

## O RISCO SOCIAL E A SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL

### ENTREVISTA

Com o Newton Figueiredo  
Sustentabilidade e GR: Inseparáveis

### CARREIRA

Riscos Perversos: a bola é dos Gestores de Riscos

# equilíbrio

entre técnica X ousadia



A BRASILIANO & ASSOCIADOS analisa e avalia seus riscos, otimiza e oferece soluções.  
Com a BRASILIANO & ASSOCIADOS sua empresa terá uma Gestão de Riscos Integrada.

## Ponto de Vista

### Editorial

#### Em Foco

Gestão de riscos estratégicos: o risco social e a sustentabilidade empresarial uma abordagem da ISO 26000.....09

#### Entrevista

Sustentabilidade e gestão de riscos: inseparáveis .....14

#### Análise

A importância do planejamento para o gerenciamento de Crises .....20

#### Em Foco

O esgoto que salva.....26

#### Acontece

#### Antena

#### Segurança da Informação

Redes sociais e seu uso no ambiente corporativo benefícios, riscos e proteção da empresa.....35

#### Carreira

Riscos perversos: a bola é dos gestores de riscos.....39

#### Carreira

A importância do especialista em segurança na execução do projeto.....42

#### 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** | Agencia BM Design

**Colunista** | Mariana Fernandez **Colaboradores desta edição** | Cláudio Santos Moretti, João Santos, Marcos Gomes S. Bruno, Newton Figueiredo, Nilton Santos, Renato Leite Monteiro

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

# RISCOS ESTRATÉGICOS DO BRASIL: QUESTÃO DE COMPETITIVIDADE

Uma grande parcela de Riscos Estratégicos do Brasil estão no contexto da Infra estrutura, entre elas a questão de suporte logístico, saneamento básico, telecomunicações, energia.

Lendo a matéria que foi publicada no Jornal o Estado de São Paulo, do dia 23 de agosto de 2010, no caderno especial DESAFIOS DO NOVO PRESIDENTE, não posso deixar de publicar a síntese da matéria do Jornalista Renée Pereira, que demonstra o verdadeiro apagão nas infra estruturas críticas do Brasil. Abaixo, na íntegra a matéria:

“O Porto de Santos, o maior as América Latina, bateu novo recorde de congestionamento no início de agosto de 2010: 119 navios parados, enquanto em dias normais esse número não passa de 10. O aeroporto de Guarulhos, o maior do Brasil, teve de fazer mutirão para liberar cargas que estavam ao relento por falta de áreas para armazenagem. Cenas como essas revelam que o alerta feito por inúmeros especialistas, vistos pelo governo como dados catastróficos, não era mero achismo. O apagão logístico virou realidade no Brasil..Bastou a economia reagir e crescer acima da média para os problemas voltarem com força. Na área de transportes falta tudo. As estradas continuam em péssima qualidade, especialmente as que atendem o agronegócio, concentrado no Centro-Oeste. O mais lógico seria o escoamento pelos portos da Região Norte. Mas grande parte dos grãos exportados sai pelos portos do sul e sudeste, depois de percorrer milhares de quilômetros de estradas...A degradação da Infra estrutura do Brasil não se limita à parte logística. Um dos setores mais atingidos é o saneamento básico. O país ainda registra número alarmantes de excluídos dos serviços públicos, considerados essenciais para o bem - estar da população...Telefone e coleta de esgoto são serviços que nem passam pela cabeça de muitas famílias...O setor de energia possui ainda as tarifas cobradas do consumidor como as mais caras do mundo..”

O contexto acima mostra as nossas graves exposições. Pergunta: As empresas estão fazendo a gestão de riscos? Estão elaborando medidas mitigatórias?

Sorte e sucesso a todos!!

Antonio Celso Ribeiro Brasileiro  
Diretor Executivo  
abrasiliano@brasiliano.com.br

# UMALENTE PARA O RISCO SOCIAL

Se pensarmos que risco social é o “resultante de carências que contribuem para uma degradação das condições de vida da sociedade” ou, de forma mais simples, que são aqueles “causados pela sociedade ou com consequências para as sociedades humanas” vemos que se trata da maior parte dos riscos. Mais ainda, vemos que são os riscos para os quais se devem haver mais empenho na análise, planejamento e ações de tratamento, já que em vez de afetarem apenas as empresas (públicas ou privadas) ou os homens, atingem à toda a sociedade como um todo.

O saneamento básico tratado de forma secundária pelos governos brasileiros incorre no maior, senão pior, risco social vivido pelo País. Enquanto que uma rede de infraestrutura sanitária básica preserva a vida, a inexistência dessa, mata. São 29 mortes diárias causadas diretamente de doenças decorrentes de falta de água encanada, esgoto e coleta de lixo, fora a mortalidade infantil. Imaginem uma criança. Sem discernimento do que é sujo, limpo e muito menos contaminado, as crianças brincam em águas poluídas e morrem sem conhecerem a idade adulta. Imaginem agora os pais dessas crianças. Pessoas sem o mínimo de esclarecimento quanto aos perigos do contato direto com o esgoto. Essa é a realidade brasileira: pessoas inocentes em sua ignorância e condição social, governo sem ação efetiva e sociedade desengajada na questão.

Antonio Celso Ribeiro Brasileiro, em outra ponta, mostra este mês como o risco social pode ser minimizado através das atitudes sustentáveis nas empresas através da implementação de um processo de Gestão de Riscos.

Para completar o tema da importância da sustentabilidade para as empresas e para a sociedade em geral, a B&A Entrevista deste mês traz uma conversa exclusiva com o presidente do Grupo Sustentax - pioneiro na América do Sul na certificação de sustentabilidade ambiental de empreendimentos e, no Brasil, na geração de energia a base de gás natural para empreendimentos comerciais. Com foco em Gestão de Riscos e Sustentabilidade, Newton Figueiredo fala dos caminhos tortuosos das empresas na busca por sustentabilidade e de como o consumidor pode verificar a veracidade da atitude sustentável pregada pelas empresas.

A seção Ler & Saber está focada na comunicação já que traz a resenha de pré-lançamento dos livros *A importância da comunicação de risco para as organizações* e *Gestão da continuidade de negócios e a comunicação em momentos de crise*. Ambas as obras trazem uma abordagem inédita e preenchem uma lacuna do mercado no conhecimento em Gestão de Riscos.

Carreira nesta edição está repleta de abordagens esclarecedoras aos profissionais do mercado de risco e segurança. João Santos inaugura sua contribuição explicando o papel fundamental do especialista de segurança na aquisição de soluções e no desenvolvimento do plano de segurança para todos os tipos de clientes, desde condomínios até grandes empresas. Já o Prof. Nilton Santos, mostra como o desempenho do gestor de riscos é a peça-chave para lidar com os chamados riscos perversos.

Outros novos colaboradores estão na seção Segurança da Informação. Com o artigo Redes sociais e seu uso no ambiente corporativo benefícios, riscos e proteção da empresa, os autores mostram o real perigo para as empresas que permitem o acesso indiscriminado de seus colaboradores à sites como Twitter, Orkut, Facebook, etc. Um tema que, além de atual, é muito debatido porém sem o conhecimento especializado em direito eletrônico, diferentemente do artigo dos advogados Marcos Gomes da Silva Bruno e Renato Leite Monteiro.

Acontecimentos ocorridos e por vir também estão presentes nesta edição.

Boa leitura,

Mariana Fernandez

Editora

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



PSSE projetos de sustentabilidade social empresarial



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

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

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


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



SUSTENTAX



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



# Gestão de Riscos Estratégicos: O Risco Social e a Sustentabilidade Empresarial uma Abordagem da ISO 26000

*Antonio Celso Ribeiro Brasileiro*

## I. INTRODUÇÃO

As mudanças no ambiente de negócios são tão aceleradas quanto as que já podemos observar hoje nos ecossistemas e no clima da Terra, fatos que alterarão substancialmente nosso modo de estar no mundo.

Hoje, é imperativo que as organizações reflitam sobre sua maneira de conduzir o negócio não apenas visando ao lucro. Há cerca de duas décadas não se pensava, entre os homens de negócio, que questões ambientais se impusessem tão claramente como desafio para a sobrevivência das organizações e da própria sociedade em que elas estão inseridas.

Apesar de grave, este é só um aspecto dos problemas. Há enormes desafios sociais que ainda estão longe de serem equacionados. Países como o nosso enfrentam dificuldades para acabar

com a fome, oferecer nível adequado de educação básica para sua população, saneamento e segurança.

Todos estes tópicos não devem ficar distantes das empresas. Já fazem parte de sua gestão, porque comprometem diretamente o ambiente em que desenvolvem seus negócios. Cada vez mais, o sucesso econômico se torna dependente desses fatores.

Por isso mesmo, o complexo tema da sustentabilidade (aonde se quer chegar) e o movimento da Responsabilidade Social Empresarial têm merecido especial atenção.

A primeira tarefa para os gestores sensibilizados com o tema é conhecer as possibilidades e ferramentas para a gestão eficaz das ações e práticas empresariais, governamentais e da sociedade civil que precisam ser empreendidas em busca da sustentabilidade.

No ano 2000, o Protocolo de Kyoto parecia representar a grande convergência dos países por um modelo mais sustentável de economia, via redução da emissão de carbono e diminuição do aquecimento global. Sete anos depois, verificou-se que, mesmo se todos os países tivessem assinado o compromisso àquela época, o impacto sobre o aquecimento global não teria sido maior do que 11%.

Estamos diante de um dos maiores desafios que a humanidade já enfrentou. Cada momento perdido nos expõe e toda a vida no planeta a riscos exponenciais, porque não prestamos atenção suficiente e adequada aos avisos que chegaram até nós ao longo dos anos.

Por isso, hoje, a comunidade empresarial e os governos têm uma grande responsabilidade: forjar outro modelo de desenvolvimento, um modelo que não só possa mitigar as conseqüências

do aquecimento global, como também oferecer à humanidade e ao planeta uma alternativa de desenvolvimento real, de sociedade justa, inclusiva e ambientalmente amigável.

## 2. ISO 26000

O desempenho da organização em relação à sociedade em que opera e seu impacto no meio ambiente se tornou uma parte crucial na avaliação de seu desempenho geral e de sua capacidade de continuar a operar de forma eficaz.

Isso, em parte, reflete o reconhecimento cada vez maior da necessidade de assegurar ecossistemas saudáveis, igualdade social e boa governança organizacional. A longo prazo, todas as atividades das organizações dependem da saúde do capital natural e dos serviços de ecossistema do mundo. As organizações estão sujeitas a uma investigação mais criteriosa por parte de suas diversas partes interessadas, tais como clientes e consumidores, trabalhadores e seus sindicatos, conselheiros, sócios e acionistas, a comunidade, organizações não governamentais, estudantes, patrocinadores, doadores, investidores, empresas e outras entidades. A percepção e a realidade do desempenho em responsabilidade social da organização podem influenciar, além de outros, os seguintes fatores:

- vantagem competitiva;
- sua reputação;
- sua capacidade de atrair e manter trabalhadores e/ou conselheiros, sócios e acionistas, clientes ou usuários;
- a manutenção do moral, do compromisso e da produtividade dos empregados;
- a percepção de investidores, doadores, patrocinadores e da comunidade financeira;





- sua relação com empresas, governos, a mídia, fornecedores, organizações similares, clientes e a comunidade em que opera.

A ISO 26000, Norma Internacional, fornece orientações sobre os princípios subjacentes à responsabilidade social, os temas centrais e questões pertinentes à responsabilidade social e sobre formas de integrar o comportamento socialmente responsável com estratégias, sistemas, práticas e processos organizacionais existentes. A ISO 26000 salienta a importância

de resultados e melhorias em seu desempenho em responsabilidade social.

A ISO 26000 visa ser útil para todos os tipos de organizações nos setores privado, público e sem fins lucrativos, sejam elas grandes ou pequenas, com operações em países desenvolvidos ou em desenvolvimento. Cada organização é estimulada a se tornar mais socialmente responsável ao usar essa Norma Internacional, o que implica levar em conta os interesses das partes interessadas, obedecer às legislações vigentes e respeitar as normas internacionais de comportamento.

