



# RISCOS

# SUMÁRIO

A ENGENHARIA DE PROCESSOS E A GESTÃO DA SEGURANÇA EMPRESARIAL ..... 5

*Fernando Só e Silva e Dagoberto Lorenzetti*

OS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS ..... 9

*Antonio Celso Ribeiro Brasiliano*

A Revista Eletrônica Brasiliano &  
Associados nº38 é uma publicação  
bimestral. Reservado todos os direitos.

Diretor Executivo: Antonio Celso Ribeiro Brasiliano  
Diretora de Treinamento: Enza Cirelli  
Projeto Gráfico e Editoração: Marina Brasiliano  
e-mail: [mabrasiliano@gmail.com](mailto:mabrasiliano@gmail.com)





## **ESTAMOS TODOS NO INFERNO!! SERÁ?? ALGUÉM DISCORDA?**

Retirei o texto abaixo, na íntegra, do Livro Porno Política – Paixões e Taras na Vida Brasileira (Editora Objetiva), de Arnaldo Jabor. O livro é de 2006, mas o texto retirado da página 43, descreve de forma muito inteligente a nossa situação em termos de segurança pública.

Prefiro não tecer nenhum tipo de comentários e deixar os senhores leitores degustarem e refletirem sobre a real conjuntura brasileira...

“- Você é do PCC?

- Mais do que isso, eu sou um sinal de novos tempos. Eu era pobre e invisível... vocês nunca me olharam durante décadas... E antigamente era mole resolver o problema da miséria... O diagnóstico era óbvio: migração rural, desnível de renda, poucas favelas, ralas periferias... A solução é que nunca vinha... Que fizeram? Nada. O governo federal alguma vez alocou uma verba para nós? Nós só aparecíamos nos desabamentos no morro ou nas músicas românticas sobre a ‘‘beleza dos morros ao amanhecer’’, essas coisas... Agora, estamos ricos com a multinacional do pó. E vocês estão morrendo de medo... Nós somos o início tardio de vossa consciência social... Viu? Sou culto... Leio Dante na prisão...

- Mas... a solução seria...

- Solução? Não há mais solução, cara... A própria idéia de ‘‘solução’’ já é um erro. Já olhou o tamanho das 560 favelas do Rio? Já andou de helicóptero por cima da periferia de São Paulo? Solução como? Só viria com muitos bilhões de dólares gastos organizadamente, com um governante de alto nível, uma imensa vontade política, crescimento econômico, revolução na educação, urbanização geral; e tudo teria de ser sob a batuta quase que de uma ‘‘tirania esclarecida’’, que pulasse por cima da paralisia burocrática secular, que passasse por cima do Legislativo cúmplice (ou você acha que os 287 sanguessugas vão agir? Se bobear, vão roubar até o PCC...) e do Judiciário que impede punições. Teria de haver uma reforma radical do processo penal do país, teria de haver comunicação e inteligência entre polícias municipais, estaduais e federais (nós fazemos até conference calls entre presídios...). E tudo isso custaria bilhões de dólares e implicaria uma mudança psicossocial profunda na estrutura política do país. Ou seja: é impossível. Não há solução.

- Você não tem medo de morrer?



- Vocês é que têm medo de morrer, eu não. Aliás, aqui na cadeia vocês não podem entrar e me matar... mas eu posso mandar matar vocês lá fora... Nós somos homens-bomba. Na favela tem 100 mil homens-bomba... Estamos no centro do Insolúvel, mesmo... Vocês no bem e eu no mal e, no meio, a fronteira da morte, a única fronteira. Já somos uma outra espécie, já somos outros bichos, diferentes de vocês. A morte para vocês é um drama cristão numa cama, no ataque do coração... A morte para nós é o ´´presunto´´ diário, desovado numa vala... Vocês intelectuais não falavam em ´´luta de classes´´, em ´´seja marginal seja herói?´´. Pois é: chegamos, somos nós! Ha ha... Vocês nunca esperavam esses guerreiros do pó, né? Eu sou inteligente. Eu leio, li 3 mil livros e leio Dante... mas meus soldados todos são estranhas anomalias do desenvolvimento torto deste país. Não há mais proletários, ou infelizes ou explorados. Há uma terceira coisa crescendo aí fora, cultivada na lama, se educando no absoluto analfabetismo, se diplomando nas cadeias, como um monstro ´´Alien´´ escondido nas brechas da cidade. Já surgiu uma nova linguagem. Vocês não ouvem as gravações feita ´´com autorização da Justiça?´´ Pois é. É outra língua. Estamos diante de uma espécie de pós-miséria. Isso. A pós-miséria gera uma nova cultura assassina, ajudada pela tecnologia, satélites, celulares, internet, armas modernas. É a merda com chips, com megabytes. Meus comandados são uma mutação da espécie social, são fungos de um grande erro sujo.

- O que mudou nas periferias?

- Grana. A gente hoje tem. Você acha que quem tem 40 milhões de dólares como o Beira Mar não manda? Com 40 milhões a prisão é um hotel, um escritório... Qual a polícia que vai queimar essa mina de ouro, tá ligado? Nós somos uma empresa moderna, rica. Se funcionário vacila, é despedido e jogado no ´´microondas´´... ha ha... Vocês são o Estado quebrado, dominado por incompetentes. Nós temos métodos ágeis de gestão. Vocês são lentos e burocráticos. Nós lutamos em terreno próprio. Vocês em terra estranha. Nós não tememos a morte. Vocês morrem de medo. Nós somos bem armados. Vocês vão de ´´três oitão´´. Nós estamos no ataque. Vocês na defesa. Vocês têm mania de humanismo. Nós somos cruéis, sem piedade. Vocês nos transformam em superstars do crime. Nós fazemos vocês de palhaços. Nós somos ajudados pela população das favelas, por medo ou por amor. Vocês são odiados. Vocês são regionais, provincianos. Nossas armas e produtos vêm de fora; somos globais. Nós não esquecemos de vocês; são nossos fregueses. Vocês nos esquecem assim que passa o surto de violência.

- Mas o que devemos fazer?







- Vou dar um toque, mesmo contra mim. Peguem os barões do pó! Tem deputado, senador, tem generais, tem até ex-presidentes do Paraguai nas paradas de cocaína e armas. Mas quem vai fazer isso? O Exército? Com que grana? Não tem dinheiro nem para o rancho dos recrutas... O país está quebrado, sustentando um Estado morto a juros de 20% ao ano e o Lula ainda aumenta os gastos públicos, empregando 40 mil picaretas. O Exército vai lutar contra o PCC e o CV? Estou lendo o Clausewitz, Sobre a Guerra. Não há perspectiva de êxito... Nós somos formigas devoradoras, escondidas nas brechas... A gente já tem até foguete antitanque... Se bobear, vão rolar uns "Stingers" aí... Pra acabar com a gente, só jogando bomba atômica nas favelas... Aliás, a gente acaba arranjando também "umazinha", daquelas bombas sujas mesmas... Já pensou? Ipanema radioativa?

- Mas... não haveria solução?

- Vocês só podem chegar a algum sucesso se desistirem de defender a "normalidade". Não há mais normalidade alguma. Vocês precisam fazer uma autocrítica da própria incompetência. Mas vou ser franco... na boa... na moral... Estamos todos no centro do "Insolúvel". Só que nós vivemos dele, e vocês... não têm saída. Só a merda. E nós já trabalhamos dentro dela. Olha aqui, mano, não há solução. Sabem por quê? Porque vocês não entendem nem a extensão do problema.

Como escreveu o divino Dante: "***Lasciate ogra speranza voi che entrate!***" ***Percam todas as esperanças. Estamos todos no inferno.***"

Sorte e sucesso a todos!! Creio que estamos precisando!!!!!!!!!!

Boa leitura e sorte!

