odivelas, Portugal, um contrato com o grupo português PEDAGO (Sociedade de Empreendimentos Pedagógicos), com o objetivo de levar os cursos de gestão de riscos do Brasil para Portugal e implementar processos de consultoria.

De acordo com o “Protocolo de Cooperação Geral” entre as duas entidades, o acordo visa entre outras coisas, “promover, conjuntamente, ações de consultoria, auditoria, outsourcing e inteligência que se revelem fundamentais para a prossecução dos objetivos das duas instituições”.

A B&A será responsável pelo fornecimento do know-how para a comercialização dos produtos de consultoria e cursos da área de Gestão de Riscos Corporativos.

Desta maneira, a Brasiliano & Associados finca a bandeira brasileira em solo português.



ACONTECE

na *Brasiliano*

Mariana Fernandez

A CONQUISTA DO SUL

BRASILIANO & ASSOCIADOS ABRE REPRESENTAÇÃO NO SUL DO PAÍS

Desde o início de 2009 e com maior ênfase a partir do segundo semestre, a B&A começa a ministrar cursos no sul do país com a representação da consultora Silvia Ferreira.

O intuito é levar aos profissionais do sul do país as mesmas oportunidades dos que se encontram no eixo Rio-São Paulo, com cursos na área de gestão de riscos que vão desde cursos livres até MBAs.



A representante da Brasiliano & Associados na região, Silvia Ferreira, diz se sentir honrada pela credibilidade nela depositada, *“tanto pelos colegas quanto pela Brasiliano”* e também que se sente *“muito satisfeita por ter colaborado neste projeto que foi um grande avanço para os profissionais do sul”*.

As votações para os cursos a serem ministrados no segundo semestre de 2009 pela B&A em parceria com a FAPI/FESP estão abertas no Blog da Brasiliano & Associados. Acesse e vote!

MBS EM CURITIBA

A 24ª. turma de Master in Business Security (MBS) da Brasiliano & Associados foi pela primeira vez formada em Curitiba.

O curso de 120 horas/aula foi ministrado no período de 15 de janeiro à 23 de maio. Dividido em três módulos, suas disciplinas abrangeram Análise Conjuntural, Gestão Empresarial, Planejamento da Segurança, Sistemas Integrados e Formação do projeto.





Dentre os 22 alunos do MBS, estavam profissionais de grandes empresas como HSBC, O Boticário, Renault, Kraft Foods, entre outras. Agora, eles estão em fase de produção do Trabalho de Conclusão de Curso, que constará em um Projeto de Segurança a ser apresentado em banca por volta de outubro deste ano.

Para Flávio Pimentel, Gerente Operacional da Elo, o MBS reforçou a necessidade de se ter uma visão sistêmica da empresa.

Já Carlos Belbet da Renault Brasil, elogiou a *“metodologia de fácil entendimento e aplicação do curso”*, e diz que *“saiu na frente”* de outros profissionais do mercado, já que *“o futuro da Segurança Patrimonial está no aperfeiçoamento das ferramentas de gestão”*.

Ana Claudia Sabbagh, que trabalha com projetos de segurança em condomínios, na SK Sistemas Eletrônicos, gostou de *“aprender a usar a ferramenta da análise de risco”* porque *“não fará mais a análise no achismo, mas sim utilizando uma ferramenta”*, declarou à Gestão de Riscos.

Nas palavras de Alvaro Jacomelli, da HSBC, *“muitos professores foram 11..12.., pois além de explicarem bem, ainda demonstraram”*.

Para Enza Cirelli, Diretora de Treinamento da B&A, durante os 4 meses de convivência entre alunos, professores e funcionários, *“a dedicação e perseverança de todos foram notórias e a festa de conclusão do curso foi maravilhosa”*.

A equipe da revista Gestão de Riscos deseja um bom TCC aos formandos de Curitiba.



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



Auditoria Investigativa: A importância de possuir Processo Estruturado de Investigação

Rosângela Aparecida Stringher

Em tempos modernos, há quem diga que as organizações conhecem todas as artimanhas de fraudes e estão preparadas para suprir as próprias necessidades, a fim de não serem surpreendidas por um “golpe corporativo”.

Mas, algumas pesquisas mostram outra realidade, pois denotam um aumento gradativo das organizações que sofrem golpes cada vez mais audaciosos. Para se ter uma idéia, no Brasil e no mundo, entre 5% a 10% do faturamento das empresas é desviado.

Considerando todas as formas de fraude, a figura abaixo auxilia na melhor visualização da tendência de atos fraudulentos.

