

REVISTA

# GESTÃO DE RISCOS

EDIÇÃO 126 | OUTUBRO 2018

  
BRASILEIRO & ASSOCIADOS

  
Inteligência em Riscos

# FRAUDE MORAL DESINFORMAÇÃO

## Risco Político da Eleição 2018



REVISTA  
**GESTÃO  
DE  
RISCOS**

EDIÇÃO 126 | OUTUBRO 2018

pg **3**

**Fraude Moral e  
Desinformação:  
Risco Político  
da Eleição 2018**

**16** Desafios da Gestão Integrada de Riscos no Cooperativismo de Crédito

**21** Acontece: Eventos Brasileiro INTERISK

**23** Mídias - Confira a gravação do WEBINAR Gestão de Perdas Integradas a Gestão de Riscos

**25** Gestão de Riscos no poder executivo

**29** RISCO no AR#36  
Como melhorar a Gestão de Riscos?

**30** Priorização de Ações

**33** Ler e Saber - EBOOK GRATUITO  
7 DICAS PARA A IMPLEMENTAÇÃO  
DA GESTÃO DE RISCOS

## Fraude Moral e Desinformação: Risco Político da Eleição 2018

*O Brasil está cansado desta politicagem nacional tal como ela tem sido praticada nos últimos 15 anos, suja, indigna e fraudulenta em todos os sentidos morais.*

*Como especialista em inteligência em riscos corporativos, não pude deixar de observar determinadas ações e atitudes que considero inaceitáveis, neste século XXI, onde a governança e o compliance imperam, para um partido político que disputa eleição para presidente da república do Brasil. Sinto-me envergonhado de ter que ser testemunha deste show de dissimulações, tratando, nós, a população brasileira, como verdadeiros idiotas. Vamos analisar fatos e contra fatos não há argumentos.*

*Como profissional que sou, não pude deixar de tomar uma posição clara e direta, perante o mercado e meus clientes, diante do que considero fraude moral e um trabalho orquestrado de desinformação para o povo brasileiro.*



Antonio Celso Ribeiro Brasiliano,  
CIGR, CRMA, CES, DEA, DSE, MBS



## Introdução

*O Partido dos Trabalhadores já ciente da impossibilidade real de reverter a vitória de seu oponente Jair Bolsonaro, lançou, após o primeiro turno das eleições para presidente da república, uma campanha, planejada e preparada, digna de um verdadeiro serviço de Inteligência Estatal, socialista, da época da Guerra Fria. Basta ler o livro “Desinformação” do Tenente General Ion Mihai Pacepa, Ex-chefe do serviço de inteligência da Romênia, na época do déspota Nicolae Ceausescu, que desertou para os Estados Unidos e detalhou todo o processo da “dezinformatsiya”.*

*Escrevi na nossa última Revista, edição 125, um artigo onde dissertei sobre o risco da democracia em função da prospectiva de cenários de polarização de ideologias e conseqüentemente a materialização de atos coletivos e individuais de violência, gerando descontrolo da ordem, com possível intervenção das Forças Armadas, com base na constituição. Estes cenários, estão, até o momento, temporariamente afastados, embora estejam ativos, mas o clima ainda é bastante instável até o próximo dia 28 de outubro. Incluo aí a prospectiva de informações sobre a questão dos mandantes do atentado de Jair Bolsonaro serem da facção criminosa PCC.*

*O resultado do primeiro turno destas eleições 2018, com Jair Bolsonaro, recebendo 50 milhões de votos, mudou*

*completamente o contexto e a estratégia do seu maior competidor, o Partido dos Trabalhadores na figura de Fernando Haddad.*

*Temos alguns fatos, que confirmam uma Derrota Moral para o Partido dos Trabalhadores, que não aceitou e quer “deslegitimar a eventual vitória do oponente, qualificando-a como fraudulenta. É uma especialidade lulopetista”, conforme o belíssimo editorial do Jornal Estado de São Paulo de 19 de outubro de 2018. Vejamos os fatos:*

- 1) A Nação Brasileira escolheu a desesquerdização no primeiro turno, optando por outro modelo que não seja o status quo;*
- 2) Quase 50 milhões de eleitores votaram em Jair Bolsonaro, um outsider, um desconhecido, mas que captou a insatisfação da população brasileira pela inépcia do governo petista nestes últimos 15 anos;*
- 3) O PT perdeu cadeiras de senadores considerados “medalhões”, nos principais colégios eleitorais, tais como Eduardo Suplicy em São Paulo, Dilma Rousseff em Minas Gerais, Lindemberg Farias do Rio de Janeiro. Ao contrário o partido tido como “nanico” de Jair Bolsonaro, PSL, que elegeu 4 senadores, o que significa um tapa de pelica na cara do PT;*



- 4) O PSL, partido de Bolsonaro, elegeu 52 deputados, a segunda maior bancada da câmara e alguns destes deputados com votações das mais expressivas do Brasil.
- 5) Jair Bolsonaro não teve recursos milionários, nem um minuto sequer de tempo no horário eleitoral obrigatório na televisão, não contou com nenhuma coligação de partidos a seu favor, não teve dinheiro do “Fundo Partidário”, e para completar, foi vítima de um atentado que o manteve no hospital durante a reta final da campanha do primeiro turno. Mesmo assim, chegou perto de liquidar a fatura neste primeiro turno.

Para o PT foi uma clara demonstração que a sociedade brasileira não está satisfeita e resolveu apostar em outro modelo, com o objetivo de quebrar o ciclo de esquerda em prol do da direita. Este, segundo minha visão, é um fato.

## Interpretações

Antes de mais nada compensa conceituar o que é interpretação: considero um conjunto de ideias organizadas, analisadas e relacionadas entre si, formando um todo significativo capaz de produzir um resultado, uma inteligência para tomada de decisão. Ou seja, conectamos as informações e fatos e realizamos a leitura do quadro que

enxergamos. É obviamente uma visão deste autor.

**A) Primeiro Ponto de Análise** – Por que Bolsonaro ganhou de forma tão expressiva no primeiro turno e possui grandes chances de ganhar no segundo turno?

1. Jair Bolsonaro significa o “antipetismo” perante o povo brasileiro. Os brasileiros não querem mais o “Mecanismo” corrupto deslavado que foi descoberto nos últimos tempos;
2. Jair Bolsonaro embora não possua história, conseguiu captar a sensibilidade do povo, a indignação latente. Cinco fatores impulsionaram sua promoção junto ao público, o que favoreceu uma franca vantagem:
  - √ Imagem de ser frontalmente contra a ideologia “petista”, tida como socialista: máquina estatal inchada, corrupção sem controle, assembleias e plebiscitos visando burlar a constituição para a perpetuação do poder, controle das mídias;
  - √ O fato de ter um passado incólume, um dos poucos, na Lava Jato, na Câmara dos Deputados;
  - √ Resgate dos valores éticos e morais do povo brasileiro;