Antonio Celso Ribeiro Brasileiro

Publisher

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

# A ENGENHARIA DE PROCESSOS E A GESTÃO DA SEGURANÇA EMPRESARIAL

Fernando Só e Silva e Dagoberto Lorenzetti

*É preciso que o setor se dedique às suas atividades no sentido de aprender a aprender sobre os sistemas operacionais vigentes, os fundamentos da qualidade em serviços, a inovação, a melhoria contínua, como medir o desempenho e como competir.*

Embora se alardeie que o mercado de segurança patrimonial está se beneficiando com a insegurança crescente no Brasil, as grandes oportunidades estão concentradas em poucas empresas. Para a maioria das companhias do setor, a situação de competição é análoga ao que se pode definir como maturidade de mercado, aliada ao fato de praticamente não existirem barreiras para novas empresas, o que acirra ainda mais a competição.

Para as empresas prestadoras de serviços de segurança patrimonial, dificilmente se criam grandes oportunidades. O mercado já está posto, com as boas oportunidades para a captura de novos clientes advindas do processo competitivo, algumas vezes pela saída de um concorrente, por má administração de serviços ou por insatisfação do cliente. Outras, pelo resultado da bancarrota de um concorrente ou pela oferta de preços um pouco mais baratos.

Na situação de pouco crescimento, com o mercado na fase análoga à maturidade, as participações chegam a uma certa rigidez e a concorrência a uma situação de impasse. Os preços são basicamente os mesmos, os benefícios prometidos, parecidos, sendo as expectativas e idéias dos clientes a respeito dos serviços, de certa forma, também enrijecidas, não se conseguindo enxergar em quê as várias empresas que lhes oferece propostas de serviços, se diferencia.

O ambiente está propício para o desarranjo da competição, com os chamados “mergulhos” (reduções drásticas de preços) praticados por empresas desestruturadas gerencialmente, com objetivo somente de fazer caixa com a captura de algum cliente e quebra da inércia vigente.

Por outro lado, tais ações poderão também acelerar o fenômeno conhecido por “destruição criativa” (expressão cunhada por Schumpeter, para fases econômicas onde parte do setor sucumbe, para dar surgimento a outro mais vigoroso). Tal situação parece estar sendo também vivenciada por parte do setor de segurança patrimonial, como já foi, e talvez ainda



seja realidade, em vários outros segmentos da economia brasileira, conseqüências da exaustão do modelo econômico vigente, globalização, abertura de mercado e mais recentemente, fruto da valorização do real frente ao dólar.

Desta forma, destacamos a necessidade de se trazer mais engenharia para o setor de segurança patrimonial, não no sentido do profissional engenheiro, mas no sentido das atividades de engenharia.

O “engenhear” no sentido da ciência aplicada, no aprender a aprender sobre os sistemas operacionais vigentes, os fundamentos da qualidade em serviços, na inovação, na melhoria contínua, no como medir o desempenho, no como competir.

## Engenharia de processos

Pela engenharia de processos, uma organização pode ter o mapeamento de suas atividades produtivas e a determinação precisa de seus resultados. O método permite o monitoramento da operação da empresa, por meio de um sistema de indicadores de desempenho, “engenhinando” assim, as partes fundamentais de uma estratégia inovadora, indicada para o ambiente de competição acirrada.

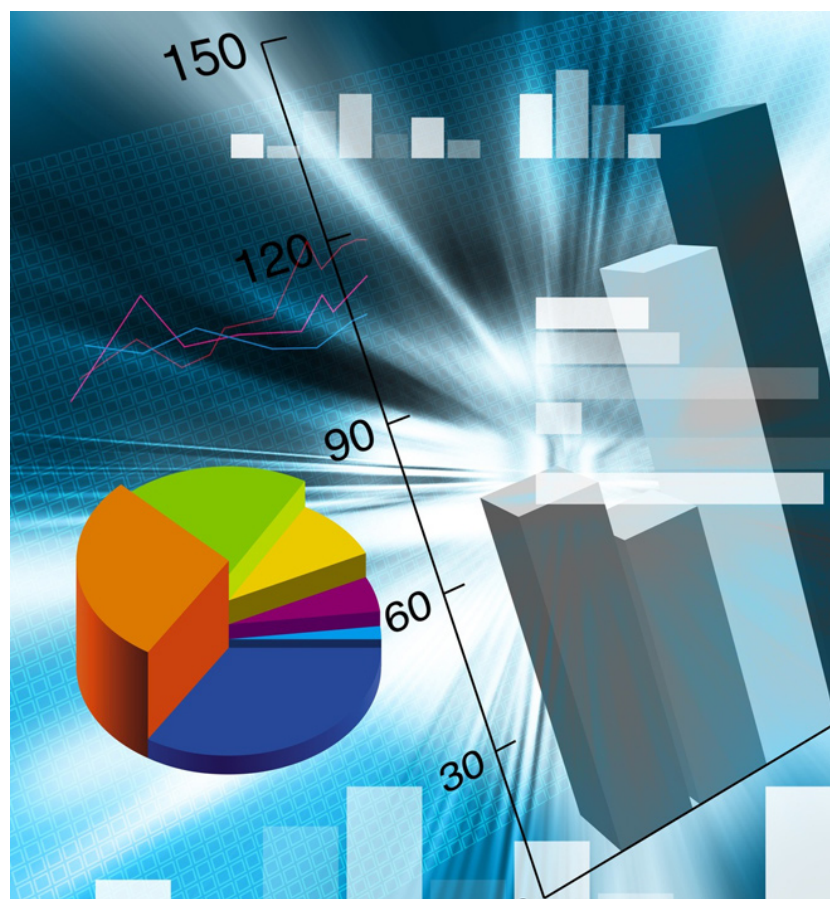
Na estrutura funcional, usada nos modelos de gestão conservadores, como é o caso do setor de segurança patrimonial, são delimitadas a função de cada colaborador por meio da descrição dos cargos, fazendo com que esses se encaixem nos cargos e as pessoas que pensam e controlam, separadas das que fazem.

Na gestão por processos, o que importa é o colaborador ter a compreensão dos processos e estar apto para exercer em suas atividades a “transformação” dos recursos que são fornecidos, em recursos “processados” (a entrega do serviço).

Outro ponto importante no setor é o emprego de Tecnologia da Informação (TI) que ocupa espaço cada vez mais relevante. Sistemas de proteção, com o emprego de TI e outras tecnologias, além de complementar a segurança com recursos humanos, podem representar reduções consideráveis de custos de forma que, hoje em dia, é impensável não aplicá-los.

Nos países desenvolvidos, o emprego da tecnologia na proteção patrimonial pode variar entre 30% e 100% do total aplicado. Para a obtenção de resultados efetivos com o uso de TI, em geral, e como instrumento de aperfeiçoamento da ação humana, segundo os especialistas, são necessários os “meios organizacionais”, outra denominação para os processos, que permitirão a integração entre a tecnologia e os recursos humanos aplicados.

Para o cliente que contrata os serviços de segurança, as perspectivas são alvissareiras. A abordagem atual contempla o mapeamento minucioso dos processos de transformação do cliente e posterior auditoria, sob a ótica dos riscos e vulnerabilidades. Fica facultada à alta gestão da empresa contratante, decidir a que níveis de





riscos e com quais vulnerabilidades estará disposta a operar. Os sistemas de proteção e as especificações dos serviços de segurança ofertados por empresas serão, cada vez mais, balizados sob esta perspectiva.

É importante para os profissionais das empresas contratantes e das provedoras de serviços de segurança, desenvolver familiaridade com alguns conceitos e abordagens da área de engenharia de processos. Os métodos utilizados buscam garantir a qualidade dos serviços e permitem identificar, quantificar e determinar os custos dos recursos a empregar.

