

AUDITORIA DE RISCOS

A Importância de Políticas de Auditoria de Riscos

ANÁLISE

Critérios e Parametros para Realização do Bia - Business Impact Analysis

GESTÃO DE RISCOS

O Emprego da Matriz Swot na Gestão de Riscos

SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO

Expectativa do Mercado para Ferramentas de TI em Gestão de Riscos



Ponto de Vista

Editorial

Análise

Critérios e parâmetros para a realização do BIA no PCN 6

Outsourcing

Parceria de Ouro 11

Em Foco

A importância de políticas de Auditoria de Riscos 19

Gestão de Riscos

O emprego da Matriz SWOT na gestão de riscos 24

Treinamento

Qualificação X Capacitação 28

Segurança da Informação

Expectativas do mercado para
ferramentas de TI em gestão de riscos 31

Tecnologia

Gestão de Identidades..... 36

Inteligência

Taxionomia da mentira: a arte da dissimulação 40

Ler&Saber

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

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

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

Colunistas | Álvaro Takei, Mariana Fernandez e Ricargo Yagi. **Colaboradores desta edição** | Fernando de Bonneval de Carvalho, Gustavo Cirelli, Joffre Coelho Júnior, Rosangela Aparecida Stringher, Sandra Alves e Silvia Ferreira Netto

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

GESTÃO DE RISCOS PRECISA TER ATITUDE CONSPIRADORA E NÃO ATITUDE DE AVESTRUZ!

A Gestão de Riscos necessita de atitudes prospectivas, visando a antecipação. Quando falamos em antecipação, estamos falando de uma arte que não é fácil operacionalizar. Obriga o gestor a possuir uma visão holística do contexto da sua empresa e as interligações dos variados fatores facilitadores. É realmente uma arte!!

É uma arte porque ao olharmos no retrovisor do tempo e fazermos uma retrospectiva podemos concluir que ainda falta visão prospectiva por parte dos administradores e gestores de riscos; e a consequência direta disso é a falta da atitude conspiradora.

Michael Godet, cenarista francês, escreve que os homens podem escolher quatro atitudes diante do futuro:

- **avestruz, atitude passiva:** sofre com a mudança;
- **bombeiro, atitude reativa:** aguarda que o “fogo” se declare para combater;
- **segurador, atitude pré-ativa:** se prepara para as mudanças possíveis porque sabe que a reparação é mais cara que a prevenção;
- **conspirador, atitude pró-ativa:** atua no sentido de provocar mudanças desejadas.

Durante 2008 uma série de questões de risco - desde a crise de liquidez nos mercados financeiros, preocupações emergentes sobre a segurança em longo prazo da disponibilidade de alimentos, meio ambiente e a questão da segurança nas grandes cidades – focou a atenção mundial na fragilidade do sistema global. Uma conscientização do risco e gerenciamento de risco é cada vez mais vista como um pré-requisito para controle efetivo tanto no setor privado e como no público.

A incerteza sobre o futuro a curto e médio prazos continua sendo tão alta como tem sido durante uma década. A taxa incorreta dos riscos considerados globais tem mais margem para se desenvolver. A incerteza poderia derivar da falta de ação para abordar outros Riscos Globais, menos imediatos. A ação para mitigar as mudanças climáticas, por exemplo, pode ser colocada em perigo se a economia global se enfraquecer substancialmente. As correntes de incerteza predominantes poderiam desbaratar o gerenciamento pró-ativo da globalização para assegurar sua sustentabilidade a longo prazo. Mas a inação, em respeito a riscos de longo prazo, só enfraquece a capacidade global para gerenciar futuros desafios, por isso a importância da atitude conspiradora!!

A atitude conspiradora, esta de provocar mudanças, no nosso caso mitigar riscos, envolve muita criatividade, relacionamento interpessoal, desenvolvimento de equipes, diversidade, logística e capacidade de gerir situações de crise.

Sugiro aos profissionais das áreas de riscos que pratiquem de forma incisiva a atitude conspiradora, que quebrem regras e paradigmas, não se deixando abater pelas constantes negativas que possam ouvir de gestores avestruzes. Mas por favor, não sejam delicados ou sutis, sejam firmes ao ressaltar a importância de provocar mudanças!!

Caso não consigamos sensibilizar e mudar a atitude, temos uma única opção: torcer e também rezar bastante para mitigar os riscos a que estamos expostos! Espero que isso não aconteça!

Boa leitura e sorte.

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

Você sabe o TAMANHO de seus RISCOS

A dimensão das conseqüências 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.



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

A BRASILIANO & ASSOCIADOS analisa e avalia seus riscos, otimiza processos e oferece soluções completas para mitigação de riscos. Com a BRASILIANO & ASSOCIADOS sua empresa terá uma nova visão de negócios.

Na investigação empresarial é imprescindível dominar técnicas de entrevista para, principalmente, desvelar as mentiras dos entrevistados. Nesta edição, o publisher Antonio Celso Ribeiro Brasileiro nos brinda com um artigo aprofundado sobre a taxionomia da mentira, excelente para os envolvidos nos processos de investigação empresarial.

Entre as diversas metodologias desenvolvidas por Antonio Celso Ribeiro Brasileiro, diretor executivo da Brasileiro & Associados Gestão de Riscos Corporativos, a metodologia Business Impact Analysis é tema do artigo de Sandra Alves, gestora da B&A. Nele, você irá conhecer os critérios e parâmetros para a realização do BIA no Planejamento da Continuidade de Negócios.

Focada no assunto Gestão de Riscos, a especialista em auditoria Rosangela Aparecida Stringher, explica a importância de políticas de auditoria de riscos nas corporações. Ainda nesta seção, Gustavo Vedove nos explica detalhadamente o emprego da Matriz SWOT na Gestão de Riscos.

Mudando de tema, mas sem sair do tom, o consultor Fernando de Bonneval de Carvalho fala de sua pesquisa com as maiores empresas do mercado nacional sobre as expectativas do mercado para ferramentas de TI na Gestão de Riscos, na seção Segurança da Informação.

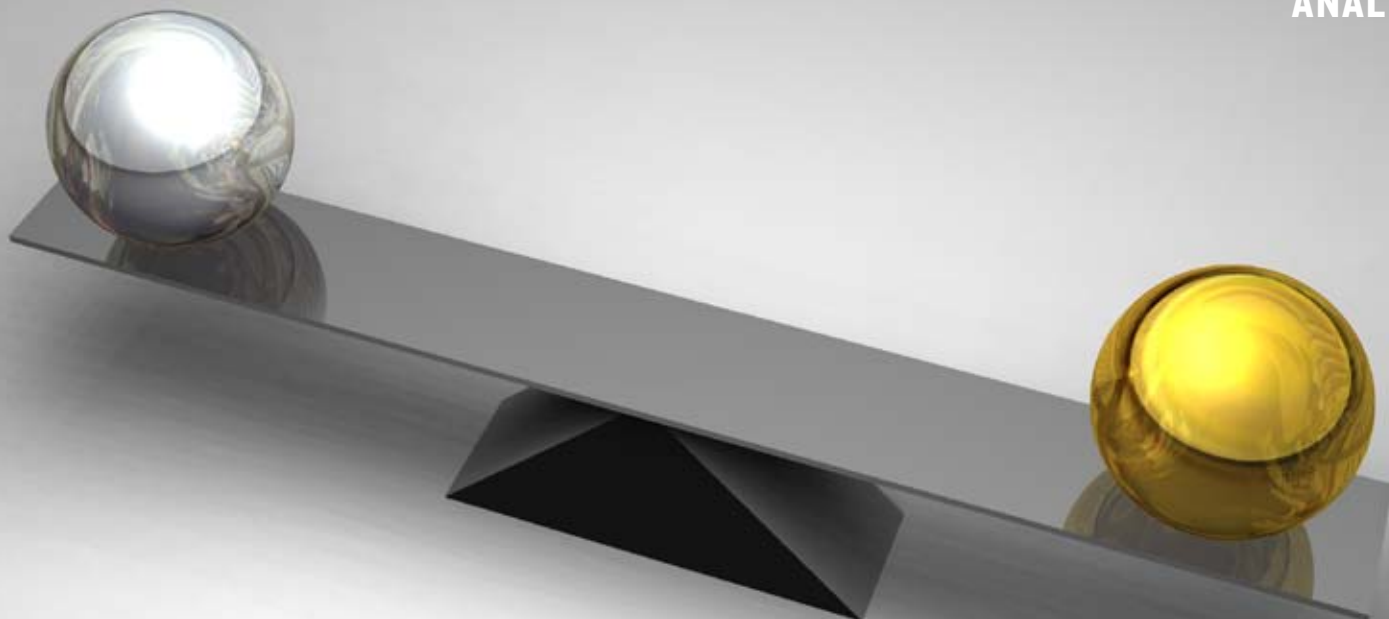
Ainda no âmbito da tecnologia, o engenheiro Ricardo Yagi aborda sucintamente o tema Gestão de Identidades (ID Management), explanando os tipos de acessos, as normas e os resultados práticos do sistema.

Na coluna do Prof. Álvaro Takei, não restará sombra de dúvidas quanto à diferença entre capacitação e qualificação; e a corporação que chegar à conclusão que não tem nem um nem outro em determinada área da empresa pode optar pelo Outsourcing, mas sem antes ler meu artigo Parceria de Ouro, que mostra os riscos e as oportunidades da prática.

Aproveite a interatividade da Revista Gestão de Riscos e *upgrade* o seu *know-how* com uma boa leitura.

Sucesso!

Mariana Fernandez



Critérios e Parametros para Realização do Bia - Business Impact Analysis - no PCN

Sandra Alves

Quando pensamos em descontinuidade de negócio precisamos pensar em interrupções causadas por incêndios, sabotagem, pandemia, acidentes aéreos, entre outros.

Após o 11 de Setembro de 2001, muito se comentou em relação aos riscos de indisponibilidade dos negócios. Estudos mostraram que após o ataque terrorista em Nova York, 70% das empresas que não conseguiram acessar seus dados em no máximo cinco dias abriram falência.

Sobreviver aos danos provocados por impactos de eventos inesperados, de ruptura total ou parcial, é a principal razão para que qualquer empresa implemente o Plano de Continuidade de Negócios.

Os principais componentes de um Plano de Continuidade de Negócio – PCN são: Análise de Riscos; BIA – Mapeamento dos Processos; Planos de Contingência / Estratégia e Validação Testes / Procedimentos. No ambiente de continuidade de negócios, uma das mais importantes atividades realizadas é o BIA - Business Analysis Impact ou Análise de Impacto nos Negócios.

O BIA oferece uma visão estratégica de continuidade, dando prioridade aos processos de negócios mais importantes da empresa em nível de impacto no negócio e em nível de tolerância, para só então partir para o planejamento dos procedimentos de contingência, obter uma definição mínima dos componentes que devam ser replicados.

Entre as diversas metodologias desenvolvidas por Antonio Celso Ribeiro Brasileiro, diretor executivo da Brasileiro & Associados Gestão de Riscos Corporativos, a metodologia Business Impact Analysis foi desenvolvida com base na experiência em projetos de PCN.

O objetivo de mapear a relevância dos processos críticos é priorizar sua recuperação, tendo em vista o impacto e o tempo de tolerância.

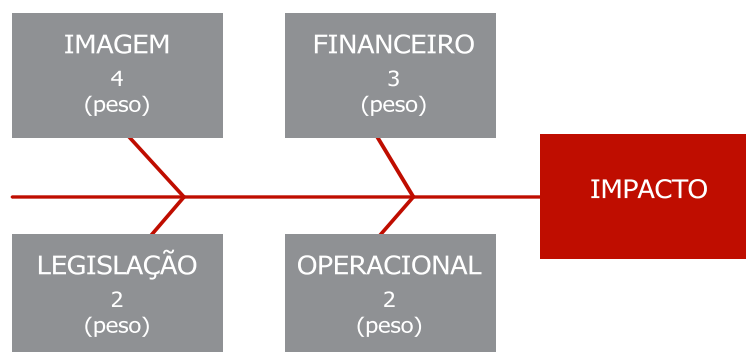
Visando mapear a relevância de cada processo crítico, utilizamos dois critérios:

1. Impacto no Negócio
2. Tempo de Tolerância

I. CRITÉRIO DO IMPACTO NO NEGÓCIO

O impacto no negócio emprega quatro sub critérios, cada um com um peso diferenciado, tendo em vista o nível de importância no contexto de negócio da empresa.

Os quatro sub critérios dos impactos são:



A nota para os quatro sub critérios é dada em uma escala que varia de 1 a 5, dentro do seguinte parâmetro:

Nota	Impacto
5	Superior
4	Alto
3	Médio
2	Pouco Importante
1	Irrelevante

O grau do impacto é conseguido somando-se as notas de cada sub critério, e dividindo-as por 11 (somatório dos pesos). A partir daí obtemos a média ponderada.

$$\frac{\text{Imagem} + \text{Financeiro} + \text{Operacional} + \text{Legislação}}{11}$$

11

2. AVALIAÇÃO TOLERÂNCIA AO TEMPO

Como parte da avaliação do impacto, temos que estimar por quanto tempo o processo suporte fica indisponível, “fora do ar”.


O importante desse tópico é avaliar, realmente, o tempo necessário para que o processo volte a rodar/funcionar.