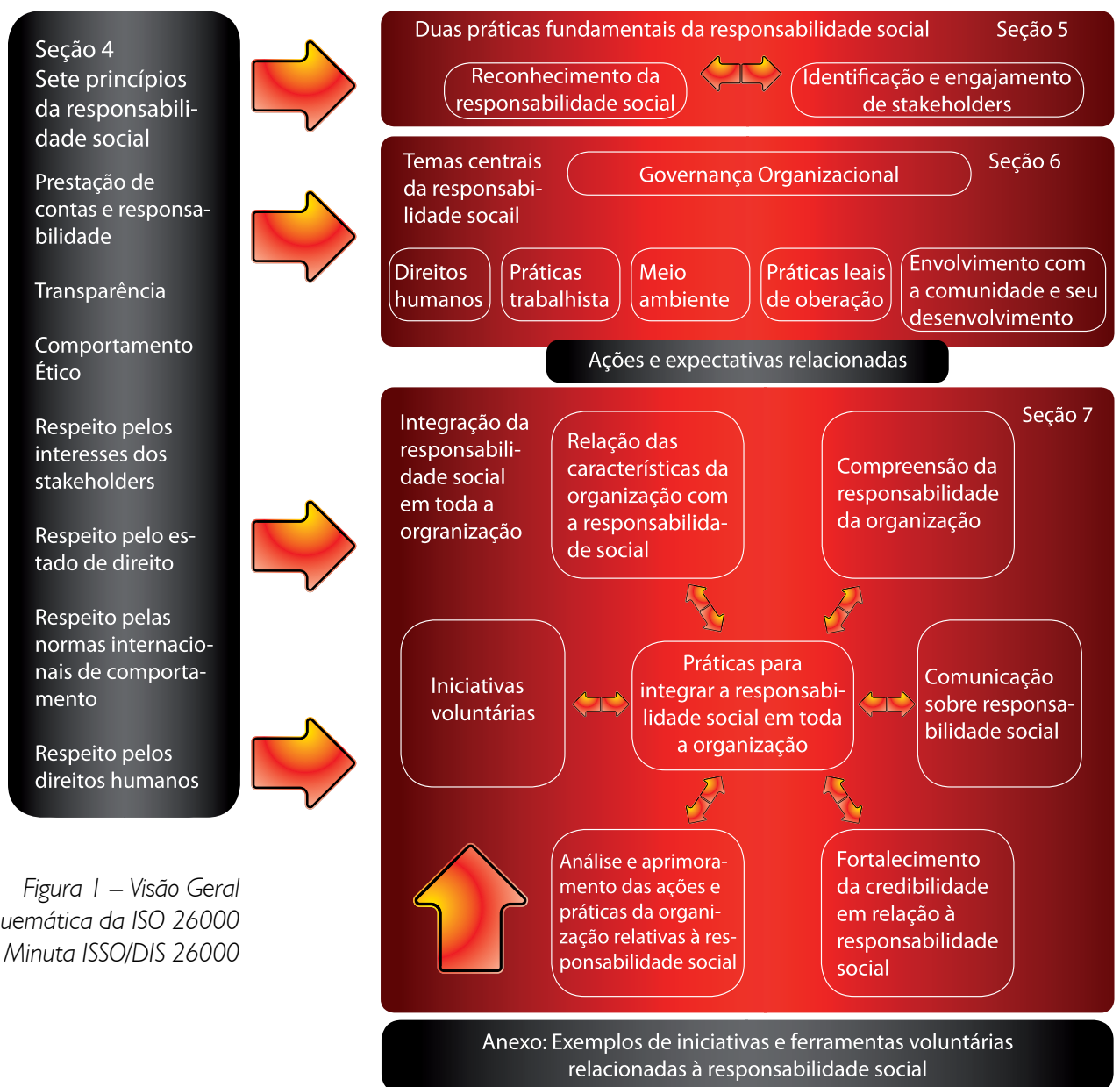


Figura 1 – Visão Geral  
Esquemática da ISO 26000  
Fonte: Minuta ISSO/DIS 26000

### 3. RECONHECIMENTO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL

O reconhecimento da responsabilidade social envolve a identificação de problemas resultantes dos impactos das decisões e atividades da organização, e também como esses problemas deveriam ser abordados de forma a contribuir para o desenvolvimento sustentável.

O reconhecimento da responsabilidade social também envolve o reconhecimento das partes interessadas da organização. Um princípio básico da responsabilidade social é que a organização respeite e considere os interesses de suas partes interessadas.

Ao abordar a responsabilidade social, a empresa deve compreender três relações:

#### 1 - Entre a organização e a sociedade.

É recomendado que a organização compreenda como suas decisões e atividades impactam a sociedade. Recomenda-se que a organização também compreenda as expectativas da sociedade quanto a comportamento responsável no tocante a esses impactos.

#### 2 - Entre a organização e suas partes interessadas.

Recomenda-se que a organização esteja ciente de suas várias partes interessadas. As decisões e atividades da organização poderão ter impactos potenciais e reais nesses indivíduos e organizações. Esses impactos potenciais e reais são a base do que “está em

jogo” ou dos interesses que fazem as organizações ou indivíduos serem consideradas partes interessadas.

#### 3 - Entre as partes interessadas e a sociedade.

Recomenda-se que a organização compreenda a relação entre os interesses das partes interessadas que são afetados pela organização, por um lado, e as expectativas da sociedade por outro. Embora as partes interessadas sejam parte da sociedade, eles poderão ter um interesse conflitante com as expectativas da sociedade. As partes interessadas têm interesses específicos em relação à organização, que podem ser distintos das expectativas sociais de comportamento socialmente responsável referente a uma determinada questão. Por exemplo, o interesse de um fornecedor em ser pago e o interesse da sociedade no cumprimento dos contratos podem ser perspectivas diferentes sobre uma mesma questão.



Figura 2 Relação entre a organização, suas partes interessadas e a sociedade

A ISO 26000 sugere que uma forma eficaz da organização identificar sua responsabilidade social é familiarizar-se com as questões relativas à responsabilidade social nos seguintes temas centrais seguintes:



- governança organizacional;
- direitos humanos;
- práticas trabalhistas;
- meio ambiente;
- práticas leais de operação;
- questões relativas ao consumidor;
- envolvimento com a comunidade e seu desenvolvimento.

Esses temas centrais cobrem os impactos econômicos, ambientais e sociais mais prováveis que deveriam ser tratados pelas organizações. A discussão de cada tema central cobre questões específicas que a organização deveria levar em conta ao identificar sua responsabilidade social. Cada tema central, mas não necessariamente cada questão, tem alguma relevância para todas as organizações.

## 4. CONCLUSÃO

A ISO 26000 possui critérios e parâmetros do que a empresa deve analisar e se preocupar com sua responsabilidade social.

Entendo ser a ISO 26000 uma espécie de “radar”, uma contribuição especial, que ilustra diversas possibilidades, em âmbito mundial, que permitem se perceber e gerir as transformações culturais tão necessárias em nossa contemporaneidade.

A questão que se torna imperativa é: como reorientar uma inércia cultural, que, embora tenha propiciado uma série de avanços nas condições de vida para muitos, deixou um rastro de mazelas quando focamos a grande maioria da população mundial. Este é o desafio!!

Obs: Este texto é uma adaptação livre da Minuta de Norma Internacional ISO/DIS 26000 – Diretrizes sobre responsabilidade social

**Antonio Celso Ribeiro Brasileiro**

é Publisher da Revista Gestão de Riscos Corporativos e

Diretor Executivo da Brasileiro & Associados.

sumário)





# Sustentabilidade e Gestão de Riscos: Inseparáveis

Mariana Fernandez

Newton Figueiredo fala das atitudes desprezíveis das empresas que tentam “empurrar” um produto ruim ao enaltecerem suas embalagens recicláveis ou recicladas, fala também das atitudes nada sustentáveis das empresas que buscam retribuir seus lucros à sociedade através de trabalhos sociais difíceis. O engenheiro naval e Presidente do Grupo SustentaX esclarece: “não há sustentabilidade sem respeito ao consumidor, respeito à sociedade e respeito ao meio ambiente”.

O Grupo SustentaX atua nos setores de Desenvolvimento de Estratégias Corporativas Sustentáveis, Engenharia de Sustentabilidade, Gestão Energética Integrada, Quantificação, Descarbonização e Neutralização de Gases de Efeito Estufa - GEE, e Sustentabilidade Social Empresarial. É dono do selo SUSTENTAX, fornecido a produtos testados e aprovados em sua sustentabilidade e parceiro da Brasiliano & Associados no Projeto de Sustentabilidade Social Empresarial (PSSE) que atua na mitigação de riscos sociais em empresas e empreendimentos.

O movimento pela sustentabilidade chegou para ficar e não se reduz a “uma onda”. É fruto da conscientização mais que ecológica do planeta. É a certificação consciente de que o respeito mútuo é a saída para a convivência saudável em nível local e global. Em nível de pensamento estratégico empresarial, a conclusão é de que não haverá sustentabilidade empresarial se não houver, também, sustentabilidade social e sustentabilidade planetária.

Confira a entrevista com o conselheiro de várias instituições ligadas aos setores de energia e racionalização de recursos e note as mudanças requeridas no posicionamento tanto empresarial quanto do consumidor para atingirmos a sustentabilidade ideal, única saída para a mitigação de determinados tipos de riscos.

---

*1. Sustentabilidade é o lema do novo milênio e o lema da Sustentax, mas como conciliar o desenvolvimento econômico com a preservação ambiental?*

Antes de mais nada é uma necessidade da sociedade. A sociedade, nos dias de hoje, não mais admite que se gere receitas financeiras, lucros, sem dizer como conseguiu obter esse lucro. Há alguns anos atrás não era necessário dar essa satisfação para a sociedade: se se estava tendo um lucro lícito, ilícito, se a madeira era certificada, se não era, se o produto era tóxico, se não era. Hoje, nós já chegamos num nível de consciência, de informação onde a sociedade não mais admite que se obtenha lucro sem que se diga a origem e essa origem tem que ter, basicamente, três coisas: respeito ao consumidor, respeito à sociedade e respeito ao meio ambiente. Se o lucro foi gerado com respeito a esses três aspectos, tudo bem, mas se você deixou algum deles de fora, você não vai sobreviver muito tempo.

---

*2. E o Sr. não acha que, hoje em dia, para gerar essa credibilidade no consumidor, certas empresas não têm, realmente, atitudes sustentáveis mas simulam esse posicionamento justamente para conquistar a simpatia do consumidor?*

Eu estou plenamente de acordo que a maioria das empresas ainda atua dessa forma, mas muitas empresas já transferiram da estratégia dos seus negócios a sustentabilidade, que é exatamente esse respeito pelo consumidor, pela sociedade e pelo meio ambiente. E, em fazendo isso essas empresas vão ter a fidelização dos consumidores e vão ter a fidelização de investidores. Portanto essas empresas serão as novas líderes de mercado.

---

*3. Como o consumidor deve tentar se informar para saber se esse posicionamento da empresa é, realmente, sustentável ou se é apenas uma questão de propaganda enganosa da empresa?*

A primeira coisa que o consumidor tem que fazer é olhar o rótulo do produto. Se ele fizer mal à saúde o consumidor já deve colocar a empresa sob suspeita porque ele está tentando lhe vender algo que faz mal à saúde dele e de sua família. Então a primeira coisa que o consumidor tem que ver é se o produto faz mal à saúde. A segunda coisa que o consumidor tem que ver é da onde vem esse produto. Se o produto vem de um país estrangeiro e é um produto, por exemplo, de baixa tecnologia, se o consumidor compra esse produto ele está transferindo renda para outros países ao invés de estar dando emprego para a população carente ao seu redor. Portanto o consumidor deve sempre buscar produtos locais, produtos fabricados na sua região, no seu estado, no seu país. Se, naturalmente, não tiver algo com que se contente aí sim o consumidor pode buscar um outro produto estrangeiro para satisfazer a sua necessidade, os seus desejos. Eu não estou falando em limitar nada, eu estou dizendo em condições iguais de preferência para os produtos brasileiros, porque essa empresa que está trazendo um artesanato de Bangladesh e tentando vender aqui por um preço vil, o que ela está fazendo é ajudando a aumentar a violência, a miséria e a fome no Brasil, portanto é uma empresa irresponsável. Outra coisa que o consumidor tem que fazer é não se deixar levar pela embalagem do produto. Hoje tem muitas empresas dizendo “ah a minha embalagem é feita de pet reciclado”, “a minha embalagem é feita de papelão reciclado”, “eu diminui o tamanho da minha tampinha em 30%”, o que é absolutamente desprezível!! A primeira coisa que o consumidor tem que saber se o produto que está dentro é um produto que não agride a natureza e nem à sua saúde. Se foi feito em determinada embalagem isso é secundário! O importante é o produto.