## Qualidade e entrosamento

No mundo da economia globalizada, qualidade é essencial. Na área de segurança empresarial, particularmente após o episódio de 11 de setembro de 2001, em Nova Iorque, a importância da qualidade nos serviços se tornou um fator ainda mais evidente e importante. Da qualidade dos serviços dependem vidas humanas. Infelizmente, no caso brasileiro, a maioria dos serviços de segurança empresarial deixa a desejar. Muitas vezes até por falta da compreensão de seu significado por parte dos gestores.

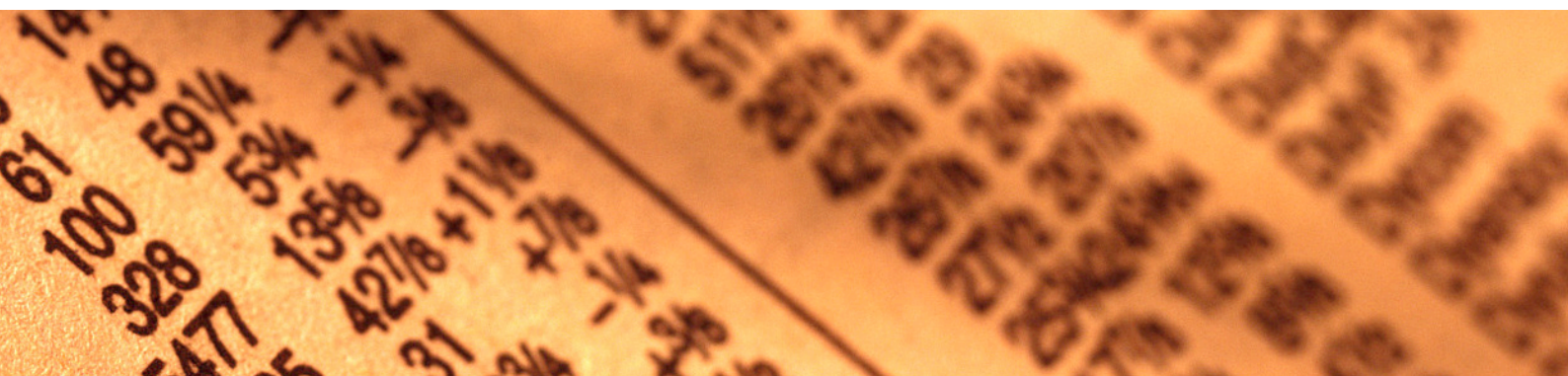
No Brasil, é uma indústria incipiente, carente em métodos de gestão e ainda não está submetida à concorrência de empresas globais. O mercado brasileiro de segurança é vedado a estrangeiros.

Um perfeito entrosamento entre as áreas afetadas diretamente pela segurança empresarial e demais departamentos e áreas das organizações pode ser obtido com uma competente aplicação dos conceitos da gestão da qualidade. Qualidade começa e termina no cliente, com o aprendizado.

Ainda que possa parecer um conceito suficientemente difundido no meio empresarial, o uso da palavra qualidade, freqüentemente, contribui para complicar a comunicação. Provedores e clientes podem ter percepções peculiares.

Além da excelência inerente, indefinível, mas apreensível, qualidade deve ser entendida como conformidade com especificações, adequação aos usos previstos para o produto/serviços e até valor ao cliente. Pode ainda significar valor para todas as partes interessadas ou ser a totalidade dos aspectos e características de um produto ou serviço, relacionados à sua capacidade de satisfazer as necessidades declaradas ou implícitas dos consumidores. Analisando-se estas definições, podemos identificar diversos conceitos: adequação ao uso ou ao objetivo; relação custo benefício; confiabilidade; satisfação do cliente; conformidade aos requisitos.

Pode-se afirmar que o desenvolvimento de programas de garantia de qualidade para os serviços de segurança é uma necessidade em termos de eficácia (fazer o que o cliente quer) e eficiência (fazer certo o que o cliente quer), e de certa forma, uma obrigação em termos éticos e morais.





Maslow, em sua conhecida escala de necessidades dos seres humanos, ensina que segurança é a segunda necessidade básica, e está logo acima das necessidades fisiológicas.

A qualidade total, ou seja, o foco no cliente, a adoção da filosofia de aperfeiçoamento constante das operações (dos produtos e serviços) e o respeito às partes interessadas, é um caminho que poderá diferenciar empresas de segurança. Buscar a excelência pode e deve ser parte essencial da filosofia da organização e de sua estratégia competitiva, sendo a aplicação dos conhecimentos da gestão por processos um grande facilitador para um programa de qualidade competente.

### Processos e resultados

Processos estão relacionados com a maneira de agir, um conjunto de atos pelos quais se realiza uma operação. É qualquer atividade que recebe uma entrada (input), agrega-lhe valor e gere uma saída (output) para um cliente interno ou externo. Conhecer o processo de produção é definir o que é feito para transformar entradas em saídas, e que a partir do uso de recursos da própria empresa serão gerados os resultados.

#### Representação de um fluxo de processo



Segundo Varvakis, uma boa definição para processos pode ser “o conjunto de recursos e atividades empregados sob determinadas condições e que são submetidos a transformações, gerando um efeito final, com conseqüências desejadas”. Exemplos de processos, na operação de serviços de segurança, podem ser a implantação de um posto, a análise de riscos empreendida num cliente, as atividades de supervisão nos postos, a ronda noturna empreendida pelo vigilante, o controle eletrônico da ronda (bastão de ronda), as atividades de controle de acesso no posto, as atividades de monitoramento de imagens na sala de segurança.



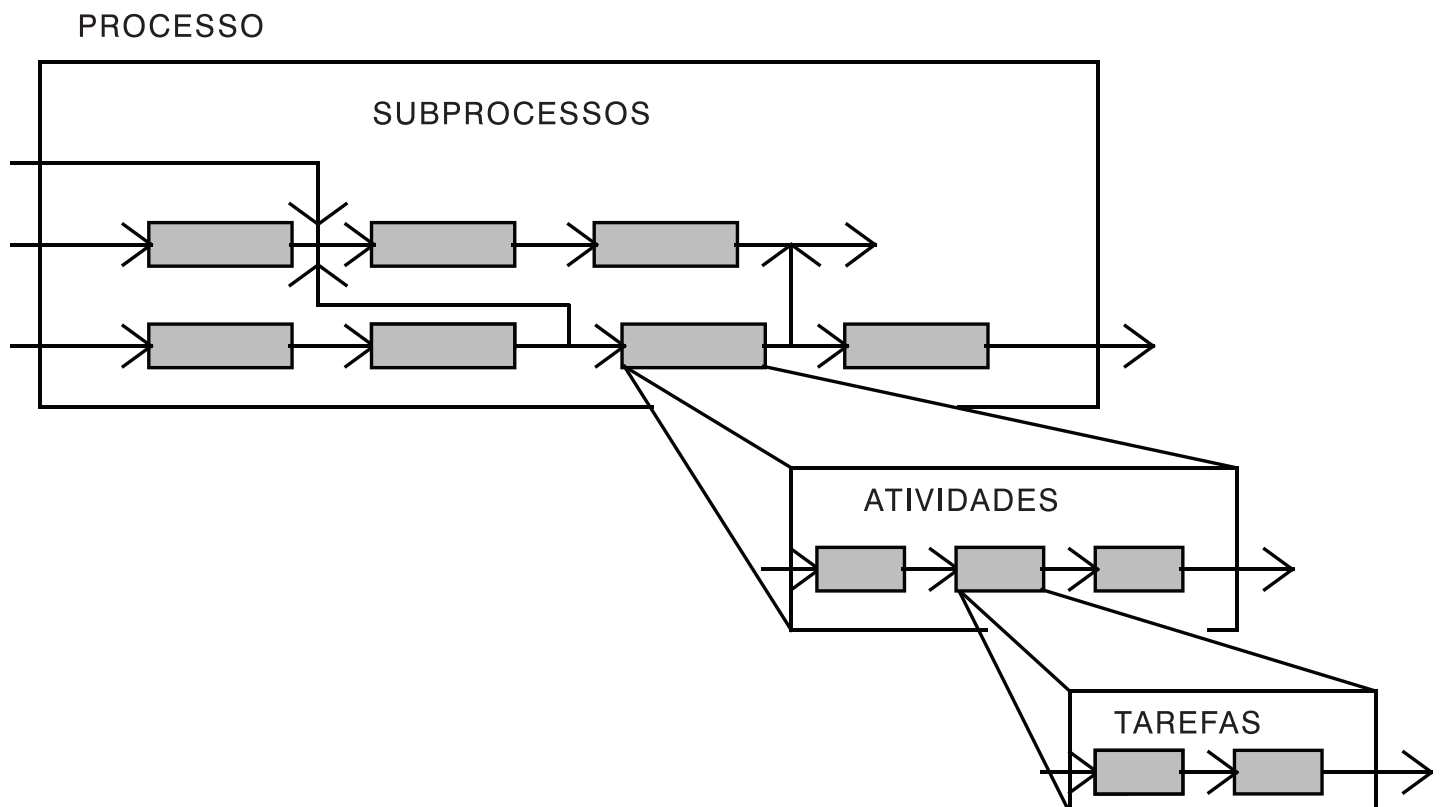
As organizações apresentam em geral estruturas organizacionais do tipo funcional, onde são agrupadas as atividades pertencentes a uma mesma área técnica e/ou de conhecimento. Esta forma de estrutura organizacional acaba criando ilhas de especialidades na organização, que não se comunicam bem entre si, causando distorções em como é visto o fluxo de trabalho, suas conseqüências e as inter-relações envolvidas. Isto traz sérios prejuízos a qualquer atividade de gerenciamento, uma vez que se perde a noção do todo. A segurança empresarial também é estruturada desta forma e sofre conseqüências.