Os níveis de tolerância ao tempo devem ser classificados de acordo com a tabela a seguir:

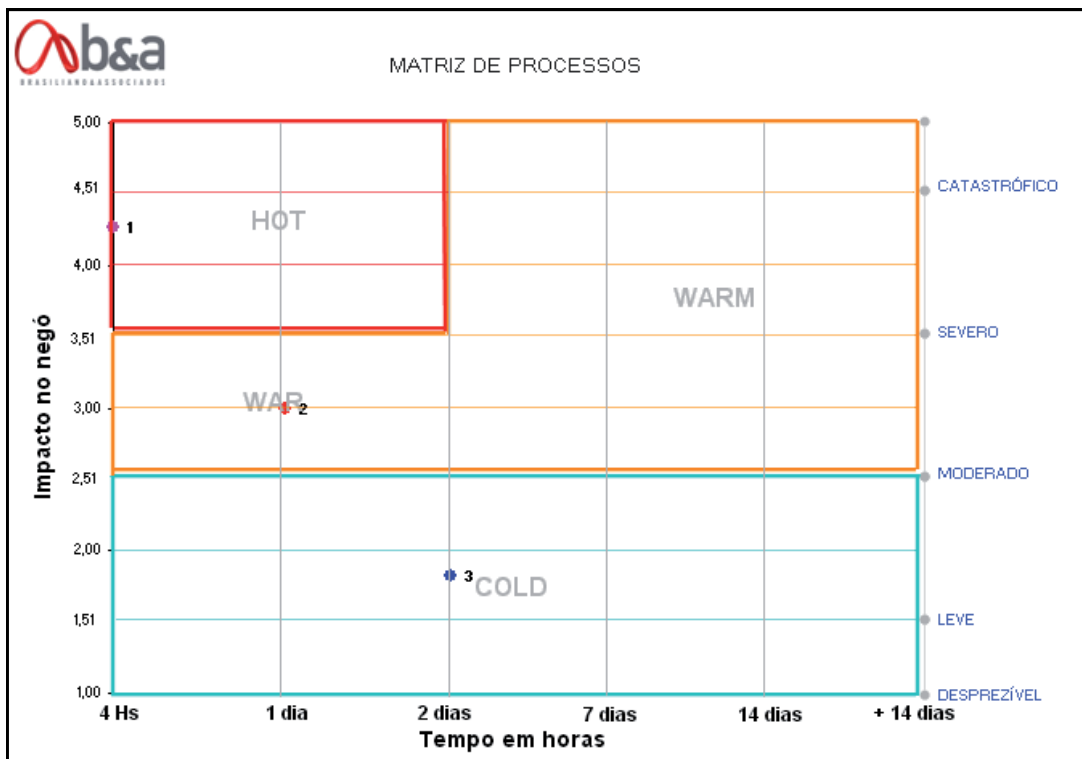
Níveis de tolerância	Tempo em horas
6	Tempo em Horas
5	0 – 4 horas
4	4 horas – 01 dia
3	01 dia – 02 dias
2	02 dias – 07 dias
1	07 dias – 14 dias
	Maior que 14 dias

É importante destacar que os critérios de tolerância podem variar em função da legislação específica, de acordo com as exigências das normas que rejem a empresa, seu ambiente competitivo e objetivos estratégicos.

Podemos exemplificar a demonstração do mapeamento dos processos com a planilha:

 BIA - BUSINESS IMPACT ANALYSIS MÉTODO DE ANÁLISE DE IMPACTO NO NEGÓCIO			Relevância do Impacto					Tolerância de Tempo	Status			
			Imagem	Financeiro	Legislação	Operacional	NOTA	Média Ponderada Impacto	Nível de Impacto	Níveis de tolerância	Hot - Warm - Cold	
	Área de Negócio	Processos	Processos de Interferência	4	3	2	2	11	-			
1	Auto Finance	Crédito Concessionárias	IT	4,0	5,0	3,0	5,0	47,0	4,27	SEVERO	6	HOT
2	Auto Finance	Rede Agência	**	3,0	3,0	3,0	3,0	33,0	3,00	MODERADO	5	WARM
3	Auto Finance	Digitação SP - RJ	**	2,0	2,0	1,0	2,0	20,0	1,82	LEVE	4	COLD

O resultado do cruzamento do nível de impacto com a tolerância é uma matriz de processos que define o nível de criticidade de cada processo. Na metodologia aplicada pela Brasiliano & Associados a matriz determina se o processo é HOT, WARM ou COLD com o objetivo de traçar a estratégia de continuidade / sites de contingência.

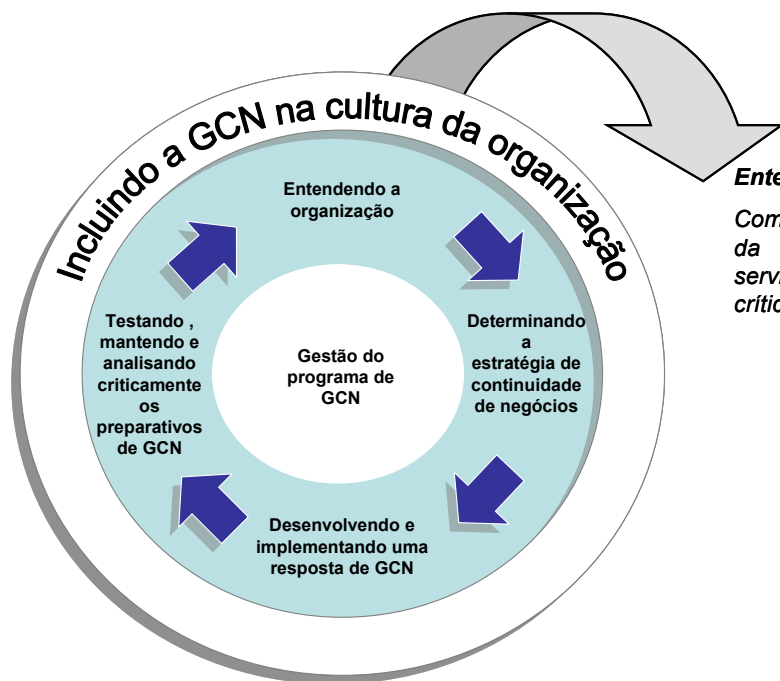


Conforme abordado no artigo “Os Maiores Erros das Empresas no Planejamento da Continuidade de Negócios”, devido à necessidade de se estabelecer o processo, os princípios e a terminologia da Gestão de Continuidade de Negócios, (GCN) a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) lançou a norma 15999-1: Código de prática e 15999-2 Requisitos.

O ciclo de vida Gestão de Continuidade de Negócios é composto por seis elementos que podem ser visualizados na figura abaixo. Estes podem ser implementados em organizações de todos os tamanhos, em todos os setores: público, privado, sem fins lucrativos, educacional, manufatura, etc.

De acordo com a norma no elemento “Entendendo a Organização”, é necessário realizarmos a compreensão da organização por meio da identificação de seus produtos e serviços fundamentais e das atividades críticas e dos recursos que a suportam, ou seja, aplicação do BIA - Business Impact Analysis ou Análise de Impacto nos Negócios.

Cabe ressaltar que a norma não descreve como o BIA deve ser realizado, mas faz referência à necessidade de se fazer bem o mapeamento como de forma macro, parâmetros necessários (mapeamento das atividades críticas, tempo objetivado de recuperação).



Entendendo a Organização

Compreensão da organização por meio da identificação de seus produtos e serviços fundamentais e das atividades críticas e dos recursos que a suportam.

É importante refletirmos se realmente conhecemos os nossos processos críticos e quanto tempo eles suportam ficar parados.

O segredo para garantir a continuidade dos negócios consiste na compreensão da empresa aliada à estratégia, seguida pela determinação dos processos críticos.

Referências

ABNT NBR 15999- 1: Gestão de continuidade de negócios – Parte 1: Código de Prática

Sandra Alves

Consultora da Brasiliano & Associados

salves@brasiliano.com.br

sumário



Parceria de Ouro

Mariana Fernandez

Focalização no escopo da empresa, redução de custos, especialização, entre outros, são os alvos de quem opta pelo outsourcing. Mas há que garimpar bem para subtrair o ouro das pedras.

Outsourcing é a nova realidade mundial. No mundo inteiro, as organizações estão se concentrando no que sabem fazer de melhor, deixando certas áreas da empresa sob responsabilidade de outras empresas, especializadas no ramo.

Fazer ou comprar? Este é o dilema típico de um processo de outsourcing. Mas a definição do conceito implica, antes de mais nada, a sua tradução. Entre as mais vulgarizadas incluem-se: “mandar fazer fora”, o “recurso a uma fonte externa”, a externalização ou, muito simplesmente, a subcontratação.

Outsourcing (em inglês, *out* significa “fora” e *source* ou *sourcing* significa “fonte”) designa a ação que existe por parte de uma organização em obter mão-de-obra de fora da empresa, ou seja, mão-de-obra terceirizada.

Esta é a ideia-chave do outsourcing, um conceito cada vez mais popular entre as empresas. Originalmente o outsourcing era confundido com a simples subcontratação, circunscrevendo-se

“Concentre-se no que faz melhor do que os rivais e entregue o restante a especialistas.”

a atividades de baixo valor acrescentado e afastadas do negócio vital de cada empresa como os serviços limpeza, de segurança, o correio expresso, etc. O aumento da competitividade dos mercados forçou as empresas a passarem a concentrar os seus melhores recursos no seu negócio vital, criando oportunidades de outsourcing de atividades, funções ou processos que não seriam sequer imagináveis: transporte, armazenamento, funções financeiras, sistemas informáticos, etc.

Em outras palavras, outsourcing é a transferência das atividades conhecidas como atividades meio, e nunca as atividades fins (produto final), para uma empresa terceirizada.

A contratação de serviços periféricos visa reduzir custos internos aproveitando o *know-how* e a especialização de empresas externas que, em determinadas áreas específicas, se revelam como opção mais vantajosa, permitindo maiores rentabilidades.

O outsourcing, fruto da crescente rentabilidade evidenciada por algumas empresas que recorrem a estes serviços, tem vindo a crescer de forma significativa ao longo do tempo.

O modo como é estabelecido tem conhecido diferentes formas ao longo dos tempos. O modelo de negócio que começou por ser estabelecido com base num simples acordo comercial entre duas entidades, foi evoluindo para outras formas de relacionamento onde a perspectiva de partilha de custo / benefício passou a estar presente. Em determinadas

situações, a colaboração tem conduzido mesmo a novos projetos conjuntos.

Embora o uso do outsourcing tenha como objetivo focar a empresa na sua atividade-fim, na verdade o mercado em geral busca a redução de custos. A curto prazo é o que realmente ocorre, porém a longo prazo o próprio futuro da empresa é ameaçado.

ÂMBITO DO OUTSOURCING

O conceito é particularmente útil para os gestores que, tendo de gerir recursos escassos, deverão concentrar energias no negócio principal e nas competências-chave da empresa (ou seja, aquilo que fazem melhor do que a concorrência) e entregar o restante a parceiros especializados. Entre as áreas passíveis de outsourcing destacam-se as seguintes:

- Planejamento e Estratégia
- Financeira, jurídica e administrativa
- Marketing e Vendas
- Informática, produção e logística
- Recursos Humanos

Em empresas mais focadas em seus *core*, as áreas de segurança empresarial e também de riscos corporativos possuem outsourcing como braço técnico operacional.

VANTAGENS, DESVANTAGENS E RISCOS

Os estudos feitos sobre o assunto dizem que, em média, o outsourcing conduz a uma **redução de custos de 9%** e ao **aumento da produtividade em 15%**.

Os argumentos contra o outsourcing não incidem tanto sobre o conceito em si, mas na forma como é utilizado. Independentemente do tipo de razões associadas, eis as vantagens, desvantagens e riscos mais frequentes:



VANTAGENS	DESVANTAGENS	RISCOS
Acessos a novos recursos humanos e tecnologia não existentes dentro da organização	Menor envolvimento e dedicação por parte do subcontratado	Resultados nem sempre correspondentes ao esperado
Maior visibilidade dos custos	Perda de confidencialidade	Custos por vezes ficam além do previsto
Controle claro e objetivo de cronogramas	Dependência excessiva em relação ao subcontratado	Decadência do clima organizacional
Transferência do risco de parte da atividade para terceiros	Menor alinhamento com a estratégia e a cultura da empresa	Falta de conhecimento do negócio por parte dos outsourcers
Deslocar o enfoque dos processos organizativos (“olhar para dentro”) para o da satisfação das necessidades dos clientes (“olhar para fora”)	Possibilidade de conflitos de interesse (se a subcontratada prestar o mesmo serviço aos concorrentes);	Tendência em considerar o outsourcing como um fim e uma solução definitiva, em vez de um meio de concentração de recursos em áreas vitais
Acesso a um serviço mais especializado	Perda de know-how (conhecimentos técnicos)	Dependência de parceiros pouco compromissados
Possibilidade de prescindir de recursos não justificados em algumas Pequenas ou Médias Empresas	Elevados custos de um eventual regresso ao desempenho interno das atividades subcontratadas	Empresa responde por processos trabalhistas no caso de inadimplência da prestadora de serviços
Possibilita um gerenciamento mais racional e eficiente de recursos, fazendo com que estes sejam utilizados apenas quando necessário	Perda de controle da execução das atividades e maior necessidade de controle	Ao longo do tempo a empresa pode tornar-se extremamente dependente da terceirização, por exemplo: sistema de Informática com padrões incompatíveis com outros
As empresas não precisam se especializar em atividades que não têm a ver com seu negócio principal e pode se concentrar em melhorias na sua atividade-fim	Desmotivação do pessoal, gerada pelas instabilidades associadas ao processo	A possibilidade de o subcontratado se revelar mais ineficaz e ineficiente do que o subcontratante

VANTAGENS	DESVANTAGENS	RISCOS
Permite a diminuição das necessidades de investimento e sua melhor administração	Má qualidade do serviço prestado e diminuição do nível da satisfação - quer dos clientes, quer dos empregados	Risco de não cumprimento de contratos
Pode servir de base ao desenho de uma nova estrutura organizacional (mais achatada e como menos níveis hierárquicos) que vise aumentar a flexibilidade e a rapidez de adaptação às alterações do meio envolvente	Elevados custos associados à gestão dos subcontratados - quer devido à necessidade de controle do seu desempenho, quer por eventuais dificuldades de integração com as atividades internas.	Desconhecimento da administração e da filosofia da empresa pelo terceirizado pode atrapalhar. Perda da identidade da empresa
A penetração em novas indústrias ou mercados com elevadas barreiras à entrada; desempenho de atividades de difícil gestão ou controle	Incorrência em custos mais elevados do que se as atividades tivessem sido executadas com os meios internos	Perigo de a subcontratação se traduzir no aparecimento de mais um interlocutor a dificultar a comunicação e a gerar conflitos entre as várias partes envolvidas
É uma forma de redução de custos operacionais e de garantir um maior controle e melhor orçamento dos custos (parte dos gastos de manutenção ficam com a terceirizada)	Perda de flexibilidade e reação lenta à mudança - sobretudo às alterações de tecnologia e de mercado	Risco de surgirem, num futuro próximo, subcontratados mais eficientes e com maior diversidade de soluções
Pode constituir um elemento catalisador de projetos de reengenharia de processos	Desunião entre as áreas sob comando da subcontratadas e as áreas sob comando da empresa	Risco de a organização se encontrar numa situação fragilizada e sem competências internas para se adaptar à mudança
Permite a transformação de custos fixos em custos variáveis		Risco de surgirem melhores alternativas em relação ao desempenho das atividades
Pode permitir o acesso às melhores práticas da indústria e tornar-se um importante observatório de benchmarking		Eventual ocorrência de custos ocultos



OS ERROS DAS CORPORAÇÕES

O maior erro das empresas está em buscar no outsourcing apenas um meio para a redução de custos, em vê-lo como uma decisão contábil. Na verdade o outsourcing deve ser uma decisão estratégica, um meio para que a empresa concentre-se no seu *core business*, que trará uma redução de custos, ou melhor, um aumento de ganhos mais sólido e a longo prazo.