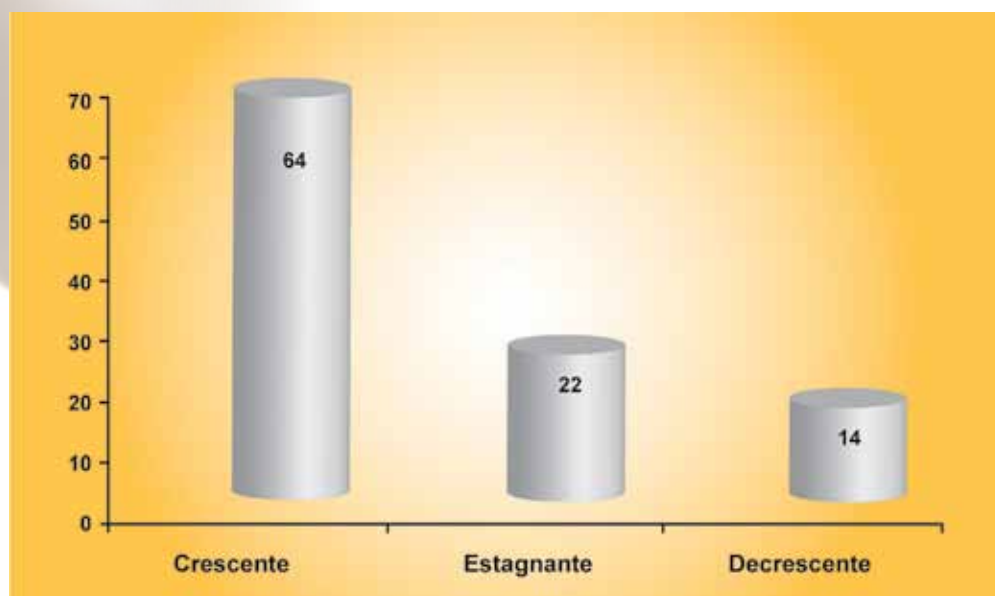


Figura 1 (Fonte: KPMG)

Cabe ressaltar que, antes de adentrarmos ao processo de Auditoria Investigativa, é importante conhecer o que significa por definição o termo **investigar**, bem como a diferença entre **fraude e erro**, sendo:

Investigar: Realizar diligências para descobrir coisas;

Fraude: Ato intencional de omissão, manipulação de transações, adulteração de documentos, registros e demonstrações contábeis;

Erro: Ato não intencional na elaboração de registros e demonstrações contábeis, que resulte em incorreções.

Também é essencial entender o que leva um indivíduo a cometer a fraude (Figura 2).

No âmbito empresarial, as fraudes podem ser oriundas tanto do público INTERNO de

uma companhia, ou seja, seus colaboradores em todos os níveis (gerentes, diretores, funcionários), bem como do público EXTERNO, com as contrapartes e/ou fornecedores, empreiteiros, entre outros.

Embora os gestores de grandes organizações tenham “aprendido a lição” após grandes escândalos internacionais, a maior parte das empresas não acredita que seus negócios são crivados de desonestidade e, quando esta ocorre, surpreende a alta gestão e ou o conselho diretor.

Pelos motivos supracitados, entre outros existentes, como o não envolvimento direto de seus auditores internos nos processos de investigação e até pela proteção da imagem – própria e de colaboradores -, como precaução ou prevenção, as organizações buscam cada vez mais auxílio



Figura 2 (Fonte: Brasiliano & Associados)

e contratam empresas especializadas em Auditoria Investigativa.

Ainda que muitas empresas considerem o custo da auditoria relativamente alto, a maioria delas reconhece o valor do serviço, pois sabem que a falta de um trabalho eficiente pode resultar em um grande prejuízo, nem sempre recuperável.

Com o objetivo de mitigar riscos e reduzir impactos provenientes de fraudes, a Auditoria Investigativa baseia-se em metodologia específica, a qual possibilita a identificação de situações de descumprimento às boas práticas profissionais e gera informações objetivas para a tomada de decisões pela alta administração.

Tal auditoria contribui na preparação de ambientes e sistemas de controle que atenuam a probabilidade de desvios ou gestão dos recursos da empresa fora dos padrões aceitáveis.

O processo de Auditoria Investigativa abrange a definição do problema e sua avaliação da situação atual de forma que entende o contexto, bem como a fraude – diagrama de causa e efeito e a análise de dados com a interpretação e identificação dos nexos causais, elaboração de hipóteses e confecção de plano de ação.

Cabe recomendar para quem não conhece e relembro aos que já leram, a obra *Da Guerra*, escrita em 1832 por Carl Von Clausewitz, na qual conceitua que estratégia se dá por meio da interpretação: análise lógica, compreensão histórica, percepção psicológica e visão sociológica.

A Brasiliano & Associados, ciente de que a investigação tem de estar calcada em métodos científicos, abrange em sua metodologia de Auditoria Investigativa um processo estruturado, no qual utiliza modernas técnicas de entrevistas; quando necessário realiza inspeções oculares; levantamento



de dados; perícias, observação e vigilância, etc. No contexto do processo desenvolve as etapas:

- Definição do problema;
- Avaliação da Situação real;
- Análise dos dados disponíveis;
- Elaboração de hipóteses;
- Estabelecimento de um plano de ação e linhas de trabalho.

Dentre as técnicas utilizadas no processo está também a de simulação, a qual contempla as fases de:

- Situações de risco;
- Lógica do sistema de controle;
- Falhas prováveis no sistema de controle;
- Controles alternativos;
- Motivação potencial;
- Lógica da agressão;
- Aposta do agente e Consequências.

O segredo de uma boa investigação está em saber estabelecer a origem de cada risco, ou seja, identificar claramente cada fator de risco. As causas devem ser levantadas em reuniões de brainstorming com as pessoas envolvidas na situação de risco definido, utilizando o Diagrama de Causa e Efeito ou espinha de peixe (Figura 3).

