

Revista

4º CONGRESSO BRASILEIRO DE
GESTÃO DO MINISTÉRIO PÚBLICO

Gerenciamento de projetos

2014



Apresentação

Prezado leitor,

É com a sensação de dever cumprido que trazemos a público mais um número da Revista do Congresso Brasileiro de Gestão do Ministério Público.

Criado, em 2010, para disseminar boas práticas e promover a troca de experiências nas áreas de tecnologia da informação, planejamento e gestão, comunicação social e segurança institucional, o Congresso Brasileiro de Gestão reúne, em Brasília, membros e servidores de todas as unidades do Ministério Público para três dias de palestras, debates e minicursos. A iniciativa é realizada anualmente pelo CNMP, como parte de sua missão de “fortalecer e aprimorar o Ministério Público brasileiro, assegurando sua autonomia e unidade, para uma atuação responsável e socialmente efetiva”.

A cada edição, o Congresso se consolida como relevante espaço de debate e de aprimoramento das práticas de gestão no MP. Tanto é assim que, em 2013, foram recebidas mais de 500 inscrições, compondo o maior público desde a primeira edição do evento. O comparecimento maciço de membros e servidores demonstra a importância dessa iniciativa, que já faz parte da agenda institucional do Ministério Público brasileiro.

Além de continuar o trabalho desenvolvido até aqui, trazendo temas e palestrantes capazes de contribuir para a melhoria dos processos relacionados ao planejamento e à gestão, a quarta edição do Congresso inovou ao promover “Mostra de Projetos do Ministério Público”. Pela primeira vez, as unidades puderam apresentar suas iniciativas de sucesso. Agora, devidamente registrados e compartilhados, os projetos poderão ser adaptados e replicados em todo o Brasil, contribuindo para colocar em prática, com efetividade, o que foi planejado e discutido.

As páginas a seguir trazem a memória do Congresso e o pensamento dos estudiosos convidados a colaborar, por meio do debate e da reflexão, com a gestão no MP. Esperamos que a leitura traga a todos boas ideias para levar adiante as tarefas de aprimorar o Ministério Público e garantir resultados cada vez mais efetivos para a sociedade brasileira.

Cordialmente,

Cláudio Henrique Portela do Rego
Conselheiro e Presidente da Comissão de Planejamento Estratégico
do Conselho Nacional do Ministério Público

Blal Yassine Dalloul
Secretário-Geral do Conselho Nacional do Ministério Público

Sumário

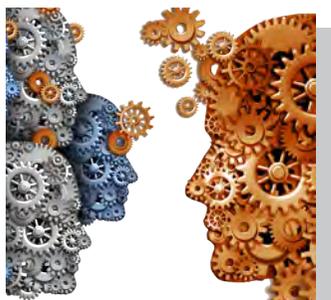


O FUTURO DO GERENCIAMENTO
DE PROJETOS NO SETOR PÚBLICO

07

16

GESTÃO DE *STAKEHOLDERS*:
COMO LIDAR COM AS
“PARTES INTERESSADAS”

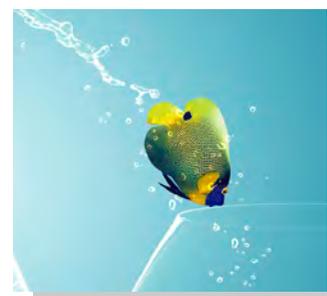


GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

21

26

CRIATIVIDADE E INOVAÇÕES





GESTÃO ESTRATÉGICA
DO FACEBOOK

30

38

NEGOCIAÇÃO E GESTÃO
DE CONFLITOS



SEGURANÇA PARA QUÊ?