Outros erros recorrentes no outsourcing encontram-se no processo de implementação. Os processos típicos de outsourcing (a não ser que apenas digam respeito a serviços de menor valor acrescentado para a empresa) devem ser assumidos pela gestão de topo que, depois, poder entregar a sua execução a uma equipe interna (de preferência multidisciplinar).

Como se trata de uma ferramenta estratégica é importante que o topo da empresa seja envolvido nas decisões e não apenas equipes de gestores de áreas específicas, como muitas vezes ocorre.

Iniciar a prática do outsourcing visando apenas soluções imediatas sem um estudo devido de seus riscos e oportunidades, é um erro comum nas organizações. Por isso

a importância de uma consultoria especializada antes de se começar o processo.

Para que o processo de outsourcing seja o menos passível de erros possível, a decisão do outsourcing deve seguir um processo de pelo menos 5 passos:

- **Identificação de oportunidades:** Definição clara da estratégia da organização e identificação das suas fontes de vantagem competitiva, em particular, na identificação e distinção entre os processos críticos - cujo desempenho deve ser assegurado pela própria organização - e os que não são vitais para o seu sucesso. Identificadas as competências-chave da empresa (aquilo que sabe fazer melhor do que qualquer outra no mercado), virtualmente todas as outras atividades se constituem candidatas à subcontratação;
- **Avaliação de oportunidades:** Compreende os seguintes passos: análise das oportunidades geradas no passo anterior; avaliação da qualidade e da relação custo versus benefício relativa ao modo como as atividades são efetuadas atualmente; descrição exaustiva do serviço pretendido e do nível de desempenho desejado; definição de padrões de desempenho e instrumentos para a sua medição; fixação clara dos objetivos prosseguidos com a subcontratação e, por fim, comparação das expectativas no cenário de outsourcing em relação às do cenário atual;
- **Seleção do fornecedor:** Inclui a identificação dos potenciais subcontratados e o convite para participarem no concurso. Segue-se

a determinação da extensão do controle e do tipo de relacionamento com o fornecedor. Depois haverá que definir os requisitos e os critérios com base nos quais será tomada a decisão. Falta a análise e avaliação das propostas e, obviamente, a escolha do candidato vencedor;

- **Processo de transição:** Compreende a elaboração do respectivo plano e agendamento de atividades. Nesta fase há igualmente que se definir todos os detalhes relativos ao período de transição dos processos face ao novo cenário do outsourcing e a sua integração com os restantes processos existentes na empresa;
- **Acompanhamento e evolução do desempenho:** Aferição do nível de desempenho do parceiro de outsourcing e, caso existam desvios significativos entre a performance esperada e a real, a implementação de medidas corretivas. Nesta última fase procura-se atingir o objetivo da melhoria contínua dos processos da organização.

CUIDADOS NA PRÁTICA

Bem aplicado e com fornecedores de confiança, o outsourcing ainda é um modo eficaz de cortar custos e melhorar os processos. No lugar de se dedicar à operação, o CIO passa a gerenciar contratos de níveis de serviço e assim fica livre para se preocupar com questões mais estratégicas. Mas isso acontece na teoria. A prática mostra que, para o outsourcing dar certo, há de se tomar cuidado com a seleção dos parceiros, os conflitos internos, a divisão de responsabilidades e as penalidades.

É comum o executivo se envolver com os problemas do dia-a-dia e não ter tempo para se dedicar ao planejamento estratégico. Um dos grandes benefícios do outsourcing é aliviar essa carga. Mas é preciso ter em mente que a terceirização é de atividades e não de responsabilidades. Antes de partir para o outsourcing, o gestor precisa definir o que será terceirizado, como e quais serão os pontos de controle. Quando existem muitos fornecedores, pode haver conflito.

Apesar das várias vantagens, o outsourcing deve ser praticado com cautela. Uma má aplicação pode implicar para as empresas um descontrole e desconhecimento de sua mão-de-obra, a contratação involuntária de pessoas inadequadas, perdas financeiras em ações trabalhistas movidas pelos empregados terceirizados, dentre outros problemas.

O processo de outsourcing em uma organização deve levar em conta diversos fatores de interesse, tais como a redução de custos e principalmente o foco na sua atividade-fim. Há um sério risco em atrelar o outsourcing à redução de custo, porque, na maioria das vezes, não é esse o resultado. O outsourcing precisa estar em conformidade





com os objetivos estratégicos da organização, os quais irão revelar em que pontos ela poderá alcançar resultados satisfatórios.

O que não se deve terceirizar?

O princípio básico é que não se terceirize a sua atividade-fim. Sendo assim, uma organização que desconhece a si mesma, em um processo de terceirização, corre sério risco de perder sua identidade e principalmente o seu diferencial competitivo. Mesmo na atividade-meio, só é permitido terceirizar quando não houver subordinação hierárquica, ou seja, locação de mão-de-obra é ilegal.

A atividade-fim de uma empresa é a razão de existir dessa empresa. Dentro do serviço público, têm-se exemplos de terceirizações satisfatórias, como é o caso dos serviços de limpeza. Neste caso, a terceirização é indicada pois a atividade-fim do serviço público não é a limpeza de seu patrimônio.

Criar uma cultura de outsourcing facilita. Para tanto, é aconselhável começar aos poucos, em processos nos quais os resultados são mais visíveis. Nesse caso, o contrato pode ser feito com fornecedores menores, tomando-se os cuidados necessários para que a decisão não aumente o risco. Já para processos mais complexos e críticos, é preferível optar por fornecedores grandes e sólidos, com muita experiência e que sejam focados.

Caso haja vários processos a serem terceirizados, o melhor é buscar um único

fornecedor e fechar um grande contrato. Além de se ter um tratamento diferenciado, evitam-se conflitos entre fornecedores. Fazer benchmark, buscar informações do fornecedor e trocar experiências, também são procedimentos fundamentais para minimizar os riscos. Mesmo assim, a escolha exige muita pesquisa e consulta junto a quem já utiliza o serviço há mais tempo.

Flexibilidade do fornecedor é outro ponto importante, pois não existe um produto de prateleira que se adapte a todas as empresas. Por outro lado, o contratante deve ter o cuidado de alterar o mínimo possível os processos do fornecedor, sob o risco de não atingir todos os ganhos potenciais de economia de escala e melhores práticas.

Segundo Geraldine Fox, líder da prática de outsourcing global da consultoria europeia Compass, diante dos riscos do outsourcing, o CIO precisa analisar o parceiro e o contrato, exigir que as cláusulas tragam todos os serviços bem descritos e especificados, e solicitar até mesmo um *benchmark* no contrato.

A especialista também recomenda uma revisão todos os anos, já que, segundo ela, a terceirização de serviços de TI, por exemplo, só apresenta custo baixo no primeiro ano. A partir da metade do segundo ano, a conta extrapola e os serviços chegam a custar até 30% mais do que manter a tarefa dentro de casa.

Diferenças entre Outsourcing e Terceirização

No Brasil, o termo “outsourcing” está mais relacionado à gestão estratégica, seja de tecnologia ou qualquer outro serviço. A mão-de-obra também faz parte do outsourcing, mas não da mesma forma como na até então já bem conhecida terceirização de pessoal, onde o trabalho sempre fora puramente “braçal” com pouco uso de tecnologia.

Exemplo de outsourcing: gerenciamento de redes de computadores, gerenciamento de equipamentos de impressão de documentos, gestão de segurança corporativa e outros serviços que necessitem de equipamentos, know-how e mão-de-obra especializada.

Exemplo de terceirização: trabalhos como faxina, portaria e segurança que quase sempre não requerem conhecimentos técnicos específicos e são comumente conhecidos como serviços terceirizados.

Mariana Fernandez

Editora da Revista Gestão de Riscos da Brasiliano&Associados

sumário

 serviços

A Importância de Políticas de Auditoria de Riscos

Rosângela Aparecida Stringher

No contexto atual do mundo globalizado, é fundamental que as organizações de todos os segmentos de mercado aprimorem e inovem seus recursos (humanos, operacionais, tecnológicos e ferramentas de gestão), a fim de obter diferenciais que sustentem seus lucros em meio ao quadro de mudanças e crescente competitividade.

O desenvolvimento do cenário empresarial impõe a busca por medidas que visem minimizar as necessidades e atender expectativas a qualquer custo, os riscos potenciais de todos os processos corporativos.

Pode-se entender por Risco, um elemento de surpresas que sempre se refere ao futuro. É a probabilidade de ocorrência de um evento desfavorável. “É a condição que aumenta ou diminui o potencial de perdas, ou seja, o risco é a condição existente.” (Antonio Celso Ribeiro Brasileiro).

Prevenir falhas e evitar problemas que coloquem em risco a imagem da empresa diante dos acionistas, dos clientes e do mercado em geral, têm sido os objetivos fundamentais de toda companhia que quer garantir uma administração estável e segura.

Com o objetivo de averiguar se as empresas desenvolvem suas atividades visando a consecução das metas estabelecidas, a Auditoria de Riscos conquista seu espaço e cada vez mais desempenha um importante papel. A AR se utiliza de vasta bagagem de informações buscando assegurar um alto padrão de planejamento e desenvolvimento, além de estabelecer ações preventivas, essenciais para o êxito das organizações.

No Brasil, a Auditoria Interna assumiu concretamente sua responsabilidade na avaliação e prevenção de riscos, o que reflete um aprimoramento dos enfoques, das metodologias e das ferramentas adotadas. O reconhecimento da importância dessa área como fator de articulação da companhia tem aumentado a exigência por um altíssimo grau de especialização nas estruturas de auditoria interna.



Uma eficiente e eficaz gestão de riscos corporativos tem por finalidade garantir a sustentabilidade no presente e futuro dos negócios e necessita de sólida estrutura de políticas de auditoria de riscos.

O processo de avaliação de riscos compreende uma metodologia a ser aplicada para a percepção do risco inerente a cada operação. Considerando a necessidade de aperfeiçoamento contínuo desses critérios, haverá uma melhora na compreensão

relativa da vulnerabilidade correspondente a cada processo além de propiciar a oportunidade de melhoria nos controles internos e a anulação ou redução do risco identificado.

O Método Avançado de análise e Resposta aos Riscos Corporativos – Método Brasileiro é formado por elementos alinhados com a Futura Norma ISO 31000. Os elementos principais do processo estão integrados no ciclo do PDCA (Plan, Do, Check e Action).

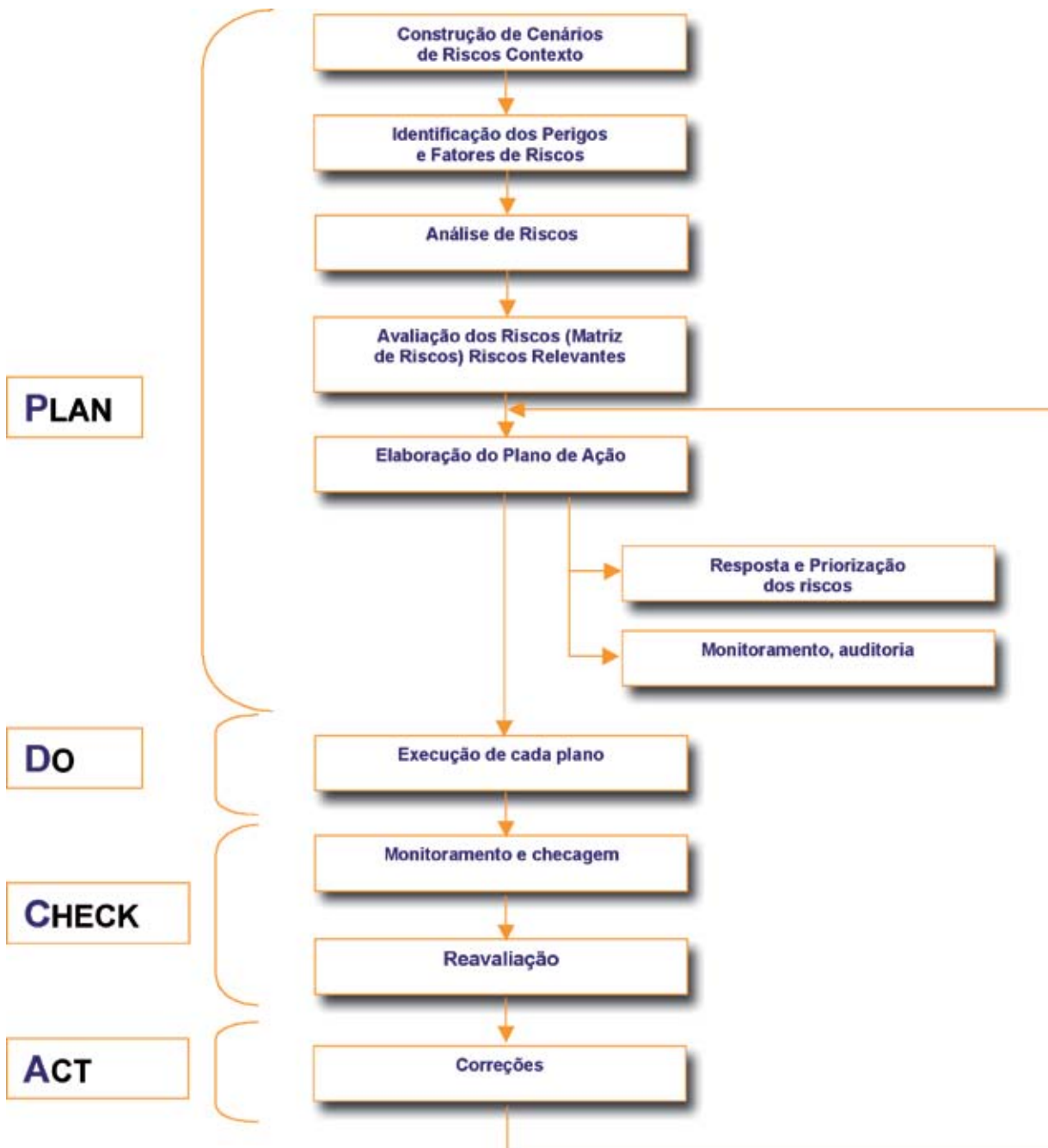


Figura 1

É importante ressaltar que a avaliação de riscos pode ser realizada com vários graus de detalhamento, dependendo do risco, da finalidade da análise e das informações, dados e recursos disponíveis. A avaliação pode ser qualitativa (subjetiva), semi quantitativa, quantitativa (objetiva) ou ainda uma combinação das mesmas, dependendo das circunstâncias. Há dois parâmetros claros a serem estudados:

1. Saber qual a chance, a probabilidade das ameaças virem a acontecer, frente à condição existente – risco;
2. Calcular o impacto, as conseqüências para o processo impactado.

