

**Crises têm de ser previstas  
para serem gerenciadas** *pág 2*

**Por que alguns gestores de risco  
ainda trabalham com planilhas?** *pág 7*

**MBA Gestão de Riscos Corporativos  
completa 15 anos e inicia 14ª turma** *pág 14*

FOTO: Cb PM Alex Rodrigues

## **NESTA EDIÇÃO**

**Empresas têm nova postura com  
funcionários dependentes químicos** *pág 5*

**Os gestores de riscos estão  
além da segurança empresarial** *pág 10*

**Cursos e seminários B&A** *pág 15*

**Condutas básicas para um  
bom projeto de CFTV** *pág 18*

**“Gestão de Continuidade de Negócios”,  
é a dica de leitura em LER E SABER** *pág 23*

# Gestão da *krisis* exige antecipação

Volto ao tema da gestão de crise e emergência, tendo em vista o grande incêndio ocorrido no terminal que a Ultracargo opera em Cubatão, que teve início no dia 2 de abril e só foi debelado oito dias depois, no dia 10. Assistimos por dias consecutivos o combate contra as chamas dos tanques de combustíveis.

Ficou comprovado o esforço envolvido pela Ultracargo, tanto na busca da diminuição do impacto como no suporte da atuação das autoridades. Ficou também evidente uma estruturação emergencial de gerenciamento de crise, com toda a diretoria instalada no local do acidente para dar suporte às decisões mais críticas e emergentes. Mais de 140 profissionais trabalharam em toda a operação, além de um canal de comunicação aberto para a sociedade e imprensa.

Também houve parceria com outras empresas na operacionalização do Líquido Gerador de Espuma –LGE, para que quase todo o estoque disponível do Brasil fosse disponibilizado, como também o acionamento rápido de seis aviões fretados pela Ultracargo para transportar o produto importado de diferentes cidades dos Estados Unidos.

Claro que tiveram erros que devem ser colocados no ciclo do aprendizado como, por exemplo, a contaminação de um local de pesca pela água utilizada no resfriamento dos tanques, a falta de alternativa



para acesso ao porto de Santos como também nos municípios do entorno. Isso demonstrou que não houve um planejamento estruturado, levando-se em consideração tal cenário massivo, vulgarmente chamado de “Mapa do Inferno”.

A palavra crise, krisis em grego antigo, significa tempo de decisão e numa crise o tempo de agir é sempre agora. Na minha opinião, o agir neste incidente aconteceu.

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

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

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

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

Terceiro, a dimensão do futuro, a visão prospectiva. Respondendo às perguntas, se acontecerem esses cenários, quais serão os impactos? Visão de antecipação com respostas estruturadas.

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

Se em tempos normais essas quatro questões devem ser periodicamente abordadas, em momentos de crise, a pressão para a ação é ainda maior. Em tempos de crise, os problemas são emergências e a ação deve ser imediata. Agir já! Essa é uma responsabilidade da gestão do topo, porque “o espírito de uma organização é criado a partir do topo. E se cai é porque o topo apodrece. Como diz o provérbio: as árvores morrem a partir do topo” (Drucker).

Nesse caso específico do acidente no terminal da Ultracargo, na minha opinião houve respostas imediatas, houve um agir já. Apesar de alguns erros operacionais. O importante é que as ações e respostas venham de forma direta e rápida, mitigando os efeitos dos incidentes.

Boa leitura e sorte!!!

Antonio Celso Ribeiro Brasileiro  
Publisher Revista B&A Gestão de Riscos e diretor presidente B&A

# Você sabe o **TAMANHO** de seus **RISCOS**?

A dimensão das consequências operacionais nem sempre são visíveis. Geram altos custos internos, falta de controle e uso inadequado de sistemas e equipamentos, fazendo com que a empresa perca sua competitividade.