42

49

SCRUM:
GERENCIANDO O DESENVOLVIMENTO
DE *SOFTWARE* DE MANEIRA ÁGIL



GESTÃO DE RISCO DE
SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO

56

Editorial

Conselheiros

Rodrigo Janot Monteiro de Barros (Presidente)
Alessandro Tramujas Assad (Corregedor Nacional)
Luiz Moreira Gomes Júnior
Jeferson Luiz Pereira Coelho
Jarbas Soares Júnior
Antônio Pereira Duarte
Marcelo Ferra de Carvalho
Cláudio Henrique Portela do Rego
Alexandre Berzosa Saliba
Esdras Dantas de Souza
Leonardo de Farias Duarte
Walter de Agra Júnior
Leonardo Henrique de Cavalcante Carvalho
Fábio George Cruz da Nóbrega

Secretaria-Geral:

Secretário-Geral: Blal Yassine Dalloul
Secretário-Geral Adjunto: Wilson Rocha de Almeida Neto

Secretários

Roberto Fuina Versiani (Secretário Executivo)
Paulo Rogério Lins Ribeiro (Auditor Interno)
Humberto Costa (Secretário de Administração)
Cristiana Zappalá Porcaro Duran (Coordenadora de Gestão de Pessoas)
Cristiano Rocha Heckert (Secretário de Gestão Estratégica)
Daniela Nunes Faria (Secretária Processual)
Gustavo Almeida (Secretário de Tecnologia da Informação)
Juliana Carvalho Garcia (Assessora de Comunicação Social e Cerimonial)
Taíssa Couto Rosa Dagher (Secretária de Planejamento Orçamentário)

Projeto Gráfico, revisão e diagramação

Gráfica e Editora Movimento
Setor Hoteleiro Sul, Quadra 01, Loja 42 - Galeria do Hotel Nacional - Asa Sul
Tel.: 61 3248-2771

Supervisão Editorial

Assessoria de Comunicação e Cerimonial do CNMP

Publicação Anual

Tiragem: 1.000 Exemplares

Conselho Nacional do Ministério Público

Revista do 4º Congresso Brasileiro de Gestão do Ministério Público: Gerenciamento de Projetos
/ Conselho Nacional do Ministério Público – Brasília : CNMP, 2014. Nº 4.
60 p. il.

1. Ministério Público. 2. Revista. I. Brasil. Conselho Nacional do Ministério Público.

Biblioteca/CNMP

ISSN 2317-5397

CDU – 658



O FUTURO DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS NO SETOR PÚBLICO

por Harold Kerzner*

Como fatores fundamentais para o futuro bem-sucedido de projetos, destacam-se duas tendências em gestão, em alguns casos já realidade, que devem ser observadas pela organização:

- a verificação da integridade dos projetos;
- a necessidade de governança.

Verificação da integridade de projetos

Os projetos parecem progredir rapidamente até que estejam cerca de 60-70% completos. Durante esse tempo, todo mundo aplaude o trabalho que está progredindo conforme planejado. Então, às vezes, sem qualquer aviso, a verdade vem à tona e descobrimos que o projeto está em apuros.

Isso ocorre porque:

- ◇ **há descrença no valor do uso de métricas do projeto;**
- ◇ **há seleção das métricas erradas;**
- ◇ **nosso medo do que as verificações de integridade do projeto podem revelar.**

Alguns gerentes de projeto têm uma fixação incrível com métricas e números de projetos, acreditando que as métricas são o Santo Graal no estado determinante.

A maioria dos projetos parecem se concentrar em apenas duas métricas: tempo e custo. Estas são as principais métricas em todos os sistemas de medição de valor agregado (EVMS). Embora essas duas métricas “possam” fornecer uma representação razoável de onde você está hoje e realizar previsões para o futuro, ainda existem áreas “cinza” onde elas não permitem indicar problemas futuros que poderiam impedir a conclusão bem-sucedida e oportuna do projeto. Na outra ponta do espectro, temos gestores que não têm fé nas métricas e, portanto, incidem sobre a visão, a estratégia, a liderança e as previsões.

“Ao invés de confiar apenas nas métricas, a solução mais simples poderia ser a de realizar exames de saúde periódicos sobre o projeto.”

Ao fazer isso, três questões críticas devem ser abordadas:

- ◇ **Quem vai realizar o exame de saúde?**
- ◇ **Será que os entrevistados serão honestos em suas respostas?**
- ◇ **Como a gestão e os interessados irão reagir com a verdade?**

O surgimento de problemas até então desconhecidos ou ocultos pode levar à perda de emprego, rebaixamentos, ou cancelamento do projeto. No entanto, exames de saúde de projetos oferecem uma maior oportunidade para a ação corretiva mais cedo para salvar um projeto potencialmente falhando. Os exames de saúde também podem descobrir oportunidades futuras.