- √ *O fato de ter sido Capitão do Exército, formado pela Academia Militar das Agulhas Negras, berço de formação do oficialato do Exército Brasileiro e este ser uma das instituições mais bem-conceituadas no Brasil, pelos brasileiros, em termos de ética e honestidade;*
  - √ *Tratamento de choque para a questão da segurança pública, tema extremamente sensível para a população brasileira.*
3. *O povo brasileiro não aceitou mais o discurso patrimonialista do PT e dos candidatos de centro, pois não enxergavam neles a virada de mesa que era necessária e sua expectativa.*
  4. *O povo brasileiro não mais aceitou, ficar preso a um sistema que o PT, como bem descrito no editorial do Estadão de 19/10/2018 , “... pretende manter o País refém de suas manobras ao lançar dúvidas sobre o processo eleitoral, assim como já havia feito quando testou os limites legais e a paciência do eleitorado ao sustentar a candidatura de Lula da Silva. É bom lembrar que, até bem pouco tempo atrás, o partido denunciava, inclusive no exterior, que “eleição sem Lula é fraude”. O PT ultrapassou os limites, tanto do judiciário como do povo brasileiro.*
  5. *Quando sofreu o atentado a população ficou estarecida e apreensiva com o ocorrido, pois no Brasil nunca havia tido uma atitude destas para um candidato a presidência da república. Este atentado na verdade fez com que a população ficasse sensível “ao Capitão”. Eleitores torceram, rezaram e fizeram vigília na porta do hospital, pela sua recuperação. Bolsonaro conseguiu com este trágico acontecimento transformá-lo em uma grande oportunidade;*
  6. *Quanto mais a mídia batia nele, seus concorrentes e os especialistas de plantão, incluindo uma série de cientistas políticos e economistas, afirmando que Bolsonaro não teria governabilidade, competência técnica para administrar o Brasil, que seu governo colocaria em risco a democracia e se tornaria um fascismo, sua popularidade crescia. Crescia porque, mais uma vez, a sensibilidade da expectativa do povo brasileiro era de uma pessoa de pulso e personalidade forte, fala direta, sem medo de confronto, sem muitas travas na língua. A nação brasileira queria ver o “capitão” com vigor e disposição de realizar a virada de mesa;*
  7. *O PT não entendeu que não adianta bater na pessoa Bolsonaro nesta campanha, como também não adiantava bater em Lula em 2002. Bolsonaro já*



*virou um símbolo e eles não entenderam isso, por esta razão, a estratégia montada foi para o ralo.*

**B) Segundo Ponto de Análise** – *Por que o PT não entendeu o contexto? Por que o PT manteve sua postura de manter Lula como principal líder vitimizado, descumprindo a lei e afrontando a Justiça Eleitoral? Por que o PT manteve a postura e estratégia de frisar em estatizar, aumentar gastos públicos, visando rodar a economia?*

- 1. O Partido dos Trabalhadores não entendeu ainda, e creio eu, que não entenderá, tendo em vista seu perfil arrogante, de superioridade, da natureza profundamente autoritária de um partido que não admite oposição, pois se julga dono da verdade e exclusivo intérprete das demandas populares e também de se colocar como vítima por tudo o que aconteceu. O PT não assumiu a “mea culpa” para o povo brasileiro. Ter assumido seus erros e dizer quais seriam as medidas corretivas, a solução. Esta poderia ser uma estratégia e saída honrosa. Mas fizeram justamente ao contrário, ficaram na mesma entoada, como se nada tivesse acontecido e que seu líder presidiário foi injustiçado e perseguido pela justiça brasileira;*

- 2. O PT, mesmo com o impedimento da justiça eleitoral, manteve Lula em seus materiais de campanha, onde aparecia como candidato a presidente e o Haddad como Vice-Presidente. Houve demora em decolar com uma campanha estruturada, pois o PT aguardava a decisão da justiça, que quando veio o óbvio da negativa tiveram que correr com nova chapa;*
- 3. TSE não validando a candidatura de Lula, o PT teve que improvisar, montando uma chapa sem alinhamento estratégico, com Haddad como Presidente, e a Manuela D’ávilla do PCdoB como vice-presidente.  
  
A Vice-Presidente completamente fora de contexto, tanto é que não se ouviu discursos dela ou atuações na campanha. Sempre aparece ao lado de Haddad, sempre quase sem falar nada;*
- 4. A Chapa teve que pedir benção semanalmente para o líder presidiário do PT em Curitiba, o que ficou muito ruim em termos de imagem, pois Haddad ficou sendo um fantoche. Não podia dar um passo sem pedir permissão para o presidiário. Tudo tinha que ser discutido em Curitiba, na sede da Polícia Federal. O apelido de “poste” para Haddad pegou, ficando ele com uma imagem fragilizada.*



5. *O programa de governo do PT circulou pelas mídias sociais, além de ser debatido por veículos de comunicação, sendo Haddad questionado sobre alguns pontos que eram totalmente contrários aos princípios democráticos, tais como: “impedir abusos” do Judiciário, “estimular a participação e controle social em todos os Poderes da União e no Ministério Público”, intenção de amordaçar a imprensa, através de um “novo marco regulatório” nas comunicações. Na economia o estado terá que inchar e não haverá privatizações. Fariam a fragilização das instituições através de plebiscitos e assembleias. Com isso, poderiam até mudar a constituição, tal qual a Venezuela. Puniriam severamente quem criticasse a governabilidade do PT. Tudo isso foi vinculado e repassado nas mídias. Haddad inúmeras vezes não respondia de forma clara, somente dava respostas evasivas, escorregadias;*
6. *Outra estratégia do PT foi chamar o candidato Jair Bolsonaro de homofóbico, racista, nazista, fascista e outras taras sociais. O que não deu muito certo, pois muitos do público LGBT declararam seu voto oficialmente nas mídias sociais. Repito, não adianta bater no candidato, pois já virou símbolo;*
7. *A Campanha do #EleNão, contra a figura machista e homofóbica de Jair Bolsonaro, acabou não atingindo o objetivo esperado, patrocinado por alguns artistas globais com manifestações em todas as capitais brasileiras. No dia posterior às manifestações do #EleNão, teve também manifestações do #EleSim, apoio ao Bolsonaro, também em todas as capitais do Brasil, sendo na Avenida Paulista em São Paulo, a de maior concentração de pessoas. Houve inclusive o show, em São Paulo, de Roger Waters, ex-líder do Pink Floyd, que estampou o slogan #EleNão, recebendo vaias por grande parte do público.*
8. *O PT manteve e reforçou a manutenção da cor do Partido, vermelha, sobreposta a cor da Bandeira Nacional, o verde e amarelo, no sentido de marcar presença. Isto criou um forte sentimento de patriotismo do povo brasileiro, onde Jair Bolsonaro assumiu o verde amarelo. O vermelho ficou marcado na mente da população como bandeira do Comunismo – Símbolo maior da Ocupação Socialista. Ou seja, a rejeição acabou sendo maior. Teve inclusive inúmeros protestos, em várias capitais brasileiras, contra a bandeira vermelha, o que potencializou um clima de patriotismo contrapondo a cor vermelha em prol do verde amarelo. Estas manifestações impactaram diretamente na campanha do PT.*



## **C) Fraude Moral e Desinformação – Planejamento Estruturado**

*O que vem a ser Fraude Moral: é o ato de má fé praticado com o objetivo duplo de prejudicar e enganar, além de desorientar a capacidade de julgamento e de decisão. Esta desorientação é realizada por ações e atos.*

*Desinformação é um trabalho que se enquadra na área da Inteligência Empresarial, sendo utilizada na técnica de Contra Inteligência, ou seja, iremos ter que confundir, iludir nossos alvos. Portanto a Desinformação é uma ação intencional com o objetivo de induzir ao erro na tomada de decisão.*