# DROGAS NO AMBIENTE DE TRABALHO

## DA JUSTA CAUSA À CAUSA SOCIAL

Por Márcio Rodrigues

*Dois dados estatísticos reveladores e preocupantes: 80% da insegurança vivenciada em nossa sociedade deve-se à violência gerada pela oferta, tráfico e demanda por drogas; 71% dos usuários de drogas estão empregados. Estamos falando de drogas lícitas (álcool, tabaco e medicamentos) e ilícitas (todas as outras).*

O Código Internacional de Doenças da Organização Mundial de Saúde classifica transtornos mentais e comportamentais devidos ao uso de álcool, opiáceos, canabinóides, sedativos e hipnóticos, cocaína, estimulantes, alucinógenos, fumo, solventes e também ao uso de múltiplas drogas e de outras substâncias psicoativas.

Vou me referir apenas ao uso abusivo do álcool: sendo considerado patologia, a jurisprudência evoluiu para afastar o alcoolismo da hipótese do art. 482-f da CLT – embriaguez habitual ou em serviço – que determinava a demissão por justa causa.

O Tribunal Superior do Trabalho, quando instado a se pronunciar, tem sistematicamente indeferido pleitos de demissão por justa causa nesses casos, relatando que a empresa deve encaminhar o empregado para tratamento especializado, incluindo-se, se for o caso, o seu encaminhamento à Previdência Social e a suspensão do contrato de trabalho por auxílio-enfermidade.

Apenas na hipótese de recusa do empregado em se submeter ao tratamento adequado, fica o empregador autorizado a desligá-lo da empresa, mas não sob a modalidade de justa causa.

Essas decisões têm chamado as empresas a agirem com responsabilidade social, procurando a recuperação do seu funcionário. Entende-se agora que se demitem por esse motivo, podem

contratar outro funcionário com o mesmo problema e aquele que foi demitido poderá ir para outra empresa com a mesma a doença. Desse modo, o problema é transferido, não solucionado.

Hoje, são cada vez mais frequentes as políticas de recursos humanos voltadas para programas de saúde no trabalho, onde está inserida a prevenção de dependência química nesse ambiente. Esses programas buscam prevenir, no primeiro momento, por meio de campanhas antitabagistas, de uso abusivo de álcool e de outras dependências; num segundo momento, identificar antecipadamente os sinais de alerta que possam estar ligados à dependência, tais como ausências durante o trabalho, absenteísmo, acidentes, queda de produtividade, relacionamento interpessoal e mudanças de hábitos pessoais, como descuido com a higiene e a aparência, odores e comportamento confuso.

Quebrando o tabu que envolve o tema e tratando-o de forma clara e aberta com seus empregados, as empresas passam a auxiliar os dependentes a se recuperar e já obtiveram cerca de 70% de resultado positivo nos tratamentos. Concluíram que sai mais barato orientar o tratamento o funcionário do que despedi-lo.

Em qualquer das situações de dependências químicas no ambiente de trabalho, cabe ao empregador esgotar os recursos disponíveis para promover e preservar a saúde do empregado.



# Uma ferramenta corporativa para integrar toda a gestão de riscos

Por Pedro Paulo Torrano;  
Consultor gerente da Brasiliano & Associados,  
especializado em Gestão de Riscos Corporativos

*Os gestores de riscos têm o grande desafio de conquistar todos os envolvidos, internamente, no processo de gestão, pois os resultados efetivos esperados dependem da participação eficiente de gestores de outras áreas dentro da própria empresa*

Para envolver toda a empresa e buscar resultados que façam diferença, a tarefa dos gestores de riscos é tentar conhecer profundamente as muitas atividades e processos existentes no cliente. Para que isso seja possível, em prazo aceitável,

o gestor precisa contar com grande equipe de colaboradores, ou seja dispor de muitos braços.

Além da tentativa de se aprofundar nos processos das diversas áreas, os gestores trazem para

si as avaliações dos riscos e seu monitoramento nos processos que, por serem dinâmicos, tornam-se mais ou menos vulneráveis no decorrer do tempo. Outra vez, o gestor precisa dispor de muitos braços, ou seja, contar com a grande equipe de colaboradores.

Também os resultados e planos de ação deverão ser monitorados à medida em que são implantados, assim como os riscos nos processos devem ser reavaliados conforme os planos de ação sejam concluídos. Portanto, mais uma vez a gestão de riscos depende de muitos braços.