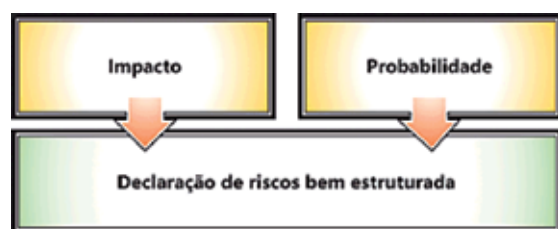


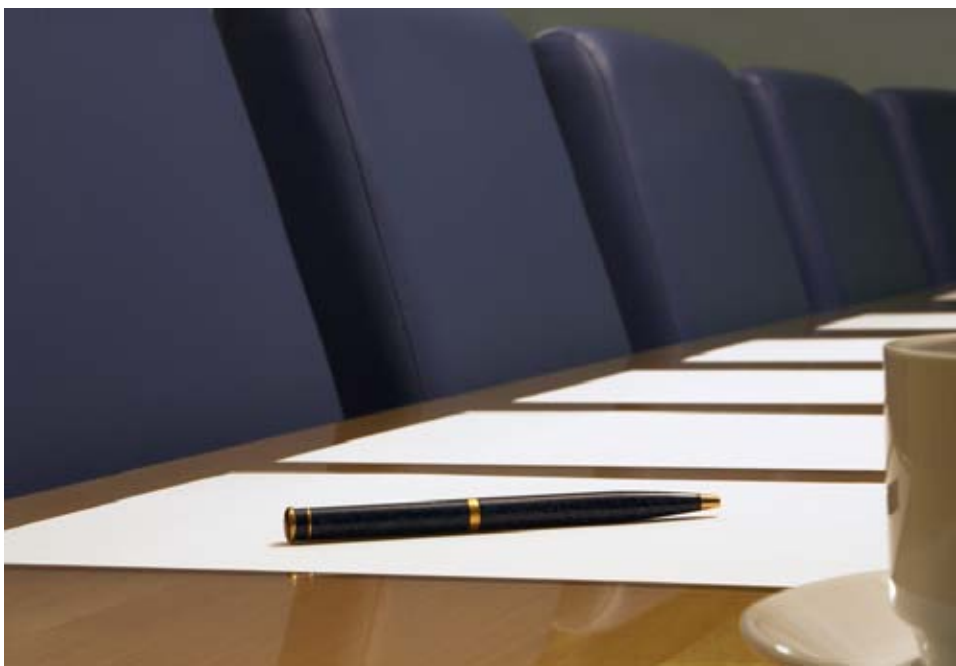
Figura 2

Atualmente, a dedicação das organizações ao seu negócio específico vem direcionando o crescente número de empresas que buscam parceiros confiáveis e de tradição para a terceirização das atividades que não apresentam relação direta com a tecnologia e experiência na produção dos bens ou na prestação dos serviços. A BRASILIANO & ASSOCIADOS, empresa com 20 anos de experiência, oferece soluções integradas, direcionada para a competitividade do cliente e de forma totalmente independente. Sua metodologia atende às determinações dos padrões nacionais e internacionais vigentes e o constante treinamento de seus experientes profissionais em serviços de avaliação ou desenvolvimento de procedimentos de auditoria, também garante alto grau de comprometimento, fidelidade e profissionalismo o que proporciona ao processo total transparência e maleabilidade.

As vantagens da contratação de serviços de Auditoria Terceirizada estão na redução dos custos e riscos trabalhistas, pois não requer a contratação efetiva e/ou treinamento de profissionais especializados, de forma que os auditores não possuam vínculos com a administração e demais empregados da empresa, possibilitando a realização de um trabalho totalmente independente e sem conflitos de interesses.

Seguem outras vantagens da contratação da auditoria terceirizada especializada:

- Participação intensa da continuidade dos negócios organizacionais (presente/futuro);
- Os constantes treinamentos e experiências obtidas nos diversos clientes e ramos de atividades podem ser sugeridos e aplicados na empresa, gerando a maioria das vezes ganhos ao contratante;
- Através de avaliações periódicas, a auditoria interna participa efetivamente da melhoria da qualidade organizacional da empresa, minimizando situações de "não conformidade" (descumprimento de especificações fixadas em normas e manuais da qualidade e visa aperfeiçoar as práticas



(processos e resultados) assegurando assim metas e resultados planejados e ainda obtém total segurança quanto ao sigilo das informações.

Mais do que mitigar riscos (internos ou externos) e buscar a redução de danos à organização em situação de incidentes, sejam de ordem econômica, natural ou até um incêndio, os executivos devem pensar em caminhos e ações que garantam a continuidade de operação da corporação. As iniciativas de desenvolvimento de políticas estruturadas e eficazes de gestão de riscos devem atender toda a empresa e possibilitar a criação de diretrizes mais claras sobre quais medidas a companhia adotará.

A importância de uma política de auditoria de riscos periódica, que fiscalize todas as áreas de negócios da organização se dá como um processo de conhecimento e reconhecimento da alma da corporação.

Fontes

(Notícias e informações relacionadas):

BRASILIANO, Antonio Celso Ribeiro. *Análise de Risco Corporativo*. São Paulo: Sicurezza, 2006)

<http://www.fenaseg.org.br>

<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-11102007-192610/>

<http://www.cemla.org/pdf/aud-avalderisco.PDF>

http://pt.wikipedia.org/wiki/Normas_brasileiras_de_auditoria


<http://www.brasiliano.com.br/blog/?p=260>

<http://www.congressoeac.locaweb.com.br/artigos62006/432.pdf>

Rosângela Aparecida Stringher

Consultora da Brasiliano & Associados
rstringher@brasiliano.com.br

sumário

 serviços



BRASIL E ANGOLA,

AGORA JUNTOS NA GESTÃO INTEGRADA DE RISCO



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

COMPARTILHE DESTE DESAFIO!!!!



Sede Angola: | Rua Cirilo da Conceição e Silva, 22, primeiro andar Cj 07. Município das Ingombotas - Luanda - Angola

| Telefone Fixo: + 244 222 331 130 | Telemóvel: + 244 928 227 713 / + 244 924 868 614

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

| site: www.brasiliano.com.br



“Fraudadores atacam todos os tipos de organização, o combate a eles é complexo e precisa de ações preventivas”

O Emprego da Matriz Swot na Gestão de Riscos

Gustavo Vedove

Atualmente o grande desafio dos gestores de riscos e segurança empresarial é atender aos critérios estabelecidos pelas normas nacionais e internacionais de gestão de riscos através de metodologias práticas. Neste artigo descreveremos o emprego da análise SWOT dentro do processo de análise de riscos do Método Brasileiro. O método criado pelo administrador Antônio Celso Ribeiro Brasileiro traz a adaptação da análise SWOT aplicada à gestão de riscos empresariais.

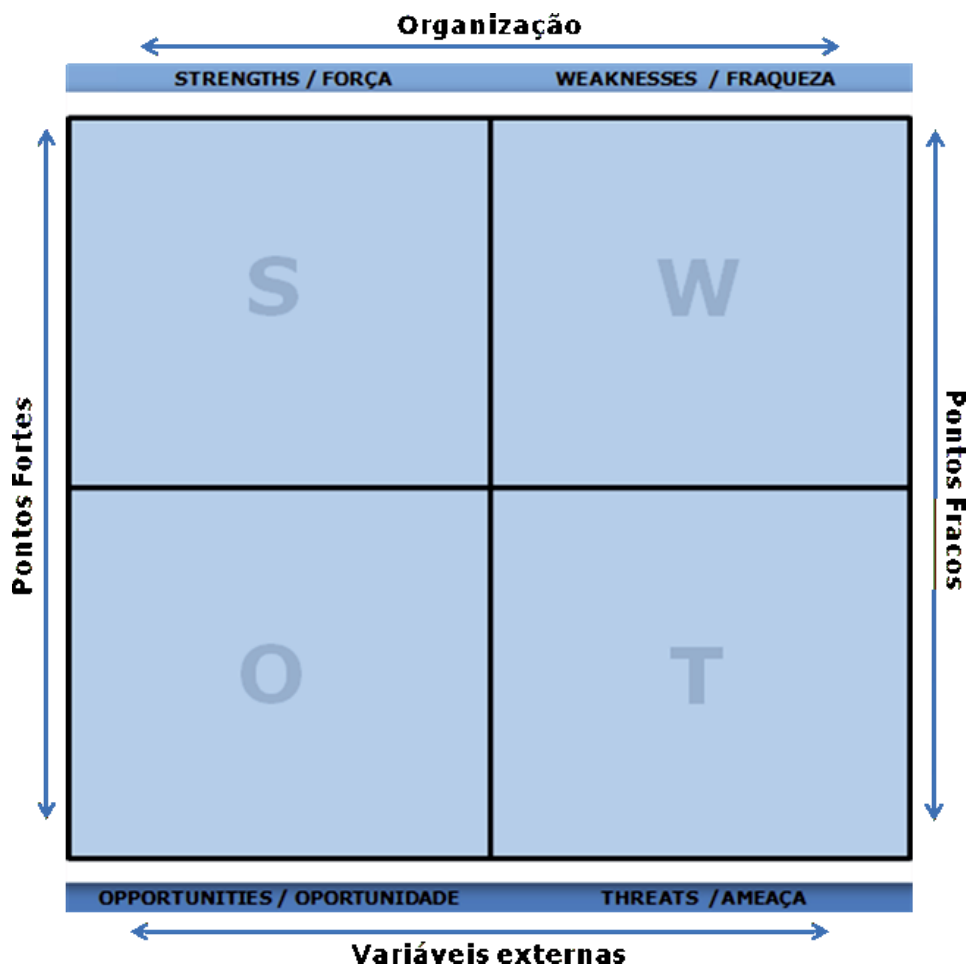
Para entendermos a forma em que a matriz SWOT se encaixa dentro do processo de análise de riscos, devemos conhecer a ferramenta desde o início.

ORIGEM DA ANÁLISE SWOT

Não há registros precisos sobre a origem desse tipo de análise. Segundo HINDLE & LAWRENCE (1994) a análise SWOT foi criada por dois professores da Harvard Business School: Kenneth Andrews e Roland Christensen. Especialistas citam que SUN TZU, general chinês que viveu no século IV a.C., já utilizava a idéia de análise SWOT quando cita em uma epígrafe um conselho: “Concentre-se nos pontos fortes, reconheça as fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se contra as ameaças”

A ferramenta pode ser utilizada em diversas áreas de negócio, sendo usada para: gestão e planejamento estratégico de uma corporação ou empresa e análise de cenários e ou de ambientes, possibilitando a tomada de decisões, a criação de planos de negócio e definições estratégicas. Dividida em quatro quadrantes, a ferramenta possibilita à corporação mapear as forças, oportunidades, ameaças e fraquezas de forma resumida e prática.

A análise é realizada através do recurso de uma matriz que separa variáveis internas - onde são mapeados os pontos fortes e fracos da organização - e variáveis externas - onde são mapeadas as ameaças e as oportunidades. A ilustração demonstra um modelo:



ADAPTAÇÃO PARA A GESTÃO DE RISCOS

A análise SWOT foi adaptada pelo administrador Antonio Celso Ribeiro Brasileiro, Diretor Executivo da empresa Brasileiro & Associados Gestão de Riscos Corporativos para área de gestão de riscos. O objetivo almejado com a adaptação continuou sendo praticamente o mesmo oferecido pela análise: o de aplicação na área de planejamento estratégico visando apresentar um diagnóstico claro após a realização da análise, ou seja, promover uma visualização do todo, demonstrando uma fotografia da empresa que está sendo estudada.

Igualmente à aplicação na área de planejamento estratégico, a Matriz SWOT aplicada na área de gestão de riscos - chamada de Matriz FOFA - é utilizada com o objetivo de ranquear fraquezas, oportunidades, ameaças e forças: os fatores facilitadores dos perigos identificados. Para que possamos entender melhor o momento em que a ferramenta deve ser utilizada, descreveremos abaixo o detalhamento das fases do processo de análise de riscos até a utilização da mesma.

1) Identificação dos perigos;

1.1) Os perigos devem ser identificados coerentemente com a empresa estudada. Para isso devemos entender:

- O contexto da empresa;
- O *core business* da empresa e
- A análise conjuntural.

O gestor deve se basear sobre os dados coletados na própria empresa através de:

- Verificação de documentos;
- Entrevistas e
- Trabalho em campo.

Com isso, o gestor poderá ir adiante com o processo de identificação de perigos e mapear através da ferramenta Diagrama de Ishikawa as origens dos perigos, ou seja, as causas.

2) Diagnóstico Matriz SWOT

Após a identificação das origens dos perigos, a ferramenta Matriz SWOT entrará no processo de gestão de riscos. Para isso, devemos considerar todas as causas identificadas e divididas entre os seis macro fatores do diagrama. As causas dos macro fatores - Meios Técnicos Ativos, Meios Técnicos Passivos, Meios Organizacionais, RH de Segurança e Ambiente Interno - deverão ser ranqueadas como fraquezas inseridas na Matriz SWOT. Ambiente Externo, como ameaças. “Abaixo a figura exemplifica”.

Análise de Risco

b&a

MATRIZ SWOT

	FORÇA				OPORTUNIDADE					
	ID	ÍTEM	Magnitude	Importância	TOTAL	ID	ÍTEM	Magnitude	Importância	TOTAL
	1	CFTV	2	3	6	1	PROXIMIDADE COM POSTO POLICIAL	2	3	6
	2	BOTÃO DE PÂNICO	1	3	3	2	PROXIMIDADE COM CORPO DE BOMBEIROS	3	3	9
	3	CENTRAL DE SEGURANÇA	2	3	6	3				
	4	CERCA ELÉTRICA	3	3	9	4				
	5	EQUIPE DE SEGURANÇA	2	3	6	5				
	6					6				
	7					7				

FRAQUEZAS E AMEAÇAS										
	FRAQUEZA				AMEAÇA					
	ID	ÍTEM	Magnitude	Importância	TOTAL	ID	ÍTEM	Magnitude	Importância	TOTAL
	1	CFTV	-2	3	-6	1	PROXIMIDADE COM FAVELA	-2	3	-6
	2	BOTÃO DE PÂNICO	-1	3	-3	2	ROTA DE FUGA	1	3	3
	3	CENTRAL DE SEGURANÇA	-2	3	-6	3	CRIMINALIDADE	3	3	9
	4	NORMAS E PROCEDIMENTOS	-3	3	-9	4				
	5	ENDOMARKETING	-3	3	-9	5				
	6	POLÍTICA DE SEGURANÇA	-3	3	-9	6				
	7	LAYOUT DA PORTARIA	-2	3	-6	7				

O preenchimento dos itens inseridos como força e oportunidade na Matriz SWOT serão validados de acordo com o levantamento realizado pelo gestor, utilizando sempre os critérios para análise descritos no item identificação de perigos.