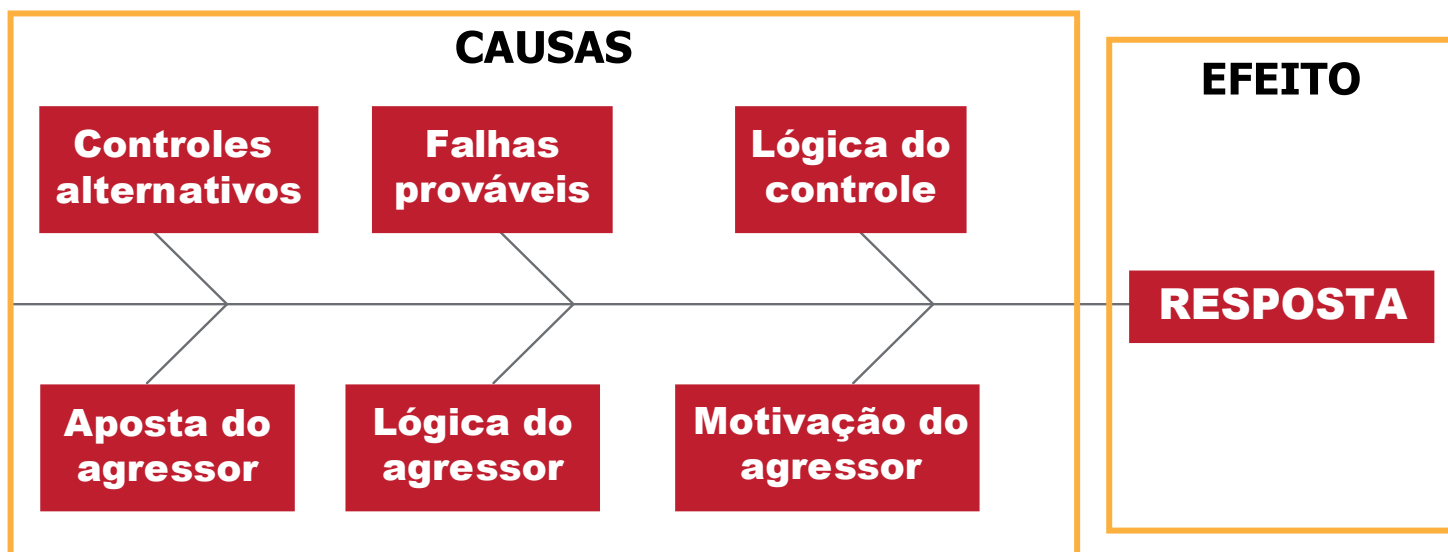


Figura 3 (Fonte: Brasiliano & Associados)

Com base nos fatores de riscos identificados é possível definir a base para matriciar as situações de risco, considerando dois parâmetros:

- O **impacto na instituição**, considerando os subcritérios nos aspectos: imagem, financeiro, legal e operacional;
- A **probabilidade de ocorrência** nos aspectos de vulnerabilidade, frequência de exposição, segurança e intervalo.

Cabe ressaltar que o diferencial da metodologia da Brasiliano & Associados se dá por meio da experiência obtida em seus vinte e um anos de existência através de trabalhos desenvolvidos por um corpo de consultores/auditores altamente qualificados, sob as diretrizes do Business Consulting Institute – Londres.

Dessa forma, nosso objetivo foi mostrar aos gestores leitores a importância do serviço de Auditoria Investigativa que possui metodologia própria e de sucesso para o combate da fraude.

Rosângela Aparecida Stringher

Consultora da Brasiliano & Associados

rstringher@brasiliano.com.br

sumário



Técnicas de Entrevista na Coleta de Dados em Campo: A Arte de Quebrar Resistência.

Gustavo Vedove

Neste artigo descreveremos resumidamente diferentes experiências adquiridas em projetos, cujo início é sempre a coleta de dados em campo.

A coleta de dados em campo é um meio de adquirir informações detalhadas do cliente pertinentes a consultoria. Seu objetivo é atender as expectativas do cliente quanto ao projeto contratado.

Um dos meios mais eficazes de se realizar a coleta de dados no cliente é por meio de entrevistas.

Entrevista é um método de coleta de dados onde o pesquisador, com metas previamente definidas acerca do objeto de sua pesquisa, entra em contato com aqueles que serão entrevistados para, através de um diálogo informal ou estruturado, adquirir os dados necessários à sua pesquisa. “Pode-se definir entrevista como a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação” (Antonio Carlos Gil, Métodos e técnicas de pesquisa social. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999, p. 117).

Dependendo da magnitude do projeto, as entrevistas podem ser realizadas com diferentes níveis hierárquicos da empresa, sendo eles:

“Entrevistar é uma atividade que deve ser muito bem planejada para garantir seu sucesso “

Nível Estratégico: Diretoria Executiva com a possível a participação da Presidência. Nível de grande importância, geralmente ocorre no desenvolvimento de grandes projetos, como por exemplo: BCP (Business Continuity Plan) ou PCN (Plano de Continuidade de Negócios), Plano Diretor, Planejamento Estratégico, PGRC (Plano de Gestão de Riscos Corporativos), entre outros.

Nível Tático: Gerência, Coordenação e Supervisão, geralmente necessária para o desenvolvimento de projetos, como por exemplo: Auditoria, Planos de Gerenciamento de Crise, Projeto de Segurança Empresarial, PRE (Plano de Respostas a Emergências), entre outros.

Nível Operacional: Supervisão de segurança e membros da equipe de segurança patrimonial da empresa, geralmente ocorrem na realização de projetos ou avaliações, como: Plano de Segurança Patrimonial, implantação de programas de treinamento, avaliação de empresas de segurança e nível de prestação de serviço, implantação e normas e procedimentos, entre outros.

Assim, características, foco e tratativa da entrevista, obrigatoriamente, são diferentes e buscam resultados específicos para o desenvolvimento do trabalho em questão.