Na maioria das empresas, a gestão de riscos é feita por uma equipe enxuta, com poucos braços, o que nos leva a concluir que essas equipes serão sempre como um “cobertor curto” e que, enquanto não puderem dispor de uma grande equipe e de “muitos braços”, não exercerão uma gestão efetiva, resultando sempre em uma atuação reativa e, portanto, bastante distante da ação preventiva e planejada de colaboração voltada ao plano estratégico da empresa.

Esse dilema e frustração, comum à maioria das empresas, se desfaz ao nos convenceremos da orientação dada pela norma ISO 31000, que define que na gestão de riscos o “dono do processo” é o “dono do risco”. Com isso, a luz no fim do túnel ou o caminho para a solução desse “cobertor curto” é agregarmos efetivamente os “donos dos processos” à gestão de riscos.

Assim, a equipe de gestão de riscos passa a ter mais e novos braços com profundo conhecimento dos processos e dos seus riscos, braços de qualidade e na quantidade dos processos que precisam ser geridos. Com essa nova visão da diretriz da norma ISO 31000, temos a mudança da equipe de gestão de riscos da categoria “cobertor curto” para “cobertor abrangente”.

Para a pergunta sobre como integrar essa nova equipe mantendo o controle da gestão, respeitando a política e o apetite de risco da empresa, vejo apenas uma resposta: a implantação de uma ferramenta corporativa de gestão de riscos que integre na gestão os diversos envolvidos no processo.

Por que os gestores de riscos continuam trabalhando com planilhas? Talvez, porque para substituí-las seja necessário quebrar alguns paradigmas, tais como:

- a gestão de riscos representa simplesmente despesa;
- a gestão de riscos não está ligada à alta direção;
- os “donos dos processos” não têm conhecimento para fazer a gestão de riscos.

O uso de uma ferramenta corporativa de gestão de riscos quebra esses paradigmas e torna a planilha obsoleta, pois a gestão passa a ser uma atribuição de toda a empresa e não somente responsabilidade de uma equipe. A alta direção terá na equipe de gestão de riscos uma linha de defesa para que os processos estejam dentro da política e do apetite de riscos da empresa. Os “donos dos processos” que já fazem intuitivamente a gestão dos seus riscos passarão a fazê-lo de forma estruturada e integrada.

A minha dica para que isso possa ocorrer também na sua empresa é ter convicção de que a diretriz da norma está correta, de que é possível transformar um “cobertor curto” em um “cobertor abrangente”. Depois disso, nenhum paradigma antigo se sustenta e uma gestão de riscos efetiva passa a ser a nova realidade.





# COMO PROMOVER A EFICIÊNCIA NOS PROCESSOS ?

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



# A EVOLUÇÃO DOS GESTORES DE RISCOS MUITO ALÉM DA SEGURANÇA EMPRESARIAL

Por Tiago Rocha da Silva Araújo (acadêmico do MBA GRC 2015);  
Gestor de Segurança Empresarial, consultor na B&A

*Depois do 11 de setembro, quando Bin Laden causou terror aos americanos e ao mundo, o assunto segurança vem sendo tratado de outra maneira. Mas será que existe algo além de câmeras de segurança, vigilantes armados e sistemas de última geração para identificar ou prever situações de risco nos negócios? Sim, a gestão de riscos está ocupando um espaço pouco explorado pela segurança: a prevenção e o tratamento de ameaças aos objetivos estratégicos das organizações*

O gerenciamento de riscos corporativos possui uma visão holística de todas as ameaças que implicam no objetivo estratégico das organizações, deixando para traz a visão míope e muitas vezes pouco atraente da segurança empresarial. A formulação de medidas e procedimentos que visam prevenir, controlar ou reduzir os riscos de forma a torná-los toleráveis agrega valor a essa atividade, até então entendida como de apoio.

Realizar um comparativo entre a segurança empresarial e a gestão de riscos corporativos é fundamental para alertar os gestores sobre a necessidade de migrar de uma atitude operacional e de apoio para um comportamento estratégico e imprescindível para as organizações.

Temos muitos gestores de segurança no mercado. Alguns muito bem preparados, capazes de conduzir grandes equipes, os melhores sistemas e processos complexos. Alguns, nem tanto, são profissionais vindos de outras áreas incumbidos de fazer girar um departamento que, na cabeça da alta direção, só traz despesas e notícia ruim. Nesse caso, a verdade é que mesmo os melhores gestores são capazes de responder emergencialmente a uma ameaça, mas não conseguem

prevê-la e muito menos calcular seu impacto na organização.