*Pois bem, já que estamos parametrizados em termos de conceitos, vamos a alguns fatos novos em relação a estratégias adotadas pelo PT para este segundo turno, tendo em vista que o partido do Jair Bolsonaro não mudou a sua. Vamos numerando:*

### **1. Frente Democrática**

*O PT lançou uma frente democrática neste segundo turno, em defesa da candidatura do preposto do presidiário Lula da Silva, Fernando Haddad. Sob a Coordenação de Jaques Felix, o PT pretende vender a ideia para o povo brasileiro dizendo que o PT pode ser o bastião da democracia ante o avanço*

*da candidatura do deputado Jair Bolsonaro – PSL. Isto é uma desinformação ou uma fraude moral, pois afirmar que a democracia está em risco por causa da candidatura de Jair Bolsonaro é uma verdadeira falta de bom senso. De novo, basta ler o programa de governo do PT que “prega um novo processo constituinte: a soberania popular em grau máximo para a refundação democrática” e... “O PT promete subverter a democracia representativa. Além de instalar conselhos populares, ela quer expandir para o presidente da República e para iniciativa popular a prerrogativa de propor a convocação de plebiscitos e referendos”. Vão instituir “medidas de controles sociais em todos os Poderes e Ministérios Públicos”. Para coroar as pretensões autoritárias do PT mencionam a necessidade de “um novo marco regulatório da comunicação social e eletrônica”. A atual liberdade atrapalha o PT.*

*Com base no texto acima podemos comparar os futuros governos do PT – Haddad e do PSL – Bolsonaro. Utilizaremos como parâmetro o “Como as Democracias Morrem” (editora Zahar), dos Professores Doutores de Ciência Política de Harvard, Steven Levitsky e Daniel Ziblatt, que estiveram no Brasil e deram uma entrevista na revista Exame*



e o *Jornal Folha de São Paulo* e afirmaram que *Bolsonaro* tem características de um governo autoritário. Mas os nobres professores da *Harvard* deveriam aplicar o que recomendam em seu próprio livro, pois caem em contradição. Em sua página 33, existe um quadro com quatro macro indicadores de governos autoritários, que eles indicam para identificar possíveis ditadores, são eles:

- √ *Rejeição das regras democráticas do jogo ou compromisso débil com elas;*
- √ *Negação da legitimidade dos oponentes políticos;*
- √ *Tolerância ou encorajamento à violência;*
- √ *Propensão a restringir liberdades civis de oponentes, inclusive a mídia.*

O Programa de Governo do *PT* bate de 4 x 0 o do *PSL* em relação a ser fascista ou autoritário. Vamos relatar apenas três fatos, entre tantos descritos no programa de governo, como o controle das mídias e a questão dos plebiscitos populares, que são formas de burlar a constituição:

- *Primeiro Fato: Quando ocorreu o caso de violência individual de uma moça no sul, que teve sua*

*barriga marcada com o símbolo nazista, dito por “bolsonaristas”; o candidato *Jair Bolsonaro* repudiou este ato, inclusive publicando em seu *Twitter* “Dispensamos voto e qualquer aproximação de quem pratica violência contra eleitores que não votam em mim. A este tipo de gente peço que vote nulo ou na oposição por coerência, e que as autoridades tomem as medidas cabíveis, assim como contra caluniadores que tentam nos prejudicar”. Ou seja, ele coibiu e não deu a mínima força para ações e atitudes isoladas ou coletivas.*

- *Segundo Fato: Já o *PT* fez ao contrário, seu coligado, *Guilherme Boulos* do *PSOL*, na presença de *Gleisi Hoffmann* (Presidente Nacional do *PT*), incitou no domingo dia 14 de outubro de 2018, atos de violência contra o candidato *Jair Bolsonaro*, durante um comício em *São Paulo*. *Guilherme Boulos* propôs invadir à casa de *Jair Bolsonaro*.*

*Ficou claro que a atitude do *PT*, sendo completamente omissa em relação a tolerância a violência, pregada pelo *Guilherme Boulos*, se enquadra perfeitamente no item “Tolerância ou encorajamento à violência”, que *Levitsky* considera prioritário como um potencializador de governo autoritário. Podemos concluir que a implantação da dita Frente Democrática pode ser*



*considerada como uma Desinformação, pois tenta convencer o povo brasileiro que Bolsonaro é fascista.*

- *Terceiro Fato: o vídeo do deputado do PT Wadih Gomes falando explicitamente, que o Ministro Barroso faz um desserviço para a democracia, que o Supremo Tribunal Federal – STF – teria que ser fechado. O Judiciário teria que ser redesenhado e o Lula solto... É um grande absurdo. Uma estupidez plena e ninguém divulga isso de forma explícita.*

*Vejam que os cientistas políticos de Harvard deveriam aprofundar seus conhecimentos nas Terras Brasilis, em vez de serem peremptórios em suas afirmações bisonhas, pois demonstram total falta de coerência e conhecimento de causa.*

## **2. Troca de Cores**

*O PT simplesmente, em um passe de mágica, a partir de 06 de outubro passou a ser verde e amarelo. O vermelho simplesmente desapareceu, sumiu. Tomou Dor!!!*

*Vergonha em tentar enganar o povo brasileiro que houve uma desvinculação com o PT. Haddad e Manuela são independentes, são verdes e amarelos! Desculpem minha franqueza, mas*

*chega as raias do ridículo ver o PT, que sempre foi vermelho, aparecer de verde e amarelo. Ninguém do PT estudou “branding”? Não sabem que para mudar o design e marca tem que haver um estudo e uma forma de penetrar no mercado. Desta maneira passa a ser mais um tiro no pé, além de ser considerado uma FRAUDE MORAL e ao mesmo tempo uma DESINFORMAÇÃO.*

## **3. Lula, o Presidiário Desaparece das Propagandas e Impressos**

*Como um passe de mágica, o “poste” não fala mais com seu guru, só por telepatia, pois não há mais qualquer menção do Lula nas propagandas do PT. O objetivo é a desvinculação do Haddad com o presidiário, inclusive com a orientação de não mais ir a Curitiba. Como se fosse verdade! Não há telefone ou internet? DESINFORMAÇÃO!*

## **4. Haddad e Manuela na Igreja Católica**

*Haddad e Manuela nunca apareceram juntos no primeiro turno em missas, muito menos realizando comunhão. A utilização da imagem de Haddad e Manuela assistindo a missa e divulgando para o eleitorado, é uma desinformação, pois quer iludir o povo brasileiro de que são católicos*



*praticantes, seguidores de todos os ritos pertinentes. Na área da inteligência chamamos isso de Decepção, pois ficou tão visível que é falso, a população brasileira percebeu que o contexto não foi natural. Mesmo Haddad tendo afirmado que seus parentes próximos eram líderes religiosos. DESINFORMAÇÃO/DECEPÇÃO*