Entendendo os exames de saúde

As pessoas tendem a usar auditorias e exames de saúde como sinônimos. Ambos são projetados para garantir resultados periódicos e bem-sucedidos em projetos, e ambos devem ser executados em projetos que pareçam estar se encaminhando para um resultado de sucesso,

bem como naqueles que pareçam destinados ao fracasso. Há lições aprendidas e melhores práticas que podem ser descobertas a partir de sucessos e fracassos. Além disso, uma análise detalhada de um projeto que parece ser bem sucedido no momento pode ir além das ques-

tões superficiais e mostrar que o projeto está em apuros.

A Tabela 1 mostra algumas das diferenças entre auditorias e exames de saúde. Embora algumas das diferenças possam ser sutis, vamos focar a nossa atenção nos exames de saúde.

VARIÁVEL	AUDITORIA	EXAMES DE SAÚDE
Foco	No presente.	No futuro.
Intenção	Observância.	Efetividade na execução e nas entregas.
Tempo	Geralmente agendado e infrequente.	Geralmente não agendado e quando necessário.
Itens de pesquisa	Melhores práticas.	Problemas escondidos possivelmente destrutivos e possíveis soluções.
Entrevistador	Normalmente alguém interno.	Consultor externo.
Como a entrevista é conduzida	Com o time inteiro.	Sessões um a um.
Período de tempo	Curto prazo.	Longo prazo.
Profundidade da análise	Resumida.	Revisão forense.

Tabela 1: Auditorias, Exames de Saúde

Durante uma reunião da equipe, o gerente de projeto pergunta: “Como está o progresso do trabalho?” A resposta é: “Bem razoável. Nós estamos apenas um pouco acima do orçamento e um pouco atrasados, mas achamos que podemos resolver os problemas usando recursos com salários mais baixos para o próximo mês e trabalhando horas extras. De acordo com a nossa metodologia de gerenciamento de projetos, nosso custo desfavorável e as variações do cronograma ainda estão dentro dos limites e a geração de um relatório de exceção para a gestão não é necessária. O cliente deve estar satisfeito com os resultados até agora”.

Estes comentários são representações de uma equipe de projeto que não conseguiu reconhecer o verdadeiro status do projeto, porque estão muito envolvidos nas atividades diárias do projeto. Da mesma forma, temos os gerentes de projetos, patrocinadores e executivos que são apanhados em suas próprias atividades diárias e prontamente aceitam esses comentários com fé cega, deixando de ver o quadro geral. Se uma auditoria for realizada, a conclusão pode ser a mesma, ou seja, que o projeto tem sucesso seguindo a metodologia de gerenciamento de projetos da empresa e que as métricas de tempo e custo estão dentro dos limites aceitáveis. A verificação da saúde do projeto, por outro lado, pode revelar a gravidade dos problemas.

“ Só porque um projeto está no tempo e / ou dentro do orçamento alocado isso não garante seu sucesso. O resultado pode ser um produto final de tão baixa qualidade que é inaceitável para o consumidor. Além de tempo e custo, a saúde do projeto tem foco na qualidade, em recursos, benefícios e requisitos, apenas para citar alguns. A verdadeira medida do sucesso futuro do projeto é o valor que os clientes veem em sua conclusão.”

Os exames de saúde devem, portanto, ser focados em valor. Auditorias, por outro lado, geralmente não incidem sobre o valor.

O controle da saúde pode funcionar como uma ferramenta a ser utilizada de forma aleatória, quando necessário ou periodicamente durante várias fases do ciclo de vida. No entanto, existem circunstâncias específicas que indicam que um exame de saúde deve ser realizado rapidamente. Estas incluem:

- ◇ **significativo aumento do escopo;**
- ◇ **custos crescentes, acompanhados por uma deterioração no valor e nos benefícios;**
- ◇ **atrasos no cronograma que não podem ser corrigidos;**
- ◇ **prazos não cumpridos;**
- ◇ **moral da equipe baixa acompanhada por mudanças no pessoal-chave do projeto.**