Uma disciplina capaz de englobar todos os processos de uma empresa e identificar fatores que podem interferir no seu objetivo estratégico é a gestão de riscos, oriunda da área de seguros e financeira, que foi introduzida no mundo corporativo e padronizada através da norma ISO 31000.

Quando as organizações passam por situações graves, tragédias, fraudes, interrupções operacionais e até mesmo situações que prejudicam sua imagem, certamente vem na cabeça da alta direção se era possível prever essa situação e, uma vez prevista, se o impacto seria tão catastrófico. Sim, é possível prever situações que trazem riscos, sejam financeiros, operacionais, legais ou para a imagem. Mais do que isso, é possível calcular qual dano causará maior impacto para o negócio. Por meio de uma matriz de riscos pode-se obter uma fotografia da empresa, baseada na probabilidade e no impacto dos riscos. Quanto mais alta a probabilidade e o impacto maiores são as chances do evento se concretizar e maior será o seu estrago na organização. (Figura 1)

**Figura 1**

Matriz de Riscos		Probabilidade		
		baixo	médio	alto
impacto	baixo	muito baixo	baixo	médio
	médio	baixo	médio	alto
	alto	médio	alto	muito alto

Entretanto, representar em uma matriz todos os processos de uma organização é um tanto quanto burocrático e não permite ao gestor focar naquilo que é crítico, tendo em vista a quantidade de itens a serem avaliados. Pensando nisso, a norma ISO 31000 exige que se tenha uma forma de priorizar os processos críticos, ou seja, aqueles essenciais para a estratégia da empresa.

Na maioria dos casos, o gestor de segurança acredita que todos os assuntos pertinentes ao seu departamento merecem atenção redobrada. Uma síndrome que atinge todos os departamentos, que consideram suas atividades imprescindíveis para a empresa.

O BIA – Business Impact Analysis é uma ferramenta de priorização que determina através do impacto e tempo de tolerância quais são os processos tidos como prioritários a organização. Ao identificar os processos mais críticos, o gestor consegue se concentrar, juntamente com a alta direção, nos fatores que podem interferir e

ameaçar a continuidade de determinada atividade. (Figura 2)

Para cada processo é possível identificar vários riscos. O próprio gestor da área é quem deve colaborar para criação do dicionário de riscos, uma vez que ele detém o conhecimento das atividades e suas ameaças. O risco depende de uma série de fatores para se concretizar. Cabe ao gestor de riscos identificar e listar esses fatores, tendo como base sua magnitude (quantas vezes aquele fator apareceu para os diversos riscos mapeados). Com essas informações é possível saber quais os fatores precisam ser tratados primeiro.

Na segurança se trata sempre a emergência ou aquilo que legalmente a organização precisa cumprir. Os gestores de segurança fecham o orçamento anual sempre pensando em ampliar aquilo que adquiriram no ano corrente, quando na verdade nem sabem quais são suas maiores ameaças.

**Figura 2**

Processo hot / Processo quente	Processo warm / Processo morno	Processo cold / Processo frio
Prioritário: este processo não pode parar, é primordial para a operacionalização da empresa	Segunda prioridade: este processo possui um nível de importância para a empresa	Segunda prioridade: este processo pode ser considerado como suporte para os processos quentes e mornos

Mesmo para o gestor de riscos corporativos, essa não é uma tarefa muito simples. Principalmente aqui no Brasil, onde não há uma cultura consolidada de avaliação e tratamento de riscos, existe grande dificuldade em disseminar e aplicar a metodologia. O nível de maturidade em gestão de riscos determina a complexidade a ser enfrentada pelo gestor.

Em um mundo competitivo, em que as organizações têm alcançado o ápice de suas fronteiras operacionais, cabe aos gestores pensarem em

soluções cada vez mais criativas para identificar ameaças estratégicas e se antecipar nas ações a serem tomadas.

Grande parte dos gestores de segurança possui qualidade ímpar, a de pensar no momento de crise em que a maioria fica inerte. Se eles souberem unir sua agilidade e destreza com a previsão e o tratamento de uma ameaça, certamente serão profissionais de alto nível, capazes de serem encarados como estrategistas e não como “cuidadores de câmeras de vigilância”.