---

*4. É verdade, a gente vê muitas empresas utilizando esse artifício da embalagem em detrimento do conteúdo...*

Exatamente, para te vender produtos que fazem mal à sua saúde e à da sua família.

---

*5. Qual a importância da atitude sustentável para a gestão dos riscos empresariais?*

Bem, riscos empresariais existem de três tipos basicamente, que são os econômicos, os sócio-culturais e os ambientais. Hoje, em função da legislação que existe, já não se admite mais que não se tenham procedimentos dentro das indústrias, dentro das empresas em geral para mitigar esses riscos. Quer dizer, isso aí já tem que fazer parte do seu negócio, se não fizer parte do seu negócio você é uma empresa fadada a fechar em muito pouco tempo. Dois, no que se refere a aspectos sócio-culturais, as empresas têm que se adaptar às necessidades e às culturas locais. Na implantação de um empreendimento próximo a uma favela, por exemplo, a empresa tem que trabalhar de modo a mitigar os riscos sociais, buscando harmonizar sua atividade com os interesses e as expectativas daqueles moradores. Esse é um típico trabalho que nós fazemos junto da Brasiliano através da PSSE que é uma entidade onde Brasiliano e Sustentax têm 50% cada uma. PSSE significa Projeto de Sustentabilidade Social Empresarial. E o terceiro aspecto, que é o aspecto econômico, significa dizer que se tem equilíbrio entre receitas e custos. Ora, ter custos baixos é uma obrigação. Ser eficiente do ponto de vista da energia, ser eficiente do ponto de vista de água, ter auto-produtividade nos processos é uma obrigação, não tem nada a ver com sustentabilidade. É obrigação. De outro lado, na parte de receitas, é onde está a grande mudança, a grande alteração do equilíbrio, porque tanto consumidores quanto investidores já buscam comprar produtos e serviços de empresas que eles enxergam como sustentáveis. Portanto vai estar na receita o grande problema: ou se aumenta a receita em termos de fidelização dos consumidores e investidores, ou perdê-los em função de que a sua imagem é vista como uma empresa não-sustentável ou fingindo que é sustentável.



---

*6. Falando em propaganda, podemos dizer que é mais barato para as empresas para a manutenção de sua imagem prevenir riscos corporativos?*

Prevenir riscos é uma obrigação, atender às expectativas dos seus clientes é uma obrigação. Quando a empresa for se comunicar com seu cliente, deve fazê-la de forma ética, verdadeira, genuína... não deve querer falar muito, mais do que realmente faz, nunca. Porque ao falar mais do que faz, a empresa gera uma expectativa que não vai se confirmar na prática.

---

*7. O Sr. acha que para as empresas agir de uma forma irresponsável com o meio que as rodeia é algo que deve ser mudado pelo fato de ser muito mais barato investir num planejamento de reformulação da empresa para torná-la mais sustentável?*

Esse é o caminho de menor custo porque o que a gente vê hoje, no dia-a-dia, são empresas com muitas atividades, imaginando que se está na direção da sustentabilidade, quando, na realidade, o que ela está fazendo é dispersando dinheiro, dispersando esforços. As empresas ainda não entenderam que sustentabilidade significa respeito ao consumidor, respeito à sociedade e respeito ao meio ambiente. Isto é que é a sustentabilidade: respeito a ela mesma, através do respeito aos seus



acionistas, respeito aos seus empregados e respeito ao consumidor, à sociedade e ao meio ambiente. Então as empresas começam, ao invés de atacarem o problema de frente, a inventar uma série de ações – sejam elas sociais, filantrópicas, de compensação de gases no efeito estufa, do investimento social privado - que não têm, muitas vezes, nada a ver com o seu negócio. Portanto desperdiçam dinheiro, desperdiçam mão-de-obra, desperdiçam recursos, pois essas ações, no fundo, não levam nenhum diferencial para o consumidor final, nem para a sociedade e tampouco para o meio ambiente.

---

*8. O Sr. então acha que essas ações equivocadas são paralelas ao negócio da empresa?*

Não digo que elas são paralelas, porque elas seriam parte do negócio da empresa, se fosse parte do negócio da empresa! Não adianta eu querer fazer ação filantrópica numa comunidade que não tem nada a ver com o meu negócio! O negócio tem que ser bom para a sociedade e para a empresa, não só bom para a sociedade, nem só bom para o meio ambiente.

---

*9. O Sr. poderia dar alguns exemplos de atitudes equivocadas das empresas em busca da sustentabilidade?*

Uma atitude equivocada é a de tentar começar a implantar na empresa modelos de relatórios de sustentabilidade, fazer com que a empresa inteira comece a preencher estatísticas, sem um foco objetivo de agregação de valor. Muitas empresas estão caindo nesse mesmo erro, nesse momento.

---

*10. Os serviços da Sustentax atuam em três frentes, Sustentabilidade de Empreendimentos, Sustentabilidade de Produtos e Serviços e Sustentabilidade Corporativa. Qual o foco de cada uma delas? Que serviços são desenvolvidos em cada uma?*

Na área de Sustentabilidade em Empreendimentos nós ajudamos os incorporadores, os arquitetos, os administradores condominiais a desenvolver seus negócios de forma sustentável, portanto a projetar de forma sustentável, a construir de forma sustentável e a operar os empreendimentos de forma sustentável. Na área de produtos e serviços nós avaliamos a sustentabilidade desses produtos, verificamos se realmente esses produtos são sustentáveis ou não e, em sendo sustentáveis, os produtos conquistam o selo SUSTENTAX. A terceira área é a área de sustentabilidade corporativa, onde nós ajudamos a empresa a entender o que é sustentabilidade e a traçar planos estratégicos de sustentabilidade.

---

*11. Dentro da frente de Sustentabilidade Corporativa vocês oferecem o PSSE que se desenvolve em parceria com a Brasiliano & Associados. Qual o seu objetivo?*

Esse é um serviço de mitigação de riscos sociais para empresas e para empreendimentos. A missão da PSSE é contribuir para a sustentabilidade competitiva dos negócios dos clientes, por meio da análise dos impactos socioambientais de seus projetos e operações e implementação de medidas que mitiguem os riscos sociais, ambientais e de imagem corporativa.

---

*12. Que tipos de fatores de riscos sociais são analisados no projeto?*

Os fatores de riscos avaliados em projeto são:

- Impactos sociais na comunidade;
- Índices de criminalidades;

- índices de IDH;
- práticas trabalhistas;
- trabalho infantil;
- direitos humanos;
- discriminações e grupos vulneráveis;
- dialogo social;
- desenvolvimento humano e treinamento; outros...

---

*13. Quais projetos já foram ou podem ser desenvolvidos através do PSSE?*

Em todo projeto de implantação de um novo empreendimento, de uma nova empresa pode vir a ser necessário um estudo de avaliação e mitigação de riscos sociais.

---

*14. Você acha que as empresas já se conscientizaram dos perigos do posicionamento indiferente quanto aos riscos sociais?*

Eu acho que no mercado tem de tudo. A gente não pode generalizar. Tem empresas que acham que sustentabilidade é uma bobagem, tem empresas que acham que é um modismo e tem empresas que acham que isso tem que integrar a maior estratégia do negócio. Então, tem de tudo e o que nós achamos é que essas empresas que colocarem a sustentabilidade nas suas estratégias de negócio serão as novas líderes de mercado.

---

*15. Qual a importância do serviço especializado no desenvolvimento de Planos Estratégicos de Sustentabilidade?*

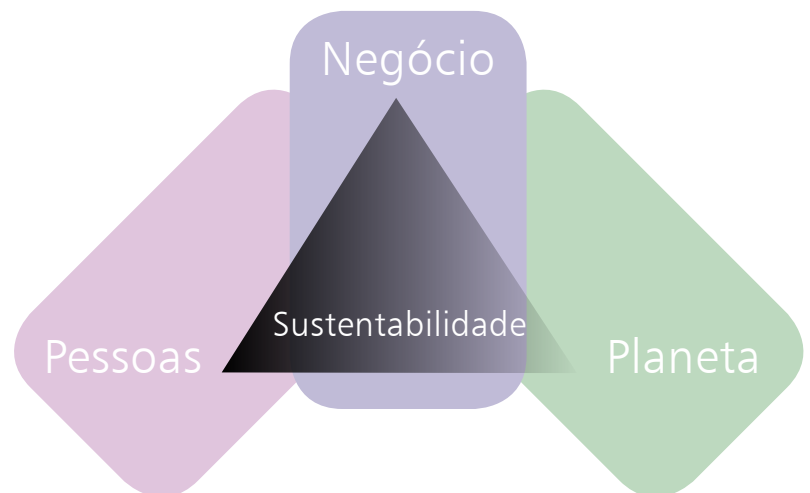
Basicamente o importante é que a empresa, ao estabelecer um Plano Estratégico de Sustentabilidade, ela defina as suas prioridades de atender às expectativas e desejos e percepções de riscos dos diversos públicos de interesse, que é o que importa.

Responsabilidade Social Corporativa

**Mariana Fernandez**

Editora

sumário)





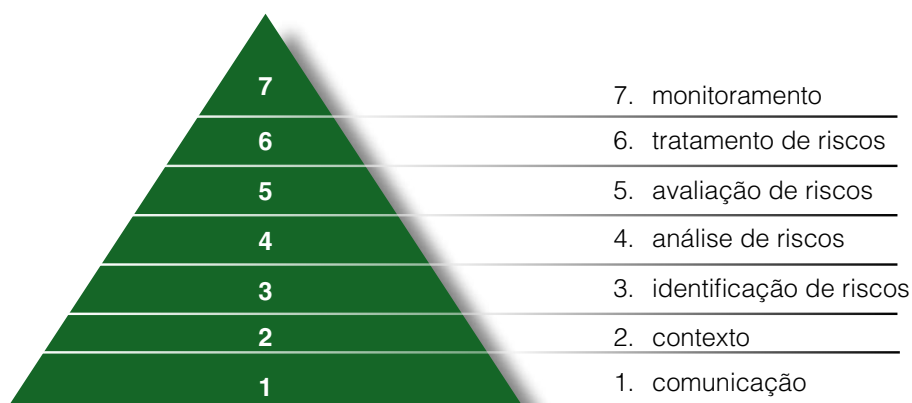


## Serviços de Consultoria **Plano de Gestão de Riscos Corporativos - PGRC**

### **Sua empresa conhece o TAMANHO de seus riscos??**

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

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



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

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 Importância do Planejamento para o Gerenciamento de Crises

*Cláudio dos Santos Moretti*

## INTRODUÇÃO

O homem sempre se preocupou com a sua segurança. No início era os animais, o frio, o calor, depois foram os outros homens. Essa preocupação sempre foi focada na sobrevivência, desde os tempos remotos até hoje em dia, mesmo com as mudanças de cenários e necessidades humanas, a busca pela segurança se mantém, adaptada às circunstâncias contemporâneas.

Atualmente ela se configura um pouco diferente, com o mesmo objetivo de sobrevivência, mas em nível pessoal e corporativa.

As empresas enfrentam batalhas que se renovam e surgem todos os dias a partir de fusões, desregulações, novas tecnologias, novos entraves e crises, que neste mundo absolutamente interligado, mesmo que ocorram do outro lado do mundo, influem nas empresas que atuam por aqui.



Além da competição natural das empresas e, em alguns casos, da hipercompetição, existe o terrorismo, a criminalidade, a fraude e os desastres naturais, cada vez mais presentes em todo o mundo.

Esses desafios nos fazem trabalhar na busca de soluções pró-ativas, no sentido de impedir, dificultar, minimizar ou transferir os danos corporativos.

