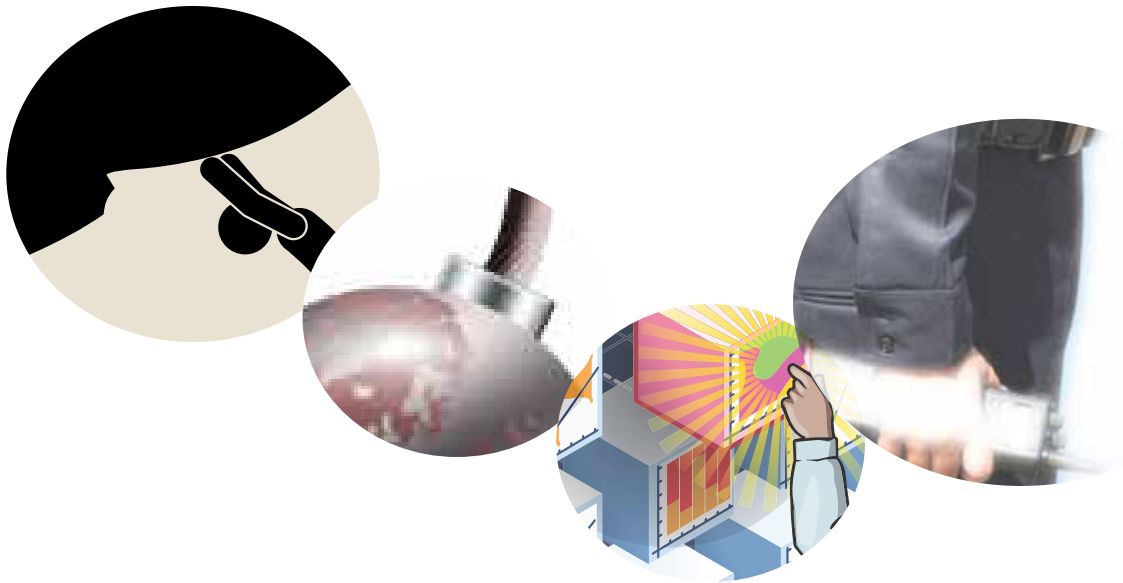


Edição 81

# GESTÃO de RISCOS

## “VUCA” e GESTÃO de RISCO





## Editorial

A tecnologia a favor da Gestão de Riscos .....	6
<b>Acontece</b> .....	<b>12</b>
O mundo “VUCA” e a Gestão de Riscos: estamos preparados? .....	10
Riscos invisíveis: Agressões físicas e morais no ambiente de trabalho .....	15
A materialização do serviço de segurança através da medição dos indicadores operacionais .....	22
<b>Ler&amp;Saber</b> .....	<b>27</b>

Edição 81 - ISSN 1678-2496N

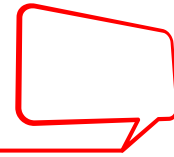
A revista Gestão de Riscos é uma **publicação gratuita** eletrônica mensal da Sicurezza Editora.

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

Diretores | Antonio Celso Ribeiro Brasileiro e Enza Cirelli.

Edição, arte e diagramação | Marina Brasileiro

**Brasiliano & Associados Online | [www.brasiliano.com.br](http://www.brasiliano.com.br)**



## Gestão de “Krisis”: Capacidade de Adaptação e Ação!!

A palavra crise, em grego antigo, krisis, significa tempo de decisão, sendo que numa crise e ou situação emergencial, o tempo de agir é sempre agora.

Charles Darwin observou que “não são os mais fortes ou maiores que sobrevivem, mas aqueles com maior capacidade de adaptação”. Assim, a adaptação é um fator-chave, especialmente numa crise e ou situação de grande anormalidade. E, paradoxalmente, é também mais fácil, uma vez que o instinto de sobrevivência diminui resistências internas.

Por que escrevo este editorial novamente? Aliás quase cópia do que escrevi em 2010 e 2011 em outros números desta mesma Revista, quando tivemos, no Brasil, também uma série de eventos considerados de consequência massiva para a sociedade. Porque neste final do ano de 2014 estamos vivendo mais uma vez os velhos novos problemas, principalmente em São Paulo: as inundações, vendavais, queda de árvores, falta de energia por mais de 48 horas, queda e ou deslizamentos de barreiras nas estradas. Pior ouvimos as mesmas desculpas e respostas!!

O que não entendo é a passividade tanto da sociedade como dos líderes empresariais e das instituições públicas em não focarem na gestão de crises com capacidade de visão prospectiva e na operacionalização de planos de respostas a emergências. A visão prospectiva só é conseguida através de um processo estruturado de gestão de riscos. Hoje, através da ISO 31000 – Gestão de Riscos, velha por sinal, pois foi lançada em dezembro de 2009!!!, onde sugere um processo estruturado e ordenado para prevenir riscos!!.

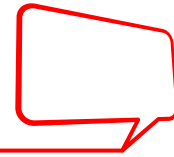
O que noto claramente é a completa falta de estrutura de planejamento e pronto atendimento no Brasil pela simples falta de visão!! Não é investimento senhores, é visão e priorização!!! Esta falta de visão faz com que as crises passem a ser somente reativas, sem preparo.

Na administração, o guru Peter Drucker escreveu que há quatro vetores estratégicos para que possamos se adaptar rapidamente em situações de crise. São eles: ontem, presente, futuro e interno.

Primeiro, a necessidade de preterir as atividades de ontem a favor das tarefas de amanhã. Defender o passado é um risco maior que criar o futuro, ou seja, pensar que os procedimentos e sistemas sempre são válidos e que o contexto não muda é um erro estratégico!!

# EDITORIAL

---



Segundo, o presente tem que ser gerido. Necessita saber a sua condição de recursos e meios. Qual sua real situação? Quais são os pontos fortes e fracos? Conhecer a real condição de resposta diante da estratégia, recursos e meios organizacionais é imprescindível na constante atualização.

Terceiro, a dimensão do futuro, visão prospectiva. Respondendo às perguntas, se acontecerem esses cenários, quais serão os impactos?

Quarto e último, o vetor interno. Suportaremos os impactos? Poderemos quebrar regras e paradigmas para podermos sofrer as adaptações e fornecer respostas eficientes?

Se em tempos normais essas quatro questões devem ser periodicamente abordadas, em momentos de crise, a pressão para a ação é ainda maior. Em tempos de crise, essa transforma os problemas em emergências, portanto a ação deve ser imediata.

Agir já!! Essa é uma responsabilidade da gestão do topo, porque “o espírito de uma organização é criado a partir do topo. E se cai é porque o topo apodrece. Como diz o provérbio: as árvores morrem a partir do topo” (Drucker).

Por que será que continuamos a ter as mesmas enchentes? Os mesmos deslizamentos? As mesmas árvores caídas? Sempre será culpa de Deus? Sempre será culpa da natureza? Não falta gestão de riscos?

Na minha opinião falta responsabilidade em gestão de riscos! Vamos refletir...

Boa leitura e sorte!!!

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





Qual a  
sua **PERCEÇÃO**  
de **RISCO** ?