Uma forma simples e ampla de abordagem é a visão processual da organização. Ao se orientar pelos processos, a organização trabalhará com as dimensões complexas do negócio. A visão processual da organização permite entender como o trabalho é executado por meio de processos que se inter-relacionam além das fronteiras funcionais. O conceito de processo, quando assimilado pelos profissionais de segurança, deverá fazer parte de qualquer estrutura de análise de riscos, valorização de sistemas e programas de qualidade conduzidos pelos profissionais, em suas atividades de planejamento.

### Divisões

Os processos sofrem divisões que vão do macro, passando pelos processos propriamente ditos, sub-processos, atividades, até o nível das tarefas. Os macro processos são aqueles que envolvem mais de uma função, cuja operação tem impacto nas demais. Os processos são as atividades que recebem uma entrada, realizam transformações, agregam valor e geram uma saída. Os sub-processos são divisões do macro, quando os mesmos possuem objetivos específicos, organizados seguindo linhas funcionais, ou seja, recebem entradas e geram suas saídas em um único departamento. Os sub-processos podem ser divididos nas diversas atividades, em um nível mais detalhado.

### Hierarquia do processo : processo, sub-processo, atividades, tarefas



A principal dificuldade na visão processual é identificar a estrutura hierárquica dos processos, pois estão fragmentados pela organização. É difícil determinar o início e o fim do macro processo. Uma das práticas correntes é a análise dos processos de trabalho, que sendo realizada de forma criteriosa demonstra poder aumentar a produtividade, pela definição e compreensão dos

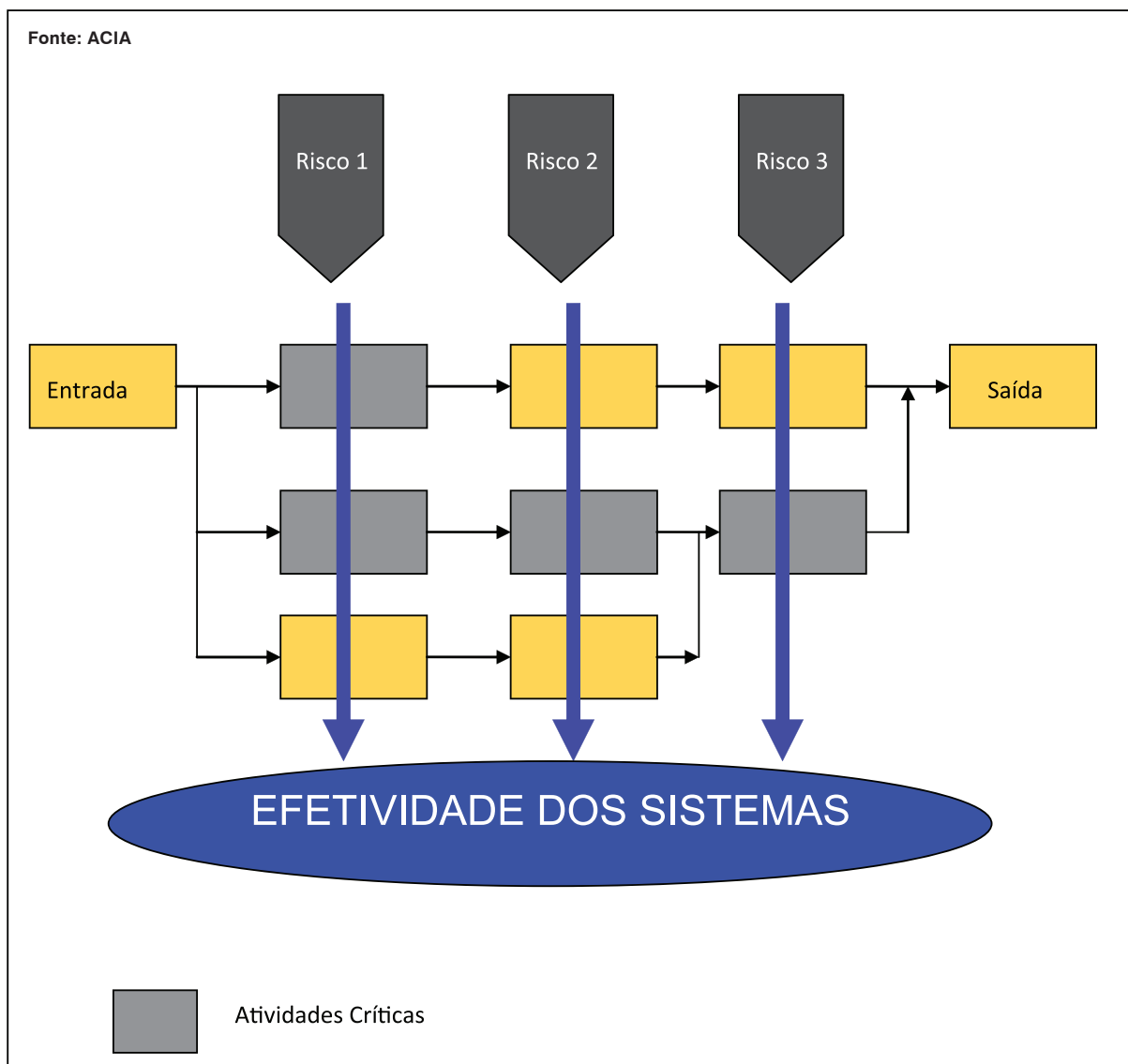
aspectos relativos aos problemas e conseqüente solução. De uma forma geral, pode-se iniciar a análise a partir de uma visão macro das atividades e seus problemas e em seguida, particularizar detalhes específicos de interesse ao processo produtivo. De qualquer forma que nasça o estudo, sempre existirá uma seqüência fixa de passos pré-determinados, que devem ser seguidos, ao se empreender uma análise de processos.

Uma das ferramentas de apoio para o melhor entendimento dos processos produtivos é a representação por meio do fluxo de processo, mostrando as atividades, a seqüência e a forma como são realizadas. A elaboração do fluxograma do processo tem como objetivo a visualização do funcionamento de todos os componentes, de forma simples e objetiva, permitindo que seus custos ou valores sejam medidos.