## **5. Deslegitimar a Candidatura de Jair Bolsonaro pelo Impulso do “subterrâneo da internet”**

*Como última tentativa desesperada, o PT acusou Jair Bolsonaro, através de denúncia, da presidente do PT, na tribuna do senado, pela senadora Gleisi Hoffmann: “Eu acuso o senhor (Bolsonaro) de patrocinar fraude nas eleições brasileiras. O senhor é responsável por fraudar esse processo eleitoral manipulando e produzindo mentiras veiculadas no submundo da internet através de esquemas de WhatsApp pagos de fora deste país”, afirmou Gleisi, que acrescentou: “O senhor está recebendo recursos ilegais, patrocínio estrangeiro ilegal, e terá que responder por isso. (...) Quer ser presidente do Brasil através desse tipo de prática, senhor deputado Jair Bolsonaro?”*

*A coligação O Povo Feliz de Novo pediu que o Tribunal Superior Eleitoral (TSE) declare o candidato*

*Jair Bolsonaro (PSL) inelegível por oito anos por abuso do poder econômico e uso indevido de meios de comunicação digital. A coligação é integrada pelos partidos PT, PCdoB e PROS.*

*O corregedor-geral da Justiça Eleitoral, ministro Jorge Mussi, decidiu na sexta-feira, 19 de outubro de 2018, instaurar a Ação de Investigação Judicial Eleitoral (AIJE).*

*Mas o Corregedor – geral, Ministro Jorge Mussi rejeitou os pedidos cautelares feitos pelos autores relativos à busca e apreensão de documentos na sede da empresa Havan e na residência do proprietário da companhia, Luciano Hang, o depósito de documentação contábil, financeira, administrativa e de gestão referentes a possíveis atividades e gastos que o empresário tenha realizado no sentido de contribuir, direta ou indiretamente, para a campanha do candidato Jair Bolsonaro.*

*O ministro negou ainda a quebra do sigilo bancário de Hang, bem como das empresas de tecnologia e desenvolvimento de software citadas na ação apresentada pela coligação. O corregedor-geral também indeferiu o pedido para que o TSE determinasse à empresa WhatsApp a apresentação,*



# ponto de vista

*no prazo de 24 horas, de um plano de contingência para suspender o disparo em massa de mensagens ofensivas ao candidato Fernando Haddad e aos partidos que integram a coligação, sob pena de suspensão de todos os serviços do aplicativo de mensagem até o cumprimento da determinação.*

*Ou seja, enterrou a possibilidade da Inelegibilidade de Jair Bolsonaro, mais um tiro do PT que deu no pé.*

*Outras curiosidades: Na representação ao TSE, o PT solicitou as oitivas dos donos das empresas que a Folha de São Paulo acusa estarem envolvidas num suposto esquema de impulsionamento privado da campanha de Jair Bolsonaro via WhatsApp. O PT também pede que sejam ouvidos os jornalistas que colaboravam com a matéria, mas parece ter esquecido de solicitar o nome da jornalista titular. Curioso não? Não é curioso, é não querer expor a fonte que realizou a desinformação. Simples.*

*A desinformação foi fruto da utilização da matéria da Folha de São Paulo, publicada na quinta-feira, dia 18 de outubro, feita pela jornalista Patrícia Campos de Mello. Ao investigarmos a referida jornalista identificamos:*

*1) Em primeiro lugar sua ideologia é frontalmente de esquerda, incluindo postura agressiva*

*contra Jair Bolsonaro em sua rede social;*

*2) Esta postura é declarada, comprovada em várias entrevistas, declarando seu voto para o PT, o que conflita com seus interesses jornalísticos. Não é contra o código de ética do Jornal Folha de São Paulo? Pelo que eu lembre em seu manual consta que o jornalista deve ser imparcial. Será? Fraude Moral!*

*3) Em terceiro lugar existem artigos, um deles, publicado em 17 de dezembro de 2014 em sua coluna, onde elogia que os investimentos do Brasil, financiado pelo BNDS, no valor de 800 milhões de dólares, no porto de Mariel, Cuba, que a Odebrecht era a empreiteira responsável, afirmou que foi uma estratégia que se provou acertada pelo Brasil. Coincidência? Creio que não!!*

*4) Em quarto lugar a jornalista é filha do jornalista Hélio Campos Mello, fundador da Revista Brasileiros, que segundo a delação premiada de Marcelo Odebrecht, este teve que “doar” para a Revista Brasileiros, a pedido do ex-Ministro Mantega, uma quantia em torno de um milhão e meio de reais, que seriam descontados da “verba”. Coincidência também? Ou não sabia de nada? Difícil de acreditar!*



*Por tudo isso podemos interpretar que o trabalho de desinformação e fraude moral foram planejados e orquestrados.*

## **Resultados Segundo Turno – Evolução**

*Como resultado para este segundo turno em andamento, da primeira pesquisa IBOPE/ESTADÃO/TVGLOBO, temos a consolidação da liderança, na disputa presidencial, de Bolsonaro, com 59% das intenções de votos. O PSL possui 18 pontos percentuais de vantagem sobre Haddad – PT, que aparece com 41%. Este levantamento apresenta somente os votos válidos, ou seja, exclui os brancos, nulos e indecisos. No eleitorado total há ainda 9% de nulos e brancos e 2% de indecisos. Com este cenário Bolsonaro fica com 52% e Haddad com 37%.*

*Bolsonaro possui maior simpatizantes convictos 41% e Haddad 28%. Em termos de rejeição Haddad é o que possui maior porcentagem, 47% e Bolsonaro 35%.*

*Com estes resultados os eleitores vão se posicionando, que na minha interpretação, em termos de quantidade, o Bolsonaro já possui cerca de 19,3 milhões de eleitores de vantagem sobre Haddad. Vejam que a rejeição de Bolsonaro caiu e a de Haddad subiu, que na minha ótica é em função das estratégias equivocadas do PT.*

## **Conclusão**

*O cenário já se mostra mais delineado neste 22 de outubro e 2018, minha aposta, é que Bolsonaro leva no segundo turno, principalmente em função dos desalinhamentos realizados pelo PT. Estes desalinhamentos foram em função da sua arrogância e prepotência, em não querer enxergar o óbvio e de não ter humildade em assumir os erros cometidos.*

*O que o PT realizou nestas eleições 2018, infelizmente, só vem para corroborar o ‘mecanismo’ que implantou no governo nestes últimos 15 anos.*

*Com este tipo de atitude os partidos dominantes da política brasileira, integrado a um cenário econômico recessivo, fizeram ressurgir uma nova direita no Brasil, uma direita inclusive composta por diferentes correntes. A nova direita não é patrimonialista, donos de jornais, quebraram esta lógica.*

*O sucesso de Bolsonaro dependerá da maneira como poderá conciliar os interesses dos diferentes grupos a partir do Palácio do Planalto.*

*Espero que consigamos unir o Brasil! Sorte e Sucesso para nós! Um Brasil melhor para todos os brasileiros!*

*Antonio Celso Ribeiro Brasileiro*

*Publisher da Revista Gestão de Riscos e Presidente da Brasileiro INTERISK*

*abrasiliano@brasiliano.com.br*



Você pode ter antivírus, firewalls e criptografia...  
Mas sem integração de dados e uma  
análise de riscos cibernéticos bem  
estruturada, você não tem nada!