O Brasil, apesar de ter passado por vários percalços e, em algumas grandes empresas, haver uma gama de planos e procedimentos estruturados para a atuação em situações adversas, ainda não possui tradição no gerenciamento de crises corporativas.

A maioria das corporações possui um plano de emergência para casos de incêndio, acidentes ou vazamento de produtos, notadamente as indústrias. Mas, normalmente, elas não têm um plano estruturado para atender as crises de imagem, surgidas de atos de terrorismo ou em razão da criminalidade.

O País tem buscado no mercado internacional, a estrutura para a elaboração de planos de contingência e gerenciamento de riscos. A prova disso está nos lançamentos de normas pela ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas, que vem lançando normas que auxiliam as corporações no sentido de agir preventivamente a possíveis crises.

Tais normatizações dão um “norte” para as corporações desenvolverem seus planos, de acordo com seu negócio e suas características.

## CONCEITOS

Gerenciamento de crises é um tema muito atual e tem inúmeros conceitos e utilizações.

Primeiramente, é interessante nos basearmos em sua conceituação e explorarmos um pouco as formas em que tais conceitos são utilizados - observe que as conceituações estão ligadas diretamente ao tipo de “negócio” em que os conceitos serão empregados.

Por exemplo, o FBI, Federal Bureau of Investigation ou Departamento Federal de Investigação conceitua crise como “um evento ou situação crucial, que exige uma resposta especial da Polícia, a fim de assegurar uma solução aceitável”.

Segundo o dicionário Aurélio da língua portuguesa (1977, P. 133) “crise é fase difícil, grave, na evolução das coisas, dos sentimentos, dos fatos; é ponto de transição entre uma época de prosperidade e outra de depressão ou vice-versa”.

Já o Institute for Crisis Management define crise como “uma ruptura empresarial significativa que estimula extensa cobertura da mídia. O resultado do exame minucioso feito pelo público afetará as operações normais da organização podendo, também, ter um impacto político, legal, financeiro ou governamental nos negócios.”

Para Antonio Brasileiro, crise pode ser definida como “um momento ou acontecimento indeterminado cujo resultado estabelecerá a diferença”.

Já Otto Lerbinger em seu livro *The Crisis Manager* define crise como “um evento que traz ou tem potencial para trazer à organização uma futura ruptura em sua lucratividade, seu crescimento e, possivelmente, sua própria existência”.

Mário Rosa, em sua obra *A Era do Escândalo* diz que “as crises de imagem – ou crises de reputação – constituem um tipo particular de crise, diferente de todas as outras que podem atingir líderes ou organizações. Essas crises são potencialmente

mais devastadoras porque podem destruir o maior patrimônio de um profissional ou instituição: sua credibilidade.”

O Gabinete de Segurança Institucional da República Federativa do Brasil utiliza a definição de crise para: “Fenômeno complexo, de diversas origens possíveis, internas ou externas ao País, caracterizado por um estado de grandes tensões, com elevada probabilidade de agravamento – e risco de sérias conseqüências – não permitindo que se anteveja com clareza o curso de sua evolução”.

De acordo com Graça Melo Gomes, na apostila de gerenciamento de crises da Universidade Gama Filho: “A palavra vem do latim e tem equivalência com a palavra VENTO. O vento é uma ação da natureza capaz de gerar modificações leves ou profundas nas estruturas por onde passa. E, quando vem forte, uma coisa é certa: nada fica como antes. Gera praticamente uma impossibilidade de volta aos padrões antigos. Assim é a crise. Esse vento pode ser organizacional, técnico, financeiro, político, interno, externo, entre outras fontes. Quando ele sopra algo acontece e as estruturas mudam e nada mais é como antes”.

Já, de acordo com a apostila de gerenciamento de crises da academia da Polícia Civil da Bahia “o estudo etimológico da palavra ‘crise’ nos mostra seu verdadeiro significado atual. O termo ‘crise’ – que possui variações mínimas em muitos idiomas – origina-se do grego krinein, que quer dizer ‘decidir’ ou, mais apropriadamente, ‘a capacidade de bem julgar’. A primeira – e muito apropriada – aplicação do termo ocorreu na Medicina. Cumpre guardar essa noção, válida tanto para Hipócrates, Pai da Medicina, na Grécia Antiga, quanto para os Encarregados da Aplicação da Lei nos dias atuais: na essência do termo “crise” está uma

qualidade – mais arte do que ciência – definida como “a capacidade de bem julgar”.

Lerbinger menciona também a definição de crise dada por Charles F. Hermann:

Para que exista uma crise, é preciso que haja essas três características:

- Os administradores devem reconhecer a ameaça (ou risco) e acreditar que ela possa impedir (retardar ou obstruir) as metas prioritárias da organização;
- Devem reconhecer a degeneração e irreparabilidade de uma situação se eles não tomarem nenhuma ação; e
- Devem ser pegos de surpresa.

Essas três características da crise refletem as descrições: subaneidade, incerteza e falta de tempo.

As crises têm algumas características que podem auxiliar na identificação de uma situação mais grave para a empresa. As características mais comuns de uma crise são:

- As coisas acontecem “de repente”;
- É preciso tomar decisões urgentes;
- O tempo é curto;
- Ameaças específicas são identificadas;
- Todo mundo quer informações urgentes sobre o que está acontecendo;
- Há uma sensação geral de perda de controle;
- A pressão cresce a cada segundo;
- Trabalhos de rotina se tornam extremamente difíceis;
- O “pessoal de fora” (imprensa, sindicatos, políticos, “amigos”) começa a ter um súbito interesse pela empresa;



- A reputação da empresa se abala;
- As comunicações ficam incrivelmente difíceis de serem gerenciadas (tanto as internas quanto as externas).

Doutrinariamente se estuda a crise e suas características essenciais, sejam elas:

- Imprevisibilidade;
- Compressão de tempo (urgência);
- Ameaça de vida; e
- Necessidade de:
  - postura organizacional não-rotineira;
  - planejamento analítico especial;
  - capacidade de implementação;
  - considerações legais especiais.

De acordo com Institute for Crisis Management, os tipos de crises podem ser classificados como:

- Atos de Deus
- Problemas mecânicos
- Erros humanos
- Decisões ou indecisões administrativas

Seja qual for a origem da crise ela poderá ser classificada quanto aos níveis de resposta exigida. Nesse caso, podemos classificá-la como sendo local, regional ou corporativa.

Um nível de resposta local inclui organização, procedimentos operacionais de resposta e recursos da instalação, atividade ou serviço que conta com recursos pró-

prios e externos disponíveis em instituições e empresas locais ou outros recursos.

A crise terá um nível de resposta regional quando

os recursos locais não forem suficientes para combater a emergência. Inclui recursos externos disponíveis de filiais na mesma região, instituições e empresas da região e outros recursos corporativos localizados na área.

E, por último, a resposta em nível corporativo, pode ser utilizada quando os recursos regionais não forem suficientes para combater a emergência. Inclui recursos externos disponíveis em quaisquer filiais da empresa, instituições e empresas nacionais ou internacionais e recursos corporativos localizados em mais de uma região.

Após a apresentação desses conceitos, observamos que eles têm um enunciado capaz de contextualizá-los de acordo com a situação ou tipo de negócio.

O que fica claro é que crise não é o mesmo que problema, pois problemas são cotidianos e estão ligados ao dia-a-dia da empresa enquanto que crise extrapola o ambiente interno, trazendo maior repercussão ou danos à empresa. Da mesma forma o gerenciamento de crise possui alguns conceitos, porém todos levam ao mesmo sentido, que é o de controle.

O FBI apresenta um conceito que considero mais adequado ao tema. Segundo ele, “o gerenciamento de crises é o processo de identificar, obter e aplicar os recursos necessários à antecipação, prevenção e resolução de uma crise”.

Este conceito também nos remete a condição de planejamento para o enfrentamento da crise, somente assim poderemos identificar os perigos e elaborar os planos para antecipação, atuação na crise e ações de contingência.

De acordo com a ABNT NBR 15999-2/2008 continuidade de negócios é a capacidade estratégica e tática da organização de planejar e responder a incidentes e



interrupções de negócios para conseguir continuar suas operações em um nível aceitável previamente definido.

A partir desse conceito, fica claro que o plano de continuidade de negócios deve partir da direção da empresa ou ter o seu aval, pois é uma capacidade estratégica.

Isso demonstra que o PCN deve ter o apoio da alta administração e o envolvimento de todas as pessoas, pois responder a uma possível interrupção ou incidente pressupõe envolvimento, treinamento, estrutura e atribuições que serão descritas para a atuação das pessoas envolvidas diretamente.

## PLANEJAMENTO DE SEGURANÇA

Ainda tratando dos conceitos desse tema, o planejamento e a nomenclatura adotada para os planos são bastante diversificadas.

Segundo Peter Drucker, “O planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes”.

Desse modo fica claro que planejamento é um ato de antecipação, de atuar preventivamente, antes que do fato se concretizar.

Portanto, os planos são elaborados com antecedência e podem ser estruturados de acordo com a situação, negócio ou tipo de empresa. Assim, podemos traçar planos em diversos níveis

de atuação para uma situação de crise, podendo ter como planos principais:

Plano de segurança – trata de manter as condições de segurança de uma empresa, de acordo com os meios disponíveis, sejam eles materiais, tecnológicos, organizacionais e de recursos humanos.

Plano de emergência – trata das ações para atuação diante de uma situação de crise ou de emergência operacional (interna) que, nas mesmas condições do plano de segurança, usará os recursos disponíveis para atuar na emergência.

Plano de contingência – são as ações para que os danos não se alastrem, de modo a contê-los dentro de uma determinada condição, de acordo com o plano de emergência, fazendo com que a empresa volte ao seu funcionamento, ainda que precariamente,

Os planos secundários são aqueles advindos dos planos principais, como por exemplo: Plano de manutenção; Plano de gerenciamento de crises; Plano de continuidade operacional, Plano de comunicação e outros.

A estrutura empregada será de acordo com o tipo de negócio, tamanho, organograma, histórico, competitividade e outros fatores que farão a empresa escolher a melhor estrutura para o seu negócio. Qualquer que seja a estrutura adotada, os planos serão resultado de uma prévia avaliação de riscos. Não seria produtivo qualquer plano sem a análise dos riscos que a empresa está sujeita.

A avaliação de risco busca identificar, dentro do contexto da empresa, quais os riscos reais e potenciais que ela está sujeita. Quais são as probabilidades de ocorrência de uma crise e quais os danos que elas podem causar.

É a partir dessas respostas que os planos serão elaborados buscando o gerenciamento desses riscos identificados e quantificados, ainda que de maneira subjetiva, pois só assim poderíamos justificar a implementação de recursos para decidir sobre as ações que seriam tomadas.

Basicamente o gerenciamento de risco traz quatro alternativas:



Mitigação do risco – através da adoção de mecanismos que possam reduzir a probabilidade de ocorrência ou reduzir os danos causados, ou ainda reduzir os dois fatores, probabilidade e consequências.

Transferência do risco – através do seguro ou do auto-seguro que visam ressarcir os danos causados pela crise.

Eliminar o risco – através da retirada das fontes de risco, desde que não seja essencial à empresa ou ao negócio ou ainda que afete a cultura organizacional da empresa.

Assumir o risco – com base no resultado da análise de risco a empresa pode decidir assumir o risco, ou seja, não fazer nada (pagar para ver).

Potencializar o risco- é a tomada ou aumento do risco na tentativa de tirar proveito de uma oportunidade.

A análise de risco é de fundamental importância para a elaboração de qualquer um dos planos apresentados e deve seguir parâmetros internacionais, como a estrutura apresentada pela ISO 31000, publicada pela ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas.

A primeira edição da norma brasileira de gestão de riscos – ABNT NBR 31000/2009 foi lançada, em 30/11/2009, entrando em vigor a partir de 30/12/2009. A versão brasileira tem as mesmas premissas e orientações da ISO americana.

A ISO 31000 que a ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas aprovou para uso no Brasil foi baseada na norma AS/NZS 4360, norma de gestão de risco utilizada na Austrália e na Nova Zelândia.

A norma AS/NZS 4360 foi publicada em 1995, tendo sofrido uma revisão em 1999 e outra em 2004 e era considerada a mais completa, sendo usada como base da ISO 31000.