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

**b&a**  
BRASILIANO & ASSOCIADOS

# A TECNOLOGIA A FAVOR DA GESTÃO DE RISCOS

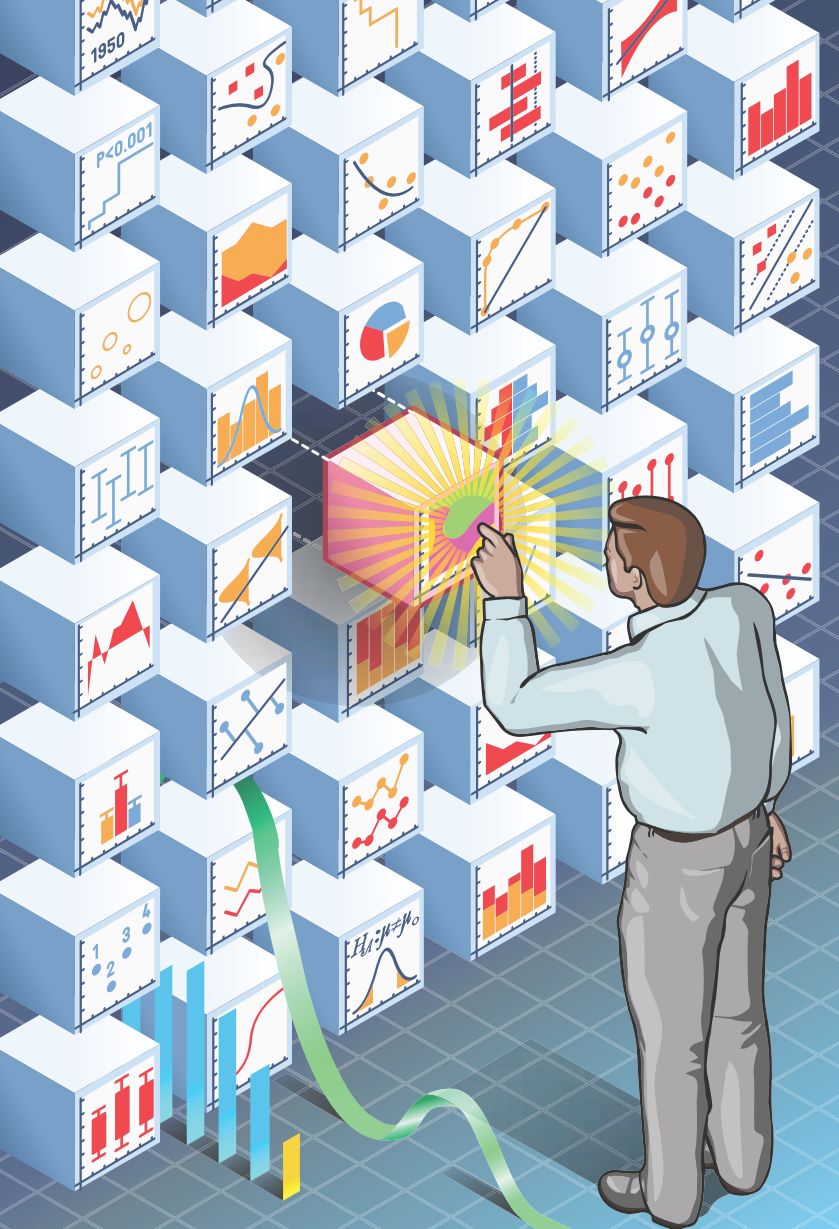
Por Talitha Medrado;

Consultora da Brasiliano & Associados e aluna do curso: MBA de Gestão de Riscos da FESP/FAP/Brasiliano & Associados

Conselhos administrativos, CEOs e outros membros da alta administração das empresas estão enfrentando níveis de complexidade do negócio sem precedentes, condições econômicas instáveis, novas leis e regulamentações, e exigências crescentes dos acionistas. Para enfrentar estes desafios, os gestores estão adotando a disciplina da gestão de riscos corporativos no planejamento e avaliação dos objetivos estratégicos, além do monitoramento e documentação dos riscos associados a estes objetivos.

A gestão de riscos deve estar alinhada com os objetivos estratégicos da empresa, onde deverá ser constante a perseguição pela interconectividade destes a fim de se obter a fotografia das condições da empresa. Na situação na qual vivemos, não é mais admissível que os gestores sejam omissos para identificar e tratar as fragilidades que possam impactar nos fatores críticos de sucesso da companhia.

Quando falarmos em riscos, é importante que as empresas possuam uma Política e Processo de Gestão de Riscos Corporativos, para isso vou citar a ISO 31000, norma considerada “guarda-chuva” do assunto. A ISO 31000 foi desenvolvida com base na NS/AS 4360, norma de Gestão de Risco utilizada na Austrália e na Nova



Zelândia e considerada a mais eficiente. O objetivo é se tornar um conjunto único de diretrizes para a área. A ISO 31000 deverá ser aplicada em todas as áreas da empresa, de forma integrada.

Abaixo o framework da ISO 31000 (figura 1) aplicada à metodologia Brasileiro:

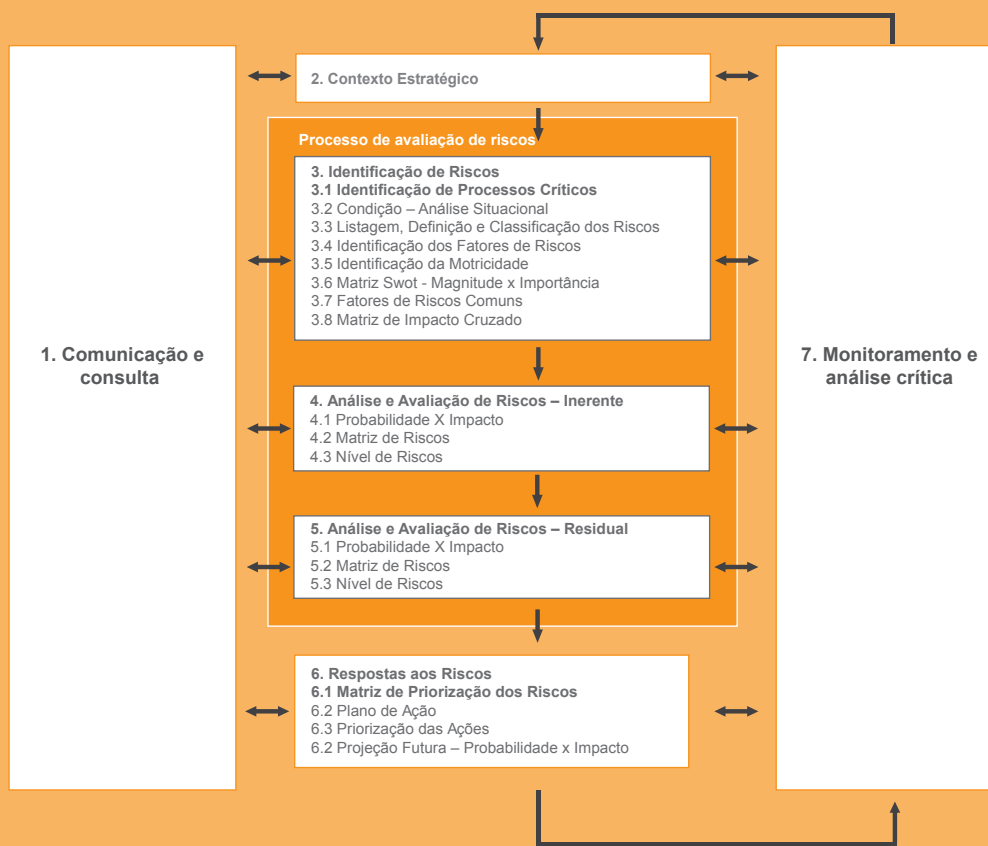
O processo de gestão de riscos se inicia na Comunicação e Consulta, onde é realizada a comunicação interna e são sensibilizados os funcionários referente a cultura de gestão de riscos na companhia. Deverão ser envolvidas as áreas de marketing e recursos humanos, pois possuem maior conhecimento do público interno e das formas de acesso a este. Inserir a cultura de gerenciamento de risco corporativo e sua interconectividade é importante, pois um funcionário pode estar preocupado com o roubo do carro dele, enquanto outro está preocupado com vazamento de informações.