O SOFTWARE INTERISK auxilia os profissionais à:

- Realizar a Análise de Riscos
- Classificar todos seus Dados
- Acompanhar os planos de ação
- Garantir a visão interconectada de todos os riscos

Conheça as vantagens e benefícios,  
**CLIQUE AQUI!**

SOFTWARE  
**INTERISK**   
Inteligência em Riscos



# Desafios da Gestão Integrada de Riscos no Cooperativismo de Crédito

*Recentemente a gestão de riscos nas instituições financeiras foi afetada pela publicação da Resolução CMN 4.557/2017. A norma trouxe uma evolução significativa tanto na governança quanto nas metodologias existentes, devendo refletir diretamente em suas estruturas. Os gestores que se desdobravam em analisar indicadores de riscos separadamente, hoje tem a missão de entender como eles se correlacionam e seus possíveis impactos nas instituições.*



Nas cooperativas de crédito, por exemplo, o risco de crédito sempre foi monitorado e controlado severamente, mas o risco operacional aos poucos vem ganhando atenção dos gestores, pois tem se mostrado como um dos grandes vilões pelo não atingimento dos objetivos. Este artigo não tem a intenção de explorar ou aprofundar conceitos de riscos, mas trazer uma reflexão acerca dos desafios da integração dos mesmos para uma tomada de decisão mais eficiente.

Para entendermos melhor o contexto envolvendo a gestão integrada de risco no cooperativismo de crédito é a aplicação da chamada proporcionalidade, trazida pela Resolução CMN 4.553/2017. Todas as instituições financeiras foram divididas em segmentos, do S1 ao S5. O conceito de segmentação em função do porte das instituições está presente na Resolução CMN 4.557/2017, se tornando importante requisito para o que se chamou de gestão integrada de riscos (GIR). Resumidamente, as instituições classificadas como S1 (maior porte) tem mais obrigações, e as classificadas com S5 (menor porte) tem menos obrigações.

Em função da segmentação é possível deslumbrar as estruturas de gerenciamento dos riscos operacional, de mercado, de crédito, de liquidez e de capital das cooperativas de crédito.

Para as instituições que se enquadram no segmento S5 (PR inferior a 0,1% do PIB) a norma contempla um escopo reduzido, ou seja, requer uma estrutura simplificada de riscos. Entende-se que esta estrutura deve ser compatível com seu porte, complexidade e perfil de riscos, devendo contemplar:

- 1) Mecanismos que permitam a identificação, mensuração, avaliação, monitoramento e reporte de riscos relevantes, incluindo os controles internos para sua mitigação;
- 2) Políticas institucionais, estratégias e demais procedimentos a serem avaliados continuamente pela alta administração.

Atuar numa metodologia de riscos integrado exigirá uma mudança comportamental das cooperativas, pois exigirá uma leitura interdisciplinar de riscos que inclui suas interdependências e consequentemente ações mitigadoras.

É importante salientar que as cooperativas entendam o seu grau de maturidade em relação a metodologia de integração de riscos:

- 1) Estágio Inicial: atuação ainda reativa. Elaboração de metodologias que permitam a quantificação dos riscos. Preparação para criação de base integrada de riscos e controles;
- 2) Estágio Médio: metodologias, limites, governança e sistemas definidos. Carece de melhoria no quesito unificação das metodologias e sinergia com demais áreas. Existência de um dashboard. Busca pela evolução da governança;
- 3) Estágio Avançado: políticas, melhores práticas e metodologias de riscos e controles internos estão disseminadas e praticadas de forma 'full'. Utilização de sistema (ferramenta) único. Indicadores estão presentes nas atas das reuniões do Conselho de Administração e Diretorias.



# gestão

Ajustes no planejamento estratégico das cooperativas também serão necessários, considerando e evidenciando as vantagens da implantação da gestão integrada de riscos para os seus negócios. Portanto, as ações estratégicas irão gerar vantagens, mas ao mesmo tempo trarão desafios (quadro 1).

Salientamos também, como um dos principais e relevantes desafios, a falta de profissionais no mercado com experiência na gestão integrada de riscos, gerando desafios para a gestão de pessoas das cooperativas.

Como promover e incentivar a análise integrada dos riscos nas cooperativas de forma prática?

Para melhor visualização de como deve se dar a gestão integrada de riscos no dia a dia, vamos considerar uma cooperativa hipotética e seu processo de operação de crédito.

<b>AÇÕES ESTRATÉGICAS</b>	<b>Vantagens</b>	<b>Desafios</b>
<b>Sinergia entre riscos</b>	Aumento de eficiência, gerando aumento da competitividade.	Dificuldade em estabelecer relação entre a gestão integrada de riscos e o aumento da competitividade.
<b>Implementação de dashboards</b>	Melhoria significativa na qualidade da tomada de decisão.	Resistência das áreas que não entendem como a integração de riscos pode colaborar na assertividade da tomada de decisão.
<b>Reconhecimento de vários tipos de riscos e suas interdependências</b>	Maior conscientização e reconhecimento por todos sobre a importância da leitura de indicadores integrados de riscos.	Ausência de metodologia pronta no mercado para homogeneizar indicadores.

Quadro 1



Para identificação dos riscos associados à carteira de crédito, a cooperativa realiza acompanhamento da evolução qualitativa e quantitativa da carteira e níveis de concentração, além de outras metodologias. As decisões relacionadas a risco de crédito são tomadas via comitê e de acordo com as diretrizes e as normas da cooperativa, que visam assegurar o apetite a risco em níveis adequados.

A área de negócio da cooperativa tem como meta para o próximo ano expandir o crédito imobiliário de forma relevante, com atividades que dependem de outras áreas da cooperativa. Ao lado (quadro 2) compartilhamos sugestões de propostas de ações visando uma efetiva análise integrada de riscos.

Com essas ações implementadas já se pode evidenciar a aplicação da chamada visão integrada de riscos na cooperativa. Desta forma será possível criar uma metodologia aplicada à quantificação das perdas oriundas dos riscos operacionais e de crédito, municiar os gestores com detalhamento dos custos dos processos e dos controles (riscos materializados versus riscos mitigados), sem falar no valor agregado através da melhoria da qualidade na tomada de decisão.

## Conclusão

No exemplo apresentado a compreensão dos impactos do risco operacional no risco de crédito e vice-versa, são fundamentais para uma leitura clara e precisa dos seus impactos nos

<b>Proposta 1</b>	A cooperativa incluiu a área de gestão de riscos na avaliação da sua expansão na atividade de crédito imobiliário. Alerta: áreas com processos internos manuais.
<b>Proposta 2</b>	Criação de um GT (grupo de trabalho) composto por representantes das áreas envolvidas na avaliação, concessão e recuperação de crédito. O GT tem a missão de mapear o macroprocesso, com objetivo de identificar riscos relevantes para priorização, já considerando a interdependência entre eles. O GT já deve identificar e salientar que as decisões relacionadas aos riscos de crédito podem impactar nos riscos operacionais e vice-versa.

Quadro 2

resultados das cooperativas. É preciso considerar que o monitoramento do risco de crédito já é uma prática bastante antiga e já 'internalizada' nas instituições, ao contrário dos demais riscos, onde o operacional se inclui.

Com as cooperativas adotando boas práticas de gestão integrada de riscos é possível melhorar a assertividade na avaliação de alocação de capital, que deverá ser suficiente para cobertura dos riscos assumidos.

Melhoria na efetividade de controles internos, tanto nos riscos de crédito e operacional devem ser priorizados sempre, considerando acima de tudo seu inter-relacionamento.