Também é importante conhecer a terminologia utilizada na Norma. Neste caso, ainda em 30/11/2009 a ABNT publicou a ABNT ISO GUIA 73, que substituiu a ABNT ISO/IEC GUIA 73/2005, que foi revisada.

O Guia 73/2009 traz o vocabulário básico para podermos entender e falarmos a mesma língua em relação à gestão de risco. Daí a importância do guia.

A estrutura apresentada pela ISO 31000, traz a necessidade de monitorar e, conseqüentemente, ajustar, fazer as correções necessárias a fim de controlar os níveis de risco da empresa.

Isso quer dizer que não basta fazer a análise dos riscos, matriciar os resultados de acordo com o apetite ao risco da empresa e elaborar os planos. Ainda será necessário o constante acompanhamento e ajustes dos planos, de acordo com o cenário em que a empresa estiver inserida.

#### **Cláudio dos Santos Moretti**

Especialista em Segurança Empresarial (MBA) pela FECAP-SP, professor universitário do curso de Graduação Tecnológica em Gestão de Segurança Privada da UNIP, em Santos e Inspetor de Segurança Sênior da PETROBRAS.

sumário



# O Esgoto que salva

Mariana Fernandez

*“Fora do Rio e de São Paulo, capitais mais ou menos saneadas, e de algumas outras cidades em que a previdência superintende a higiene, o Brasil é ainda um imenso hospital”. (Miguel Pereira, médico, em 1916)*

Esgoto são águas que provocam nojo e repulsa na maioria das pessoas que, desacostumadas com o contato com essas águas sujas, demonstram o quanto se sentem incomodadas ao verem ou sentirem o odor dessas águas turvas. Porém, esgoto nada mais é do que as águas usadas por essas mesmas pessoas que demonstram repulsão, e que apresentam as suas características naturais alteradas, após esse processo de utilização.

Mais do que nojo, deveríamos todos preocupar-nos com a poluição que processamos nas águas que retiramos limpas da natureza. Tal poluição contamina o meio ambiente provedor de águas claras e que deveria ser tratado com respeito, gratidão e, de forma menos emocional mas igualmente inteligente, com a manutenção de seu equilíbrio, para termos por mais tempo acesso à fonte esgotável da água.

Apesar do nojo instintivo quase que imediato e até conseguirmos ver com facilidade a poluição ambiental provocada pelo esgoto. Somos capazes, sem muita reflexão, até de deduzirmos nossa culpa nesse quadro triste, dada a consciência ambiental adquirida pelo mundo nesses últimos tempos. Contudo, não conseguimos ver a olhos nus o mal que causamos, indiretamente através do esgoto que produzimos, aos nossos semelhantes.

Digo indiretamente porque não somos nós que lançamos através de nossa ação direta nossas águas sujas nos rios, lagos, represas e etc. Mas somos nós que, indiretamente, somos coniventes com políticas públicas indiferentes à questão do tratamento e infraestrutura das águas residuais (outro nome do esgoto).

O lançamento indiscriminado de águas residuais domésticas no Brasil costuma ser um dos maiores problemas ambientais e de saúde pública



já que os agentes patogênicos encontrados no esgoto causam doenças como a cólera, a difteria, o tifo, a hepatite e muitas outras.

No Brasil, são produzidos 32 milhões de metros cúbicos de águas residuais por dia. Deste total, apenas 14 milhões são coletados e somente 4,8 milhões de metros cúbicos de esgoto são tratados, volume que corresponde a apenas 15% do total produzido; o serviço é estendido a apenas 44% das famílias brasileiras, ou seja, 34,8 milhões de pessoas não têm acesso à coleta de esgoto. O restante é descartado de forma indiscriminada nos rios. Ainda assim, o investimento do Governo é de apenas 0.04% do PIB

Tal realidade é facilmente observada na Cidade de São Paulo, onde córregos e rios poluídos, tubulados ou não entram em contato direto com a população através das enchentes que ocorrem frequentemente na cidade e têm causa num mal planejamento urbano.

## Tratamento de Esgoto

A devolução das águas residuais ao meio ambiente deverá prever, se necessário, o seu tratamento, seguido do lançamento adequado no corpo receptor que pode ser um rio, um lago ou no mar através de um emissário submarino.

O esgoto pode ser transportado por tubulações diretamente aos rios, lagos, lagoas ou mares ou levado às estações de tratamento, e depois de tratado, devolvido aos cursos d'água.

A solução é um sistema adequado de saneamento básico que pode ou não incluir uma Estação de Tratamento de Águas Residuais, conforme o caso a ser estudado.

Geralmente a própria natureza possui a capacidade de decompor a matéria

orgânica presente nos rios, lagos e no mar. No entanto, no caso dos efluentes essa matéria é em grande quantidade exigindo um tratamento mais eficaz em uma Estação de Tratamento de Esgoto (ETE) que, basicamente, reproduz a ação da natureza de maneira mais rápida.

É importante destacar que o tratamento dos efluentes pode variar muito dependendo do tipo de efluente tratado e da classificação do corpo de água que irá receber esse efluente, de acordo com a Resolução CONAMA 20/86. Quanto ao tipo, o esgoto industrial costuma ser mais difícil e caro de tratar devido à grande quantidade de produtos químicos presentes.

Quanto à classificação, o efluente deve ser devolvido ao rio tão limpo ou mais limpo do que ele próprio, de forma que não altere suas características físicas, químicas e biológicas. Em alguns casos, como por exemplo, quando a bacia hidrográfica está classificada como sendo de classe especial, nenhum tipo de efluente pode ser jogado ali, mesmo que tratado. Isso porque esse tipo de classe se refere aos corpos de água usados para abastecimento.



Pode-se então, separar o tratamento de esgoto domiciliar em 4 níveis básicos: nível preliminar, tratamento primário e tratamento secundário que tem quase a mesma função, e tratamento terciário ou pós-tratamento. Cada um deles têm, respectivamente, o objetivo de remover os sólidos suspensos (lixo, areia), remover os sólidos dissolvidos, a matéria orgânica, e os nutrientes e organismos patogênicos (causadores de doenças).

## O ESGOTO QUE MATA

A situação de descaso ao setor de saneamento no Brasil tem consequências muito graves para a qualidade de vida da população, principalmente aquela mais pobre, residente na periferia das grandes cidades ou nas pequenas e médias cidades do interior.

Segundo dados da ONG Esgoto é Vida, da população diretamente afetada, as crianças são as que mais sofrem, conforme nota a tabela:

- 65% das internações hospitalares de crianças menores de 10 anos estão associadas à falta de saneamento básico (BNDES, 1998);
- a falta de saneamento básico é a principal responsável pela morte por diarreia de menores de 5 anos no Brasil (Jornal Folha de São Paulo - FSP, 17/dez/99);
- em 1998, morreram 29 pessoas por dia no Brasil de doenças decorrentes de falta de água encanada, esgoto e coleta de lixo, segundo cálculos da FUNASA realizados a pedido do Jornal Folha de São Paulo (FSP, 16/jul/00);
- a eficácia dos programas federais de combate à mortalidade infantil esbarra na falta de saneamento básico (FSP, 17/dez/99);

- os índices de mortalidade infantil em geral caem 21% quando são feitos investimentos em saneamento básico (FSP, 17/dez/99);
- as doenças decorrentes da falta de saneamento básico mataram, em 1998, mais gente do que a AIDS (FSP, 16/jul/00);
- a utilização do soro caseiro, uma das principais armas para evitar a diarreia, só faz o efeito desejado se a água utilizada no preparo for limpa (FSP, 17/dez/99).

### Resumindo:

15 crianças de 0 a 4 anos de idade morrem por dia no Brasil em decorrência da falta de saneamento básico, principalmente de esgoto sanitário (FUNASA-FSP, 16/jul/00).

### Isto significa que:

Uma criança de 0 a 4 anos morre a cada 96 minutos em nosso país por falta de saneamento básico, mais precisamente, por falta de esgoto sanitário (FUNASA-FSP, 16/jul/00).

## O RISCO SOCIAL DA FALTA DE SANEAMENTO

Para Egler (1996), o risco social é resultante de carências que contribuem para uma degradação das condições de vida da sociedade e que podem ser expressas nas condições de habitabilidade, ou seja, a defasagem entre as condições atuais e o mínimo requerido para o desenvolvimento humano, como o acesso aos serviços básicos de saneamento, água potável e coleta de lixo,



podendo incorporar, a longo prazo, avaliações das condições de emprego e renda.

Já Ricardo Dagnino, considera risco social como “a maior parte dos riscos” num sentido *latu*, pois, “podem ser riscos causados pela sociedade ou riscos com consequências para as sociedades humanas”.

Segundo ele, este tipo de risco pode ser dividido em dois grupos:

- Exógenos: relacionados aos elementos naturais e às ameaças externas (por exemplo, terremotos, epidemias, secas e inundações);
- Endógenos: relacionados aos produtos das sociedades e às formas de política e administração (crescimento urbano e industrialização, formação de povoados e densidade excessiva de alguns bairros).

Dessa forma, o risco social devido à falta de saneamento básico seria um risco do tipo endógeno, já que é consequência direta da ação do homem que produz e lança no espaço físico o esgoto sem ao menos, e na maioria das vezes, isolá-lo da convivência humana.

Segundo este mesmo estudioso, “os riscos sociais carecem sempre de uma abordagem inter-multidisciplinar pois implicam uma pluralidade de atores e resultam da combinação de um grande número de variáveis, particularmente difíceis de serem consideradas ao mesmo tempo.”

No caso da problemática do esgoto no País, o risco social proveniente, é culpa de toda a sociedade, tanto pelo descaso com a população carente de saneamento básico quanto pela desinformação, já que a maioria não sabe o poder destruidor do esgoto não tratado e o enorme custo ao Estado que ele provoca.

## O ESGOTO LUCRATIVO

Se a indiferença para com a situação das populações mais pobres não pode ser mudada, um fator muito importante deve ser levado em conta tanto pelos eleitores quanto pelos políticos.

A coleta, o tratamento e a disposição ambientalmente adequada do esgoto sanitário são fundamentais para a melhoria do quadro de saúde da população do município e, melhoria do quadro de saúde pública significa menos gastos com saúde pelo poder público.

Segundo a Fundação Nacional de Saúde (FUNASA), investimentos em saneamento têm um efeito direto na redução dos gastos públicos com serviços de saúde, de forma exata, **para cada R\$ 1,00 (um real) investido no setor de saneamento economiza-se R\$ 4,00 (quatro reais) na área de medicina curativa.**

Por isso, nessas eleições é nosso dever escolher candidatos que preconizem a criação e a manutenção de infraestruturas de saneamento básico no País. Vamos escolher saúde para todos e economia para o Brasil. Teremos mais dinheiro para ser investido em em necessidades tão urgentes quanto a educação e campanhas de esclarecimento acerca dos cuidados para com as águas residuais, não deixar que esse excedente que o investimento em saneamento básico pode gerar seja desviado para o bolso dos corruptos também é nosso dever.

**Mariana Fernandes**

Editora

sumário

Em Foco | 29



# Serviços de Consultoria

## Plano de Continuidade de Negócios - PCN

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

A operacionalização de um PCN é um processo estruturado para:

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

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

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

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

## Consulte – nos!!!!

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



# ACONTECE

na *Brasiliano*

Mariana Fernandez

## BRASILIANO NA INFRA RIO 2010

O Encontro de Profissionais de Gerenciamento de Serviços de Facility & Property Management, ocorrido no último dia 12 de agosto durante o 4o. INFRA RIO, contou com uma palestra do especialista em gestão de riscos Antonio Brasiliano.

De tema *Riscos e Contingências: Aspectos intangíveis e ambientais que colocam em xeque a gestão dos empreendimentos e a imagem empresarial*, o diretor-executivo da Brasiliano & Associados, que desenvolveu vários projetos nessa área específica da gestão de riscos, compartilhou cases e teoria de interesse público, sendo parabenizado pelos participantes do evento.