É importante salientar que a área de gestão de riscos deverá manter constante monitoramento dos riscos, fase 7 do framework em que sua dinamicidade deve ser vista de perto pelos gestores.

Os constantes avanços da tecnologia permitiram que fossem criadas soluções através de softwares para o gerenciamento dos riscos da empresa, sendo possível que alta administração possua visão holística dos riscos e níveis de riscos de cada departamento e assim cobrar ações ativas dos gerentes responsáveis. Já é uma realidade nas organizações a utilização de softwares para auxiliar na gestão de riscos.

Não é privilégio apenas de consultorias essa utilização, muitas empresas especialistas na área comercializam softwares de gestão corporativa para auxiliar seus clientes e garantir maior transparência nas informações. O software de gerenciamento de riscos deve disponibilizar

Figura 1



parametrização alinhada com a estratégia e o apetite de risco da empresa.

A utilização do software fornece análise integrada para tecnologia, pessoas e ambientes além de conjunto de base de conhecimentos internos da empresa. Permite também visão integrada da Governança, Riscos e Compliance. As soluções disponíveis no mercado, geralmente reúnem todos os dados relacionados à gestão de riscos em um único ambiente, incluindo uma biblioteca reutilizável de riscos e seus respectivos controles e avaliações, eventos, tais como riscos, controles eficazes e ineficazes, perdas e não conformidades, indicadores de desempenho e planos de tratamento.

A utilização de softwares realmente faz com que o gerenciamento de risco torne-se algo intrínseco nos processos diários em todos os níveis das organizações com objetivo real de alavancar a evolução dos negócios que possua uma abordagem holística para resolver os problemas críticos, formular estratégias, agregar valor através de dados e análises.

Na Brasiliano & Associados é utilizado e comercializado o software GRC-BM, que permite às organizações identificar, analisar, avaliar, monitorar e gerenciar seus riscos corporativos utilizando uma abordagem integrada. O SOFTWARE GRC-BM está estruturado no framework do Método Brasiliano Avançado de Gestão e Análise de Riscos Corporativos, utilizado e implantado pela Brasiliano & Associados em inúmeras empresas no Brasil e no exterior, conforme as melhores práticas, tais como: ISO 31000, 31010, 27000, 28000, COSO entre outras.

O mercado tecnológico oferece diferentes alternativas para monitoramento e permite que os gestores atuem preventivamente para mitigar o risco e mantê-los sob um nível aceitável. As organizações podem contar com um sistema de gestão de projetos totalmente integrado para selecionar, implementar e monitorar as respostas aos riscos, sendo apoiados por todo um conjunto de recursos que um sistema robusto de gestão de projetos pode oferecer.

Além de projetos, as soluções tecnológicas disponibilizam suporte a planos de ação, oferecendo alternativas simples para os tratamentos dos riscos, garantindo assim a eficiência na gestão integrada de riscos em toda a organização.





## Brasiliiano & Associados vence a licitação, para Estruturar a Área de Defesa Urbana do Município de Itupeva em São Paulo.



Brasiliiano & Associados é contratado pelo Município de Itupeva, localizado no Estado de São Paulo, para Elaborar e Estruturar o Plano Diretor de Defesa Urbana, com foco em Respostas a Contingências e Desastres.

O objetivo do contrato é estruturar um Plano Diretor – Estratégico – de Defesa Urbana, focado para Respostas a todo tipo de Emergências que o Município de Itupeva está exposto. Estas Emergências vão desde os riscos da natureza e meio ambiente, como também os riscos de grandes acidentes que podem impactar de forma massiva o Município de Itupeva .

As fases do projeto incluem:

- 1) Conhecer as características e recursos do Município de Itupeva;
- 2) Identificar Riscos e elaborar Cenários de Desastres, de média e grande magnitude;
- 3) Avaliar os riscos e Cenários de Desastres, com o objetivo de priorizar as ações e recursos;
- 4) Elaborar e Estruturar as ações estratégicas e os respectivos recursos;
- 5) Treinar as equipes da Defesa Civil do Município de Itupeva, tanto no processo de gestão como nas ações de contingências.

O projeto é conduzido pela Secretaria de Defesa Civil do Município de Itupeva.

# O MUNDO



# “VUCA”

e a gestão

de riscos:

estamos

preparados?

*Por Antonio Celso Ribeiro Brasileiro;  
Diretor Executivo da Brasileiro & Associados;  
abrasiliano@brasiliano.com.br.*

VUCA é uma sigla utilizada para descrever a volatilidade (volatility), a incerteza (uncertainty), a complexidade (complexity) e a ambiguidade (ambiguity) nos ambientes e situações. VUCA em inglês, VICA em português! Oriunda do vocabulário militar americano, o uso comum do termo VUCA começou no final dos anos 1990 e foi, posteriormente, utilizado nas ideias de liderança estratégica que se aplicam em uma ampla gama de organizações, incluindo desde organizações sem fins lucrativos à educação.

O conceito VUCA expressa a complexidade da nossa sociedade contemporânea, devido à interdependência e a globalização, situações que antes tinham pouco impacto, mas que agora refletem em toda sociedade. Por exemplo, a catástrofe de Fukushima fez as montadoras japonesas no Brasil pararem suas linhas produtivas devido a falta de peças. Ou seja a interdependência é uma realidade no mundo globalizado e deve fazer parte da gestão de riscos!.