# **FiT** 3º Fórum Internacional da Tributação

## **TRIBUTAÇÃO E INOVAÇÃO**



**DEBATES  
EXCLUSIVOS**



**PALESTRAS  
INTERNACIONAIS**



**GRANDES  
EMPRESAS**

**[WWW.FORUMDATRIBUTACAO.COM.BR](http://WWW.FORUMDATRIBUTACAO.COM.BR)**

**DE 5 A 9 DE  
NOVEMBRO**

**ON-LINE E  
PRESENCIAL**

Apoio



**INTERISK**  
Inteligência em Riscos

Realização

**FBT** FACULDADE  
BRASILEIRA DE  
TRIBUTAÇÃO

# acontece

## Palestra para as Cooperativas de Saúde (Unimed)!

O prof. Dr. Antonio Celso Ribeiro Brasileiro ministrou palestra sobre Gestão de Riscos em evento realizado pelo Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop/PR), com apoio do Sistema Ocepar para as Cooperativas de Saúde (Unimed) em Curitiba, orientando os representantes das Unimed Curitiba, Cascavel, Oeste do Paraná, Federação do Paraná, Costa Oeste e Regional Campo Mourão sobre gestão de riscos corporativos, englobando o contexto corporativo, as melhores práticas e o processo de gestão de riscos corporativos estruturado.

O evento aconteceu nos dias 02 e 03 de outubro no auditório da Unimed em Curitiba com o objetivo de sensibilizar os colaboradores sobre a importância e o papel das Três Linhas de Defesa no entendimento do Processo de Gestão de Riscos Corporativos estruturado, a palestra foi realizada utilizando o INTERISK, software para gestão de riscos corporativos e é importante pois a ANS finalizou o processo de consulta pública nº 67, que dispõe sobre adoção de práticas de governança corporativa, com ênfase em controles internos e gestão de riscos, pelas operadoras de plano de assistência à saúde.



## Exército Brasileiro convida o Prof. Dr. Antonio Celso Ribeiro Brasileiro para palestrar!!

O Simpósio de Controle Interno chegou a sua 11ª edição, com o evento realizado no Auditório da Inspeção (1ª ICFEx) nos dias 9 e 10 de outubro para militares e civis. O prof. Dr. Antonio Celso Ribeiro Brasileiro, presidente da Brasileiro INTERISK, foi convidado para ministrar sobre o tema do simpósio “Considerações do Controle Interno e Externo sobre a apuração de irregularidades Administrativas”, uma vez que com mais de 30 anos de experiência no mercado de Gestão de Riscos, o presidente da empresa de software Brasileiro INTERISK, é referência para palestrar sobre o tema.



## WEBINAR GESTÃO DE PERDAS MOSTRA A IMPORTÂNCIA DA INTEGRAÇÃO COM A GESTÃO DE RISCOS

No dia 03 de outubro a diretora de relacionamento da Brasileiro INTERISK, Sandra Alves, ministrou o webinar sobre a Gestão de Perdas integrada a Gestão de Riscos, onde os principais conceitos e a importância dessa integração foram destacados. As telas do software INTERISK no módulo Gestão de Perdas foram utilizadas na apresentação para mostrar como essa integração deve funcionar de forma completa.

A Gestão de Perdas envolve uma análise estruturada de um evento indesejado que resultou, ou poderia resultar, em lesões às pessoas, danos à propriedade e perdas no processo, o objetivo desse webinar é mostrar como a Gestão de Riscos pode ajudar nesse contexto.

[Assista a gravação e faça download da apresentação -> AQUI](#)



# Revista Más Seguridad



Revista Más Seguridad



Revista Más Seguridad

Redes Sociales

Newsletter semanal



revmasseguridad



Revista Más Seguridad



@revmasseguridad



[www.revistamasseguridad.com.mx](http://www.revistamasseguridad.com.mx)

estudo

# Gestão de riscos no poder executivo

**Mário A. W. de Souza, MBS**

*Especialista em Gestão de Riscos pela Faculdade de Engenharia de São Paulo,  
Mestrando em Habitação (Linha de pesquisa em Riscos) pelo Instituto de Pesquisas  
Tecnológicas – IPT. É Gerente de Consultoria da Brasileiro INTERISK*

*Como normalmente ocorre em períodos eleitorais, estamos passando por uma intensa discussão política. Os diversos grupos defendem seu posicionamento e atacam seus adversários, porém, de forma singular esta eleição se destaca pela polarização entre a “virtual” extrema esquerda e direita.*



# estudo

Coloco a palavra “virtual” entre parênteses pois vejo como eleitoreira a indicação de que há uma vertente que busca o comunismo e outra que busca algo próximo ao regime militar, esse tipo de ação, na minha opinião, cai por terra na atualidade pela velocidade das informações, a população se revoltaria e, pressionado, poderia existir outro impeachment, como ocorreu com a Dilma Rousseff.

Sem entrar no mérito da politicagem, um dos parâmetros para se estabelecer o Plano Político deveria ser uma análise de risco para amparar de forma racional as decisões, levando-se em consideração os interesses econômicos e sociais, existindo perfeito equilíbrio.

Aprofundando esse raciocínio, é de extrema importância que o poder executivo não tenha viés ou projetos próprios. Deve ser imparcial e governar para a população, garantindo suas necessidades essenciais e legais. O objetivo deste artigo é, através de uma correlação com a ISO 31000:2018, demonstrar o perfeito encaixe entre gestão de riscos e plano de governo.

O framework da ISO 31000:2018 estabelece as fases abaixo:

- 1. Comunicação e Consulta;**
- 2. Escopo, contexto e critérios;**
- 3. Processo de Avaliação de Riscos;**
  - 3.1. Identificação de riscos;**
  - 3.2. Análise de riscos;**
  - 3.3. Avaliação de riscos;**
  - 4. Tratamento de riscos;**
  - 5. Registro e relato;**
  - 6. Monitoramento e Análise crítica.**

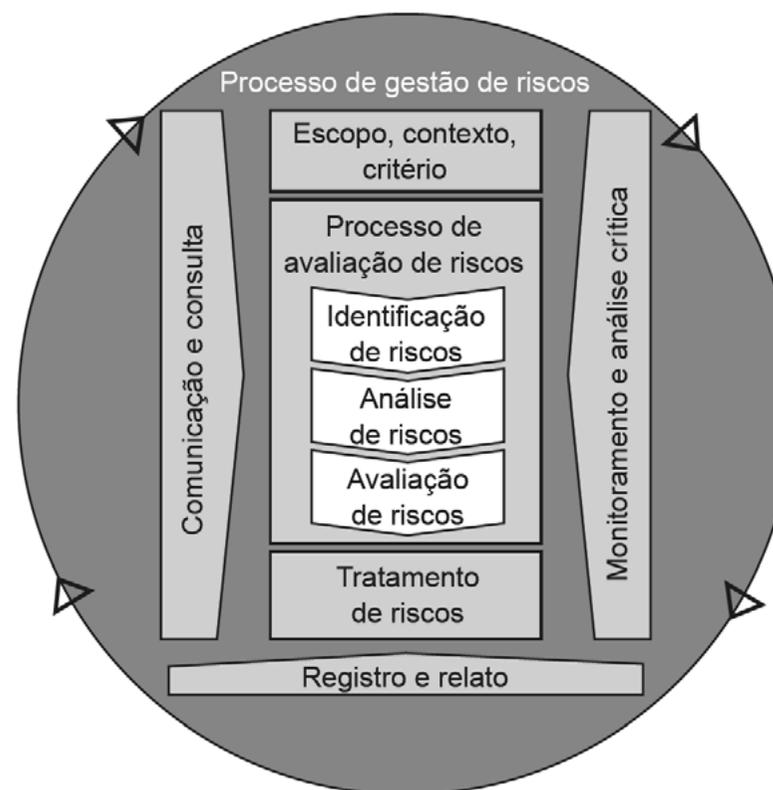


Figura 1: Processo da ISO 31000:2018 |Fonte: ABNT NBR ISO 31000:2018



# estudo

Vou expor sumariamente as fases abaixo aplicada ao governo:

## 1. Comunicação e Consulta

Durante todo o governo deve-se estabelecer canal de comunicação com todos os stakeholders (população, empresas, legislativo, judiciário, ministros, especialistas e outros). Este canal deve ser neutro e técnico, recebendo inputs que servem de insumo para os riscos e oportunidades e direcionam as ações.