Podemos identificar o mesmo fator como fraqueza e força? Com certeza sim, basta avaliarmos cada item, por exemplo:

Existe CFTV na empresa? Sim, porém o sistema está defasado e existem câmeras mal posicionadas. Neste caso, não podemos negar a existência do sistema assim como das melhorias a serem feitas nele, então classificamos o item como força e também como fraqueza.

Mas como ranquearemos a influência de cada fator? Os fatores de risco mais influentes serão identificados através de dois critérios:

- a. **Magnitude:** significa o tamanho ou grandeza que a variável ou evento possui perante a empresa. Caso aconteça, positivamente ou negativamente, reflete o quanto ela vai influenciar no contexto como um todo. A magnitude é ranqueada utilizando-se uma pontuação, que varia de -3 a +3, dentro do seguinte parâmetro: + 3 (alto); + 2 (médio); + 1 (baixo), para cada elemento positivo (força ou oportunidade) e -1 (baixo); -2 (médio); -3 (alto) para cada variável negativa (fraqueza e ameaça). No nosso caso, podemos ter como parâmetro, para poder dar a nota da magnitude na célula da fraqueza e ameaça, o número de vezes que as variáveis aparecem no diagrama de causa e efeito. É uma forma mais objetiva de saber a magnitude do fator de risco, que, caso apareça 5 vezes em seis perigos estudados, significa que esta variável é de “grande” magnitude.
- b. **Importância:** significa a prioridade que esta variável deve possuir perante a conjuntura da empresa. É uma nota subjetiva com

base na experiência da equipe que está avaliando. Utilizamos também três níveis de pontuação: 3 (grande importância); 2 (média importância); 1 (pouca importância). Neste caso, não há contagem negativa para a importância, pois tanto faz ela ser negativa ou positiva.

Com o preenchimento das notas, a visão dada pela ferramenta Matriz SWOT mostrará

ao gestor uma fotografia coerente de sua empresa, o que o levará a praticar tomadas de decisão mais precisas, como por exemplo, investir em ações que mitiguem os fatores facilitadores mais influentes aos riscos da empresa, ou seja, os fatores motrizes.

A Matriz SWOT é uma ferramenta gerencial muito importante em todo o processo, sendo o resumo estratégico dos fatores de risco, além de trazer respostas para a execução do plano de ação.

Gustavo Cirelli

Consultor da Brasiliano & Associados

gvedove@brasiliano.com.br

sumário



Qualificação X Capacitação

Álvaro Takei

As constantes mudanças no cenário empresarial, a evolução dos conhecimentos, a acirrada concorrência, a busca pela manutenção da competitividade, tudo isso, faz com que as empresas, ao contratar ou reavaliar seu quadro de colaboradores, busquem os profissionais que melhor atendam às suas necessidades. Isto gera um desafio para os profissionais, que é o de manterem-se atualizados.

A velha crença de que os cursos regulares, em outras palavras, o que as escolas ensinam, seriam suficientes para preparar indivíduos para o exercício profissional pleno, está há muito tempo esquecida, logo, aqueles que ainda acreditam nisso estão superados.

Dessa forma, a visão corrente é a de que devemos adotar a educação continuada, o que significa que, escolhida a área em que se deseja atuar, devemos buscar constantemente a atualização profissional. Simplificando, podemos dizer que a educação continuada é a constante procura por qualificação e capacitação. A esta altura, o leitor pode estar se perguntando: se eu estou qualificado, eu não estou capacitado, ou vice-versa? Torna-se necessário, então, determinar a diferença entre um e outro vocábulo.

QUALIFICAÇÃO

Podemos dizer que a busca da qualificação traz como resultado uma formação, que torna o profissional habilitado para o exercício de alguma atividade, quer dizer, dota a pessoa de um conjunto de conhecimentos que atestam a possibilidade do exercício profissional. Neste conjunto de conhecimentos incluímos a escolaridade, a experiência profissional, cursos realizados etc.

Pelo que está incluído na qualificação, verificamos que são conhecimentos importantes, mas generalizados, ou seja, sem especificidades, melhor colocando, indicam que o profissional reúne as condições necessárias, porém não garantem que ele está pronto para desempenhar suas funções. Por outro lado, fica clara a continuidade da obtenção deste quesito, uma

vez que a aquisição de experiência e a realização de cursos são necessidades contínuas.

Entretanto, a qualificação não é uma formação completa, sua finalidade é a aquisição de conhecimentos teóricos, técnicos e operacionais relacionados à produção de bens e serviços, por meio de processos educativos desenvolvidos em diversas instituições (escolas, sindicatos, empresas, associações). Atuamos em um mercado de trabalho que está cada vez mais exigente, e a qualificação supre uma dessas exigências.

CAPACITAÇÃO

A capacitação, segundo conceito de José Cerchi Fusari, é um processo de aprendizagem em que fica explícito “para que”, “como”, “para quem” e “quando” fazer algo. Dessa forma, este processo engloba ação e reflexão de forma sistêmica, de partes que se ligam, e não como meras ações isoladas e fragmentadas. Nota-se, neste caso, maior especificidade, o que torna o profissional apto para o desempenho de suas funções.

Capacitação traduz-se por preparar a pessoa para enfrentar as situações referentes à sua atividade, por meio da aplicação de conhecimentos, mas, com possibilidade de criar, resolver problemas, oferecer alternativas de melhorias e criar ambiente adequado. Capacitar quer dizer fornecer autonomia, criar autoconfiança e promover o desenvolvimento. Capacitar vai além de treinar, pois, treinamento, por meio de repetições mecânicas, desenvolve uma habilidade específica, com pouca liberdade para expressão da personalidade própria do indivíduo.

Capacitação desenvolve competência, que é o resultado de conhecimento, habilidades e atitudes e, assim como o conhecimento, competência não se transmite. Não há ninguém capaz de transferir sua competência para outra pessoa. Todavia, é perfeitamente possível ajudar a pessoa a construir sua própria competência, da mesma forma que se constrói conhecimento.

CONCLUSÃO

Conforme o parágrafo inicial, vivemos em um mundo de constantes mudanças, um mundo globalizado, fazendo com que o mercado de trabalho fique cada vez mais exigente. A procura por uma colocação ou manutenção nesse mercado deixa de ser, apenas, uma questão de dedicação ou sorte, passa a ser uma questão de contínua busca de qualificação e capacitação, fatores determinantes para o futuro dos que buscam reais chances de progresso profissional.

Assim, ao investir em capacitação, é necessário o cuidado de procurar fontes ou instituições com efetiva experiência na área em que o profissional atua, ou pretende atuar, e, o mais importante, que seja uma organização que atue no segmento, estudando-o e pesquisando-o constantemente, o que permitirá a aquisição das competências necessárias.

Pelo exposto, adquirir e renovar qualificação e capacitação, por mais difíceis e custosos que venham a ser, são prioridades, portanto, inevitáveis.

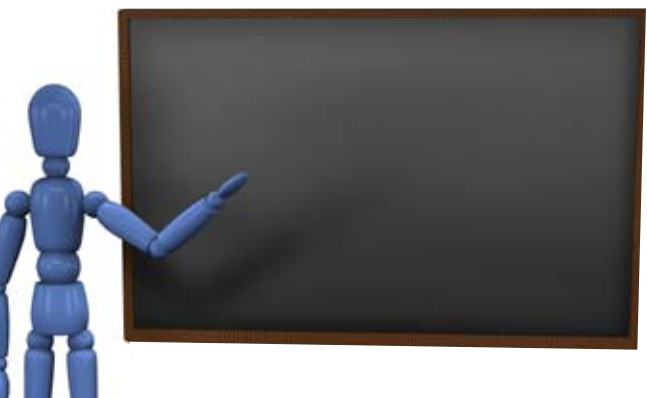
Álvaro Takei

Diretor de Ensino Digital da Brasiliano & Associados

takei@brasiliano.com.br

sumário

 **treinamento**



FAÇA A DIFERENÇA !!!!

Porque os cursos da Brasiliano?

DISSEMINAÇÃO é a palavra chave da área de treinamento, pois acreditamos que o conhecimento é para ser compartilhado com qualidade, credibilidade e ousadia.

Por este motivo, é que grandes profissionais de sucesso atingiram seus objetivos



**Especialização
e Extensão
Universitária**



**Cursos
Digitais**



**PÓS-GRADUAÇÃO
MBA**

**Cursos
Presenciais**



convênio:
Fapi e Fesp



Expectativa do Mercado para Ferramentas de TI em Gestão de Riscos

Fernando de Bonneval de Carvalho

Após alguns anos de forte crescimento, o Brasil começa a sentir os efeitos da crise mundial e beira um clima de recessão. Neste contexto, a Tecnologia da Informação (TI) aliada à reestruturação dos processos e idéias inovadoras, pode tornar as empresas mais competitivas, aumentando a eficiência, reduzindo os custos e auxiliando o empresário nas tomadas de decisão estratégicas do seu negócio.

O grau de alinhamento entre TI e negócio de uma empresa determina qual é, para a organização, a ferramenta mais adequada. A Gestão de Riscos é, atualmente, prioridade nos departamentos de governança corporativa, pois já se compreendeu que manter a Gestão de Riscos é mais barato do que agir nos problemas quando eles surgem, já que reduz a vulnerabilidade da empresa e, conseqüentemente, o consumo de recursos.

Para as empresas, no ambiente de crise mundial em que estamos vivendo, “é necessário ser capaz de gerenciar mais riscos com menos recursos” (Patrick Bedwell Gerente Sênior de Marketing de produtos da Solução de Gestão de Vulnerabilidades da McAfee).

Atualmente, uma ferramenta de GRC (Gestão de Riscos Corporativos) é imperativa nas grandes empresas. O alto nível de desregulamentação financeira, as falhas existentes nos sistemas internos e externos de governança corporativa e, principalmente, a busca por metodologias mais estruturadas e automatizadas para a identificação de riscos pode catalisar um processo de adoção de práticas de GRC; o que vem a refletir no mercado de ferramentas de GRC.

Porém, muitos fabricantes de ferramentas de TI vendem seus produtos como ferramentas de GRC, fazendo com que a empresa acabe optando por uma ferramenta que não atende suas necessidades. Por este motivo, as organizações devem verificar quais valores uma ferramenta de GRC para TI deve agregar como automação de gestões políticas: aspectos de governança, teste de controles de TI, aspectos de compliance e análise de riscos de TI.

A partir da informatização da Gestão de Riscos Corporativos (GRC) nas organizações, é possível obter uma série de vantagens caso o processo seja efetuado de maneira correta. Um exemplo claro seria: maior agilidade nos processos, aumento significativo na segurança da informação, maior estímulo da integração de todas as áreas da organização e exatidão das informações levantadas.

Vale lembrar que as expectativas do mercado em termos de retorno do

investimento só serão satisfeitas a médio e/ou longo prazo dependendo da organização.

Para verificar quais são as expectativas do mercado para ferramentas de TI na Gestão de Riscos foi feita uma pesquisa com as maiores empresas do mercado nacional. As empresas pesquisadas são dos mais diversos setores: indústrias, empresas do varejo, hospitais e laboratórios farmacêuticos, bancos, editoras, empresas de transportes, empresas de comunicações e telecomunicações e de serviço.

Entrando em contato direto com os gestores das áreas de auditoria e controladoria, foi possível levantar informações importantes sobre as necessidades e expectativas das empresas no que tange a utilização de ferramentas de TI na Gestão de Riscos corporativos.

Na crise atual, o custo é um fator essencial para as empresas. Estas justificam que, no momento, os investimentos são priorizados, ou até mesmo paralisados. Então, quando falarmos em expectativa do mercado, verificaremos as expectativas sobre o que uma ferramenta de TI deve comportar para satisfazer as necessidades das empresas.

A primeira pergunta feita para os gestores é se eles possuíam uma ferramenta que os auxiliava na automação de seus processos e facilitação do controle. Foram três as opções: ferramenta desenvolvida internamente ("solução caseira"), ferramenta do pacote Office (planilhas Excel), ferramenta comprada no mercado, ou um conjunto das três primeiras opções.

Há o caso das multinacionais implantadas no Brasil que utilizam ferramentas de TI desenvolvidas pela própria matriz, e "amarradas" à esta.

Com base nas respostas obtidas na pesquisa sobre a utilização de uma ferramenta

de TI nas áreas de auditoria, controles internos e compliance temos:

- 48,6% das empresas possuem uma ferramenta de TI comprada no mercado;
- 25,7% das empresas possuem uma ferramenta desenvolvida internamente;
- 14,3% das empresas utilizam apenas o pacote Office como ferramenta de TI;
- 5,7% das empresas possuem uma ferramenta desenvolvida por sua própria matriz e
- 5,7 % das empresas dizem não utilizar ferramentas de TI.

A segunda pergunta era para verificar se as ferramentas utilizadas pelas empresas correspondiam às suas reais expectativas, onde:

- 45,7% das empresas disseram que a ferramenta não atende às suas reais necessidades;
- 37,1% das empresas disseram estarem satisfeitas com a ferramenta;
- 17,2% das empresas não quiseram opinar.

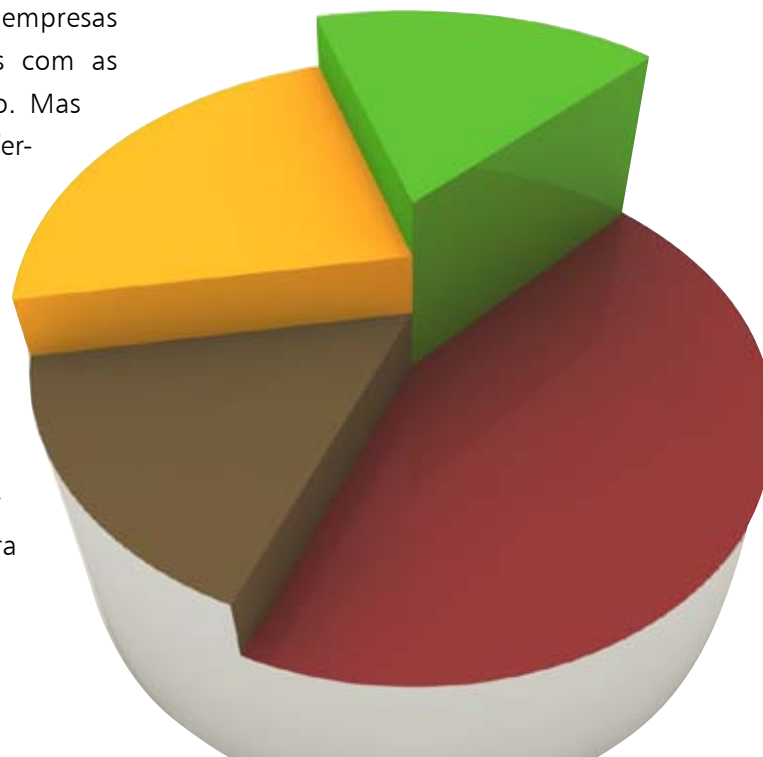
Ou seja, pelo menos 45% das empresas não estão totalmente satisfeitas com as ferramentas que estão utilizando. Mas qual seria o motivo pelo qual as ferramentas de TI nas áreas de auditoria não conseguem atender às expectativas e necessidades das empresas?