Partindo desta abordagem, o US Army War College formulou um programa de formação para o desenvolvimento das lideranças militares, ao nível estratégico, o qual contempla a adoção de metodologias adequadas para enfrentar o VUCA e fazer frente a um ambiente extremamente agressivo e predador. O US Army College, caracteriza os componentes deste contexto envolvente do seguinte modo:

- Volatilidade:, é marcada pelo ritmo elevado com que ocorrem mudanças com impacto na vida das sociedades desenvolvidas e, concomitantemente, nas suas organizações. Assim, no atual contexto de uma Era da Informação e do Conhecimento, os dados e as evidências existentes no momento presente podem não ser suficientes para a tomada de decisão. Antecipar e prever o que pode acontecer, por exemplo durante o período de execução de um projeto, são dimensões, por vezes, absolutamente decisivas.
- Incerteza:, é uma característica do contexto marcada pela necessidade de se assumir que o conhecimento sobre uma dada situação é sempre incompleto, potencializando deste modo o aparecimento de opiniões divergentes sobre a melhor estratégia a prosseguir, exigindo uma cuidadosa análise do risco. De fato, é cada vez mais difícil levantar cenários futuros com base em acontecimentos passados.
- Complexidade: característica do contexto envolvente que está associada à dificuldade de compreender o resultado das interações das várias componentes de um sistema, uma vez que estas raramente são de natureza mecanicista e linear. A Teoria da Complexidade vem, deste modo, mostrar a interdependência essencial de todos os fenômenos. Nesta ponto, a assunção de fenômenos complexos, no seio de uma organização, impõe a necessidade de admitir interações não-lineares entre os componentes do sistema, com consequências que se multiplicam rápida e imprevisivelmente. Característica mais do marcante do século XX e XXI!
- Ambiguidade: descreve um tipo específico de incerteza que resulta de diferenças na interpretação quando as evidências existentes são insuficientes para esclarecer o significado de um determinado fenômeno. Na prática, no âmbito da gestão das organizações, a consequência deste fato é a elevada probabilidade das lideranças poderem interpretar, legitimamente,

## *O mundo VUCA e ou VICA só pode ser gerenciado com base em riscos.*

eventos de formas diferentes, aumentando significativamente a probabilidade de erros na interpretação dos mesmos. A imprecisão da realidade, o potencial de erros de leitura, os significados misto de condições; a falta de ação, confusão entre causa e efeito e a falta de clareza. Para Greg Hutchins, especialista americano em gestão da qualidade e gestão de risco: “nós estamos saindo de um mundo linear de saber a solução dos problemas e tomar uma decisão clara para um mundo dinâmico de entender o sentido, de tomada de decisão baseada no risco, em condições VUCA.”

O mundo VUCA e ou VICA só pode ser gerenciado com base em riscos. Daí a importância de todos os gestores saberem e ou possuírem a competência de lidar com as incertezas. Buscando na história militar encontramos também o General Prussiano CLAUSEWITZ (1780-1831), que escreveu a obra intitulada “Da Guerra”, que teve como referencial histórico as Guerras Napoleônicas. Seu pensamento militar foi moldado pelas incessantes campanhas militares levadas a cabo pelo “Pequeno Corso” por toda a Europa ao longo de cerca de vinte anos. Clausewitz parte da premissa que a guerra não possuía regras fixas e que seus princípios não eram dogmas inflexíveis. Na realidade, seus conceitos são reflexões filosóficas sobre a condução da guerra. Clausewitz ainda antevê a importância do contexto psicológico e social, no campo estratégico. Ao levar em consideração estes dois contextos, Clausewitz está sugerindo que a incerteza e o acaso sejam levados em consideração na tomada de decisão no campo de batalha. Outros

fatores que não sejam só militares devem entrar na análise do comandante. Afirma ainda

que a guerra é o reino do perigo. A guerra é o domínio do esforço e do sofrimento físico. Para poder resistir é preciso uma certa força física e moral que, inata ou adquirida, pode tornar indiferente a estes fatores. CLAUSEWITZ ressalta ainda que: “Provido dessas qualidades e guiado pelo simples bom senso, um homem é já um bom instrumento de guerra... Se formos mais longe no que a guerra exige daqueles que ela se consagra, descobriremos que a qualificação intelectual ocupa o primeiro lugar. A guerra é o domínio da incerteza.”

Com isto Clausewitz quer dizer que mais de três quartos de ações militares permanecem em um nível de incerteza muito grande, ou seja, “nas brumas”. Enfatiza que para dominar a incerteza há a necessidade de uma inteligência sutil e penetrante, que o comandante possua instinto de poder visualizar as grandes variáveis que fazem parte do campo de batalha: o adversário, sua própria força, sua força moral, o terreno, as condições do tempo, os recursos empregados e com tudo isso a estratégia, a forma de enfrentar o inimigo.

A guerra é o domínio do acaso, nenhuma outra esfera de atividade deixa tanta margem a este desconhecido, nenhuma se encontra em tamanho nível de incerteza, sob todos estes pontos de vista. Em todas as circunstâncias a incerteza entra no curso dos acontecimentos.

Clausewitz já, naquela época, estava de forma direta indicando o gerenciamento de um mundo VUCA, onde na visão dele o grande estrategista deveria dominar e amar a incerteza, respondendo a ela com total flexibilidade e quebra total de regras e dogmas!!



O mundo VUCA é baseada na própria gestão de riscos, lidando com cenários complexos e altamente dinâmico, onde se exige dos gestores:

- visão do todo e não da parte (lembrem que é preciso enxergar a floresta e não a árvore!!);
- grande velocidade na tomada de decisão (o movimento é mais importante, não podemos ficar parado, se ficarmos o inimigo mata! O ótimo é inimigo do bom, conhecem?);
- não ortodoxia, pensar fora da caixa, não dogmatizar soluções, ser criativo diante das incertezas;
- colaboração e co-criação entre as equipes, redes de colaboração, estar

conectado para o entendimento rápido do contexto;

- agilidade, saber mover-se com grande flexibilidade, possuir estrutura leve para poder carregar.

O mundo VUCA é um mundo que para ser vencido é preciso possuir estes preceitos, o velho novo conceito da Gestão de Riscos. Por esta razão que a Gestão de Riscos deve ser internalizada nas empresas de forma a possuir capilaridade em todos os processos e respectivos níveis organizacionais. Com isto a média e alta gerência das organizações estarão aptas a lidarem com o mundo VUCA e, desta forma, a empresa terá uma grande vantagem competitiva frente aos seus adversários.





# COMO PROMOVER A EFICIÊNCIA NOS PROCESSOS



## Auditoria Baseada em Riscos

A ação da Auditoria é testar a eficácia dos controles.

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



# RISCOS INVISÍVEIS:

## agressões físicas e morais no ambiente de trabalho

*Por Helena Guimarães; Gestora de Riscos e aluna do curso: MBA de Gestão de Riscos da FESP/FAP/Brasiliiano & Associados*

### Introdução

Recentemente, foi lançada uma pesquisa que avalia o cenário de assédio às mulheres brasileiras, que acontece tanto em espaços públicos (ruas, conduções e parques) como no ambiente de trabalho. Trata-se da “Chega de fiu-fiu”, que mostra que 33% das 7762 mulheres respondentes já foram assediadas enquanto exerciam suas funções profissionais.

Infelizmente no Brasil, a falta de cultura empresarial adequada para prevenir e precaver os riscos ambientais no trabalho, que ainda tem no lucro o foco principal e que acaba deixando de lado o fator humanitário, impossibilita uma aplicação adequada de regras voltadas à educação necessária nesse e outros contextos importantes abordados neste artigo.

Necessitamos criar uma cultura de inclusão, destacando a do trabalho, pois é nesse enfoque que os danos atingem diretamente as pessoas. Os empresários devem criar uma cultura solidária neste sentido, e de responsabilidades para com todos os seres humanos. É preciso ter em mente que estes riscos podem passar despercebidos pelos gestores, sendo necessário prevê-los e controlá-los através de um estudo de Prevenção e Perdas.