**Figura 3 - Maturidade em Gestão de Riscos**

Inicial	Articulado	Avançado
<ul style="list-style-type: none"> <li>- riscos tratados no nível das áreas</li> <li>- baixo entendimento dos riscos estratégicos para a empresa como um todo</li> <li>- abordagem de Compliance apenas</li> <li>- apetite ao risco indefinido</li> <li>- não há metodologia de gestão definida (mapeamento / arquitetura)</li> <li>- pouco patrocínio dos executivos para gestão de riscos como ferramenta de tomada de decisões</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- gestão de risco estabelecida com foco na preservação de valor</li> <li>- apetite ao risco definido</li> <li>- metodologia de gestão e sistema estabelecidos</li> <li>- mapa de risco elaborado e revisto periodicamente</li> <li>- benefícios visualizados em todos os níveis da organização</li> <li>- patrocínio existente mas pouco engajado dos executivos para gestão de riscos como ferramenta de tomada de decisões</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- gestão de riscos considerada crítica para atingir os objetivos</li> <li>- metodologia internalizada em toda organização</li> <li>- apetite ao risco claro e transparente</li> <li>- gestão pró-ativa de riscos visando preservação e geração de valor (upsides)</li> <li>- técnicas sofisticadas de modelagem</li> <li>- patrocínio engajado dos executivos para gestão de riscos como ferramenta de tomada de decisões</li> </ul>



## Começa a 14ª turma do MBA Gestão de Riscos Corporativos



No dia 14 de março tiveram início as aulas da 14ª turma do curso MBA Gestão de Riscos Corporativos da Brasiliano e Associados, realizado em parceria com a FESP (Faculdade de Engenharia de São Paulo). A nova turma é composta por 30 profissionais das áreas de gestão de riscos, compliance e segurança corporativa.

Pioneiro no Brasil, o curso lançado em 2000 tem carga horária de 368 horas aula e é dividido em 10 disciplinas que abrangem cenários prospectivos e o plano diretor para gestão de riscos, além de incluir a leitura obrigatória de 14 livros sobre temas estratégicos que contribuem para o aprofundamento dos conhecimentos em análise de riscos. A aula inaugural da 14ª turma, ministrada pelo professor doutor Antonio Celso Ribeiro Brasiliano, criador do curso, teve a disciplina Planejamento Estratégico como pauta.



## Gestão e análise de riscos em conformidade com a ISO 31000

A Brasiliano & Associados realizou, nos dias 4, 5 e 6 de março nas instalações da FESP/FAPI em São Paulo, o curso Gestão Estratégica e Análise de Riscos em Conformidade com a ISO 31000, com a participação de profissionais da área de riscos corporativos, compliance, governança, segurança corporativa e ocupacional.

Entre os destaques do curso está a aplicação do método Brasiliano na ferramenta Risk Vision, sistema que otimiza a praticidade do processo de gestão tornando-o mais eficiente e objetivo.

Os consultores especialistas Antonio Celso Ribeiro Brasiliano, Sandra Alves e Alfredo Zanella foram os responsáveis pela apresentação dos temas que integraram o curso.

## Mais uma turma do MBS Master Business Security

No dia 14 de março de 2015 tiveram início as aulas da 47ª turma do curso Master Business Security, o já consagrado MBS realizado pela Brasiliano & Associados para profissionais do setor segurança corporativa.

O MBS foi lançado em 1999 e nos últimos anos tem mantido a média de quatro turmas por ano, em seus dois cursos presenciais e outros dois a distância. Outro curso pioneiro da B&A, o MBS tem 120 horas aula e é considerado no mercado como referência nacional e internacional. O quadro de professores é formado por consultores da B&A e profissionais de destaque especialmente convidados. A aula inaugural da 47ª turma teve como tema o Contexto Estratégico da Segurança, apresentado pela gerente da divisão de consultoria da B&A Sandra Alves.