Fluxograma é um método para descrever graficamente um processo ou um novo proposto, usando símbolos simples, linhas e palavras, de forma a apresentar graficamente as atividades e a seqüência.

Do ponto de vista do gerenciamento de riscos, ele poderá ser utilizado como base estratégica para o reconhecimento de ameaças, a presença de riscos e os pontos críticos.

**Representação gráfica de um processo com suas atividades críticas**







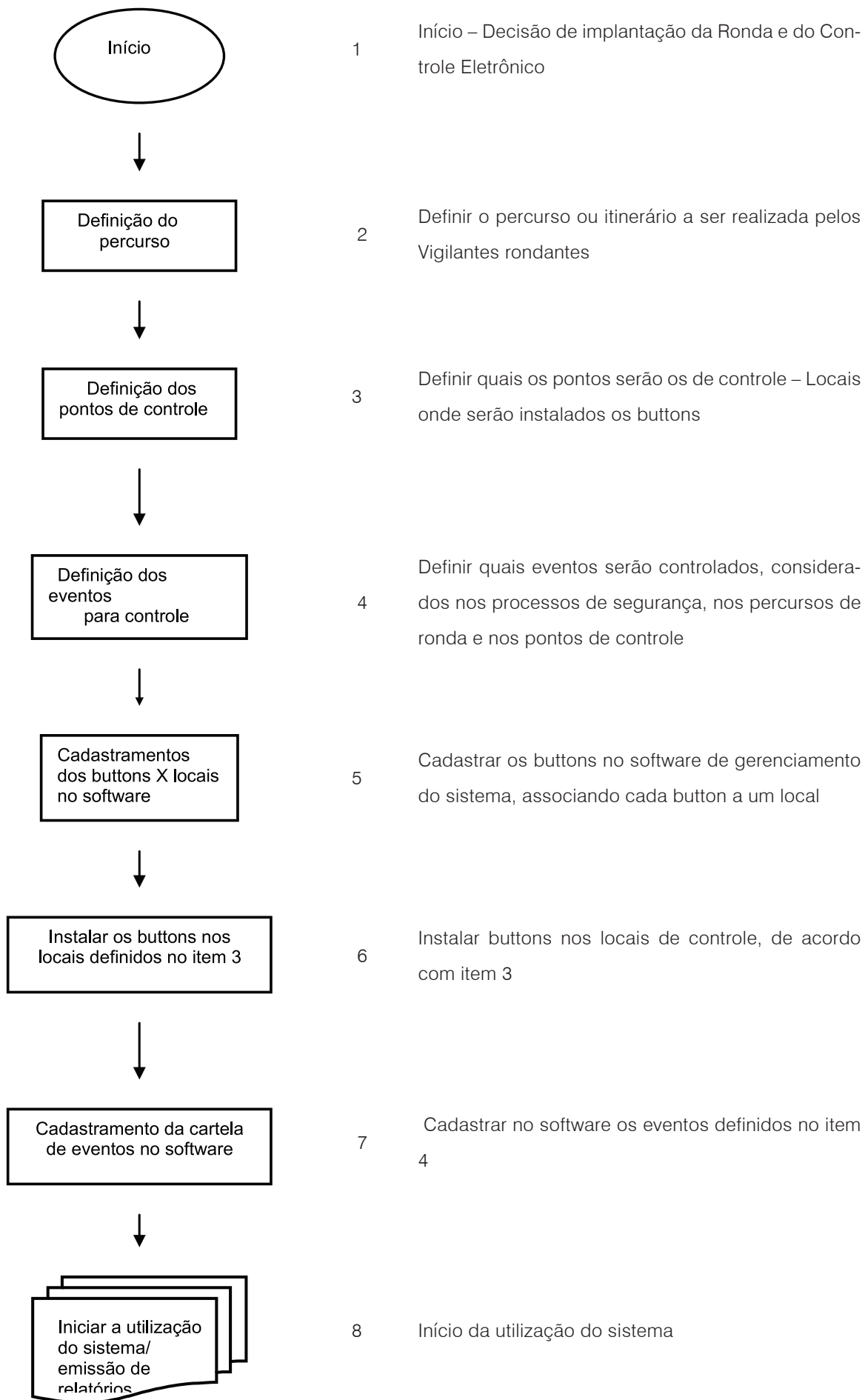
Nos fluxogramas de processos, se tem a representação de atividades e informações de um processo, normalmente apresentados na forma de diagramas de blocos. Neles, as etapas do processo são mostradas de forma gráfica. Cada bloco representa a divisão do que se quer analisar. No diagrama de um processo, cada bloco representa um sub-processo, e no diagrama de sub-processo cada bloco representa uma atividade e assim por diante. Na confecção do diagrama deverão ser envolvidos os atores dos diferentes níveis hierárquicos da organização e que sejam conhecedores de como os eventos ocorrem, possibilitando uma análise mais realista da situação a partir de vários pontos de vista.

Compõem as etapas básicas de um diagrama de blocos :

- 1-Definição do nível de detalhamento pretendido
- 2- Definição do que se deseja analisar (processo, sub processo, atividade, tarefa)
- 3- Definição de quantos e quais os blocos para a seqüência de eventos
- 4- Montar o diagrama respeitando a seqüência dos eventos
- 5- Determinar os recursos empregados em cada atividade e atribuir valor a eles

O fluxograma é uma ferramenta inestimável para se entender o funcionamento interno e os relacionamentos entre os processos empresariais. Durante a elaboração de um fluxograma de processo tornam-se transparentes e óbvias determinadas inter-relações entre diferentes setores de trabalho. Isto pode contribuir para consolidar uma visão sistêmica e por processos nos profissionais e setores envolvidos. Quando esta visão de conjunto não for pertinente ou implicar em riscos indesejáveis, fórmulas que mantenham o necessário sigilo podem ser concebidas pela equipe de projeto.

No fluxograma a seguir, temos o exemplo do mapeamento dos processos de implantação do sistema de controle eletrônico de rondas (Bastão de Ronda), cedido pela empresa Deggy.



## Mapeamento e características

Quanto mais se entender os processos, mais capazes seremos de aperfeiçoá-los, trazendo a dimensão da qualidade mais uma vez para o foco. Recomenda-se três etapas para a melhor organização dos processos: eliminação das perdas (ações corretivas); eliminação das causas das perdas (ações preventivas); otimização dos processos (consolidação dos resultados).

Os processos possuem características básicas que suportam a implantação de seu gerenciamento:

- 1 Fluxo de Valor: transformação de entradas em saídas, com a utilização de recursos da empresa, com a esperada agregação de valor
- 2 Eficácia: grau com que as expectativas do cliente são atendidas. Ser eficaz é fazer o que o cliente quer
- 3 Eficiência: grau de aproveitamento dos recursos para gerar uma saída. Ser eficiente é fazer o que o cliente quer da melhor forma para a empresa (otimizando o processo)
- 4 Tempo de ciclo: tempo necessário para transformar uma entrada numa saída. Deseja-se que o tempo de ciclo seja o menor possível.
- 5 Custos: recursos despendidos no processo.