Durante o encontro, realizado pela Revista INFRA, foram discutidas idéias de melhorias para elevar a qualidade do atendimento nos serviços e infraestrutura em grandes empreendimentos visto os megaeventos esportivos que estão por vir no País Os presentes compartilharam experiências por meio da apresentação de cases e tiveram acesso às principais tendências em tecnologia.

Confira as fotos da palestra:



## TREINAMENTO NA ALGAR SEGURANÇA

Com o objetivo de implementar o processo de gestão de riscos no negócio da empresa, foi realizado na Algar Segurança o treinamento em gestão de riscos pelo renomado especialista Antonio Celso Ribeiro Brasileiro.

A Algar Segurança é especializada na oferta de soluções inteligentes em segurança patrimonial, documental e eletrônica e há mais de uma década desenvolve suas atividades no País.

O treinamento de Gestão de Riscos que ocorreu nos dias 1, 2 e 3 de setembro na Universidade Corporativa do Grupo Algar em Uberlândia abordou temas como: Gerenciamento de riscos e a integração com a segurança empresarial; riscos estratégicos, identificação e análise de riscos, matriciamento de riscos, alinhamento com a norma ISO 31000 e aplicação prática da metodologia no processo.

Carolina Lage, da Algar, disse que a opção pelo treinamento partiu da vontade da empresa de “sair na frente e trabalhar de acordo com a normativa ISO 31.000, para fazer a Gestão de Riscos, tanto dos processos internos, quanto dos clientes”.

A gestora de processos disse ainda que o “objetivo principal do treinamento foi o de aprender os conceitos de Gestão de Risco e a metodologia utilizada pelo Brasileiro” de modo que pudessem “estabelecer uma política e implementar a Gestão de Riscos internamente e para o mercado” adequando a Algar “às orientações da ISO 31.000”.

Em 24 horas/aula, participaram do evento os colaboradores responsáveis pela implantação do processo de gestão de risco na empresa.

Segundo Enza Cirelli, Diretora de Treinamento da Brasileiro & Associados, “a Algar Segurança é a primeira empresa do setor que está pensando estrategicamente no processo de gestão de riscos”.

Veja a seguir, flashes do evento:

# ACONTECE

na Brasileiro



sumário

## 4ª edição da conferência Gerenciamento de Riscos Corporativos

De 21 a 23 Setembro de 2010 no Golden Tulip Paulista Plaza em São Paulo

A Brasiliano & Associados é patrocinadora do evento que é sucesso há quatro anos e que, nesta edição, conta com gestores de grandes corporações e membros do poder público.

No segundo dia da conferência o Diretor-Executivo da Brasiliano & Associados Antonio Celso Ribeiro Brasiliano será o primeiro palestrante, abordando o assunto Metodologia E Processos De Gestão Pró-Ativa De Riscos E Diretrizes Da ISO 31000.

O gerenciamento de risco é cada vez mais visto como um pré-requisito para controle efetivo tanto no setor privado como público. Daí a importância da palestra,

que mostra como a ISO 31000 surge como desafio para integrar os diferentes conceitos da Gestão de Riscos Corporativos.

Entre as novidades da edição deste ano do evento, estão:

- Participação de 3 CROs e 3 CFOs
- Apresentações de casos de sucesso de instituições financeiras
- Benchmarking no mercado de Gerenciamento de Riscos
- Tutorial apresentado pela ISACA, instituição reconhecida internacionalmente

Inscreva-se e obtenha mais informações no site [www.riscoscorporativos.com](http://www.riscoscorporativos.com)

sumário





# Fraud Risk Assessment

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


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

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

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

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





# Redes Sociais e seu uso no Ambiente Corporativo Benefícios, Riscos e Proteção da Empresa

*Dr. Marcos Gomes da Silva Bruno e Dr. Renato Leite Monteiro*

O surgimento de novas tecnologias e as inovações em mídias sociais têm alterado a forma como as pessoas se comportam. Convergência está em todo lugar, e nunca foi tão fácil atingir um público tão grande.

Para que seja possível ter uma idéia da dimensão deste assunto, atualmente, 96% das pessoas da chamada geração Y utilizam redes sociais; 01 em cada 08 casais americanos se conheceram através de uma rede social; a televisão levou 13 anos para atingir os 50 milhões de expectadores, enquanto que a rede social Facebook alcançou o dobro da marca, em número de usuários, em apenas 9 meses, somando hoje mais de 400 milhões de usuários. Caso fosse um país, o Facebook seria o 4º mais populoso do mundo, e teria quase a população total da Europa.

Neste contexto, é relevante o papel das redes sociais, que a cada dia estão mais inseridas na vida das pessoas, com utilização maciça e crescente, principalmente para fins pessoais.



Por este motivo, no início do surgimento das redes sociais, os gestores de Tecnologia da Informação (TI) das empresas se apressaram em bloquear o acesso a todas as redes sociais, em um trabalho incansável, já que a cada dia mais e mais redes sociais surgem na Internet, sob o pretexto de inibir uma eventual perda de produtividade dos trabalhadores, que poderiam passar a dedicar mais tempo a questões pessoais do que ao seu trabalho.

Porém, a evolução das redes sociais convergiu para a utilização destas ferramentas também para fins profissionais, passando a ser uma importante ferramenta de pesquisa e publicidade, mas nunca deixando de lado aquele caráter de finalidade pessoal da rede social, o que hoje já faz com que a visão dos gestores de TI comece a mudar.

A cada dia é mais comum ver empresas, muitas delas de grande porte, liberando o acesso de seus funcionários às redes sociais, até porque pesquisas já revelam que empresas que permitem o uso de mídias sociais a seus empregados são, em média, 9% (nove por cento) mais produtivas do que as que agem no sentido contrário.

Porém, é importante ressaltar que esta nova mentalidade dos gestores de TI, apoiada pela mais alta direção das corporações, embora alinhada com os conceitos modernos de gestão, tem consequências no âmbito jurídico, que poderão ser suportadas pela empresa, e não podem ser ignoradas.

Os riscos são inúmeros, mas é possível destacar, dentre outros, o risco de vazamento de informações da empresa, bem como o risco de responsabilização da corporação, por atitudes impróprias de seus empregados no uso das redes sociais.

A autorização de acesso a redes sociais mal implementada cria na empresa uma verdadeira “porta aberta” para o acesso e disseminação de informações confidenciais e restritas.

Na medida em que o empregado tem contato com o mundo externo através desta já mencionada “porta aberta”, mais exposta a empresa está à rápida disseminação e divulgação de informações restritas, em um caso de má-fé de um de seus empregados.

No mesmo sentido, a interação do empregado com terceiros, externos à empresa, aumenta a possibilidade de recebimento de artefatos maliciosos e vírus, que podem vir a infectar a rede corporativa, e permitir a invasão de terceiros, mesmo que por um descuido do empregado, leal e de boa-fé.

Ademais, é cada vez mais comum nos depararmos, em redes sociais, com casos de pessoas que se passam por outras, comunicações ofensivas, discriminatórias, violação de propriedade industrial e/ou intelectual pela reprodução indiscriminada e não autorizada de criações de terceiros, e outras condutas ilícitas.

Ocorre que, partindo tais condutas ilícitas da conexão corporativa, é inequívoco que a Legislação Brasileira dá amparo à eventual responsabilização do empregador por tais atos de seu empregado, já que foi o responsável por dar ao empregado a possibilidade de cometer aquele ilícito, e ter se omitido em seu dever de cautela, enquanto empregador, de verificar as atitudes de seu empregado naquele serviço ao qual facultou acesso.

Mas, em que pesem estes riscos, além de outros previsíveis, temos que a idéia dos gestores de TI, de liberar acesso às redes corporativas, não é ruim, e nem deve ser desprezada.

Apenas é necessário que a implementação desta permissão ao empregado seja realizada de forma adequada, com adoção dos devidos mitigadores de risco.

O processo deve se iniciar com a elaboração de um Regulamento Interno de Segurança da Informação, um documento de cunho jurídico, que estabelece os direitos e deveres dos empregados, no uso de recursos tecnológicos.

Neste documento, não só as redes sociais serão abordadas, mas, de forma geral, serão estabelecidas as responsabilidades civis e penais de todos dentro da empresa por seus atos, os limites impostos, e, principalmente, a quebra de qualquer expectativa de privacidade do empregado, para que possa ser monitorado pelo empregador em sua trajetória nas redes sociais, ou mesmo no uso do e.mail corporativo, o que é perfeitamente aceito, em consonância com as mais recentes decisões dos nossos Tribunais.

Estabelecido o regulamento, este deve ser implantado na empresa, e a implementação se inicia no ponto de vista técnico, onde ferramentas informáticas deverão ser aplicadas ao ambiente, para monitoramento, controle, e preservação de evidências, tudo de acordo com o Regulamento elaborado.

Prontas para entrar em funcionamento as ferramentas informáticas, o empregador

deve passar à implementação jurídica, que envolve a colheita da assinatura de todos os colaboradores, manifestando sua aceitação às condições impostas pelo Regulamento, que regerá o seu uso dos recursos tecnológicos da empresa.

Feito isso, o empregador deve passar ao gerenciamento deste ambiente tecnológico, investindo em pessoas para auxiliar no cumprimento das diretivas estabelecidas pelo Regulamento implantado, monitorando os atos de seus empregados, coletando e preservando adequadamente evidências, e, inclusive, reunindo periodicamente seus empregados, para palestras sobre conscientização quanto ao uso responsável dos recursos informáticos da empresa, em áreas multidisciplinares, do jurídico ao técnico.

Assim, podemos concluir que o uso das redes sociais nos ambientes corporativos é uma realidade inevitável, a curto prazo, pois já se mostra benéfica à produtividade dos colaboradores, mas, ao mesmo tempo, demanda o preparo prévio dos gestores de TI e da alta direção da empresa, para que a liberação de tais acessos ocorra com um nível de maturidade legal e técnica adequado da empresa, dentro das melhores práticas de governança corporativa, o que poderá reduzir, senão inibir, boa parte dos riscos inerentes a tal política de permissão de acesso.

#### **Dr. Marcos Gomes da Silva Bruno**

Advogado, sócio do Opice Blum Advogados, autor do livro “Resumo Jurídico de Direito Civil – Obrigações e Contratos no Novo Código Civil” (Ed. Quartier Latin) e Co-organizador do livro “Manual de Direito Eletrônico e Internet” (Ed. Lex).

#### **Dr. Renato Leite Monteiro**

Advogado, associado do Opice Blum Advogados Associados, Mestre em Ordem Jurídica Constitucional pela Universidade Federal do Ceará, professor assistente da Universidade Federal do Ceará e professor da Escola Superior de Magistratura do Ceará

sumário)