Para obter resultados, lidando com pessoas de características e cargos diferentes, devemos utilizar meios e técnicas diferenciadas de entrevista.

As técnicas de entrevistas são aprendidas a aperfeiçoadas com a prática.

Entrevistar é uma atividade que deve ser muito bem planejada para garantir seu sucesso.

Por se tratar de uma intercomunicação humana, dinâmica e que às vezes pode causar

conflito, ou seja, um choque entre duas pessoas com interesses contrapostos, consideramos que o sucesso de uma entrevista está totalmente sob a responsabilidade do entrevistador.

Para isso o entrevistador deve:

- Estabelecer objetivos e ser claro em suas perguntas;
- Entender totalmente do assunto em questão;
- Formular e dar detalhes da pergunta de forma clara;
- Ficar calmo quanto não obter o resultado que deseja;
- Saber escutar.

Os erros mais frequentes são de natureza subjetiva, como:

- Entrevistador despreparado;
- Falta de planejamento para a entrevista

Entrevistas não são interrogatórios. Nelas, buscamos dados e elementos de convicção sobre a situação. O clima e a postura são diferentes, exigindo harmonia, tranquilidade e boa comunicação.

No interrogatório estamos buscando o convencimento técnico de que determinada pessoa é autor, cúmplice ou beneficiário. O interrogatório busca criar ansiedade até o ponto em que o interrogado necessite de uma saída para liberar a ansiedade acumulada.

Diante de tantas técnicas existentes, o importante é planejar a entrevista de acordo com o objetivo esperado, considerando sempre o nível e cargo da pessoa, ramo de atividade da empresa e tempo para a realização da entrevista, para assim, saber qual técnica e estilo de abordagem devem ser utilizados.

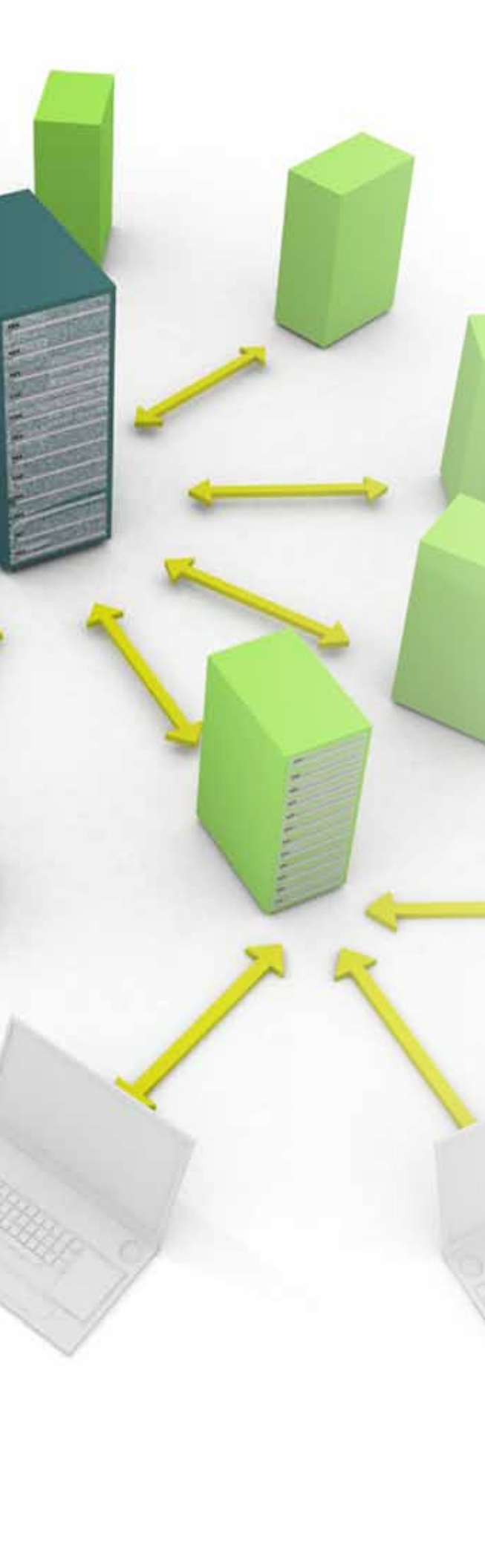
Gustavo Vedode

Consultor da Brasiliano & Associados
gvedove@brasiliano.com.br

sumário

Importância do banco de dados na Gestão de Riscos Corporativos

Fernando de Bonneval de Carvalho



O sucesso de uma empresa depende não só da qualidade de seus serviços e ou produtos, mas principalmente do capital intelectual. O capital intelectual era considerado apenas como recurso dentro das organizações mas, graças à evolução do mercado, a informação se tornou um diferencial competitivo, determinando, em muitos casos, a sobrevivência ou não das organizações.

Assim, a gestão efetiva da informação se tornou imperativa para sobreviver no mercado, fazendo com que as empresas desenvolvessem diversos métodos.

A informação nada mais é do que o cruzamento eficaz de diferentes dados colhidos no ambiente interno e externo da organização. A obtenção dos dados é feita através de pesquisas, entrevistas, softwares, estudos bibliográficos, etc. Após a obtenção, é possível cruzar os dados colhidos para criar informações pertinentes ao desenvolvimento, aperfeiçoamento, crescimento, inovação e sobrevivência das organizações.

Quando um conjunto de informações possui muitas variáveis interligadas é aconselhável que estas sejam trabalhadas em um banco de dados. Normalmente, os bancos de dados oferecem uma série de funcionalidades que não são encontradas em arquivos comuns.