Uma terceira pergunta foi feita para os gestores de auditoria, controladoria ou *compliance* no intuito de tentar responder a esta dúvida: "O que você espera

de uma ferramenta de TI para que ela seja eficiente na automatização de seus processos e facilitação do controle?"

Para 90% das empresas, o custo continua sendo um fator determinante na hora de implantar uma ferramenta de TI. Porém, quando falamos no que uma ferramenta precisa ter em termos de funcionalidade e negócio da empresa, foi possível levantar as seguintes expectativas e necessidades do mercado sobre uma ferramenta de TI:

- 1) Deve estar alinhada ao *core business* da organização;
- 2) Deve oferecer agilidade, facilidade e uma navegabilidade eficiente para o usuário;
- 3) Deve ser compatível com os sistemas existentes dentro da organização; inclusive permitindo todos os níveis de segurança da informação exigidos por ela;
- 4) Seus relatórios devem ser precisos e de fácil visualização para auxiliarem na tomada de decisão da alta gestão;
- 5) Deve comportar uma metodologia que atenda aos critérios exigidos pelas normas internacionais;



- 6) Deve oferecer uma matriz integrada, permitindo a visualização de diferentes tipos de riscos de uma forma resumida;
- 7) Deve ser customizada de forma que permita que usuários de diferentes áreas (gestão de riscos, auditoria e continuidade de negócios) monitorem e controlem seus processos e risco;
- 8) Deve ser convergente;
- 9) Deve possibilitar a otimização dos recursos da empresa;
- 10) Deve alertar o usuário sobre os prazos;
- 11) Deve ter a capacidade de absorver uma enorme quantidade de dados ligados aos processos da organização;
- 12) Deve oferecer um serviço de manutenção e suporte de alta qualidade e de resposta rápida.

Tendo identificado as expectativas e necessidades do mercado para ferramentas de TI em Gestão de Riscos, a Brasiliano & Associados desenvolveu a ferramenta Audixpress para auxiliar na automatização dos processos e facilitação do controle pelas empresas.

O sistema Audixpress foi desenvolvido com o objetivo de suprir todas as necessidades citadas acima, oferecendo flexibilidade para o cliente. A ferramenta é perfeitamente capaz de se alinhar ao *core business* de qualquer organização. O sistema multiplataforma permite a compatibilidade com os sistemas já existentes das organizações, possibilitando uma integração mais eficiente.

Os relatórios são precisos, confiáveis e de fácil visualização, podendo ser customizados de acordo com a necessidade dos gestores. Além disso, os relatórios podem ser criados em qualquer etapa do processo, permitindo a tomada de decisão quando for necessária.

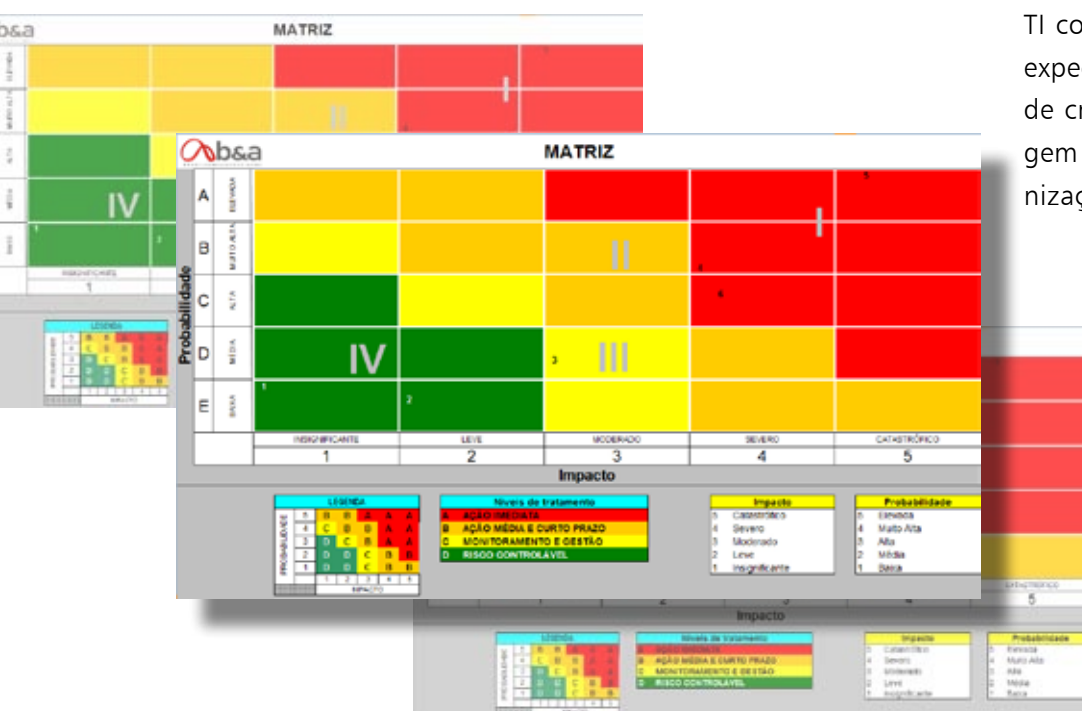
A funcionalidade é um grande diferencial que permite uma boa integração do usuário com o Audixpress. O sistema oferece agilidade, otimizando os recursos da empresa e promovendo fácil navegabilidade.

Além de suprir as necessidades, o serviço de suporte e de manutenção é ágil e de resposta imediata, pronto para resolver qualquer tipo de dificuldade que o usuário possa ter.

O importante para o mercado no momento de escolher a ferramenta de Gestão de riscos ideal é verificar se a ferramenta de TI corresponde e supera as necessidades e expectativas da corporação. Em momentos de crise qualquer diferencial é uma vantagem competitiva, que faz com que a organização tenha destaque no mercado.

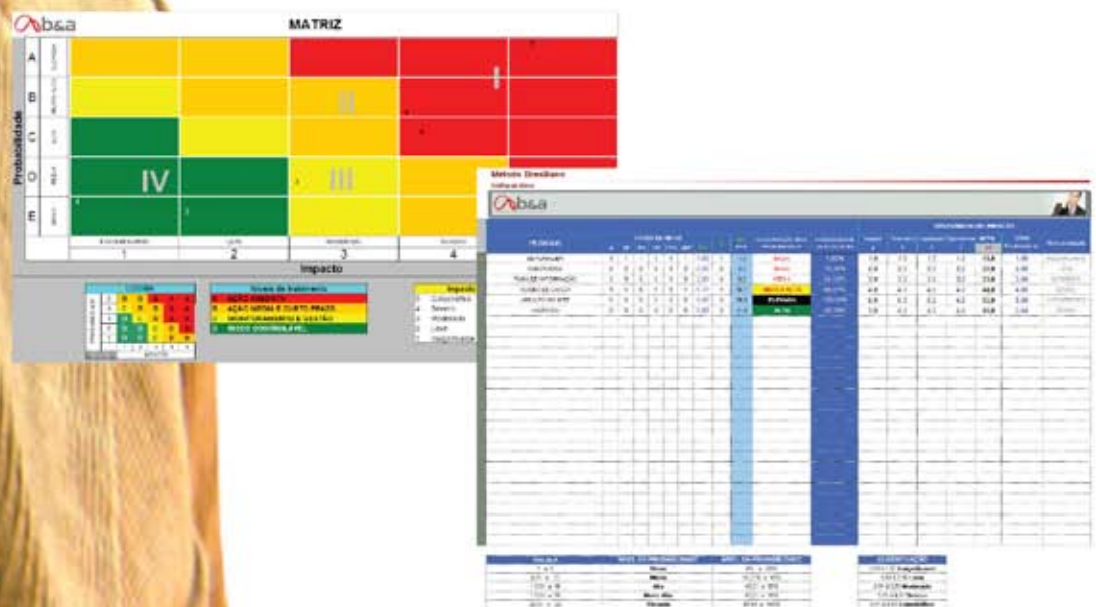
Fernando de Bonneval de Carvalho
 Consultor da Brasiliano & Associados
 fbonneval@brasiliano.com.br

sumário



FERRAMENTA de TI sua solução SOB MEDIDA

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



Benefícios:

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



Gestão de Identidades

Ricardo Yagi

1) CONCEITO

O conceito de Gestão de Identidades pode ser amplo e estender-se de empresas e populações específicas, a países e redes globais como veremos adiante, abordando desde aspectos de segurança e produtividade dentro de uma empresa, até o comércio e relacionamento na Internet.

O conceito mais utilizado atualmente é a Gestão de Identidades (ID Management) voltada para a segurança de informações, que consiste na administração e controle da identificação do acesso individual em um sistema computacional disponibilizando recursos necessários e atribuindo direitos, privilégios e restrições de uso dentro de uma empresa.

2) PRÁTICA

Hoje, mesmo em grandes empresas, que utilizam extensivamente recursos de informática, falta: uma política clara de gestão de identidades, definindo e mostrando clara e objetivamente seus processos; atividades necessárias para desenvolver, alterar e manter esses processos; e os usuários responsáveis, seus acessos e meios para utilizar os recursos necessários.

A elaboração da política de Gestão de Identidades pressupõe normas e recomendações baseadas em critérios mínimos e necessários, os quais possibilitarão mitigar possíveis riscos envolvendo informações e processos utilizados na área de informática que possam prejudicar de alguma forma o negócio da empresa.

Seguem algumas perguntas exemplo que devem, necessariamente, ser respondidas neste processo:

- 1) Os acessos de cada usuário são válidos para suas atividades?
- 2) Cada acesso está configurado devidamente para cada recurso utilizado?
- 3) Os usuários estão tendo acesso aos recursos necessários para o desempenho de suas atividades ?

- 4) As regras de acesso às informações estão devidamente implementadas de acordo com cada aplicação, banco de dados e sistemas operacionais?
- 5) Há o acesso a informações consistentes de acesso e utilização para fornecer a auditoria de todos os usuários, sistemas, banco de dados e informações operacionais?
- 6) Nesta política, é possível se descrever os critérios, ferramentas e processos para que seja possível a garantia de uma operação segura de autorização, integridade, autenticação, não repúdio, privacidade, administração, auditoria e valor legal para as transações operacionais e administrativas?

A ferramenta fundamental, denominada de software de Gestão de Identidades, é utilizada para automatizar tarefas administrativas de controle de senhas, acessos e outros processos baseados na política adotada pela empresa.

As atividades e controles básicos abrangem a validação da senha, sua composição, quantidade de tipos de caracteres, controle do prazo de validade, atribuição de acesso e restrição aos sistemas, aplicativos e banco de dados. Em plataformas Microsoft Windows, o AD (active Directory) é utilizado para implementar estes controles e no LDAP para Linux.

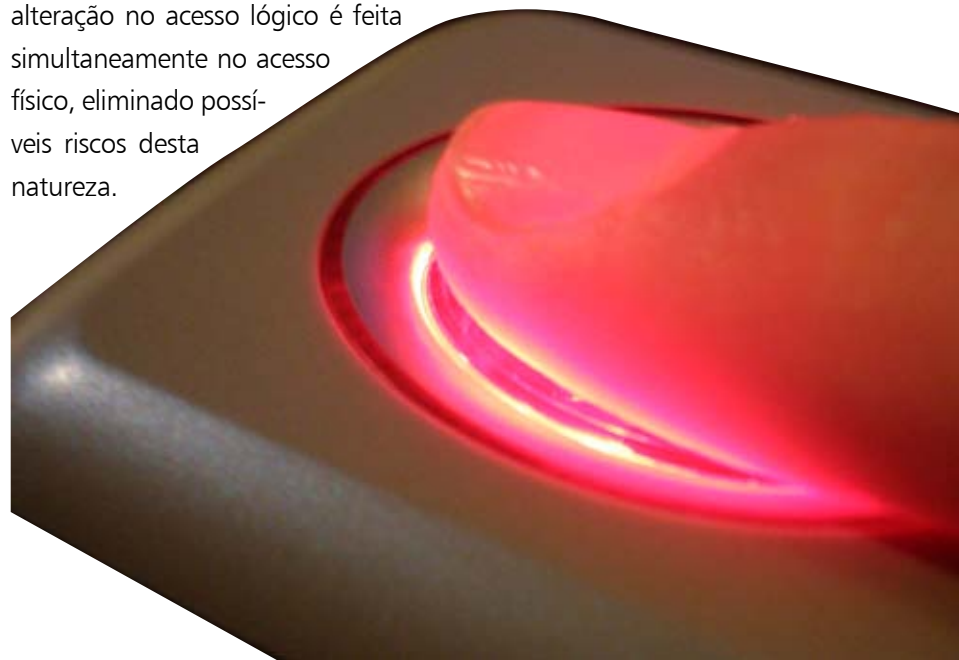
Um outro controle possível é o *single sign on* (SSO), que possibilita que várias senhas atribuídas ao acesso a vários aplicativos e sistemas de um único usuário, seja feito por apenas uma única senha. Operacionalmente, esta solução facilita o trabalho do usuário ao eliminar muitas senhas, mas por outro lado, cria uma vulnerabilidade grande ao atribuir uma única senha

aos vários aplicativos. Uma técnica bastante utilizada atualmente para eliminar este problema é a utilização de um dispositivo biométrico de leitura de impressão digital, o qual pode ser utilizado no lugar da senha única.

3) ACESSO LÓGICO E ACESSO FÍSICO

Como evolução de controle, pode-se integrar o acesso lógico ao controle de acesso físico (via AD ou LDAP) na entrada dos funcionários e terceiros pelas barreiras físicas, como portas e catracas ou áreas restritas como os Data Centers. Neste caso, pode-se acrescentar um controle em que o *login* lógico só será permitido se o acesso físico houver sido efetuado anteriormente nas dependências da empresa.

Em muitas empresas, o acesso físico é separado do acesso lógico, gerando a ocorrência de uma vulnerabilidade, já que a inibição do acesso lógico não significa, necessariamente, a do acesso físico. Por exemplo, enquanto o acesso lógico é inibido na mesa de um funcionário, o acesso físico continua sendo permitido. Tal condição permite que um ex-funcionário entre indevidamente nas dependências da empresa, que se encontra vulnerável a possíveis más intenções. Com a integração dos dois tipos de acesso (via AD ou LDAP) toda alteração no acesso lógico é feita simultaneamente no acesso físico, eliminando possíveis riscos desta natureza.