**Seus processos estão controlados**



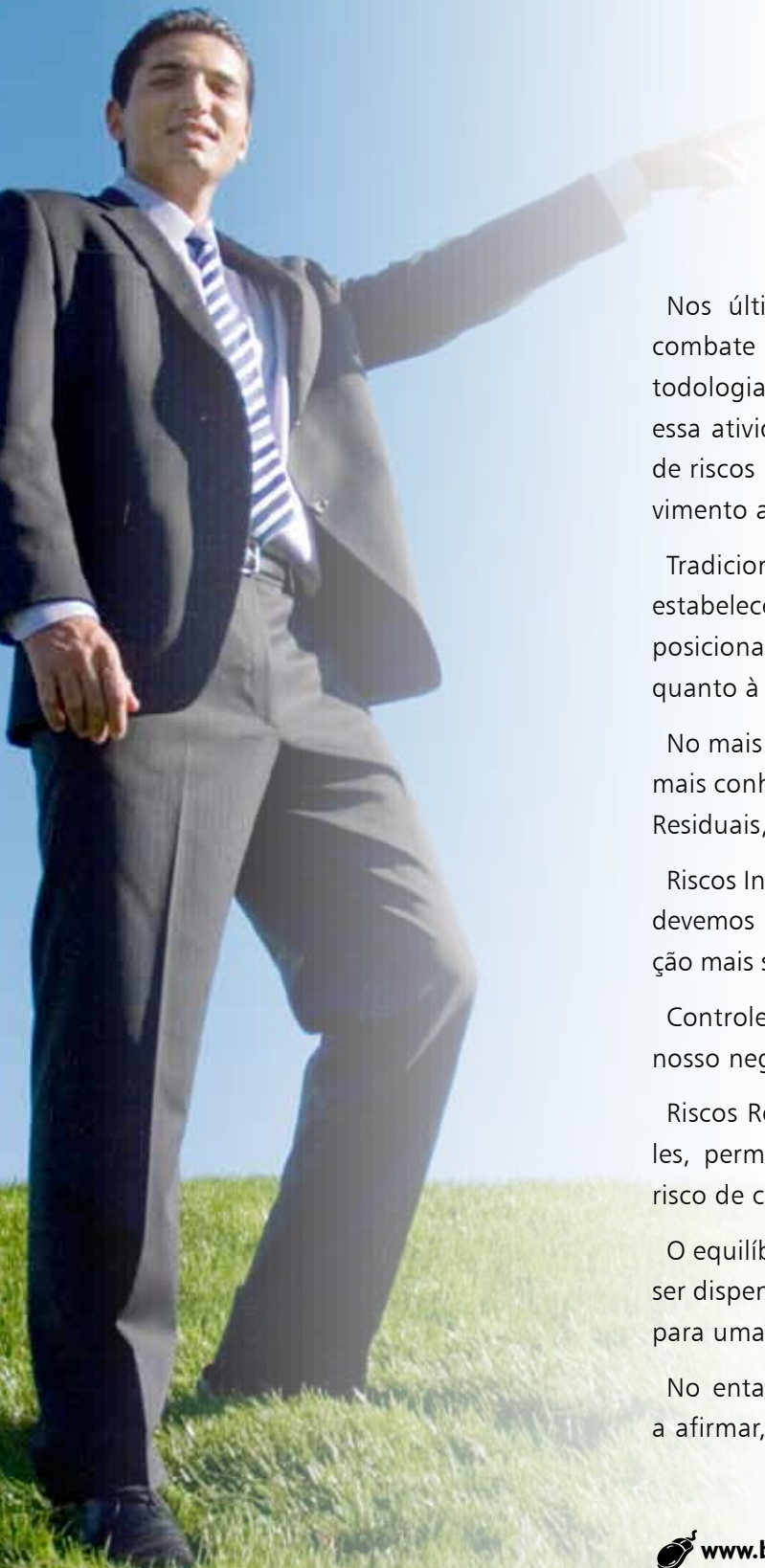
A Divisão de Auditoria de Riscos da Brasiliano & Associados auxilia sua empresa a mitigar e controlar os riscos nos processos, ganhando flexibilidade e competitividade.



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

# Riscos Perversos: a bola é dos Gestores de Riscos

Nilton Santos



Nos últimos anos o mundo empresarial tem evoluído muito no combate sistemático aos riscos corporativos. Diversos *frameworks*, metodologias e ferramentas foram disponibilizadas e dão suporte para essa atividade. Porém, esse aparato todo depende da ação do gestor de riscos para ser otimizado, e nesse aspecto, o campo para desenvolvimento ainda é vasto.

Tradicionalmente a relação riscos x controles no âmbito corporativo estabeleceu uma condição que leva as organizações a tomarem um posicionamento quase que padrão, e porque não dizer acomodado, quanto à mitigação de riscos.

No mais das vezes, tal situação é assentada no princípio da correlação mais conhecida entre Riscos Inerentes, Controles Estabelecidos e Riscos Residuais, onde temos:

**Riscos Inerentes:** são aqueles intrínsecos ao negócio. Querendo ou não, devemos considerá-los e quanto mais preciso formos na sua identificação mais sucesso teremos no estabelecimento dos controles necessários.

**Controles Estabelecidos:** são ações e meios que criamos para tornar o nosso negócio controlado na medida certa.

**Riscos Residuais:** são riscos que, após o estabelecimento dos controles, permanecem em maior ou menor escala, segundo o apetite ao risco de cada organização.

O equilíbrio entre as ações aplicadas na identificação e o tratamento a ser dispensado aos riscos que permeiam qualquer negócio, é o segredo para uma eficaz gestão de riscos.

No entanto, diversos fatores e acontecimentos recentes, levam-nos a afirmar, sem medo de errar, que a correlação acima está sendo mal

versada e há no mínimo uma séria omissão dos gestores de riscos nesse processo.

Casos públicos e amplamente comentados na mídia em geral escancaram anomalias, tais como: explosão da BP, fraudes na Enron e Parmalat e acidentes contumazes em portas giratórias de bancos, apenas para citarmos alguns.

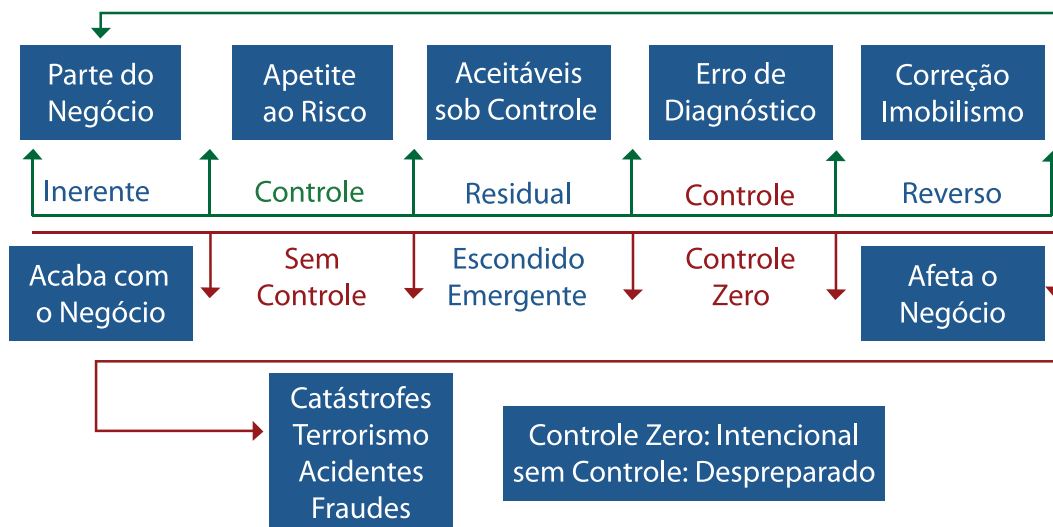
Surgem então novas modalidades de riscos além das anteriormente citadas, que já deveriam haver sido identificadas e que não estão sendo adequadamente tratadas, merecendo, por tal motivo, mais atenção ou esforços redobrados para o enquadramento ou ajuste das consequências que geram.

Neste cenário, denominamos Riscos Perversos aqueles que por sua natureza e características de ocorrência trazem para as organizações um tipo de situação muito grave, tal qual o seu próprio nome sugere. Aqui identificamos ao menos dois tipos de riscos:

Riscos Reversos: são aqueles que vão além dos riscos inerentes/residuais e que, caso não sejam adequadamente tratados, normalmente causam novos e repetitivos danos perversos, seja pela falta de controle, seja pela falta de ação dos gestores de riscos em combatê-los, quando esses tomam conhecimento dos mesmos.

São diversos os exemplos que se encaixam nessa categoria entre acidentes aéreos ou de automóveis, e outros tantos como o caso das portas giratórias em bancos, de notada eficiência no combate a assaltantes armados, mas frequentemente danosa e com registros de casos de morte e ferimento de pacatos cidadãos.

Riscos Ocultos (ou Emergentes ou Escondidos): Estão fora do escopo da gestão de riscos, proposital ou desastradamente, mas que causam, tanto quanto os riscos reversos, danos terríveis quando aparecem. Podemos destacar uma série de casos que se enquadram como exemplo, mas citamos o mais recente e não por isso menos emblemático deles, o acidente da BP, em abril de 2010, que além de mortes e dezenas de feridos, causou até aqui um dos maiores desastres ambientais de que se tem registro. Tudo isso em meio a uma série de posturas incrivelmente irresponsáveis de diversos agentes que participaram deste processo, da improbidade dos governantes e empresários que colocaram questões de ordem financeira à frente de tudo, e da negligência dos colaboradores envolvidos, que teriam até desligado alarmes preventivos a uma tragédia, apenas para não terem o sono incomodado.



## CONCLUSÃO

Os riscos corporativos não são e não podem ser tratados como algo estanque. Os gestores de riscos devem acompanhar os movimentos e tomar providências tempestivas a cada fato novo.

Nenhuma ferramenta, metodologia ou *framework*, por mais modernas que sejam, serão capazes de alimentar ou capturar atos e fatos relacionados aos riscos e que necessitam ser tratados pelos especialistas de riscos corporativos, que possuem visão holística e são os mais bem capacitados a interpretá-los.

Nem mesmo médicos, engenheiros, jornalistas, economistas e outros gabaritados profissionais, que podem e devem continuar sendo consultados sobre riscos e nos temas de sua especialidade, têm maior ascendência sobre o assunto.

Nessa jogada a bola é dos Gestores de Riscos.

## Nilton Santos


Consultor de Gestão de Riscos, Auditoria Interna e Compliance/Controles Internos. Formado em Administração de Empresas, possui 25 anos de experiência em projetos nestas áreas e ainda em Governança Corporativa, Business Intelligence, Sarbanes & Oxley, Acordo da Basileia I e II, Prevenção e Combate à Lavagem de Dinheiro e ao Terrorismo, Planejamento Estratégico, Gestão Empresarial e Orçamentária.

Neste período executou projetos focados na implementação de sistemas de gestão de riscos, matriz de risco e análise/revisão de processos de negócios, revisões e exames de auditoria interna, implementação de áreas de auditoria interna, compliance e de controles. Com vasta experiência em todos os níveis do mundo corporativo, ao longo de sua carreira atuou em empresas de primeira linha do cenário nacional e internacional, tendo recentemente sido consultor, por sete anos, de duas das maiores empresas mundiais de consultoria e auditoria, realizando trabalhos no Brasil, Argentina e Estados Unidos. Ex-Diretor Executivo e Chief Staff Officer do Instituto dos Auditores Internos do Brasil. Atualmente é membro do corpo de docentes da FEBRABRAN Federação Brasileira de Bancos e da Brasiliano & Associados, onde também é consultor.

sumário







## A importância do Especialista em Segurança na execução do projeto

*João Santos*

Antes de comprar equipamentos de segurança para sua residência, condomínio, escola, empresa enfim, o primeiro passo a tomar é contratar um especialista em segurança para desenvolver um projeto adequado às suas necessidades.

É exatamente nessa hora que as pessoas, normalmente, cometem um erro crucial. Muitas vezes por desconhecerem esse profissional do mercado, cometem o grave erro de escolherem elas próprias tais equipamentos, o que acaba comprometendo o objetivo de proteção. Às vezes ficam com a sensação de estarem seguros por terem investido um valor considerável em equipamentos de segurança, porém muito pouco pode haver mudado da situação pregressa, ou, pior ainda, essas pessoas podem haver ficado mais expostas.

Gostaria de aproveitar esse artigo para esclarecer qual é o papel do especialista em segurança, onde encontrar este profissional e a importância dele no processo de planejamento e manutenção da segurança.



É comum as pessoas solicitarem uma solução de segurança para empresas que vendem equipamentos de segurança, e aí é que o cliente acaba comprando “gato por lebre”.

O ideal é elaborar um projeto com um especialista em segurança, seja ele autônomo

ou uma empresa; sem foco em venda de equipamentos ou prestação de serviços de portaria ou vigilância.

Atualmente, embora poucos saibam, existem profissionais qualificados com formação acadêmica reconhecida pelo MEC, são tecnólogos em segurança, gestores de segurança em nível de pós-graduação, além daqueles oriundos de outras áreas com experiência na área de segurança

Esses sim estão aptos para elaborarem um projeto com base em análise de risco, custo/benefício, desconectados da venda de equipamentos ou produtos.

A esse profissional especializado, o cliente deverá pedir a elaboração de um projeto viável para o seu negócio. O especialista em segurança tem o compromisso de especificar as necessidades do cliente, através de detalhamento técnico e explicação para o cliente da aplicação e função de cada item do projeto, com tabelas de preço de equipamentos, razão da escolha dos equipamentos etc

Fazendo uma analogia, é o mesmo processo da construção civil, antes de contratar o engenheiro que irá executar o projeto, o ideal, a recomendação é contratar um arquiteto para sugerir propostas. A função

do especialista em segurança é idêntica, ele deverá informar para o cliente quais as vantagens e desvantagens de um projeto x ou y.