Quanto mais efetiva for a obtenção destes dados assim como o seu armazenamento, maior é a chance de criar informações concisas que auxiliem a organização a atingir seus objetivos de negócio. Surge a pergunta: após a obtenção efetiva dos dados, como deverão ser armazenados para que a organização possa identificá-los, classificá-los e cruzá-los organizadamente para futuras consultas? Através da criação de um banco de dados.

Bancos de dados (ou base de dados) são conjuntos de registros dispostos em estrutura regular que possibilita a reorganização dos mesmos

e produção de informação. Um banco de dados normalmente agrupa registros utilizáveis para um mesmo fim.

O banco de dados não pode ser visto como um “baú”, que acumula poeira, onde se jogam os dados para serem esquecidos e nunca mais utilizados. Todo dado pode e deve ser utilizado posteriormente nem que seja para efeito de comparação.

Um banco de dados é normalmente mantido e acessado por meio de um *software* conhecido como **sistema gerenciador de banco de dados**. Os bancos de dados são utilizados em muitas aplicações, abrangendo praticamente todo o campo dos programas de computador, além de constituírem-se no método de armazenamento preferido das organizações.

No sistema, a apresentação dos dados geralmente é semelhante à de uma planilha eletrônica, porém existem sistemas de gestão de dados que possuem características especiais para o armazenamento, classificação, gestão da integridade e recuperação dos dados.

Com a evolução dos padrões de conectividade entre as tabelas de um banco de dados e os programas desenvolvidos em linguagens como Java, Delphi, Visual Basic, etc, a apresentação dos dados, bem como a navegação, passou a ser definida pelo programador ou designer de aplicações.

Como hoje em dia a maioria das linguagens de programação faz ligações a banco de dados, a apresentação destes tem ficado a critério dos meios de programação, fazendo com que os bancos de dados deixem de restringir-se a pesquisas básicas, dando lugar ao compartilhamento, em tempo real, de informações, mecanismos

de busca inteligentes e permissividade de acesso hierarquizada.

Portanto, o banco de dados é a fonte de informações de uma organização, mas para acessá-lo surge a necessidade de obter uma ferramenta de TI que responda às necessidades de uma organização no armazenamento dos seus dados. Quando falamos na necessidade de uma ferramenta de TI ligada a um banco de dados, estamos falando sobre capacidade de armazenamento, organização e consulta a informações pertinentes.

A eficácia de um banco de dados só existe quando os três itens citados acima fazem parte da ferramenta de TI. Não adianta ter uma capacidade enorme de armazenamento de dados, se esses não forem organizados corretamente. O usuário não conseguirá encontrar os dados necessários durante sua pesquisa, perdendo assim tempo e produtividade.

Não adianta ter um banco de dados com uma excelente organização e uma baixa capacidade de armazenamento. Pois dessa forma seria necessário uma manutenção constante visando a liberação de espaço para novas inserções de dados. Esse processo faz com que o banco de dados fique pobre, pois não possibilita o armazenamento de dados antigos.

Na gestão de riscos a informação é primordial para poder mitigar os riscos aos quais a organização está exposta. É necessário haver um banco de dados que contenha um dicionário de riscos já estudados e que possibilite a inserção dos novos riscos que surgirem com o tempo. Daí a necessidade de se utilizar uma ferramenta de TI neste contexto, como forma de auxiliar a organização a inserir dados que

“É necessário haver um banco de dados que contenha um dicionário de riscos já estudados e que possibilite a inserção dos novos riscos que surgirem com o tempo.”

possibilitem o desenvolvimento de uma gestão de riscos efetiva.

Além disso, a ferramenta de TI ligada à gestão de riscos deve permitir ao usuário a capacidade de cruzar os dados armazenados. Essa capacidade faz com que o usuário seja ágil e eficaz na obtenção de informações importantes para o desenvolvimento e aprimoramento de seu negócio.

Com uma ferramenta de TI que atenda a capacidade de armazenamento, de organização e de consulta, a Gestão de Riscos se torna ágil e precisa, com a possibilidade de

criar informações importantes para a mitigação dos riscos. A realização de negócios depende, portanto, de um banco de dados efetivo, pois os dados nada mais são do que a matéria-prima para a criação de informações.

Assim, na hora de implantar uma ferramenta de TI para Gestão de Riscos de uma organização, é preciso verificar a qualidade do banco de dados da ferramenta, pois este será a base para a realização de um trabalho eficaz e de confiança, capaz de transmitir a realidade que a organização está vivenciando.