## 2. Escopo, contexto e critérios

Entender o contexto do país é essencial. Sem conhecê-lo, sabendo nossas virtudes e limitações e posicionamento perante os demais países não há uma visão clara dos riscos e oportunidades; a percepção fica prejudicada e as decisões serão incorretas ou tendenciosas.

Entender as incertezas críticas que representam ameaças e oportunidades é essencial. São delas que saem os riscos e oportunidades.

## 3. Processo de Avaliação de Riscos

O processo aplicado deve ser estratégico, abordando de forma holística todas as questões que envolvem o governo, sendo elas: políticas, econômicas, sociais, ambientais, relações internacionais e diversos outros campos macros.

Além dos riscos, deve-se trabalhar com as oportunidades, ampliando eventos que possam trazer benefícios para o país como um todo.

### 3.1. Identificação de riscos

Os riscos identificados devem possuir alta criticidade, desta forma, deve possuir capacidade de impactar de forma significativa o país. Da mesma forma, deve-se identificar oportunidades que possam trazer benefícios significativos. São esses riscos e oportunidades que nortearão as ações, o plano de governo.

### 3.2. Análise de riscos

A análise de risco deve ser realizada através de critérios pré-definidos, entendendo o impacto e a probabilidade do risco e oportunidade, subsidiando a avaliação de riscos.

### 3.3. Avaliação de riscos

A avaliação deve ser pautada na criticidade dos riscos e oportunidade. Através de uma matriz ou qualquer outra ferramenta de avaliação a equipe do governo deve tomar a decisão de quais riscos irão assumir, quais irão tratar, bem como, quais oportunidades irão aproveitar.

Como exemplo, um risco que com certeza deve estar em pauta é o da “Elevação da exclusão das minorias”, como



índios e quilombolas. Mais do que entender a probabilidade e o impacto do risco, deve-se saber e entender as causas (fatores de risco).

## 4. Tratamento de riscos

Após avaliar os riscos, envolvendo todos os stakeholders, deve-se tomar as ações devidas, como tratar. Conforme exposto anteriormente, o tratamento deve ser realizado nas causas motrizes, otimizando a utilização dos recursos públicos.

As oportunidades podem ser angariadas através de ações que elevem a sua probabilidade e o seu impacto positivo.

## 5. Registro e relato

Todas as decisões devem ser registradas, amparando tecnicamente as ações. Como em qualquer empresa, não é possível solucionar todos os problemas e nem todos os problemas são sanados a curto ou médio prazo.

O registro fidedigno das ações e disponível a todos os stakeholders deve ser peça de transparência e justificativa, evitando acusações infundadas futuras. Não devemos esperar que todos os riscos sejam solucionados, porém, esperamos que os riscos sejam tratados conforme criticidade e da forma correta, atacando a causa raiz. A mesma lógica aplica-se as oportunidades.

## 6. Monitoramento e Análise Crítica.

Ao longo de todo o governo deve existir ferramentas de monitoramento, tanto do ambiente interno como do externo, retroalimentando o processo e possibilitando o ajuste das ações para que estejam sempre em consonância com a criticidade dos riscos. A análise crítica deve ocorrer periodicamente (semestralmente por exemplo), momento oportuno para avaliar as ações e seus resultados.

## Conclusão

O processo defendido não difere em nada de uma organização privada. O que o diferencia é sua amplitude, pois deve ser muito mais macro. O maior dificultador está na análise técnica, que deve ser livre de vieses.

O poder executivo deve pautar-se em critérios técnicos para tomada de decisão, assim, usando a Gestão de Riscos todos os interesses serão observados e as investidas ocorrerão onde há maior criticidade, pois, independente do posicionamento político (esquerda ou direita), o desequilíbrio afeta a todos (classes baixa, média e alta).



# RISCO no AR #36

## Como melhorar a Gestão de Riscos?

# RISCO no AR

Você sabe como ganhar eficácia e agilidade durante sua gestão de riscos?

Veja como melhorar a sua Gestão de Riscos nesse #RISCO no AR com a Sandra Alves, diretora de relacionamento na Brasiliano INTERISK!

[CONFIRA](#)



Assine nosso canal no Youtube para receber em primeira mão nossos lançamentos!

# Priorização de Ações

*A criminalidade tem sido palco de grandes notícias ultimamente neste país, todos nós conhecemos ou já ouvimos falar de alguém que foi vítima, infelizmente a segurança pública não consegue dar conta, as políticas públicas e os investimentos no setor deixam muito a desejar, e o que é pior, não há perspectivas de melhoras a curto e médio prazo.*

As incorporadoras são sabedoras disso, fazem investimentos altos em sistema integrado de segurança com alta tecnologia e muitos vigilantes, atraindo clientes que buscam maior segurança, contudo, até estes tem sido alvos da criminalidade. Com isso os planos de segurança são revistos e aperfeiçoados para oferecerem ainda mais segurança, e é aí que entra o desafio aos administradores de condomínios, aos síndicos, e aos condôminos, que além de terem que decidir o que fazer para mitigar os riscos, pois há a questão da assertividade sobre quais ações trarão maior benefícios do que outros, além de ter que lidar com os conflitos gerados pelos demais membros que não concordam na priorização decidida.

As decisões sem critério podem ser muito onerosas e com pouco resultado, gerando frustração, enquanto outras ações podem ter investimento menores com maiores resultados. Como exemplo das dúvidas sobre o que fazer por primeiro, a instalação de um sistema de câmeras, a instalação de uma eclusa, ou um posto de vigilância, automatização dos acessos ou realizar um manual de procedimentos, e assim por diante, são inúmeros os tipos de mitigadores para diminuir a probabilidade e impacto sobre os riscos.



# análise

Os principais riscos em comuns (pois depende do público interno, e externo, do estado, da região, dos moradores, etc.) nos condomínios horizontais, são: os sequestros, roubos de dinheiro, de joias, de smartphones, tablets e de computadores.

O sequestro no Brasil diminui nos últimos anos, mais ainda nos assusta. Em condomínios, estes crimes são realizados na sua maioria, nos pátios de acesso, residências, seguido pelo salão de festas. Além destes riscos, podemos citar vários outros como, atropelamento, afogamento, incapazes sem supervisão, perda de licença de operação do condomínio, e assim por diante.