Solicite ao especialista mais de uma opção, solicite o projeto ideal e o projeto mínimo necessário, avalie em conjunto com o especialista o que é viável para você ou sua organização, quanto você deseja ou pode investir em segurança.

Existem vários níveis de proteção, talvez você não possa comprar o melhor mas poderá optar por um intermediário. Existe também uma combinação entre tecnologia, pessoas e procedimentos que irá garantir ou não o sucesso do projeto.

No caso de treinamento para porteiros, o que se deve fazer e como se deve fazer, sou partidário de treinamento específico para cada posto, pois acredito que não adianta muito mandar funcionários para fazerem cursos genéricos no mercado, enfim.

O especialista é um consultor especializado no assunto, reafirmando: não tem foco em vender produtos que muitas vezes não minimizarão os riscos em questão.

Existe, atualmente, um “derrame” de equipamentos de segurança no mercado com aplicações erradas. Há, por exemplo, vários tipos de câmeras, cada uma com uma função, existem sensores para várias aplicações que até mesmo o especialista precisa estar atento para escolher corretamente.

O cliente, desconhecendo a tarefa indispensável do especialista em segurança, acaba se encantando com a conversa do vendedor e comprando coisas que não têm nenhuma aplicação para ele, às vezes deixando de comprar o que é necessário, e, muitas vezes aplicando de forma errada os seus recursos.

Estou cansado de ver coisas absurdas, sensores de barreira mal colocados e etc. Cerca elétrica então é uma grandeza, “emporcalha” a cidade inteira causando uma poluição visual absurda, já que não se integra com o projeto arquitetônico e passa uma sensação de terror, de medo, muitas vezes só servindo pra isto mesmo, sem nenhuma aplicação efetiva.

Precisamos nos certificar de das funções e aplicações específicas de cada equipamento, sendo que quem terá o *know-how* para dimensionar o projeto é um especialista, com todo respeito, não um vendedor de equipamentos de segurança.

No caso dos softwares, existem ferramentas específicas para cada realidade. Muitas vezes, um software oferece relatórios que encantam qualquer um, mas que, por outro lado, não têm nenhuma aplicação para certos negócios: empresas de monitoramento de

alarmes, como escolher uma empresa, como firmar um contrato, etc. Não podemos acreditar em indicações de vizinhos, de amigos, de fulano ou beltrano e etc.

Para não ter aborrecimentos futuros, invista em um bom projeto, fale com quem é especialista e não encare isso como despesa, pois é um investimento, e fuja das manutenções frequentes.

Uma boa infraestrutura é essencial para garantir uma boa performance dos equipamentos. Mas tudo isso deve ser previsto, no projeto. Exija um descritivo, um croqui e recomendações para manter o projeto depois de implementado.

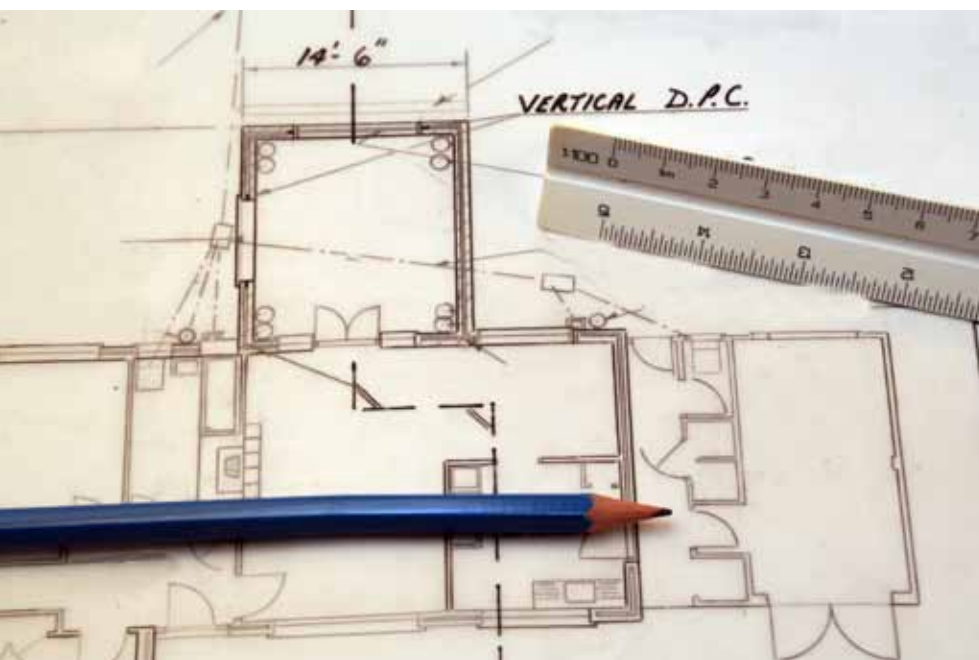
Se você absorver essa idéia, nem é preciso desejar boa sorte, mesmo porque, a sorte não pode ser parceira da segurança.

Eu sou mais um bom projeto. Um grande abraço e obrigado por ler. Até a próxima.

**João Santos**

Especialista em Segurança

sumário)





## OS RISCOS DO NÃO TER UMA COMUNICAÇÃO DE RISCO

A preocupação crescente das organizações no gerenciamento de seus riscos é tendência muito anterior ao 11 de setembro de 2000. Desde a década de 70, outros eventos como os acidentes em Flixborough (1974) e Chernobyl (1986) podem explicar o interesse pela gestão dos riscos corporativos que se intensificava numa escala global.

A partir de então, diversos atores sociais trataram de exigir dos poderes públicos regulamentações e das empresas transparência, para que houvesse para a sociedade uma visibilidade ampla de como os riscos corporativos estavam sendo gerenciados.

Nesse contexto surge um elemento fundamental do processo de gestão de riscos, saída para “minimizar os conflitos de interesses entre governo, especialistas e público”: a comunicação de risco. Essa comunicação específica trata não somente de explicar as iniciativas e processos de decisão das organizações para gerenciar seus riscos, mas também, de promover e desenvolver a percepção que se tem a respeito dos perigos e riscos existentes decorrentes da natureza da atividade desenvolvida.



Alexandra Rinaldi em *A importância da comunicação de risco para as organizações* (Sicurezza, 2010), traz toda essa contextualização e explica de forma fundamentada como se dá e o papel essencial do processo da comunicação de risco.

Contextualizando e explicando a razão do surgimento desse tipo de comunicação, a autora cita Sandman: “os riscos que o matam não são necessariamente aqueles que o aborrecem ou amedrontam. Para preencher a lacuna entre esses dois tipos de risco, os gerenciadores de risco do governo e do setor industrial começaram a utilizar a comunicação de risco”.

A contribuição de Alexandra para a área de gerenciamento de riscos é muito grande já que o contexto atual, ainda não amadurecido na aplicação prática das teorias e normas comprovadamente exitosas nas organizações, denota falhas organizacionais constantes em adequar a comunicação de risco à gestão de riscos. Segundo a autora, tais falhas encontram-se “na ausência de transparência no que comunicar, como comunicar e quando comunicar, e ainda nas dificuldades de se promover a interação entre sociedade, partes interessadas e organizações”.

Outra grande contribuição do livro está no clareamento da função essencial da comunicação de risco, a qual deve ser adotada pelas organizações como processo estratégico de governança corporativa, já que contribui inegavelmente para a melhora do status quo.

Através da obra, a autora mostra de que maneira as empresas podem incorporar a comunicação de risco em seus processos corporativos, com o objetivo de:

- melhorarem sua governabilidade com relação a maneira como gerenciam seus riscos;
- melhorarem suas relações com as partes interessadas;

- proporcionarem melhor transparência de suas ações e
- contribuir para o desenvolvimento da correta percepção a respeito da dimensão dos riscos existentes.

Através de uma revisão de literatura responsável, a autora chega à importância da comunicação de risco num fluxo muito natural que permite a compreensão total da função essencial do elemento de gestão.

A jornalista desfia o tema englobando inclusive não apenas a caracterização da comunicação de risco mas também toda a problemática e desafios que permeiam o processo, dotando os leitores de manual completo para a implementação dessa comunicação na corporação.

Indicada, assim, não apenas aos gestores de risco mas a todos os gestores preocupados com as exigências de governança que se fazem apressadas no mundo atual.

## CRISE, GCN E COMUNICAÇÃO

Todos os negócios são suscetíveis às crises, pelos simples fato de as empresas estarem inseridas num meio onde as trocas de influências são recíprocas e intensas. Em algumas organizações as crises podem atingir proporções colossais, porque sendo elas de interesse público geral, seus enfrentamentos chegam à grande mídia e são amplamente difundidos.

O grande problema, porém, da propagação de informações de danos ou perdas empresariais, é a distorção dos reais acontecimentos através do discurso midiático.

As próprias crises vividas pelas empresas já são capazes, muitas vezes, de afetarem seus resultados, sua competitividade e até mesmo a continuidade dos negócios no pós-crise. Esse processo de comunicação de grande amplitude que toca as grandes empresas, pode, somatoriamente, piorar ainda mais, a crise vivenciada.

Nas palavras dos autores de *Gestão da continuidade de negócios e a comunicação em momentos de crise* (Sicurezza, 2010), o poder da mídia na utilização de imagens e repetição dessas pode fazer com que certas “cenas [...] quando veiculadas” repercutam “negativamente, e em poucos segundos” abalem “a imagem de uma organização, que levou anos para ser construída”.

Leopoldo Augusto Correa Filho e Mário Rui de Sousa Tavares mostram na obra que com a abertura econômica do País em 1992, um novo ambiente empresarial, muito mais disputado, se configurou, exigindo das organizações “mecanismos de proteção e valorização da marca e dos gestores, competências para assegurarem às partes interessadas, previsibilidade de continuidade dos negócios”.

Dessa forma, lançam uma obra que contribui para a desmistificação e disseminação desse novo cenário empresarial, de forma que essa conscientização possa fazer parte da cultura das organizações, tornando-se “um diferencial competitivo, tal como a qualidade, o atendimento e a flexibilidade operacional”.

Mas de que forma o livro convence o leitor a assumir tal conscientização?

Bom, já sabemos que a gestão da continuidade dos negócios (GCN) e a comunicação bem processada agrega valor às organizações na medida em que:



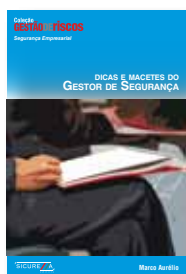
- reduz seus riscos,
- mitiga suas perdas financeiras resultantes de paralisações operacionais não programadas,
- protege a reputação e a imagem da corporação,
- assegura conformidade com obrigações legais e regulamentações aplicáveis e
- assegura conformidade à serviços em que a alta disponibilidade é sinônimo do negócio.

Tratando do mesmo tema mas sem sair do tom, a Comunicação em Momentos de Crise é igualmente abordada com importância que consiste no desenvolvimento do tema - uma vez que explora a fase oculta da crise, de onde a organização pode extrair a oportunidade para reafirmar sua boa reputação e imagem.

Através do estudo de conteúdo adotado internacionalmente, como o presente na norma ABNT NBR 15999-1:2007 Gestão da Continuidade de Negócios, o autor mostra, por exemplo, a importância do planejamento para as áreas operacionais do negócio e não apenas para as contingenciais ou emergenciais.

Os autores conceituam e detalham a aplicação tanto da gestão de riscos como da gestão da Continuidade dos Negócios, embasados em importantes normatizações e metodologias, deixando para o último capítulo a redação da importância da comunicação nos momentos de crise.

Um conscientização plena dos gestores acerca da importância da GCN e da Comunicação para evitar ou gerenciar crises e continuar os negócios é alcançada, e, o que é melhor, todo o roteiro para administrar tais processos e situações são fornecidos ao leitor, basta dedicar-se na compreensão do tema.



**Editora Sicurezza, trazendo a informação!!**

**CONFIRA AS PUBLICAÇÕES DE 2010**



*para comprar, acesse:*

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



sumário

# Serviços de Outsourcing

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

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

## VANTAGENS DO OUTSOURCING:

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



**Consulte – nos!!!**

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