Neste trabalho abordaremos com mais detalhes:

- a) Riscos inerentes ao meio ambiente do trabalho;
- b) Agressão às mulheres;
- c) Assédio moral no trabalho.

## Melo Ambiente do Trabalho

Diferentemente das outras divisões didáticas do Direito Ambiental, o meio ambiente de trabalho relaciona-se direta e imediatamente com o ser humano trabalhador no seu cotidiano, em sua atividade laboral exercida em proveito de outrem.

Como definição mais abrangente de meio ambiente de trabalho, defini-se “o local onde as pessoas desempenham suas atividades laborais, sejam remuneradas ou não, cujo equilíbrio está

baseado na salubridade do meio e na ausência de agentes que comprometem a incolumidade físico-psíquica dos trabalhadores, independentemente de condição que ostentem (homens ou mulheres, maiores ou menores de idade, celetistas, servidores públicos, autônomos, etc.)”, edição O Globo, professor Fiorillo.

### Garantindo a proteção ao meio ambiente de trabalho

Convém salientar que há distinção entre proteção ao meio ambiente de trabalho e a proteção do direito do trabalho, pois, o primeiro tem por objeto jurídico a saúde e a segurança do trabalhador, para que desfrute a vida com qualidade, através de processos adequados para que se evite a degradação e a poluição em sua vida. Já o direito do trabalho vincula-se a relações unicamente empregatícias com vínculos de subordinação.

No meio ambiente do trabalho é o homem trabalhador que é atingido direta e imediatamente pelos danos ambientais, portanto esse princípio é um dos fundamentais previstos na Constituição Federal de 1988, inserido em seu artigo 7º, inciso XXII, que estabelece como direito do trabalhador urbano e rural a redução dos riscos inerentes ao trabalho por meio de normas de saúde, higiene e segurança.

Dois outros princípios devem ser mencionados, o da informação e o princípio do poluidor-pagador.

A informação entre os trabalhadores, através de seus sindicatos e federações, acaba contribuindo para a defesa da vida e da saúde dos próprios trabalhadores, e também para esclarecer a população em geral para as condições sadias do meio ambiente.





O princípio do poluidor-pagador possui duas razões fundamentais: primeiro, prevenir o dano ambiental e segundo, em não havendo prevenção, impõe-se a reparação da forma mais integral possível, ou seja, o poluidor deve prevenir danos a sua atividade para evitar problemas maiores ao meio ambiente, cabendo-lhe o ônus de utilizar todos os equipamentos e meios necessários para evitá-lo.

Assim, a obtenção do meio ambiente do trabalho com absoluta adequação e seguro tornou-se um dos mais importantes e fundamentais direitos do cidadão trabalhador, pois sua não-observância representa agressão a toda a sociedade, já que é ela que assume os gastos pelos acidentes (Seguro de Acidentes do Trabalho – SAT), arcando com o custo da Previdência Social, e o Sistema Único de Saúde – SUS.

Conforme indicam os índices, os acidentes do trabalho ocorrem por práticas inadequadas no meio ambiente do trabalho, podendo-se mencionar, como cita Simão de Melo:

- a) a falta de investimento na prevenção de acidentes por parte das empresas;
- b) os problemas culturais que ainda influenciam a postura das classes patronal e profissional no que diz respeito à não priorização da prevenção dos acidentes laborais
- c) a ineficiência dos Poderes públicos quanto ao estabelecimento de políticas preventivas e fiscalização dos ambientes de trabalho;

- d) os maquinários e implementos agrícolas inadequados por culpa de muitos fabricantes que não cumprem corretamente as normas de segurança e orientações previstas em lei;
- e) a precariedade das condições de trabalho por conta de práticas equivocadas de flexibilização do Direito do Trabalho.

Salienta o referido autor que a solução vai depender de todos, e principalmente de sua conscientização para diminuir os riscos ambientais, assim conduzindo à eliminação dos riscos para a saúde do trabalhador.

## Agressão às mulheres no ambiente de trabalho

A violência contra a mulher no trabalho caracteriza-se principalmente por:

- a) Salários desiguais para trabalho de igual valor;
- b) Revista íntima;
- c) Assédio sexual;

O estudo de cada um destes fatores podem diminuir ou eliminar os riscos para a saúde do trabalhador no ambiente de trabalho, considerando-se a grau de importância no estudo do meio ambiente de trabalho.

### Salários desiguais

Conforme estudo divulgado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), fora do ambiente doméstico os salários pagos às

trabalhadoras representam 72,7% do valor pago aos homens.

Segundo o economista Renato Meirelles, especializado em mercados emergentes e diretor do Instituto DataPopular, conclui que este dado está associado às tarefas domésticas, que na maioria das vezes são de responsabilidade da mulher: “Ou a profissional não se dedica da forma como gostaria ao mercado formal ou tem de abrir mão dos avanços na profissão por conta da sobrecarga que tem em casa”, avalia ele, que realizou o levantamento em parceria com o Instituto Feminista para a Democracia.

“Isso aumenta a rotatividade das mulheres nos postos de trabalho e contribui para que a mão de obra feminina, que tem se capacitado cada vez mais em cursos, faculdades e pós-graduação, não chegue aos postos de gerência e cargos de chefia em condições semelhantes à dos homens, inclusive do ponto de vista salarial”, completa Renato Meirelles.

Para Verônica Ferreira, antropóloga e pesquisadora do Instituto Feminista para a Democracia, está enraizado na cultura que “executar tarefas caseiras” é um verbo conjugado somente por sujeitos femininos. “É uma resistência estrutural que toca no machismo. Os homens não querem assumir as atividades porque o tempo é dedicado a outras questões, como o lazer”, afirma a pesquisadora.

Segundo ela, ficou incorporado que a mulher pode trabalhar fora de casa desde que dê conta da dupla jornada. “Se há um problema com a criança, por exemplo, o problema é da mãe. Na nossa pesquisa, mesmo entre as poucas mulheres que têm ajuda dos companheiros, a tarefa deles é fazer compras no supermercado”, ilustra.

O resultado do acúmulo de funções pode ser medido pelos Algarismos diferentes nos holerites

**“Ou a profissional não se dedica da forma como gostaria ao mercado formal ou tem de abrir mão dos avanços na profissão por conta da sobrecarga que tem em casa”,**

femininos e masculinos, mas também em outras áreas. O caminho para equilibrar as tarefas domésticas, de acordo com os especialistas, é educar meninos e meninas com a responsabilidade destas funções igualmente distribuídas, sem questões de gêneros.

### **Revista íntima**

Relatora do projeto que proíbe revista íntima de mulheres em empresas e órgãos públicos da administração direta e indireta, a deputada federal Jô Moraes (PCdoB/MG) apresentou substitutivo global reiterando o veto da prática nos locais de trabalho.

A proposição, apresentada em 1990 pela deputada Jandira Feghali (PCdoB/RJ) e reapresentada em 2007 por Alice Portugal (PCdoB/BA), ganhou três emendas na Comissão de Trabalho, Administração e Serviço Público uma das quais abrindo brecha para a realização da prática.