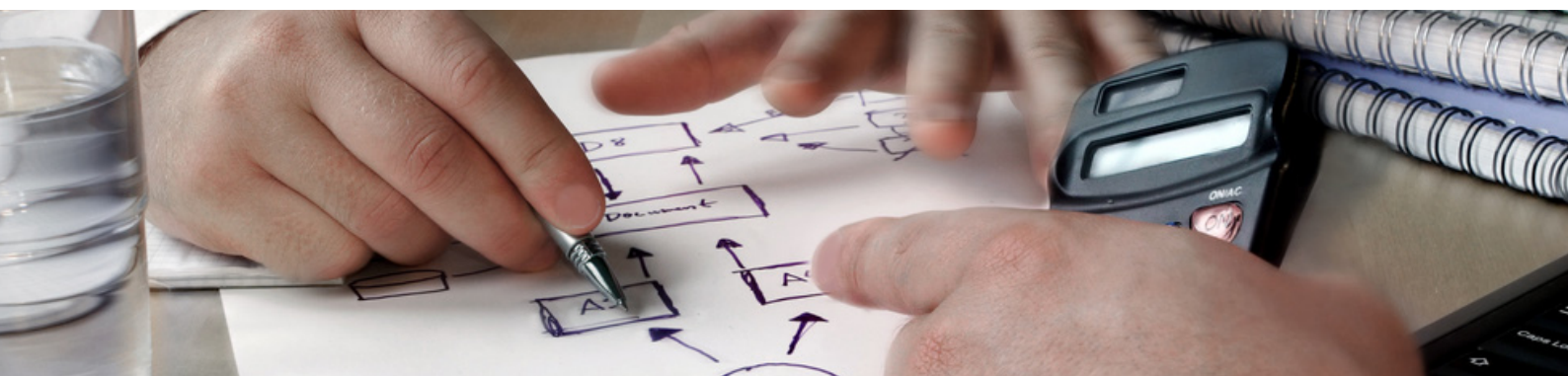
O conhecimento dessas características é importante para identificar as áreas com oportunidades de melhoria; fornecer o conjunto de dados para a tomada de decisão; fornecer a base para definir metas de aperfeiçoamento e avaliar resultados.

No caso da segurança empresarial deve-se introduzir a dimensão da análise de riscos, que no mínimo responderá as questões: A quais riscos o processo está submetido? Quais as causas da existência dos riscos? Qual a probabilidade desses riscos se concretizarem? Qual o impacto econômico que causará na organização caso o risco se concretize? Qual a situação dos nossos sistemas de proteção? Qual o nível de segurança que estamos operando?

## Gerenciamento de processos

De acordo com Varvakis, o gerenciamento de processos (GP) é uma metodologia que se destina à implementação da melhoria contínua em organizações, empregada para definir, analisar e gerenciar as melhorias no desempenho dos processos em empresas, com a finalidade de atingir ótimas condições para os clientes. É uma técnica de resolução de problemas.

Os processos são orientados pelos clientes externos e os sub-processos pelos clientes internos, ou seja, aquele que recebe a saída deste sub-processo. Portanto, o conhecimento necessário e suficiente dos processos envolvidos e das suas inter-relações é essencial para o entendimento do GP. As etapas básicas da metodologia para o GP e os resultados esperados na sua aplicação estão divididas em pontos de ação:





### Etapa 1 - Base para o GP

Informar sobre a metodologia de GP. Identificar e elaborar: missão, produtos/serviços finais, processos na visão macro, clientes e fornecedores externos.

### Etapa 2 - Definição do processo

Identificar e descrever clientes internos, saídas, entradas e objetivos dos sub-processos. Mapear o fluxo de atividades e informações, definir indicadores e identificar os recursos utilizados nos diferentes sub-processos.

### Etapa 3 - Identificação de oportunidades de melhoria

Priorizar oportunidades de melhorias. Gerar e avaliar impacto das idéias. Selecionar idéias.

### Etapa 4 - Garantia da melhoria do processo

Concretizar as oportunidades de melhoria (desenvolver planos de ação, envolver as pessoas). Acompanhar implantação do plano realizando sua manutenção periódica, assegurando a continuidade do gerenciamento de processo.

### Etapa 5 – Análise de riscos (introduzida na técnica)

Analisar os processos sob ótica dos riscos a que estão submetidos e sugerir ações que minimizem ou neutralizem tais possibilidades. Avaliar os sistemas de proteção existentes e definir o nível de segurança.

## Conclusões

Boa parte das empresas continua a ver a segurança patrimonial como um enigma que fica no subsolo das instalações, responsável pelos homens de preto que circulam pelos prédios, com rádios na mão. Outra deficiência do setor está relacionada ao enfoque fatalista que encontramos muitas vezes. A preocupação com o todo só é motivada por uma ocorrência grave. O enfoque preventivo muitas vezes é subestimado.

O fato é que os esforços têm sido grandes em fazer algo, os gastos são expressivos, mas os resultados são parcos quando se examina as estatísticas, consequência da falta de preparo de seus atores e da falta de ciência aplicada.

O gerenciamento de processos (GP) é uma técnica que promove desdobramentos nos processos, atingindo atividades e tarefas. O GP permite uma observação profunda dos processos, facilitando o reconhecimento de



atividades críticas, que devem ser aproveitadas para melhoria contínua e difusão da qualidade. Ações e soluções conjuntas, com nomenclatura e simbolismo empregados reconhecidos pelos mais diversos setores empresariais da organização são necessários. A aplicação de metodologia já testada e aceita pelas áreas produtivas e da qualidade podem vir ao encontro dos anseios de mudanças nas relações entre o setor de segurança e demais áreas das organizações.

Partindo do pressuposto que gerenciamento de risco é a arte, a função que visa a proteção dos recursos humanos, materiais e financeiros de uma empresa, quer pela eliminação ou redução ou pelo financiamento dos riscos remanescentes, certamente será aumentada a competitividade de quem a adotar.

Unir os conceitos de gerenciamento de riscos de Antonio Brasileiro à metodologia de gerenciamento de processos de Varvakis poderá ser o início de um conhecimento, no qual a segurança empresarial deverá ser vista como algo inerente a qualquer processo de produção. Certamente os benefícios serão muitos se for aplicada esta técnica na operação das empresas de serviços de segurança. É um caminho que as competentes têm para diferenciar serviços, consolidar métodos para garantia da qualidade, aumentar clientes, faturamento e lucro.

A gestão por processos com as ferramentas que decompõem a organização em processos/atividades/tarefas, permite facilmente a atribuição de valores, podendo realizar todo o tipo de análise econômico-financeira, comprovando resultados.

Os mais céticos, que ainda não se renderam à necessidade do entendimento dos processos e dos sistemas da qualidade que envolvem as atividades dos serviços de segurança, destacamos o fato de toda organização ser uma coleção de processos, um conjunto de tarefas, antes de ser um conjunto de funções. Para melhor administrá-la, temos que entendê-los na sua essência.

Fernando Só e Silva é engenheiro mecânico pela PUCRS e engenheiro de produção pela Universidade Federal de Santa Catarina, com treinamento nos USA e Alemanha. Oficial R2 do Exército tem experiência em projetos de gerenciamento de riscos e engenharia de processos, MBA em administração pela FEA/USP, especialista em Gestão de Segurança pela Fecap/SP, mestre em Engenharia de Processos pelo IPT, autor de livro e artigos, membro do grupo especializado em gestão e análise de riscos patrimoniais e TRC e é o principal executivo comercial da empresa Deggy® Brasil. fso@deggy.com

Dagorberto Helio Lorenzetti é engenheiro pós-graduado em Engenharia Nuclear pela Politécnica da USP; em Análise de Sistemas pela FAAP; mestre em Análise e Gerenciamento de Riscos pela The Johns Hopkins University; doutor em Administração pela FEA/USP. Especialidades: Gestão Sustentável, Gerenciamento de Perdas e Riscos e Gestão de Operações. Exerceu funções executivas em empresas nacionais e multinacionais. Consultor e palestrante em organizações públicas e em empresas nacionais e multinacionais – Professor da Fundação Getúlio Vargas/SP. dagoberto.lorenzetti@fgvsp.br

# OS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS

Antonio Celso Ribeiro Brasileiro\*

A premissa inerente ao gerenciamento de riscos corporativos é que toda organização existe para gerar valor às partes interessadas. Todas as organizações enfrentam incertezas, e o desafio de seus administradores é determinar até que ponto aceitar essa incerteza, assim como definir como essa incerteza pode interferir no esforço para gerar valor às partes interessadas.