Os exames de saúde periódicos, se feitos corretamente, eliminam a ambiguidade de tal forma que o estado verdadeiro pode ser determinado. Os benefícios dos exames de saúde incluem:

- ◇ **determinação do status atual do projeto;**
- ◇ **identificação dos problemas cedo o suficiente tal que exista tempo suficiente para a ação corretiva a ser tomada;**
- ◇ **identificação dos fatores críticos de sucesso que irão apoiar um resultado de sucesso ou os problemas críticos que podem impedir a entrega bem-sucedida;**
- ◇ **identificação das lições aprendidas, melhores práticas e fatores críticos de sucesso que podem ser utilizados em projetos futuros;**
- ◇ **avaliação da conformidade para melhorias na metodologia de gerenciamento de projetos corporativos;**
- ◇ **identificação das atividades que exigem ou se beneficiam de recursos adicionais;**
- ◇ **identificação dos riscos presentes e futuros, bem como possíveis estratégias de mitigação de risco;**
- ◇ **determinação dos benefícios e o valor serão alcançados na conclusão;**
- ◇ **determinação da necessidade da eutanásia;**
- ◇ **o desenvolvimento ou recomendação de correção no planejamento.**

Há equívocos sobre as verificações de integridade do projeto. Alguns deles são:

- ◇ **a pessoa que faz o exame de saúde não entende o projeto ou a cultura corporativa, desperdiçando tempo;**
- ◇ **o exame de saúde é muito caro para o valor que irá receber por realizá-lo;**
- ◇ **verificar a saúde amarra recursos críticos em entrevistas;**
- ◇ **no momento em que tivermos os resultados do exame de saúde, ou é tarde demais para fazer mudanças ou a natureza do projeto pode ter sido alterada.**

Quem executa as verificações de saúde?

Um dos desafios que as empresas enfrentam é saber se o exame de saúde deve ser realizado por equipes internas ou por consultores externos. O risco com o uso de pessoal interno é que eles podem ter lealdades ou relacionamentos com pessoas da equipe do projeto e, portanto, não serem totalmente honestos em determinar o verdadeiro estado do projeto ou da decisão de quem foi responsável.

Usar consultores ou facilitadores externos muitas vezes é a melhor escolha. Facilitadores externos podem trazer à tona:

- ◇ **a multiplicidade de formas, diretrizes, modelos e listas de verificação utilizadas em outras empresas e projetos similares;**
- ◇ **a promessa de imparcialidade e de confidencialidade;**
- ◇ **foco apenas nos fatos e livre da política;**
- ◇ **um ambiente onde as pessoas podem falar livremente e desabafar seus sentimentos pessoais;**
- ◇ **um ambiente que está relativamente livre de outros problemas do dia a dia.**



Fases do ciclo de vida

Existem três fases do ciclo de vida de projeto para exames de saúde. Estes incluem:

- ◇ **revisão do caso de negócio e a história do projeto;**
- ◇ **pesquisa e descoberta dos fatos;**
- ◇ **elaboração do relatório de verificação de saúde.**

Rever o plano de negócios e a história do projeto pode exigir que o líder do exame de saúde tenha acesso ao conhecimento de propriedade da organização e às informações financeiras. O líder pode ter que assinar acordos de não divulgação e também cláusulas de não concorrência, antes de ser autorizado a realizar a verificação de saúde.

Na fase de investigação e descoberta, o líder prepara uma lista de perguntas que precisam ser respondidas. A lista pode ser preparada a partir de áreas de domínio ou áreas de conhecimento do Guia PMBOK®. As perguntas também podem vir a partir do repositório de conhecimento na empresa de consultoria e podem aparecer na forma de modelos, diretrizes, listas ou formulários.

As perguntas podem mudar de projeto para projeto e de organização para organização.

Algumas das áreas críticas que devem ser investigadas incluem:

- ◇ **desempenho em relação às linhas de base;**
- ◇ **capacidade de cumprir as previsões;**
- ◇ **benefícios e análises de valor;**
- ◇ **governança;**
- ◇ **envolvimento dos interesses;**
- ◇ **mitigação de risco;**
- ◇ **planejamento de contingência.**

“ Se o exame de saúde requer entrevistas individuais, o líder do exame de saúde deve ser capaz de extrair a verdade dos entrevistados que têm diferentes interpretações ou conclusões sobre o status do projeto.”