Em seu parecer, além de incorporar textos aperfeiçoando a proposição, Jô Moraes manteve o propósito inicial da matéria: a de vetar a revista íntima tanto de funcionárias nos locais de trabalho, quanto de clientes. Já no ambiente prisional ficou determinado que a revista íntima de mulheres só poderá ser feita por mulheres.

A proposição, que entrou na pauta de votação e foi aprovada em março de 2011 pela Câmara dos Deputados, é uma iniciativa de grande repercussão já que a revista íntima representa agressão e constrangimento imposto às mulheres, em especial, no local de trabalho, segundo

comenta a deputada, cuja prática, ainda está presente em alguns setores da economia.

O texto aprovado prevê multa de R\$ 20 mil ao empregador, valor que será dobrado em caso de reincidência. Isto, sem contar os valores relativos a sanções de ordem penal, além de indenização por danos morais e materiais. A matéria seguiu para aprovação pelo Senado, cuja relatora é a Senadora Ana Rita (PT) que em setembro de 2014 aprovou a proibição da revista íntima a funcionárias de órgãos públicos e entidades da administração direta e indireta.

### **Assédio Sexual**

Este assunto tomou sérias proporções principalmente porque a participação feminina no mercado de trabalho é cada vez maior, aumentando, conseqüentemente a relação de convivência entre os gêneros. “Em muitos casos, o assédio se apresenta de forma tão comum que nem é considerado mais uma agressão. Para se ter uma ideia da gravidade disso, legalmente é difícil provar que uma mulher está sendo assediada. Até mesmo dentro da empresa ser defendida nesses casos é exceção. A tendência mais comum é a mulher deixar o emprego para se ver livre da situação” explica a co-fundadora do Instituto KVT, Ramy Arany.

Ainda há a questão de se achar que todas as mulheres gostam de ser assediadas e devem aceitar o assédio sempre porque tudo não passa de ‘elogio’. “É interessante, pois existem crenças que levam os homens a pensarem e agirem desta forma, isto nos leva a crer que talvez o assédio pode ter funcionado em algumas situações, com algum tipo de individualidade feminina, ou de desejos e interesses ocultos, e com isso, este tipo de comportamento foi perpetuado”, observa a co-fundadora.

O assédio sexual no trabalho é sempre um ato de poder, sendo o assediador um superior hierárquico da pessoa assediada. De maneira clara, trata-se de uma insinuação ou proposta sexual repetida e não desejada por uma das partes. Essa insinuação ou proposta pode ser verbal, gestual ou física.

Consequências do Assédio Sexual:

- Stress emocional;
- Perda do poder de concentração;
- Transtornos de adaptação;
- Ansiedade;
- Insegurança;
- Baixa auto-estima;
- Faltas ao trabalho;
- Perda de produtividade;
- Perda de motivação.

### **Assédio Moral no Trabalho**

É a exposição dos trabalhadores e trabalhadoras a situações humilhantes e constrangedoras, repetitivas e prolongadas durante a jornada de trabalho e no exercício de suas funções, sendo mais comuns em relações hierárquicas autoritárias e sem simetrias, em que predominam condutas negativas, relações desumanas e éticas de longa



duração, de um ou mais chefes dirigida a um ou mais subordinado(s), desestabilizando a relação da vítima com o ambiente de trabalho e a organização, forçando-o a desistir do emprego.

Caracteriza-se pela degradação deliberada das condições de trabalho em que prevalecem atitudes e condutas negativas dos chefes em relação a seus subordinados, constituindo uma experiência subjetiva que acarreta prejuízos práticos e emocionais para o trabalhador e a organização. A vítima escolhida é isolada do grupo sem explicações, passando a ser hostilizada, ridicularizada, inferiorizada, culpabilizada e desacreditada diante dos pares. Estes, por medo do desemprego e a vergonha de serem também humilhados, associado ao estímulo constante à competitividade, rompem os laços afetivos com a vítima e, frequentemente reproduzem e reatualizam ações e atos do agressor no ambiente de trabalho, instaurando o pacto da tolerância e do silêncio no coletivo, enquanto a vítima vai gradativamente se desestabilizando, fragilizando e perdendo sua autoestima.

## Conclusão

O desabrochar do individualismo reafirma o perfil do 'novo' trabalhador: autônomo, flexível, capaz, competitivo, criativo, agressivo, qualificado e empregável. Estas habilidades o qualificam para a demanda do mercado que procura a excelência e saúde perfeita. Estar 'apto' significa responsabilizar os trabalhadores pela formação/qualificação e culpabilizá-los pelo desemprego, aumento da pobreza urbana e miséria, desfocando a realidade e impondo aos trabalhadores um sofrimento perverso.

A humilhação repetitiva e de longa duração interfere na vida do trabalhador e trabalhadora de modo direto, comprometendo sua identidade, dignidade e relações afetivas e sociais, ocasionando graves danos à saúde física e mental, que podem evoluir para a incapacidade de trabalho, desemprego ou mesmo a morte, constituindo um risco invisível, porém concreto, nas relações e condições de trabalho, que deve ser eliminado.

Referências:

RIZZATO, Almir, Edições Rumo Sustentável, "Meio ambiente de trabalho" 2009, artigo publicado de MEIRELLES, Renato, edição Globo pesquisa;

FIORILLO, Celso Antonio (professor Livre-Docente em Direito Ambiental do Brasil(pela PUC-SP), publicações Universidade Metodista;



# COM TRANSPARÊNCIA A VERDADE APARECE



## FRAUD RISK ASSESSMENT

A estrutura do FRAUD RISK oferece passo a passo, o processo de fraudes, testando a eficácia dos controles e implementando o processo preventivo.

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

  
BRASILIANO & ASSOCIADOS



# A MATERIALIZAÇÃO DO SERVIÇO DE SEGURANÇA ATRAVÉS DA MEDIÇÃO DOS INDICADORES OPERACIONAIS

Por Caio Pirutti Fraisoli ; Gestor de Riscos e aluno do curso: MBA de Gestão de Riscos da FESP/FAP/Brasilião & Associados


## Serviço de Segurança Privada (Lei 7102/83).

O presente artigo tem por objetivo, trazer aos interessados não uma crítica às práticas ou padrões de mercado utilizados na atividade de Segurança Privada em nosso país quanto à materialização ou demonstração dos serviços prestados, mas sim, uma visão de como “tangibilizar” esta atividade aos tomadores de serviços em geral.

A Segurança Privada no Brasil tem tomado uma posição muito importante dentro do mundo corporativo, uma vez que desde a virada do século XXI, com o aumento nos índices de criminalidade, da insegurança e as modificações dos comportamentos da população e devido a ineficiência e limitações de nossas forças policiais bem como nossa legislação penal.