## A arqueologia da fraude mostra os responsáveis pela prevenção



Foi realizado, em São Paulo, no dia 26 de março de 2015, no Hotel Intercity Campo Belo, o Seminário Arqueologia da Fraude. O evento recebeu 28 gestores da área de riscos, compliance, governança, auditores e segurança corporativa. O conteúdo do seminário ficou centrado na questão da responsabilidade dos gestores na prevenção a fraudes, suas causas, perfil e tipologia do fraudador e o Framework utilizado pela Brasiliano & Associados na Gestão de Riscos de Fraudes. O evento foi apresentado pelos Consultores da Brasiliano Antonio Celso Ribeiro Brasiliano – Diretor e Alfredo Zanella – Consultor Pleno e pelo Especialista da empresa S2 Renato Almeida dos Santos.





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

**CONHEÇA OS CURSOS  
BRASILIANO & ASSOCIADOS**



# METODOLOGIA PARA PROJETOS EFICIENTES DE CFTV

Por Carlo Eduardo Grimaldi

*Este método prático consiste no levantamento de algumas informações básicas para a elaboração de um projeto de um circuito fechado de televisão (CFTV) para que os recursos sejam aproveitados em sua plenitude ou com o maior grau de eficiência possível.*

O levantamento de dados e sua quantificação servem como forma de organizar as informações para maior clareza na visualização das mesmas.

O ideal é que o projeto de CFTV tenha o suporte de uma análise de riscos, o que permite mitigar as ameaças mais iminentes ou aquelas com maior impacto para o cliente. Em geral, a

realidade com a qual nos deparamos está distante do ideal e o cliente precisa de um projeto que atenda às suas expectativas.

Um projeto de CFTV consiste, em princípio, no entendimento das necessidades do cliente, no conhecimento dos limites e particularidades da tecnologia a ser usada para sua perfeita



adequação à situação e na orientação sobre os detalhes técnicos relevantes para o bom funcionamento do sistema.

## Metodologia e Aplicação

A ferramenta 5W2H (Why, What, Who, When, Where, How, How Much), criada por profissionais da indústria automobilística do Japão como auxiliar no ciclo de controle da qualidade (PDCA – Plan, Do, Check, Adjust), principalmente na fase de planejamento, serve como suporte no processo estratégico, pois permite de forma simples garantir que as informações básicas e mais fundamentais sejam claramente definidas e as ações propostas sejam minuciosas e ao mesmo tempo simplificadas. O método consiste em “perguntar” diretamente ao problema como solucioná-lo e as respostas devem ser simples.

Partindo do princípio do framework da ISO 31000 (norma internacional sobre a gestão de riscos), a etapa de comunicação e consulta está relacionada a todas as demais etapas do processo. Assim, o primeiro passo para iniciarmos um projeto é entrevistar o cliente em busca de informações imprescindíveis para direcionar as etapas seguintes.

Nessa entrevista, devemos entender as necessidades que motivaram o cliente a investir em um sistema de CFTV, quais são suas expectativas e se ele possui algum conhecimento técnico ou já teve experiência prévia com sistemas similares, entender o cenário e o negócio que estamos

avaliando. A partir dessas informações iniciais, podemos definir as etapas do projeto em uma visita acompanhada pelo cliente.

### W1 - WHY? (PORQUE)

Por que utilizamos câmeras nesse local?

Essa etapa visa estabelecer o objetivo do cliente ou do projetista para cada câmera dos locais definidos para sua instalação. Esses objetivos devem ser classificados principalmente como:

- Segurança patrimonial
- Gestão de processo
- Gestão de pessoas
- Ou outras pertinentes a cada caso.

### W2 - WHAT? (O QUÊ)

O que queremos ver com essa câmera?

Agora estabelecemos o foco, o alvo e o nível de resolução de cada câmera listada na pergunta anterior. Essa etapa é crucial para evitarmos futuras alterações de escopo de trabalho por eventuais frustrações com a expectativa do cliente. É preciso entender qual o nível de resolução de imagem necessária para atender cada objetivo contratado. Como a maioria dos clientes não possui conhecimento técnico sobre resolução de imagens e não existem normas oficiais que possam orientá-lo, o projetista deve questionar, entender e esclarecer qual o nível de detalhamento será obtido para cada imagem. A medida utilizada é pixel por metro e sua variação está diretamente relacionada à resolução da imagem gerada pela câmera. Alguns exemplos:

FOCO e ALVO:

- Acesso de veículos

- Acesso de pedestres
- Fluxo de pessoas
- Ambiente
- Cena ou objeto específico (descrever)

#### NÍVEL DE RESOLUÇÃO:

- IDENTIFICAÇÃO, acima de 300 pixels por metro (para se identificar um indivíduo ou objeto desconhecido)
- RECONHECIMENTO, de 150 a 300 pixels por metro (para se reconhecer um indivíduo ou objeto conhecido)
- OBSERVAÇÃO, média de 100 pixels por metro (ser capaz de interpretar o que está acontecendo)
- DETECÇÃO, até 50 pixels por metro (ser capaz de detectar atividade dentro de uma cena)
- MONITORAR, até 20 pixels por metros (ser capaz de monitorar alterações na cena)



### W3 - WHO? (QUEM)

Quem é ou quais são os fatores envolvidos?

Aqui o objetivo é entender os fatores internos e externos que devem ser considerados, que influenciam no resultado final do nosso projeto. Com isso, definimos o formato e o tipo de tecnologias embarcadas da câmera visando harmonizar o produto com o ambiente e atender as questões relevantes. Deve-se definir o objetivo da câmera, se a mesma tem função de ser ostensiva ou discreta, buscando despertar o efeito Panopticon (formas de fazer com que a pessoa fique sempre em alerta dentro do ambiente monitorado, sem necessariamente saber qual a direção do foco da imagem e com isso minimizar os recursos utilizados) na pessoa que esteja dentro do ambiente visualizado. Abaixo, os principais fatores a serem considerados, tipos de câmeras e tecnologias embarcadas:

#### FATORES CONSIDERADOS:

- Grande variação de luminosidade
- Baixa luminosidade noturna
- Incidência direta ou indireta de luz solar no ambiente filmado
- Ambiente filmado contendo áreas com grande variação de luminosidade (claro e escuro)
- Harmonia da câmera com o ambiente

#### TIPOS DE CÂMERAS:

- Bullet
- Box (profissional)
- Speed dome

- Dome
- Cube
- Ovni
- Disfarçada
- Oculta

#### TECNOLOGIAS EMBARCADAS:

- Ai (auto iris)
- Atw (auto trace white)
- Mwb (manual white balance)
- Sl (slow shutter)
- Aes (auto electronic shutter)
- Wdr (wide dinamic range)
- Awb (auto white balance)
- Blc (back light compensation)
- Agc (auto gain control)
- Mir (mirror)
- Y/c (luminance (y) & chrominance (c))

#### W4 - WHEN? (QUANDO)

Quando queremos visualizar as imagens?

Com isso estabelecemos o tipo de tecnologia de comunicação a ser empregado em cada câmera definida anteriormente. Temos que saber do cliente se existirá monitoramento, se será feito em tempo real e se será permitido algum atraso (delay) na visualização das imagens. Exemplos de tipos comunicação:

- Cabo coaxial

- Cabo utp
- Fibra óptica
- Rádio frequência

#### W5 - WHERE? (ONDE)

Onde iremos instalar o gravador e armazenar as imagens?

Estabelecer o local onde será instalado o gravador, que é o coração do sistema, se as imagens serão armazenadas nele próprio ou em algum local remoto e de qual forma isso será feito. É altamente recomendado que o gravador, seja qual for, esteja em local de acesso controlado, com barreiras restritivas que dificultam seu acesso não autorizado.

#### H5 - HOW? (COMO)

Como queremos ver e recuperar as imagens?

Definimos a quantidade de dias de gravação adequada à necessidade do cliente, a quantidade de quadros por segundo da imagem que será monitorada e gravada e o formato do arquivo de imagem gravado. Considerando que a resolução da câmera já foi definida na segunda pergunta (WHAT?), agora temos que definir qual será a resolução da imagem gravada e com essas informações conseguimos dimensionar a quantidade de processamento de dados que o processador irá requerer e o volume de bytes que precisaremos para armazenar todas essas informações.

#### H2 - HOW MUCH? (QUANTO CUSTA)

Quanto se pretende investir no sistema em questão?