A ajuda de um profissional Especialista em Segurança Privada é uma forma inteligente para a realização de Plano de Segurança. Nele terão elementos de identificação dos riscos, dos fatores de riscos, matriz de suportabilidade que identifica os graus de probabilidade e impacto de cada risco, auxiliando na escolha de mitigadores e suas prioridades, ou seja, quais mitigadores devem ser implementados por primeiro que trarão maiores resultados com menor esforço, caso se opte pela aquisição em partes.

Após a identificação dos riscos realiza-se a avaliação de riscos, ou seja, avaliar quais riscos tem maior probabilidade com maior impacto, até aqueles com menor probabilidade com menor impacto. Com base nestas informações haverá elementos concretos para avaliar quais riscos merecem maior atenção.

Após a identificação dos riscos e a avaliação dos riscos, é realizado a identificação dos fatores de riscos, que consiste na

identificação de mitigadores que podem ajudar na diminuição das probabilidades do risco ocorrer, e podem ter as seguintes classificações:

a) Controles

Ex.: Plano de segurança, manual de procedimentos, plano de rondas, etc.

b) Infraestrutura

Ex.: Muro, alambrados, iluminação, eclusas, guarita, iluminação, etc.

c) Tecnologia

Ex.: Câmeras, alarmes, automatização de controles de acessos, etc.

d) Pessoal

Ex.: Vigilância, porteiros, etc.

Definido os mitigadores, e considerando que a decisão de aquisições será em etapas, há a necessidade de definir quais mitigadores tem maior eficácia sobre os outros, ou seja, quais terão melhor custo/benefício sobre os demais. Uma Matriz de Priorização de Ações é uma das maneiras para afastar os achismos, sair da subjetividade e evitando longas discussões acaloradas. Neste sentido, Antonio Celso Ribeiro Brasileiro ensina a utilizar esta matriz para auxiliar na identificação das ações que terão menor ou maior esforço, e as que terão menor e maior benefício:



# análise

A Matriz de Priorização de Ações é composta por dois macro critérios:

1. Esforço de Implementação
2. Benefício Estimado

No Esforço de Implementação consideramos três critérios:

- a) Custo
- b) Tempo
- c) Autonomia

Já no macro critério Benefício Estimado considera-se os seguintes critérios:

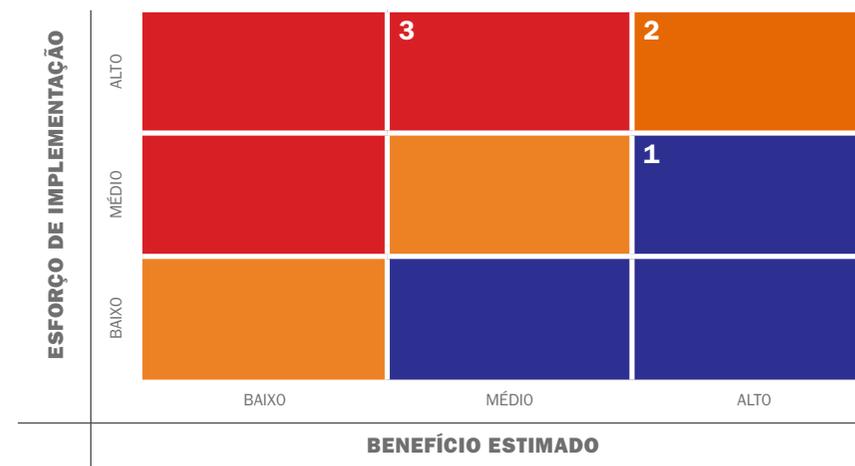
- a) Impacto no contexto (percepção)
- b) Probabilidade de dar certo
- c) Eficácia operacional (motricidade)

Vejamos um exemplo de como uma Matriz de Priorização das Ações pode ser de ajuda para a tomada de decisão. Citamos um exemplo de um condomínio que já possui sistema de segurança, incluindo vigilância, e que foi decidido contratar mais um posto de vigilância 24 horas, construção de eclusa, e a criação de um manual de procedimentos.

Na tabela ao lado vimos os campos de esforço de implementação e do benefício estimado, gerando uma nota/peso e a figura ao lado mostra de forma mais clara o resultado desta nota/peso

Percebemos que a contratação de vigilância 24 horas requer

AÇÕES - DEP. DE SEGURANÇA		ESFORÇO DE IMPLEMENTAÇÃO					BENEFÍCIO ESTIMADO					STATUS	
Ref.	Ações	Custo	Tempo	Autonomia / decisão	NOTA X PESO	média ponderada da implementação	Eficácia Operacional	Probabilidade de dar certo	Impacto no contexto	NOTA X PESO	média ponderada do benefício	REALIZADO	NÃO REALIZADO
		4	3	2	9	-	3	3	4	10	-		
1	Realizar manual de procedimentos	2.0	2.0	3.0	20.0	2.22	5.0	5.0	5.0	50.0	5.0		
2	Realizar eclusa pórtico	3.0	4.0	3.0	30.0	3.33	5.0	4.0	4.0	43.0	4.30		
3	Contratar vigilância 24 horas	5.0	2.0	5.0	36.0	4.0	2.0	2.0	2.0	20.0	2.0		



um esforço alto, com médio benefício, enquanto que a realização de um manual de procedimentos tem um esforço baixo, com alto benefício, e assim por diante. Assim sendo a realização de um Manual de Procedimentos deve ser realizado antes que a contratação de um posto de vigilância 24 horas, pois terá menor esforço com benefício maior.

Assim sendo, uma planilha de priorização de ações diminui os erros, auxiliando na assertividade das decisões, otimizando de maneira inteligente os recursos, gerando maior segurança, que é o objetivo principal.



# EBOOK GRATUITO

Muitas pessoas tem a ilusão de que estão realizando uma boa Gestão de Riscos, mas “esquecem” alguns passos essenciais para desenvolverem essa atividade com precisão.

Confira o nosso Ebook repleto de dicas para simplificar seu trabalho e manter os resultados da Gestão de Riscos em uma zona mais confiável.



[Faça download do ebook](#)





**CORPORACIÓN EURO-AMERICANA DE SEGURIDAD**

**C.I.G.R**

**CERTIFICADO INTERNACIONAL EN GESTIÓN DE RIESGOS**



**A Certificação Profissional em Gestão de Riscos se desenhou em resposta ao constante crescimento, complexidade e diversidade dos riscos corporativos.**

**INFORMAÇÕES:**

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

[contato@ceasbrasil.com.br](mailto:contato@ceasbrasil.com.br)

**APOIO**



Críticas e sugestões de pauta:  
[comunicacao@brasiliano.com.br](mailto:comunicacao@brasiliano.com.br)  
[www.brasiliano.com.br](http://www.brasiliano.com.br)



Publisher: Antonio Celso Ribeiro Brasiliano

Edição: Enza Cirelli

Coedição: Matheus Fridori

Edição de arte: Marina Brasiliano

Edição 126 - OUTUBRO 2018 | ISSN 1678-2496N

A revista Gestão de Riscos é uma **publicação gratuita** eletrônica e online da Brasiliano INTERISK

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

Aviso legal: É proibida a cópia ou reprodução desta obra por qualquer meio, em seu todo ou em partes, sem autorização expressa da Brasiliano INTERISK. O conteúdo deste material está sujeito a alteração sem aviso prévio. Todos os direitos reservados. O conteúdo dos artigos é de responsabilidade dos autores.