Nesse momento a Segurança Privada se vê em uma posição de fornecer todo apoio e suporte às organizações privadas e públicas, e preencher essas lacunas existentes, deixadas pelo Estado em uma linha de proteger através de atividades específicas os seus bens, pessoas e processos. A Segurança Privada, regulamentada pela Lei Nº7102 de 20 de junho de 1983 com atividades disciplinadas pela Portaria 3.233 de 10 de dezembro de 2012 do Departamento de Polícia Federal, com o intuito de mitigar os riscos existentes nas atividades das organizações foi dividida em cinco atividades, sendo:

- I. vigilância patrimonial: atividade exercida em eventos sociais e dentro de estabelecimentos, urbanos ou rurais, públicos ou privados, com a finalidade de garantir a incolumidade física das pessoas e a integridade do patrimônio;

- 
- II. transporte de valores: atividade de transporte de numerário, bens ou valores, mediante a utilização de veículos, comuns ou especiais;
  - III. escolta armada: atividade que visa garantir o transporte de qualquer tipo de carga ou de valor, incluindo o retorno da equipe com o respectivo armamento e demais equipamentos, com os pernoites estritamente necessários;
  - IV. segurança pessoal: atividade de vigilância exercida com a finalidade de garantir a incolumidade física de pessoas, incluindo o retorno do vigilante com o respectivo armamento e demais equipamentos, com os pernoites estritamente necessários; e
  - V. curso de formação: atividade de formação, extensão e reciclagem de vigilantes.

São atividades exploradas em todos os setores, indústria, shopping, portos, aeroportos, hospitais, condomínios residenciais e comerciais e em grandes eventos, tais como, a Copa do Mundo e a Olimpíadas de 2016.

## A Prestação do Serviço e suas Características

Segundo Fernando Só e Silva e Michel Pipolo, o setor de prestação de serviços de segurança detém algumas características que aos mesmos moldes da prestação de serviços gerais as diferenciam de outras modalidades existentes no mercado, sendo:

### Intangibilidade

Os bens são tangíveis, ou seja, possuem dimensões físicas, podendo ser tocados, como o caso de um automóvel. Já serviços, são geralmente intangíveis, tais quais as atividades de segurança patrimonial e/ou a consulta a um médico, exemplos de “produtos” puramente intangíveis.

### Inseparabilidade

Um aparelho celular é produzido na sua fábrica, sem a presença do consumidor. Um serviço só pode ser realizado na presença do cliente, seja na forma física ou de um contato a distância, mas que seja simultâneo a prestação do serviço. Mesmo no caso de serviços que só são terminados após um período de tempo considerável, como a entrega de uma correspondência, o início e o fim do serviço são realizados na presença dos clientes (aquele que envia a carta e quem a recebe). Para os serviços de segurança, na maioria das vezes, a entrega acontece nas instalações dos clientes, com o cliente presente ou à distância, confiando que suas instalações estão protegidas pela empresa que contratou para o serviço.

### Percibilidade

Serviços não podem ser estocados como no caso dos bens. Por exemplo, o serviço de “ronda noturna” de um vigilante, numa instalação de uma planta petroquímica, não será fornecido se não for contratado antes da noite (a empresa fornecedora precisa saber da necessidade de ronda naquela noite). Na manhã seguinte, o mesmo circuito de ronda, terá outra característica, diferente do serviço noturno. Por exemplo, poderá estar totalmente claro, permitindo uma ampla visão do setor à distância, sem a necessidade do vigilante no local, pois qualquer ameaça será detectada. Um automóvel em estoque, não

mudará nada se comprado um dia depois de visto pelo consumidor.

### **Variabilidade**

Embora não exista unanimidade entre os autores pesquisados, sobre esta característica do serviço, achamos importante fazer parte de nossas análises. Como os serviços dependem de diferentes pessoas para sua entrega, possuem a característica de variabilidade, de acordo com quem é o responsável pela entrega naquele momento. O porteiro José que trabalha no turno diurno tem atitudes diferentes (entrega o serviço diferente) do porteiro Antônio que é o responsável pelo turno da noite, na portaria do prédio que contrata os serviços de portaria de nossa empresa. A diferença de atitudes é facilmente percebível pelo cliente.

## **A Criação de Valor**

Para empresário a atividade de segurança privada em sua organização tem a qualidade de CUSTO, uma fatia que pode representar, de 10% a 15% de seu orçamento anual com facilities, por essa razão que a modalidade de escolha de prestador “licitação”, até então muito praticada nas instituições públicas, toma o mercado privado, com o intuito de estabelecer um equilíbrio vantajoso entre CUSTO X QUALIDADE.

Para o segmento de prestação de serviços, cria-se valor no momento em que há a percepção do Tomador de Serviços que o grau de benefício obtido com a utilização deste serviço é proporcionalmente maior ou igual ao valor (\$) gasto. Daí nasce a necessidade das empresas adotarem ou criarem uma metodologia ou sistemática

de levar a quem os contratou a justificativa ou retorno da fatura paga pelos serviços prestados.

Consideramos o exemplo abaixo para melhor explicar tal “justificativa” ou “retorno” dado ao tomador:

Se um posto de vigilância 24 horas tem o custo de R\$15.000,00 (quinze mil reais) ao tomador do serviço, ao final do mês o prestador da mesma forma que entrega a “medição” do serviço realizado para em breve faturar, ele também irá entregar um relatório das ações de segurança realizadas no corrente mês, destacando principalmente, a somatória em pecúnia das prevenções realizadas neste período.

Mas como se cria valor se isso corresponde nada mais do que foi pactuado no contrato?

Para se criar valor e principalmente fortalecer a relação de confiança entre TOMADOR X PRESTADOR o relatório apresentado deve conter os benefícios obtidos pela presença deste posto dentro da organização. Como a relação é de oferecer o serviço em troca de um valor em pecúnia, por que não devolver ao tomador não somente as informações sobre os acontecimentos ou ações realizadas mas também o que foi poupado ou prevenido trazendo à prestação o conceito de Prevenção X Perdas, usualmente utilizado em operações logísticas e varejo.

A partir daí o tomador inicia uma percepção de que a prestação do serviço de segurança não somente representa um CUSTO para seu orçamento, mas sim uma excelente ferramenta de prevenção de perdas, podendo lhe retornar parcela do dinheiro pago em ações preventivas, ocasionadas por furtos, roubos e desvios.



## Indicadores e a Medição do Desempenho

Inicialmente, para se medir o desempenho da prestação do serviço, deve ser realizado um alinhamento com o tomador de serviço, com a finalidade de balizar as atividades e ações da prestação, tais como, os KPI's (Key Performance Indicator) e acordar um nível de serviço esperado, chamado de SLA (Service Level Agreement) ou ANS (acordo de nível de serviço).

Os KPI's (Key Performance Indicator) são indicadores de desempenho que levam ao tomador a visão quantitativa das ações realizadas e controladas pelo prestador fazendo compreender se os objetivos traçados estão sendo atingidos.

Podem ser consideradas como KPI's na prestação de serviço de segurança as rondas perimetrais, acesso de pessoas, acesso de veículos, ocorrências registradas, ocorrências prevenidas, dentre outras.