Certamente a pergunta mais importante e de resposta mais complexa. Pode ser a primeira ou última pergunta a ser respondida. É de difícil resposta pelo cliente, principalmente aqueles que

pouco se relacionam com tecnologias, mas ajuda a nortear a solução a ser ofertada. Visa entender o grau de aderência do cliente à tecnologia em função do nível de interesse estabelecido.

Como é uma pergunta de resposta pouco provável, que beira a barreira do empirismo, seguem algumas perguntas de respostas simples e objetivas que facilitam a classificação do investimento:

- a. O cliente possui CFTV no local no qual quer a proposta ou projeto?  
SIM OU NÃO
- b. O cliente possui CFTV em algum outro local?  
SIM ou NÃO  
QUANTOS?
- c. O cliente utiliza de algum sistema eletrônico de segurança?  
SIM ou NÃO  
QUAIS?  
QUANTOS?
- d. Quantas vezes ao dia o cliente faz uso ou consulta o seu sistema?  
ESCALA DE 1 A 5
- e. Nível financeiro do cliente.  
ESCALA DE 1 A 5
- f. O cliente é do tipo preventivo ou corretivo?  
PREVENTIVO OU CORRETIVO
- g. O cliente possui alguma rotina de segurança?  
SIM OU NÃO  
QUANTAS?

- h. Qual a cultura do cliente diante a prevenção e segurança?  
ESCALA DE 1 A 5
- i. O cliente entende que os retornos dos investimentos em segurança não são mensuráveis?  
SIM OU NÃO
- j. Qual o apetite a riscos do cliente?  
ESCALA DE 1 A 5

## Entender a realidade de cada cliente

O método apresentado é genérico e pode ser aplicado a diversos cenários e instalações onde se pretende instalar CFTV, mas é imprescindível entender o contexto do cliente e trabalhar em prol de orientá-lo quanto à necessidade da utilização de tecnologias e se o CFTV é realmente o que ele necessita.

A frequente utilização do método e sua formalização com o cliente traz também como resultado a redução de frustrações quanto à contratação da tecnologia e alinha a informação entre os departamentos comerciais e operacionais da empresa provedora da solução.

Temos sempre que buscar harmonizar as tecnologias escolhidas com o contexto do cliente, considerando que o objetivo do CFTV é capturar a essência do que é segurança e refletir para externa e internamente a sensação de segurança. Afinal, câmeras não inibem crimes nem mitigam riscos, elas alteram a percepção ou a condição de segurança no momento em que acabam com o anonimato.



## Tema presente na agenda de todo empreendimento



A nova obra de Antonio Celso Ribeiro Brasileiro, publicada pela Sicurezza Editora, é de extrema importância para as empresas de grande, médio e pequeno porte, pois os riscos acontecem independentemente do tamanho do negócio. Os riscos podem ocorrer em qualquer situação, sejam provenientes de catástrofe natural, gerados por falha humana ou técnica, de crédito, imagem, estratégico, operacional, de impacto ao meio ambiente, entre outros.

O livro detalha um processo de continuidade de negócio com sustentação de um plano de medidas preventivas e melhorias contínuas para as empresas, buscando o fortalecimento do negócio. O livro do professor Brasileiro, assim conhecido no mercado de consultoria em gestão de riscos corporativos, apoia alunos, gestores, administradores, facilities, engenheiros e outros interessados na construção de um plano de continuidade de negócios, incluindo medidas contingenciais e de emergência.

“A intenção de aceitar o risco não equivale ao desejo irresponsável de apostar na sorte” é a frase, de um autor desconhecido, que norteia o comentário final do livro para análise e reflexão de todos os leitores.

# GESTÃO de RISCOS

Envie críticas e sugestões para:  
[revista@brasiliano.com.br](mailto:revista@brasiliano.com.br)



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

Edição 84 - Abril 2015

ISSN 1678-2496N

A revista Gestão de Riscos é uma **publicação gratuita** eletrônica da Brasiliano & Associados  
Rua Barão de Jaceguai, 1768. Campo Belo - São Paulo - SP, 04606-004, BRASIL

Direção: Antonio Celso Ribeiro Brasiliano e Enza Cirelli

Edição: Robson Regato

Arte e diagramação: Marina Brasiliano