Incertezas representam riscos e oportunidades, com potencial para destruir ou agregar valor. O gerenciamento de riscos corporativos possibilita aos administradores tratar com eficácia as incertezas, bem como os riscos e as oportunidades a elas associadas, a fim de melhorar a capacidade de gerar valor.

O valor é maximizado quando a organização estabelece estratégias e objetivos para alcançar o equilíbrio ideal entre as metas de crescimento e de retorno de investimentos e os riscos a elas associados, e para explorar os seus recursos com eficácia e eficiência na busca dos objetivos da organização. Os objetivos estratégicos do gerenciamento de riscos corporativos, segundo as premissas da Metodologia COSO são:

- 1 Alinhar o apetite a risco com a estratégia adotada – os administradores avaliam o apetite a risco da organização ao analisar as estratégias, definindo os objetivos a elas relacionados e desenvolvendo mecanismos para gerenciar esses riscos.
- 2 Fortalecer as decisões em resposta aos riscos – o gerenciamento de riscos corporativos possibilita o rigor na identificação e na seleção de alternativas de respostas aos riscos – como evitar, reduzir, compartilhar e aceitar os riscos.
- 3 Reduzir as surpresas e prejuízos operacionais – as organizações adquirem melhor capacidade para identificar eventos em potencial e estabelecer respostas a estes, reduzindo surpresas e custos ou prejuízos associados.
- 4 Identificar e administrar riscos múltiplos e entre empreendimentos – toda organização enfrenta uma gama de riscos que podem afetar diferentes áreas da organização. A gestão de riscos corporativos possibilita uma resposta eficaz a impactos inter-relacionados e, também, respostas integradas aos diversos riscos.
- 5 Aproveitar oportunidades – pelo fato de considerar todos os eventos em potencial, a organização posiciona-se para identificar e aproveitar as oportunidades de forma proativa.
- 6 Otimizar o capital – a obtenção de informações adequadas a respeito de riscos possibilita à administração conduzir uma avaliação eficaz das necessidades de capital como um todo e aprimorar a alocação desse capital.







Essas qualidades, inerentes ao gerenciamento de riscos corporativos ajudam os administradores a atingir as metas de desempenho e de lucratividade da organização, e evitam a perda de recursos. O gerenciamento de riscos corporativos contribui para assegurar comunicação eficaz e o cumprimento de leis e regulamentos, bem como evitar danos à reputação da organização e suas conseqüências. Em suma, o gerenciamento de riscos corporativos ajuda a organização a atingir seus objetivos e a evitar os perigos e surpresas em seu percurso.

## Eventos – Riscos e Oportunidades

Os eventos podem gerar impacto tanto negativo quanto positivo ou ambos. Os que geram impacto negativo representam riscos que podem impedir a criação de valor ou mesmo destruir o valor existente. Os de impacto positivo podem contrabalançar os de impacto negativo ou podem representar oportunidades, que por sua vez representam a possibilidade de um evento ocorrer e influenciar favoravelmente a realização dos objetivos, apoiando a criação ou a preservação de valor. A direção da organização canaliza as oportunidades para seus processos de elaboração de estratégias ou objetivos, formulando planos que visam ao aproveitamento destes.

## Definição de Gerenciamento de Riscos Corporativos

O gerenciamento de riscos corporativos trata de riscos e oportunidades que afetam a criação ou a preservação de valor, sendo definido da seguinte forma:

O gerenciamento de riscos corporativos é um processo conduzido em uma organização pelo conselho de administração, diretoria e demais empregados, aplicado no estabelecimento de estratégias, formuladas para identificar em toda a organização eventos em potencial, capazes de afetá-la, e administrar os riscos de modo a mantê-los compatível

com o apetite a risco da organização e possibilitar garantia razoável do cumprimento dos seus objetivos.

Essa definição reflete certos conceitos fundamentais. O gerenciamento de riscos corporativos é:

- 1 um processo contínuo e que flui através da organização;
- 2 conduzido pelos profissionais em todos os níveis da organização;
- 3 aplicado à definição das estratégias;
- 4 aplicado em toda a organização, em todos os níveis e unidades, e inclui a formação de uma visão de portfólio de todos os riscos a que ela está exposta;
- 5 formulado para identificar eventos em potencial, cuja ocorrência poderá afetar a organização, e para administrar os riscos de acordo com seu apetite a risco;
- 6 capaz de propiciar garantia razoável para o conselho de administração e a diretoria executiva de uma organização;
- 7 orientado para a realização de objetivos em uma ou mais categorias distintas, mas dependentes.

Essa definição é intencionalmente ampla e adota conceitos fundamentais sobre a forma como as empresas e outras organizações administram riscos, possibilitando uma base para sua aplicação em organizações, indústrias e setores. O gerenciamento de riscos corporativos orienta seu enfoque diretamente para o cumprimento dos objetivos estabelecidos por uma organização específica e fornece parâmetros para definir a eficácia desse gerenciamento de riscos.

## Realização de Objetivos

Com base na missão ou visão estabelecida por uma organização, a administração estabelece os planos principais, seleciona as estratégias e determina o alinhamento dos objetivos nos níveis da organização.



Em razão do fato dos objetivos relacionados com a confiabilidade e relatórios e o cumprimento de leis e regulamentos estarem sob controle da organização, pode-se esperar que o gerenciamento de riscos corporativos forneça uma garantia razoável em relação ao atendimento desses objetivos. Entretanto, a realização de objetivos estratégicos e operacionais está sujeita à ação de eventos externos nem sempre sob o controle da organização; da mesma forma, em relação a esses objetivos, o gerenciamento de riscos corporativos é capaz de propiciar uma garantia razoável que a diretoria executiva e o conselho de administração, na função de supervisão, serão informados, no momento adequado, o quanto a organização está avançando na direção do atendimento dos objetivos.

## Componentes do Gerenciamento de Riscos Corporativos

O gerenciamento de riscos corporativos é constituído de oito componentes inter-relacionados, pela qual a administração gerência a organização, e estão integrados com o processo de gestão. Esses componentes são:

Essa estrutura de gerenciamento de riscos corporativos é orientada a fim de alcançar os objetivos de uma organização e são classificados em quatro categorias:

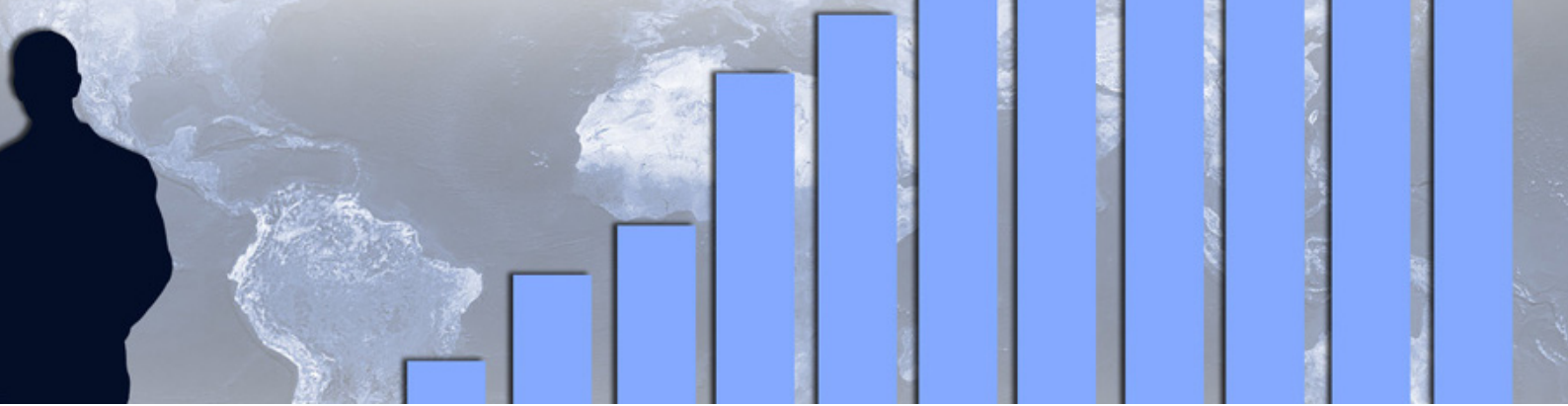
- 1 Estratégicos – metas gerais, alinhadas com o que suportem à sua missão.
- 2 Operações – utilização eficaz e eficiente dos recursos.
- 3 Comunicação – confiabilidade de relatórios.
- 4 Conformidade – cumprimento de leis e regulamentos aplicáveis.