Fernando de Bonneval de Carvalho

Consultor da Brasiliano & Associados

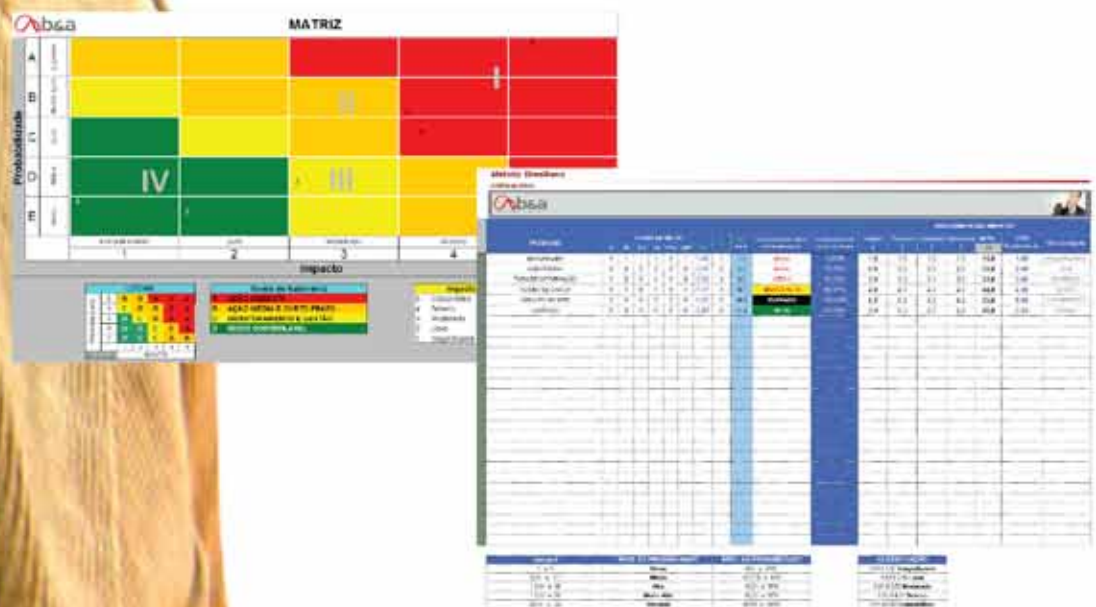
fbonneval@brasiliano.com.br

sumário



FERRAMENTA de TI sua solução SOB MEDIDA

O sistema AudiXpress possibilita, de forma integrada, agregar valor e facilitar a operação e controle da Gestão de Riscos Corporativos da sua empresa.



Benefícios:

- Otimização de recursos;
- 4 Módulos em UM, distintos, mas integrados: Auditoria Baseada em Riscos; Gestão de Riscos Investigação; Plano de Continuidade de Negócios



Gestão de Carreira e Educação Continuada

Álvaro Takei

Todo profissional, em maior ou menor grau, tem como preocupação sua carreira, que começa por uma vocação ou pela necessidade de trabalhar, passa pelo histórico profissional e conclui-se com a aposentadoria - que, necessariamente, não significa parar de trabalhar. Ocorre que preocupar-se, apenas, não significa que a trajetória profissional será bem sucedida, é preciso gerenciar a carreira, uma atividade contínua e desafiadora.

Aqueles que procuram efetivo crescimento profissional precisam investir tempo e recursos em busca do que planejam conquistar, lembrando que ao definirem seus objetivos não podem deixar de considerar a realidade do mercado de trabalho, hoje revestido de muita competitividade, o que exige alguns requisitos, em especial, ser um agente de mudanças e constante aprimoramento, por meio de educação continuada.

Importante, também, é que deve haver a consciência de que a responsabilidade pela carreira é pessoal, o que significa que esperar que a empresa ou terceiros venham a conduzir o desenvolvimento profissional pode significar estagnação o que, no mundo em que vivemos traduz-se em retroceder.

Assim, como necessidades imprescindíveis para gerenciar a carreira, cada profissional deve:

- Procurar conhecer-se, de forma a identificar quais são seus pontos fortes e fracos;
- Acompanhar as novas tendências, para aproveitar novas oportunidades ou, no mínimo, atualizar-se;
- Possuir objetivos de carreira claros, que definirão os passos necessários e o conseqüente planejamento;
- Organizar as finanças pessoais, de maneira a não ter que mudar de rota, aceitando qualquer emprego, em função de necessidades ou problemas financeiros;
- Administrar adequadamente seu tempo, conseguindo conciliar o trabalho profissional com o necessário aprimoramento;

- Cuidar da imagem pessoal, sem maiores referências, sua imagem pode determinar ou contribuir na obtenção de melhores colocações;
- Rever constantemente os objetivos, de forma a não persistir exageradamente em metas ousadas ou fora de alcance ou, ainda, que deixaram de ser relevantes;
- Procurar continuamente suprir eventuais falhas na qualificação ou capacitação.

Outra forma simples de planejar uma carreira consiste em cumprir três passos:

- 1 Definir objetivos de longo prazo;
Nesta etapa é necessária uma reflexão que, basicamente, deve buscar qual é sua maior expectativa de futuro profissional e definir o que deve ser feito para conseguir realizar tal expectativa;
- 2 Verificar *gaps* (falhas ou faltas) a preencher;
Estes *gaps*, normalmente, estão relacionados a:
 - Educação;
 - Línguas;
 - Competências;
 - Vivência/mobilidade internacional;
 - Rede de relacionamentos;
 - Realizações.

- 3 Definir metas e prazos.
Nesta etapa devem ser estabelecidos metas e prazos de preenchimento dos *gaps* identificados, após o cumprimento das metas, voltar

ao segundo passo e, em um ciclo constante, caminhar em direção aos objetivos de longo prazo.

Naturalmente, tanto as necessidades imprescindíveis, quanto os três passos da carreira, são formas bastante resumidas, que colocadas da maneira como foram, deixaram de considerar uma série de contratempos, por exemplo, a crise de emprego que tem sido verificada no Brasil em 2009.

Nesse contexto de crise, surge desânimo em grande parte dos profissionais, uma vez que são verificadas demissões, tanto no “chão de fábrica”, quanto nos níveis mais altos das organizações, em especial de funcionários sem qualificação. Isso significa que a realização de cursos e/ou treinamentos pode determinar a manutenção ou a obtenção de posições de trabalho.