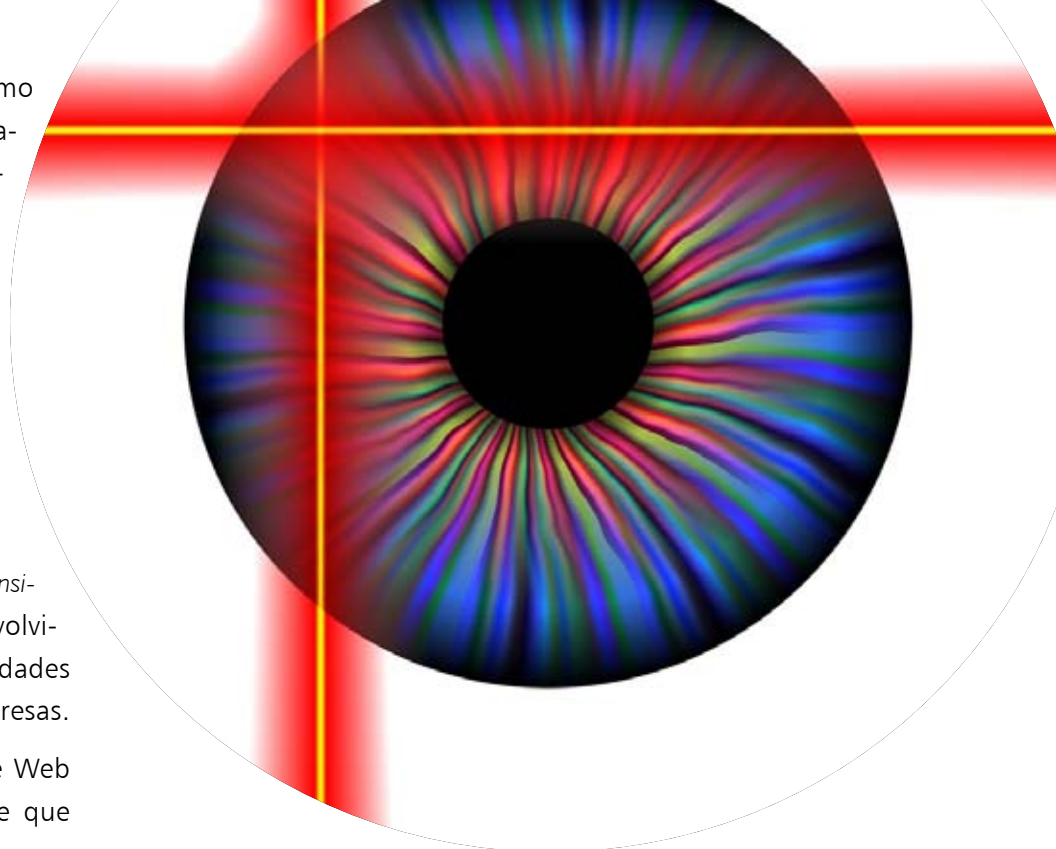
Na prática atualmente aplicada e como contexto geral, a Gestão de Identidades é utilizada para aumentar segurança e produtividade, diminuindo custos e esforços redundantes. Para esse fim, a política de Gestão de Identidades deve ampliar e alinhar as áreas envolvidas de modo a obter os benefícios esperados.

4) NORMAS

Algumas normas como o XNS (*Extensible Name Service*) estão sendo desenvolvidas para permitir a Gestão de Identidades tanto interna quanto externa nas empresas.

Alguns grupos como a World Wide Web Consortium (W3C, que é a entidade que ratifica e estabelece padrões para a comunicação, formatação e programação de páginas, aplicativos e navegadores para a Internet) e o Open Group (consórcio formado por empresas da indústria de informática para estabelecer padrões abertos para a infra-estrutura de computação), estão desenvolvendo padrões para uma aplicação global de gestão de identidades, no qual cada indivíduo seria identificado unicamente e todas as aplicações estariam utilizando esta única identidade.

O documento do site W3C (<http://www.w3.org/2001/03/WSWS-popa/paper57>), denominado *Requirements for a Global Identity Management Service* (Requisitos para um Serviço Global de Gestão de Identidades), coloca como fundamental, a necessidade de estabelecimento de uma Gestão de Identidade Global para o desenvolvimento da Web e de seus serviços. Outros requisitos são a portabilidade e interoperabilidade universal do sistema, que deverá contar com atributos de identidade ilimitados e mecanismos de privacidade e responsabilidade,



além de ser mantido por uma autoridade governamental independente.

5) RESULTADOS E BENEFÍCIOS DA GESTÃO DE IDENTIDADES

1) Redução de custos com aumento de eficiência:

- Integração do controle de cada usuário nos vários ambientes físicos e lógicos em que atua, minimizando riscos operacionais, financeiros, legais e estratégicos;
- Aumento de produtividade com a automação dos controles manuais dos acessos físicos e lógicos através de perfis pré-determinados;
- Tratamento de ativos, acessos físicos e lógicos de maneira integrada, elevando o nível de inteligência e controle dos sistemas envolvidos.

2) Redução do nível de riscos e maior enfoque no próprio negócio:

- Maior organização e habilidade para mudar atribuições e atividades dentro da infra-estrutura empresarial;
- Rastreamento das operações e autorizações identificando riscos operacionais e financeiros de acordo com seu perfil de atuação;
- A integração dos processos de TI

ajuda a organizar, controlar e promover maior domínio sobre o ciclo dos processos das informações.

3) Aderência às normas e mercado:

- Flexibilidade para atender ao número crescente de normas e regulamentações;
- Maior precisão e rapidez no entendimento e tratamento de novas normas e informações de mercado.

Ricardo Yagi

Consultor da Brasiliano & Associados

yagi@brasiliano.com.br

sumário)



Taxionomia da mentira: a arte da dissimulação

Antonio Celso Ribeiro Brasileiro*

Um verdadeiro jogo de xadrez, a entrevista exige atenção, preparo e equilíbrio para trabalhar sobre o que é dito

Todo gestor de riscos, de segurança empresarial e auditor, ao longo de sua carreira e em suas atividades é obrigado a realizar entrevistas com o objetivo de esclarecer fatos ou eventos ocorridos na empresa.

A entrevista exige experiência e muito conhecimento sobre a reação das pessoas quando confrontadas com perguntas e fatos. É um verdadeiro jogo de xadrez. Vence quem melhor tiver uma estratégia de dissimulação atrelada ao profundo conhecimento da reação de seu adversário.

Este artigo visa descrever, de forma prática, as reações dos entrevistados no quesito *do que é dito*. Este item é um dos quatro aos quais um bom entrevistador deve estar atento, visando obter a confirmação da mentira.

É importante lembrar que estes sintomas só são válidos se eles se manifestarem em conjunto, portanto a observação e atenção de quem está entrevistando passa a ser estratégica.

AS BOAS E AS MÁS MENTIRAS

Todo mundo conta mentiras. O vendedor pode exagerar as vantagens de seus produtos, o jogador de pôquer pode enganar o seu adversário sobre as cartas que tem nas mãos e um médico pode ocultar a seriedade da doença de um paciente. Estes tipos de mentira, que podem ser considerados como bons, são, com frequência, permitidos, quando não autorizados, pela vítima ou pelas circunstâncias. Todos os utilizam e consideram seu uso como sendo normal e aceitável.

É claro que o conceito de cada um sobre o que é bom ou mau, aceitável ou inaceitável varia de pessoa para pessoa. Os padrões de aceitabilidade são subjetivos e a linha divisória entre boas e más mentiras é variável, dependendo, com frequência, do caráter de quem está mentindo, das circunstâncias, dos riscos e benefícios envolvidos, tanto para quem ouve a mentira como para quem a conta.

As más mentiras são normalmente percebidas com facilidade. Elas não são autorizadas ou esperadas; não possuem nenhum propósito altruístico e, geralmente, pretendem causar danos à vítima. A sua descoberta implica em consequências adversas para o mentiroso.

As más mentiras são usadas pelo perpetrador da fraude para encobrir sua culpa; por um candidato a emprego desonesto para ocultar um passado depreciativo ou para realçar suas qualificações;

são usadas pelo negociador desonesto para fraudar a vítima, bem como pela testemunha falsa. São muito comuns e incluem dois tipos básicos.

As mentiras podem ser contadas diretamente para a vítima ou retransmitidas por meio de uma terceira pessoa inocente que, acreditando no que lhe foi dito, passa, inocentemente, adiante para a vítima. As mentiras retransmitidas são mais difíceis de detectar porque o mentiroso não fica cara a cara com a vítima final, o que torna impossível perguntas comprobatórias.

TIPOS DE MENTIRAS

As mentiras podem ser passivas ou ativas e são usadas para dissimular a verdade. Mentiras dissimuladas são aquelas pelas quais o mentiroso espera enganar sua vítima por meio de omissão da verdade, por respostas evasivas às perguntas, pelo silêncio, por falsa emoção, raiva ou doença. Mentiras deste tipo são as mais comuns e as mais vantajosas do ponto de vista do mentiroso. Se desafiado, ele pode sempre dizer que tem uma má memória, que esqueceu ou entendeu mal a pergunta. Normalmente existe uma saída ou uma desculpa quando a dissimulação ou a evasiva fracassa e o mentiroso é descoberto.

A divisão entre mentiras dissimuladas e a omissão por esquecimento ou mal-entendidos não é clara e a incapacidade de declarar a verdade é totalmente diferente de inventar uma história falsa.

Pode-se eliminar a opção de dissimulação da verdade fazendo perguntas diretas que não dão margem a evasivas. A admissão de uma mentira dissimulada não é comum. O que ocorre com maior frequência é que as pessoas que desejam dissimular a verdade alegam haver esquecido ou não





haver entendido a pergunta. Os inquiridores devem estar sempre atentos a respostas sutilmente dissimuladas que dão a impressão de serem negativas peremptórias:

Um político acusado por um jornal de circulação nacional de estar envolvido em notáveis sessões extras com uma prostituta declarou: “Nada tenho a responder sobre essa história. Meus constituintes jamais acreditariam que eu estivesse envolvido nesta espécie de coisa”. Ele não negou especificamente o que a prostituta havia contado. Embora não se possa fazer nenhum comentário sobre a verdade da negativa aparente, este é um caso típico de dissimulação.

FALSIFICAÇÕES

São as mentiras para as quais o mentiroso deve criar informações e explicações para fraudar. Para ser bem-sucedida, a falsificação exige boa memória, previsão e compostura. Nos casos em que o mentiroso tenta dissimular a verdade sem sucesso, ele deverá ou se voltar para a falsificação ou admitir a verdade, totalmente ou em parte. A falsificação descoberta pode não ser desculpável. Sempre que possível, os mentirosos escolherão a dissimulação da verdade à falsificação. Boas perguntas privam um mentiroso desta fácil opção. As circunstâncias nas quais mentiras disfarçadas e aperfeiçoadas podem ser usadas são previsíveis e dependem, em última análise, da efetividade do entrevistador.

Quanto mais um mentiroso for forçado a criar respostas

detalhadas, mais falas, tanto maior será o perigo de ele cometer um erro e, subconscientemente, deixar pistas da sua fraude. Perguntas detalhadas forçam o mentiroso a uma espiral de falsificações auto destrutiva (medo de ser descoberto, dúvida de si mesmo, vazamentos, admissão e, finalmente, confissão). Esta sequência se apresenta em todas as entrevistas, reuniões e negociações, nas quais a fraude é uma possibilidade.

SINAIS DE MENTIRA

É quase impossível, mesmo para o mais consumado mentiroso, a eliminação de todos os sintomas. É quase certo ocorrer o vazamento de pistas. A extensão desse vazamento depende, entre outras coisas, do tempo que o mentiroso tem para se preparar para a entrevista, da sua habilidade em prever as perguntas e em ensaiar as respostas e da habilidade do entrevistador. Também depende do seu medo de ser descoberto e da força da emoção e remorso verdadeiro envolvidos, se houver algum, e das possíveis penalidades.

Os vazamentos de pistas para a descoberta da mentira podem ser examinados sob quatro pontos. São eles: o que é dito; como as respostas são expressas; atitudes e comportamento geral e linguagem corporal.

O QUE É DITO

Sempre que possível, o mentiroso preferirá dissimular a falsificar a verdade. Temos assim a recusa a responder a perguntas com argumentações como: “Eu não vou dizer nada antes de ver o meu advogado”; “Eu não preciso responder a isso”; “Sinto-me ofendido por me ter sido feita esta pergunta”.

Explosões de temperamento e lágrimas podem realizar a ambição do mentiroso de não ser forçado a fornecer uma resposta



detalhada. A recusa em responder um item mais importante pode ser disfarçada pela admissão de culpa em uma transgressão menor: “Veja, eu admito ter levado os lápis, mas me sinto ofendido por insinuarem que roubei R\$ 4 milhões. Não vou dizer mais nada a respeito disso”.

A aversão a ser forçado a dar respostas detalhadas (particularmente quando a memória do mentiroso é reconhecidamente boa) normalmente é um sinal de mentira. Declarações tais como: “Eu não me lembro”; “Do fundo de minhas lembranças”; “Eu não posso ter certeza, mas...” possibilitam o mentiroso manter suas opções em aberto, de tal forma que se produzir evidência contrária à sua declaração, ele terá a oportunidade de declarar que se esqueceu: “Eu disse a você que, não poderia ter certeza.” Enquanto a mesma desculpa seria recusada se viesse em seguida à detecção de uma resposta detalhada e falsa.

Similarmente, o desvio de perguntas ou respostas enroladas abertas a uma má interpretação são indicações de fraude. Alguns políticos são mestres nesta arte.

Declarações tais como “Você pensa mesmo que eu faria isso? Ah! sim, e eu também roubei a Torre Eiffel e assassinei o King Kong”, se não combatidas poderão ser usadas para disfarçar a verdade.

Os culpados normalmente exibem uma reação de baixo nível à transgressão em discussão, sendo com frequência ambivalentes a respeito da lei, à propriedade de outras pessoas, à polícia e crimes em geral. Eles sempre procuram abafar o significado de um particular incidente ou ofensa e geralmente evitarão usar palavras duras ou

emotivas tais como “ladrão” ou “roubar”, quando se referirem a si próprios. Mesmo quando essas palavras duras são usadas deliberadamente pelo entrevistador, os suspeitos raramente as repetirão.

Os mentirosos vêem as outras pessoas como espelhos de si mesmos e presumem que todos sejam desonestos ou digam mentiras.

A maior parte dos culpados e maus mentirosos é normalmente mais passiva nas entrevistas. Uma razão para isso é que eles querem descobrir precisamente o que o entrevistado sabe para poder antecipar as respostas. Raramente eles se retirarão de uma entrevista ou discutirão com o entrevistador e normalmente procurarão manter suas opções em aberto.