Essa classificação possibilita um enfoque nos aspectos distintos do gerenciamento de riscos de uma organização. Apesar de essas categorias serem distintas, elas se inter-relacionam, uma vez que determinado objetivo pode ser classificado em mais de uma categoria, tratam de necessidades diferentes da organização e podem permanecer sob a responsabilidade direta de diferentes executivos. Essa classificação também permite diferenciar o que pode ser esperado de cada categoria de objetivos. A salvaguarda dos recursos, outra categoria utilizada por algumas organizações, também é descrita.

Ambiente Interno – o ambiente interno compreende o tom de uma organização e fornece a base pela qual os riscos são identificados e abordados pelo seu pessoal, inclusive a filosofia de gerenciamento de riscos, o apetite a risco, a integridade e os valores éticos, além do ambiente em que estes estão.

Fixação de Objetivos – os objetivos devem existir antes que a administração possa identificar os eventos em potencial que poderão afetar a sua realização. O gerenciamento de riscos corporativos assegura que a administração disponha de um processo implementado para estabelecer os objetivos que propiciem suporte e estejam alinhados com a missão da organização e sejam compatíveis com o seu apetite a riscos.

Identificação de Eventos – os eventos internos e externos que influenciam o cumprimento dos objetivos de uma organização devem ser identificados e classificados entre riscos e oportunidades. Essas oportunidades são canalizadas para os processos



de estabelecimento de estratégias da administração ou de seus objetivos.

Avaliação de Riscos – os riscos são analisados, considerando-se a sua probabilidade e o impacto como base para determinar o modo pelo qual deverão ser administrados. Esses riscos são avaliados quanto à sua condição de inerentes e residuais.

Resposta a Risco – a administração escolhe as respostas aos riscos - evitando, aceitando, reduzindo ou compartilhando – desenvolvendo uma série de medidas para alinhar os riscos com a tolerância e com o apetite a risco.

Atividades de Controle – políticas e procedimentos são estabelecidos e

implementados para assegurar que as respostas aos riscos sejam executadas com eficácia.

Informações e Comunicações – as informações relevantes são identificadas, colhidas e comunicadas de forma e no prazo que permitam que cumpram suas responsabilidades. A comunicação eficaz também ocorre em um sentido mais amplo, fluindo em todos níveis da organização.

Monitoramento – a integridade da gestão de riscos corporativos é monitorada e são feitas as modificações necessárias. O monitoramento é realizado através de atividades gerenciais contínuas ou avaliações independentes ou de ambas as formas.

A rigor, o gerenciamento de riscos corporativos não é um processo em série pelo qual um componente afeta apenas o

próximo. É um processo multidirecional e interativo segundo o qual quase todos os componentes influenciam os outros.

### Relacionamento entre Objetivos e Componentes

Existe um relacionamento direto entre os objetivos, que uma organização empenha-se em alcançar, e os componentes do gerenciamento de riscos corporativos, que representam aquilo que é necessário para o seu alcance. Esse relacionamento é apresentado em uma matriz tridimensional em forma de cubo.



As quatro categorias de objetivos (estratégicos, operacionais, de comunicação e conformidade) estão representadas nas colunas verticais. Os oito componentes nas linhas horizontais e as unidades de uma organização na terceira dimensão. Essa representação ilustra a capacidade de manter o enfoque na totalidade do gerenciamento de riscos de uma organização, ou na categoria de objetivos, componentes, unidade da organização ou qualquer um dos subconjuntos.



## Conclusão

A determinação do grau de eficácia do gerenciamento de riscos corporativos de uma organização corresponde ao julgamento decorrente da avaliação da presença e da eficácia do funcionamento dos oito componentes. Desse modo, os componentes também são critérios para o gerenciamento eficaz de riscos corporativos. Para que os componentes possam estar presentes e funcionar adequadamente, não poderá haver fraquezas significantes, e os riscos necessitam ser enquadrados no apetite a risco da organização.

Quando se constata que o gerenciamento de riscos corporativos é eficaz em cada uma das quatro categorias de objetivos, isso significa que o conselho de administração

e a diretoria executiva terão garantia razoável de que entenderam até que ponto, os objetivos estratégicos e operacionais não estão realmente sendo alcançados, o sistema de comunicação da empresa é confiável, e todas as leis e regulamentos cabíveis estão sendo observados.

Os oito componentes não funcionarão de forma idêntica em todas as organizações. A sua aplicação em organizações de pequeno e médio portes, por exemplo, poderá ser menos formal e menos estruturada. Não obstante, as pequenas organizações podem apresentar um gerenciamento de riscos eficaz, desde que cada um de seus componentes esteja presente e funcionando adequadamente.

\* ANTONIO CELSO RIBEIRO BRASILIANO

Doutor em Science et Ingénierie de L'Information et de L'Intelligence Stratégique (Ciência e Engenharia da Informação e Inteligência Estratégica) pela UNIVERSITÉ EAST PARIS - MARNE LA VALLÉE – Paris – França; Master Degree - Diplôme D'Études Approfondies (DEA) en Information Scientifique et Technique Veille Technologique (Inteligência Competitiva) pela UNIVERSITE TOULON – Toulon - França; Especializado em: Inteligência Competitiva pela Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ; Gestão da Seguridad Empresarial Internacional – Universidad Comillas – Espanha; Segurança Empresarial pela Universidad Pontificia Comillas de Madrid – Espanha; Planejamento Empresarial, pela Fundação Getúlio Vargas - SP; Elaboração de Currículos pelo Centro de Estudos de Pessoal do Exército - CEP; Bacharel em Ciências Militares, graduado pela Academia Militar das Agulhas Negras; Bacharel em Administração de Empresas; Certificado como Especialista em Segurança Empresarial – CES pela Associação Brasileira de Segurança Orgânica – ABSO; Autor dos livros: "Análise de Risco Corporativo – Método Brasileiro"; "Manual de Análise de Risco Para a Segurança Empresarial"; "Manual de Planejamento: Gestão de Riscos Corporativos"; "A (IN)Segurança nas Redes Empresariais: A Inteligência Competitiva e a Fuga Involuntária das Informações"; "Planejamento da Segurança Empresarial: Metodologia e Implantação"; Co-Autor dos Livros: "Manual de Planejamento Tático e Técnico em Segurança Empresarial"; "Segurança de Executivos" - Noções Anti-Seqüestro e Seqüestro: Como se Defender; Atual Coordenador Técnico e Professor dos Cursos: Curso de Especialização (MBA) Gestão em Segurança Empresarial e do Curso Avançado em Segurança Empresarial, ambos da Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP - SP; Membro do Institute of Internal Auditors IIA; do Instituto dos Auditores Internos do Brasil – AUDIBRA; Membro e Diretor de Planejamento Estratégico da Associação Brasileira dos Profissionais de Segurança Orgânica – ABSO, Coordenou a 1ª Pesquisa de Vitimização Empresarial 2003 – Contrato pela PENUD/ONU/SENASP; Diretor Executivo da BRASILIANO & ASSOCIADOS.