Independentemente de situações crise, sabemos que as empresas têm procurado suprir seus quadros com profissionais qualificados e capacitados, portanto, para construir uma carreira sustentável, cada vez mais será necessário que os profissionais trabalhem sua empregabilidade que, sem dúvida, pode ser muito melhorada pela educação continuada.

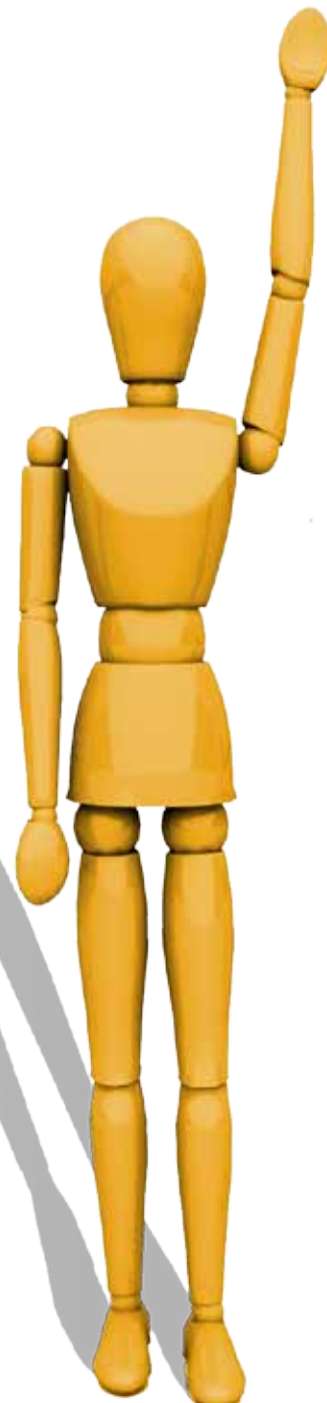
Concluindo e resumindo, se você está sem colocação ou insatisfeito com o emprego que possui, invista em educação continuada, da mesma forma, se você pretende crescer ou, nesta crise de emprego, manter sua posição. É inevitável!

Álvaro Takei

Diretor de Ensino Digital da Brasiliano & Associados
takei@brasiliano.com.br

sumário

 **treinamento**



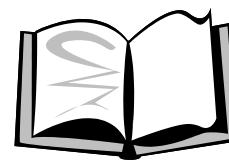
VOCÊ ESTÁ PREPARADO PARA OS NOVOS DESAFIOS DE RISCOS DO MERCADO??

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



MONITORAMENTO EXPERIENTE

José Wanderley de Araujo traz experiência, estudo e principalmente pesquisas, realizadas em mais de 25 anos como diretor de empresa de monitoramentos eletrônicos de detecção de ocorrências, na obra *Emergências Monitoradas: segredos e técnicas aplicadas ao monitoramento de alarme* (Editora Progressiva, 2007)

O livro destina-se, como escrito em seu objetivo, “às pessoas que desejam iniciar-se nas técnicas de monitoramento de detecção de ocorrências ou ainda reciclar-se ampliando conhecimentos já adquiridos por experiência anterior.”

É indicada também, como acrescenta o autor, “aos cursos, fabricantes ou revendedores, que busquem a modernização de métodos, compatibilizando-os com o que realmente acontece nos cenários ou ambientes integrados, podendo assim instruir, desenvolver ou recomendar produtos mais adequados às necessidades contingentes, ampliando sua participação, mais e melhor, neste importante segmento de mercado do nosso cotidiano.”

Contudo, não deixa de constituir-se num “auxílio precioso para gestores e usuários, importantes personagens do monitoramento, com especial destaque, uma vez que suas ações ou omissões em muitos casos refletem o diferencial entre o sucesso e o fracasso das operações monitoradas.”

A obra é dividida em duas partes. Na primeira, o autor faz um apanhado geral sobre: conceitos e terminologias relacionados à área de monitoramento, empresas de monitoramento, locais monitorados. Na segunda, dedica-se exclusivamente a dissecar o Monitoramento de Alto Desempenho.

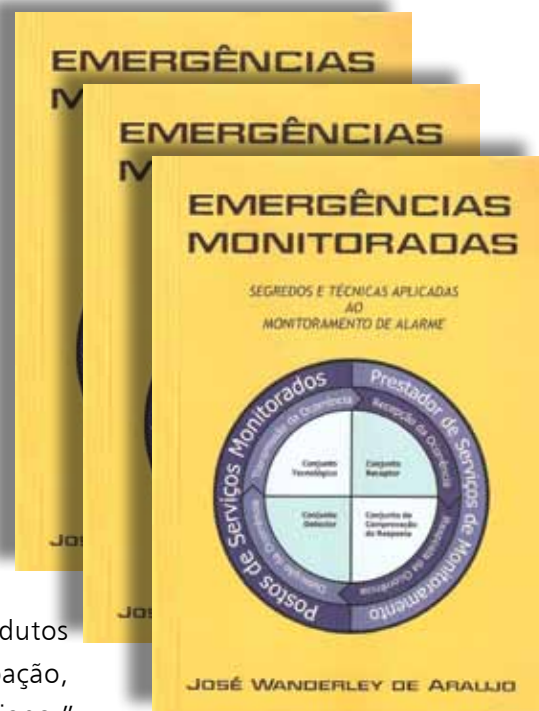
Além disso, o livro traz uma parte introdutória dividida em histórico, objetivo e introdução; o que o torna bem completo e focado no tema proposto.