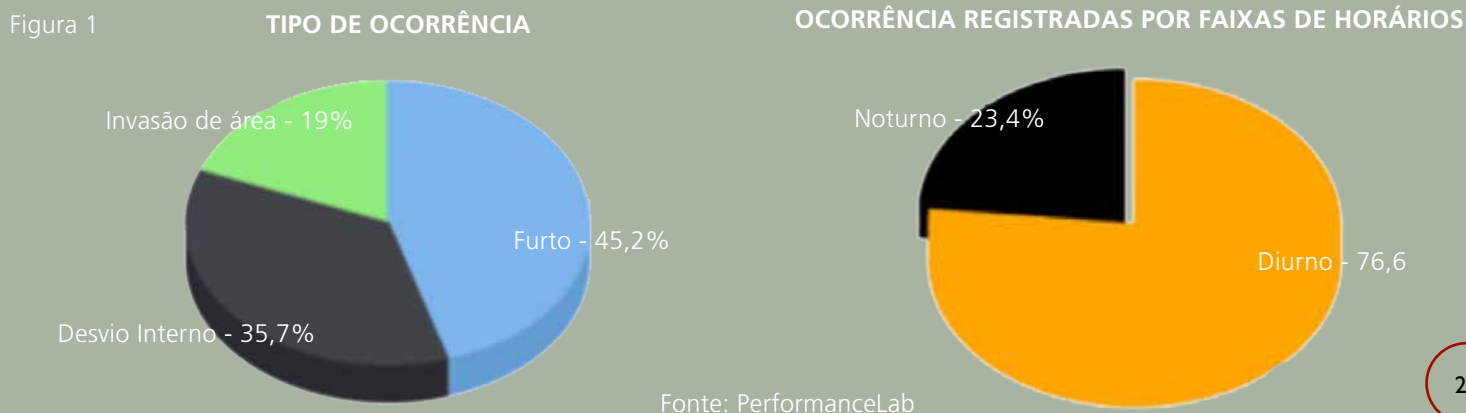
O SLA (Service Level Agreement) trata-se de um acordo ou contrato entre o tomador e o prestador, delimitando e determinando metas para que o serviço seja realizado da maneira correta e apropriada. Geralmente são determinados no início da prestação. Podem estar contidos em um SLA, o absentismo, turn-over, índice de ocorrência, treinamento, manutenção de equipamentos, prevenção de perdas, atendimento aos requisitos legais, dentre outros.

Pode-se utilizar para "medir" a segurança, diversas técnicas e sistemas, desde planilhas em Excel, e-mails, até sistemas informatizados com armazenamento de dados, documentos, fotos, registros e ações em nuvem.

## Aplicação de um Sistema de Medição – Case

Como estudo de caso, tem-se abaixo dos dados da medição da prestação do serviço de segurança de uma multinacional especializada na produção de produtos químicos e petroquímicos no período de 01/Jan até 26/Nov do corrente ano, tendo como ferramenta um software de medição de indicadores de desempenho, que, funcionando em 3 módulos: ocorrências, ronda e check-list, compilam e armazenam todas as informações inseridas, transformando-as em representações gráficas de fácil visualização e interpretação.

Ocorrências: é evidenciada a quantidade de ocorrências, podendo ser analisadas por tipo, faixa de horário, classificação, dentre outros. Para isso, deve-se inserir os dados no sistema, que após conclusão, é enviado ao gestor/tomador a ocorrência e seus dados para Avaliação. Essa avaliação consiste em determinar o grau de criticidade desta ocorrência podendo ser desde um simples desvio, leve, moderada, severa ou catastrófica. (Figura 1)





Sistema de ronda: é demonstrado ao tomador, o quantitativo de rondas realizadas dentro da organização, evidenciando o comparecimento de um integrante da equipe de segurança em pontos sensíveis pré-determinados do site, sendo, cabines primárias, caixa d'água, perímetro, instalações administrativas, CPD, dentre outros. São determinados Ciclos e periodicidades obrigatórias que irão criar uma rotina de trabalho e conferência destas áreas.(Figura 2)

Check-list: o check-list contém questionamentos alinhados com o SLA que devem ser respondidos conforme os acontecimentos de cada turno de serviço (12 horas), onde, aplicada a

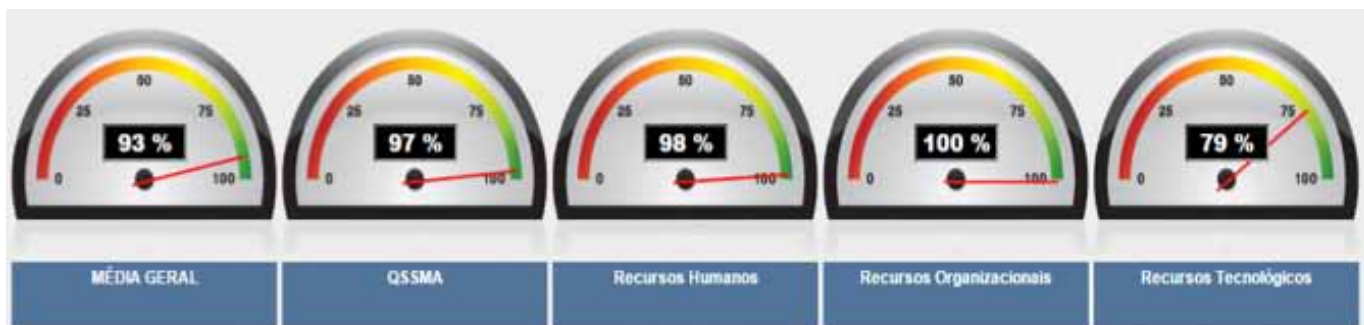
metodologia própria de pontuações e pesos mostra ao tomador na forma de relógio qual a situação de sua operação (em porcentagem). Podem compor o check-list perguntas como: Houve falta de algum colaborador? Algum colaborador apresentou atestado médico? Houve alguma ocorrência no serviço?, dentre outras. (Figura 3)

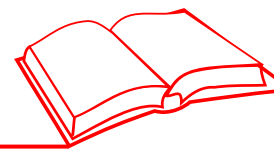
A apresentação dos indicadores operacionais em forma de gráficos ou dashboards é uma estratégia muito bem colocada a ponto de que a operação "fale" e transmita as informações puramente operacionais da mesma língua do gestor, dispensando a demonstração de planilhas, papéis e registro de controles e atividades de segurança, mostrando-se mais prático e rápido a sua visualização, análise e avaliação.

Figura 2



Figura 3





## Lançamento



A obra publicada pela Sicurezza Editora é de extrema importância para as empresas de grande, médio e pequeno porte, pois os riscos acontecem independentemente do tamanho do negócio. Os riscos podem ocorrer em qualquer situação, ou seja, proveniente de uma catástrofe natural, o risco gerado por falha humana ou falha técnica, risco de crédito, imagem, risco estratégico, risco operacional, risco meio ambiente, entre outros. O livro possui um processo de Continuidade de Negócio, que sustentará o plano com medidas preventivas e melhorias contínuas nos processos das empresas buscando o fortalecimento do negócio.

A Obra do Professor Brasiliano, assim conhecido no mercado de consultoria em Gestão de Riscos Corporativos, apoia alunos, gestores, administradores, facilitadores, engenheiros e a quem possa interessar, na construção de um plano de Continuidade de Negócios, incluindo medidas contingenciais e de emergência.

Como comentário final e para reflexão de todos, cito a frase de um autor desconhecido,

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



**planejamento E  
agilidade É A GARANTIA  
DAS SUAS Operações**

**GESTÃO DE CONTINUIDADE DE NEGÓCIOS**

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

  
BRASILIANO & ASSOCIADOS