MÃO DUPLA

O entrevistador deve se lembrar de que sempre existem duas entrevistas: a sua com o suspeito e, inversamente, a do suspeito com ele. O culpado normalmente tentará não se comprometer com detalhes (que poderão ser usados como armadilha contra ele mais tarde); não traçar uma linha de batalha que faria dele um adversário óbvio do entrevistador e dissimular o vazamento de sua culpa na esperança de que possa escapar sem ter de dizer a verdade.

Negativas em tom baixo e declinante a acusações de responsabilidade também são marcas de culpa e fraude. A maioria dos entrevistadores fracassa por nunca dizer ao suspeito exatamente o que pensam ter acontecido e que acreditam ser ele o responsável. É possível ao entrevistador dizer exatamente o que pensa, sem ser rude ou impolido.

Quando são feitas as declarações de acusação, a seqüência de negativas e sua falta de consistência é quase sempre óbvia. Veja o exemplo:

Entrevistador: “Olhe, senhor Jones, o senhor me disse que este investimento daria um retorno de 595% ao ano. Creio que o senhor sabia que isso não era verdade.” (É vital que o entrevistador declare exatamente quais são suas suspeitas e com a maior frequência possível)

Suspeito: “O senhor está me chamando de ladrão?”
(Trata-se de um esforço para tentar desequilibrar o entrevistador, mas note que não é uma negativa)

Entrevistador: “Não é uma pergunta emocional.”
(É vital que o entrevistador não se retraia ou entre em uma discussão emocional.) Eu creio que o senhor sabia muito bem que a mina de ouro estava cheia de sal.”

Suspeito: “O senhor não pode provar isso!”
(Normalmente um sinal óbvio de culpa)

Entrevistador: “E a menos que o senhor esteja preparado para encarar este fato, eu tenciono empreender a providência o mais forte possível.” (O entrevistador ignora o desafio do suspeito)
“Agora, o que aconteceu com o dinheiro?” (O desafio deve ser seguido por uma pergunta direta, o que é uma regra de ouro)

Suspeito: O que o senhor pensa fazer?”
(Note: não há negativa)

Entrevistado: “Isso é algo que eu decidirei no seu devido tempo.” (O entrevistador normalmente não deve mostrar suas intenções.) “Uma coisa é eu reaver o dinheiro, outra coisa é se eu não o tiver de volta. Você ainda tem?”

O suspeito admitiu sua culpa e eventualmente reembolsou o investidor.

Similarmente, mentirosos se opõem, mais do que negam as acusações contra eles: “Eu não poderia ter feito isso porque estava no chuveiro nessa hora” (é uma objeção). “Eu não fiz isso” (é uma negativa). A diferença sutil é crítica; os culpados normalmente se opõem (dão as razões porque eles não poderiam ter praticado o ato de que são acusados), os inocentes negam (dizem que não o fizeram).

O entrevistador deve observar palavras específicas que suavizam as negativas:

“Eu não estava lá, **realmente**” geralmente significa que ele estava. “Vou lhe dizer **honestamente**”, em geral significa o oposto. “Para ser absolutamente **franco** com você”, significa que se deve ter cuidado com a mentira.

Frases podem ser usadas para limpar o caminho para uma mentira e diminuir a tensão ou emoção associadas a ela na mente do suspeito: “Como eu disse ao seu colega”, significa normalmente: “Aquela besta lá embaixo acreditou em mim, por que não você?” ou “Como eu disse ao primeiro-ministro ontem”, significa normalmente: “Eu contei um monte de mentiras ao chefe e vou ter de sustentá-las”.

CULPADOS

Culpados têm a tendência de negar fatos específicos ou afirmações, enquanto inocentes costumam fazer negativas generalizadas, “declarações de princípio”

tais como: Eu não tenho as chaves do cofre. Estou certo de que teria me lembrado se tivesse pegado o dinheiro. Estas são com frequência indicações de culpa.

“Eu não fiz isso. Eu nunca roubei em minha vida e não fiz isso, são frases que sugerem inocência. Existem, evidentemente, variações e o entrevistador deve sempre suspeitar de declarações de honra exageradas e insinceras como: Juro pela vida de minha madrasta, meu gato e pelos olhos de meu papagaio que, na maioria dos casos, são sinais de culpa, de fraude ou de ambos.

O mentiroso, com frequência, pedirá permissão para dar uma resposta: “Você se importa se eu disser uma coisa? Eu gostaria de lhe falar sobre...” e concederá apartes ao entrevistador, seja qual for a sua posição de força relativa. O mentiroso é sempre um ouvinte e observador alerta, com inclinação a ser mais passivo do que o normal e a não se comprometer.

O mentiroso, forçado a falsificar detalhes, está normalmente preocupado com o fato de suas respostas não serem consistentes e que o entrevistador vá explorar qualquer discrepância. Por esta razão, ele tentará evitar dar detalhes que poderão servir mais tarde para pegá-lo em armadilhas. Quanto maior essas considerações e a exigência de

permanecer impreciso, mais exposto estará o mentiroso a deslizes freudianos.

Explosões emocionais (tais como as temperamentais, gargalhadas, falsos sorrisos ou prantos) podem ser usadas para dissimular a verdade. Essas técnicas, que muitas vezes são deliberadamente planejadas pelo suspeito, podem ser difíceis de superar.

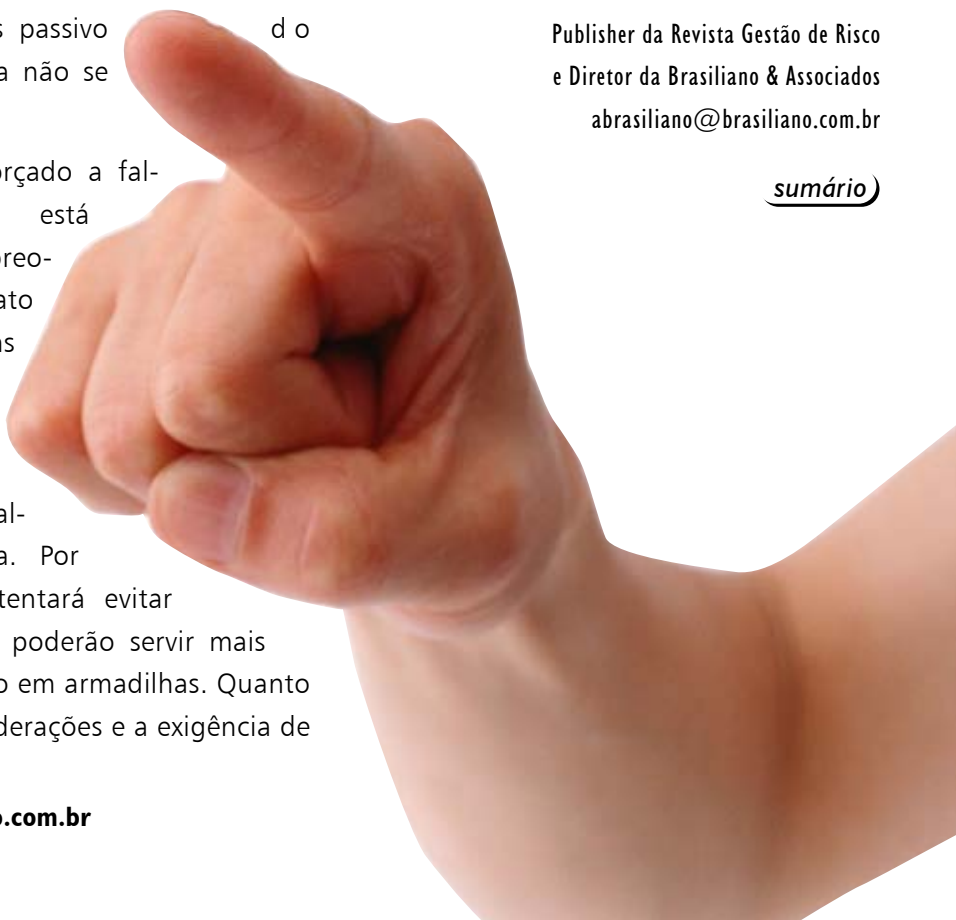
O entrevistador encontra muitos sinais óbvios de fraude. Na realidade, existem normalmente tantos sintomas que seu significado pode ser menosprezado. De seu lado, o mentiroso normalmente é consciente das indicações que o que é dito pode ser revelador. Esse temor pode aumentar a tensão, pode conduzir a outra indicação, aumentando o risco de que a fraude seja descoberta. O temor de ser descoberto atira o mentiroso para dentro de um espiral de autodestruição.

O entrevistador deve saber jogar. Não esqueça, a entrevista é um jogo de xadrez. Ganha quem melhor souber dissimular sua estratégia.

Antonio Celso Ribeiro Brasileiro

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

sumário





O RISCO LUCRATIVO

Adrian J. Slywotzky é um dos consultores mais renomados dos Estados Unidos. Formado e pós-graduado pela Harvard, este nova-iorquino que trabalha como consultor desde 1979 foi eleito um dos 25 melhores consultores do mundo em 2000 e 2008, segundo o site da revista Consulting Magazine.

Todo trabalho de Slywotzky está baseado na palavra “lucro”. De onde vem? Por que algumas empresas são tão bem-sucedidas em termos de lucro, enquanto outras parecem fazer tudo certo, mas dão prejuízo? Por que tantas empresas conseguem ser lucrativas por um certo período de tempo, mas depois se complicam?

Cada um dos seus seis últimos livros busca responder a essas perguntas sob um ângulo diferente, mas sempre com o mesmo foco: a busca do lucro.

Atualmente, quando a sorte pode mudar literalmente da noite para o dia, o novo imperativo estratégico é transformar o momento de risco máximo no momento de oportunidade máxima.

O seu sétimo e mais recente livro, que escreveu em parceria com Karl Weber, *Do Risco à Oportunidade: as 7 estratégias para transformar ameaças em fatores de crescimento* (Campus / Elsevier, 2007), trata da questão do lucro pelo prisma do risco. Ou seja, quais são os fatores de risco que mais impactam a saúde financeira de uma empresa?

Segundo Slywotzky, são estes sete:

1. A “grande iniciativa” falha.
2. Seus clientes começam a abandoná-lo.
3. Seu ramo de negócio se encontra em uma encruzilhada.
4. Um concorrente muito forte, quase imbatível, invade seu mercado.
5. Sua marca começa a perder valor.
6. Sua indústria se transforma em “soma zero”.
7. Sua empresa pára de crescer.

Neste best-seller, Adrian Slywotzky oferece idéias corajosas e originais para descobertas de crescimento, bem como as ferramentas pragmáticas para serem usadas na prática:

Na década de 1980, acreditava-se ser possível ter alta qualidade ou preço baixo, mas nunca os dois - até que as montadoras e as indústrias de eletrônicos japonesas provaram o contrário. Atualmente, a alta qualidade e o preço baixo são requisitos apenas para ingressar no mercado.

Hoje, enfrentamos um paradoxo semelhante quando se trata de risco e recompensa. Em vez de encolher graças ao alto risco tão atávico à tumultuada economia global, Adrian Slywotzky mostra como ele pode ser a sua maior fonte de crescimento e ganho futuro.



APOSTAR NO ANORMAL É SER INTELIGENTE

Americano nascido no Líbano, Nassim Nicholas Taleb está ganhando dinheiro com a idéia de que eventos trágicos como o ataque terrorista às torres gêmeas, em 11 de setembro do ano passado, não são assim tão raros. Ele é considerado hoje o mais talentoso e intrigante dissidente de Wall Street. Dissidente? Sim, é o termo usado para descrever investidores que não acreditam nas premissas convencionais das grandes corretoras.

O ex-trader que esnoba o mundo financeiro (onde ficou rico), hoje é um “praticante da incerteza e meditador profissional”, como diz. Lê literatura clássica, fala com leve sotaque francês e domina sete idiomas. Tem MBA em Wharton, é Ph.D. pela Universidade de Paris-Dauphin e autor de dois livros sobre risco de investimento no mercado financeiro.



“Meu conselho é para que os investidores sempre acreditem naquilo que for mais inusitado. Como Karl Popper dizia, não importa quantos cisnes brancos você veja ao longo da vida. Isso nunca lhe dará certeza de que cisnes negros não existem.”

NASSIM TALEB

Dono de um estilo ao mesmo tempo irônico, engraçado e erudito, sua obsessão é o acaso. Na vida, na história, nos negócios. Ele lembra que as tecnologias que movem o mundo - internet, computador, laser - não foram projetadas para ser o que são. O padrão é: você procura algo intencionalmente (uma nova rota para a Índia) e descobre o que não imaginava (a América).

Seu livro O cisne negro - o impacto do altamente improvável (The Black Swan - The Impact of the Highly Improbable), foi o não-ficção mais vendido pela Amazon no ano passado e continua nas listas lá de fora.

“Cisne negro” significa a quebra de um paradigma: até a descoberta da Austrália, os europeus pensavam que cisnes, por definição, tinham de ser brancos. Nunca ninguém vira um de outra cor. A primeira visão de um cisne negro desmontou a idéia do que se considerava um “cisne normal”. Para Taleb, nossa noção de “normal” é ignorância. Eventos tipo “cisne negro” têm três características: são imprevisíveis, têm alto impacto e, depois que aparecem, fabricamos narrativas que os explicam, dando a ilusão de que podiam ter sido previstos. O Google e o 11 de Setembro foram black swans. Muitos hits na música, no cinema, na literatura, idem. Imprevisíveis.

- captura de Saddam pode não parar o terrorismo". Ok, com risco alto, o investidor busca segurança. Às 13h31, os títulos caíam, e a Bloomberg tinha nova "explicação": "Títulos do tesouro caem - captura de Saddam faz aumentar a procura por ativos de risco". A mesma captura explicando um evento e seu oposto. Pode? É besteira tentar explicar/prever volatilidade hora a hora.

O livro é essencial para os gestores de risco. Explica por que os capitalistas de risco ganham mais do que os inventores (estes perseguem black swans, mas morrem antes da recompensa: black swans são imprevisíveis); por que o especulador de sucesso ganha mais do que a prostituta de sucesso (a atividade do especulador é escalável, não precisa de grande esforço adicional para ganhar mais; o ganho da prostituta é limitado pelo número de horas que ela pode trabalhar).

Falando em risco, Taleb não o teme. Ao contrário, corre atrás dele. Sua empresa de administração de fundos, a Empirica LLC, é baseada nesse conceito. Evita investimentos tradicionais e estimula os clientes a apostar em operações arriscadas, que podem dar maior retorno. No último semestre, a Empirica obteve a maior lucratividade do mercado.

Se "palavras ensinam e exemplos arrastam", O Cisne Negro é uma boa cartilha de um exemplo de sucesso.