O autor traz na capa do livro o Círculo Tecnológico Automatizado do Monitoramento, teoria de sua autoria explicada na obra e transformada em símbolo.

Segundo Araújo, com base na figura, “todos os serviços ou procedimentos de monitoramento podem ser conferidos e tidos como realizados ou de serem realizáveis, se estiverem presentes os princípios técnicos e tecnológicos que possibilitem, automaticamente, a aplicação prática da primeira teoria relacionada aos serviços de monitoramento, composta pela DETECÇÃO, TRANSMISSÃO, RECEPÇÃO E RESPOSTA.”

Além de basear-se em sua própria experiência, o autor também baseia-se em pesquisas sobre sistemas implantados e em conceitos de Antonio Celso Ribeiro Brasileiro, especialmente quando trata dos riscos.

Araújo aborda desde assuntos e conceitos mais básicos até uma introdução a alguns dos mais avançados e modernos processos de automação e controles.



Quanto aos Sistemas de Monitoramento de Alto Desempenho, o autor fala do Supervisor Progressivo de Resposta (SPR), da Telemetria, Rastreamento, entre outros sistemas.

É um verdadeiro manual a todos os envolvidos e interessados na área de monitoramento de alarmes, trazendo vasta experiência embasada em teorias estimadas na área de riscos corporativos.

BALANÇAR É INEVITÁVEL MAS NÃO É PRECISO CAIR



Para sobreviver a uma turbulência quase que ininterrupta, é preciso detectar o problema e reagir o mais rápido possível, apregoam Kotler e Caslione no mais novo best-seller de não-ficção

Philip Kotler, um professor universitário estadunidense de 78 anos, é mais conhecido como o “guru do marketing”, por ser considerado o pai da teoria moderna de marketing. Selecionado em 2005 como o quarto maior guru de negócios pelo Financial Times (atrás de Jack Welch, Bill Gates e Peter Drucker), considerado pelo Management Centre Europe “o maior dos especialistas na prática do marketing”, em 2008, foi listado pelo Wall Street Journal como a sexta pessoa mais influente no mundo dos negócios.

Vencer no Caos: Lições do Guru de Administração de Marketing para uma Gestão Eficaz (Campus, 2009), é o seu 19º livro, escrito em parceria com o consultor estratégico John Caslione, fundador e atual presidente da GCS Business Capital LLC. Nele, a dupla mostra o que deve ser feito no dia a dia das empresas em momentos de incertezas.

A proposta do livro é trazer aos profissionais e homens de negócios um guia revolucionário de gestão em tempos de crise, nos frequentes períodos de turbulência econômica em cujo conteúdo será possível:

- Preparar cenários
- Predizer vulnerabilidades
- Evitar riscos enquanto avança nos interesses da empresa
- Preparar, construir e determinar cenários flexíveis e dinâmicos
- Precificar estrategicamente
- Ajustar os produtos aos novos valores dos clientes, entre outros

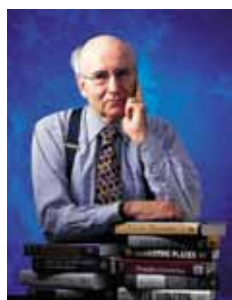
A mentalidade prolífica pregada pelos experts, com a qual será possível atravessar fases de intenso caos, pressupõe experiência, o que os autores do livro têm de sobra.

Kotler, o também autor de *Administração de Marketing: A Bíblia do Marketing*, já prestou consultoria a grandes empresas, como IBM, Michelin, Bank of America, Merck, General Electric, Honeywell e Motorola - nas áreas de estratégia de marketing, planejamento e organização e marketing internacional.

Acompanhando de perto a rotina de grandes companhias, os autores afirmam que as empresas precisam criar um sistema de rápida detecção e reação a mudanças.

O livro é um dos primeiros a tratar a crise do ponto de vista de quem está no mundo dos negócios e tem o propósito de oferecer aos gestores referenciais e sistemas para operar em um mundo turbulento, criando condições para resistir em níveis mais altos de risco e incerteza, enquanto operam em uma era de caos crescente.

Kotler e Caslione apresentam também algumas diretrizes sobre como e onde cortar despesas, como evitar riscos, como ajustar os produtos aos novos valores dos clientes e como preparar e determinar cenários flexíveis e dinâmicos, o que acaba fazendo com que o livro sirva como um guia revolucionário de gestão em tempos de crise.



Kotler

“A economia em geral começa a retornar a condições normais, mas, na nova era em que vivemos, a turbulência se torna uma condição permanente” afirma Kotler.

A dupla lista, entre outras coisas, o que considera os melhores caminhos para se manter firme durante a turbulência: fazer planejamentos de curta duração, sair do escritório para conhecer o mercado pessoalmente, investir em marketing, já que fazer ao contrário dá aos concorrentes mais agressivos o espaço que precisam para roubar seus clientes, investir em pesquisas para conhecer o cliente e cortar as marcas fracas e valorizar as fortes estão entre as providências capazes de manter uma empresa com seus alicerces inabaláveis. “Em tempos de turbulência, você precisa fortalecer ainda mais suas marcas e seus produtos mais importantes”, afirmam os autores.



Caslione
Autor Lukisoccer

E cuidado! Para aqueles que associam resultados a curto prazos a demissões, um recado dos autores: “Se você demitir bons profissionais durante uma recessão, você terá de provavelmente recontratá-los quando a situação melhorar – o que muitas vezes pode custar mais caro...”.