Algumas pessoas vão dizer a verdade, enquanto outros vão dizer ou o que eles acreditam

que o entrevistador quer ouvir ou distorcer a verdade como um meio de autoproteção.

A fase final é a elaboração do relatório. Isto deve incluir:

- ◇ **uma lista de questões;**
- ◇ **análises de causa raiz, possivelmente incluindo a identificação de indivíduos que criaram os problemas;**
- ◇ **análise de gap;**
- ◇ **oportunidades para a ação corretiva;**
- ◇ **melhorias ou correções no planejamento.**

A necessidade de governança

“ Todos os projetos têm o potencial de se meter em encrencas. Mas, em geral, o gerenciamento de projetos pode trabalhar bem, desde que os requisitos do projeto não imponham uma forte pressão sobre o gerente do projeto e exista um patrocinador do projeto para auxiliar o gerente de projeto quando problemas aparecerem.”

No ambiente caótico de hoje, a pressão imposta sobre projetos parece estar aumentando porque:

- ◇ **as empresas estão aceitando maiores riscos e projetos altamente complexos como uma necessidade para a sobrevivência;**
- ◇ **os clientes estão exigindo um baixo volume de produtos de alta qualidade com certo grau de personalização;**
- ◇ **o ciclo de vida do projeto e o tempo de desenvolvimento de novos produtos estão sendo comprimidos;**
- ◇ **fatores ambientais da empresa estão tendo um impacto maior sobre a execução do projeto;**
- ◇ **os clientes e as partes interessadas querem participar mais ativamente na execução de projetos;**
- ◇ **as empresas estão desenvolvendo parcerias estratégicas com fornecedores e cada fornecedor pode estar em um nível diferente de maturidade de gerenciamento de projetos;**

- ◇ **a competição global tem forçado as empresas a aceitar projetos de clientes que estão em níveis diferentes de maturidade em gerenciamento de projetos e com diferentes requisitos de informação.**

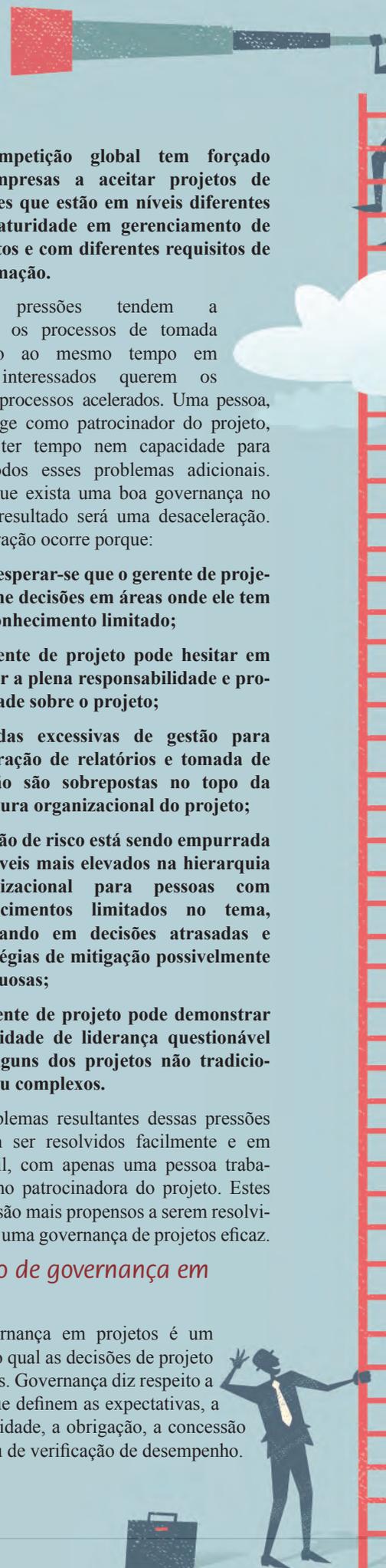
Essas pressões tendem a desacelerar os processos de tomada de decisão ao mesmo tempo em que os interessados querem os projetos e processos acelerados. Uma pessoa, enquanto age como patrocinador do projeto, pode não ter tempo nem capacidade para resolver todos esses problemas adicionais. A menos que exista uma boa governança no projeto, o resultado será uma desaceleração. A desaceleração ocorre porque:

- ◇ **pode esperar-se que o gerente de projeto tome decisões em áreas onde ele tem um conhecimento limitado;**
- ◇ **o gerente de projeto pode hesitar em aceitar a plena responsabilidade e propriedade sobre o projeto;**
- ◇ **camadas excessivas de gestão para elaboração de relatórios e tomada de decisão são sobrepostas no topo da estrutura organizacional do projeto;**
- ◇ **a gestão de risco está sendo empurrada até níveis mais elevados na hierarquia organizacional para pessoas com conhecimentos limitados no tema, resultando em decisões atrasadas e estratégias de mitigação possivelmente defeituosas;**
- ◇ **o gerente de projeto pode demonstrar capacidade de liderança questionável em alguns dos projetos não tradicionais ou complexos.**

Os problemas resultantes dessas pressões não podem ser resolvidos facilmente e em tempo hábil, com apenas uma pessoa trabalhando como patrocinadora do projeto. Estes problemas são mais propensos a serem resolvidos usando uma governança de projetos eficaz.

Definição de governança em projetos

A governança em projetos é um quadro pelo qual as decisões de projeto são tomadas. Governança diz respeito a decisões que definem as expectativas, a responsabilidade, a obrigação, a concessão de poder ou de verificação de desempenho.





“ Governança diz respeito à gestão consistente, políticas coesas, processos e direitos de tomada de decisão para uma determinada área de responsabilidade.”

A governança permite ocorrer uma decisão eficiente e eficaz, mantendo o valor esperado com o resultado do projeto. Portanto, os grupos de governança devem compreender os benefícios do projeto, o valor de negócio esperado, o ajuste estratégico e a probabilidade de sucesso.

Os livros de gerenciamento de projetos afirmam que os gerentes são os únicos que têm responsabilidade de produzir os bens ou produtos do projeto. A responsabilidade é geralmente definida como a obrigação e a autoridade proporcional. No entanto, existem graus de autoridade e responsabilidade. Os gerentes de projetos têm quase sempre de compartilhar algum grau de autoridade e responsabilidade com os responsáveis pela governança, e o grau de compartilhamento deve ser claramente definido no início, ainda que possa estar sujeito a alterações ao longo do projeto.

Cada projeto pode ter uma governança diferente, mesmo que utilize a mesma metodologia de gerenciamento de projetos corporativos. A função da governança pode operar como um processo separado ou como parte da liderança em gestão de projetos. A governança não é necessariamente concebida para substituir a tomada de decisão no projeto, mas para evitar que decisões indesejáveis ocorram.

Projeto versus governança corporativa

Governança em projetos não é o mesmo que governança corporativa. A governança corporativa consiste no conjunto de processos, costumes, políticas, leis e instituições que afetam a maneira como as pessoas dirigem, administram ou controlam uma corporação. A governança corporativa também inclui as relações entre os muitos jogadores envolvidos (isto é, os *stakeholders*) e do alinhamento dos resultados aos objetivos corporativos. Os principais jogadores incluem os acionistas, administradores e o Conselho de Administração. Outras partes interessadas incluem funcionários, fornecedores, clientes, bancos e outros credores, reguladores, o meio ambiente e a comunidade em geral.

“ As pessoas que participam da governança corporativa podem ser totalmente diferentes daquelas que participam da governança do projeto, e os papéis, responsabilidades e direitos de tomada de decisão podem ser diferentes também.”

A governança em projetos e programas às vezes falha porque as pessoas confundem governança do projeto com governança corporativa. O resultado é que os membros dos comitês não têm certeza do que seu papel deveria ser. Algumas das diferenças mais importantes incluem:

- ◇ **alinhamento:** a governança corporativa concentra-se sobre a forma como a carteira de projetos está alinhada e satisfaz os objetivos globais de negócios. A governança se concentra em maneiras de manter o projeto em andamento e verificar que o valor será criado na conclusão do projeto;
- ◇ **direção:** a governança corporativa proporciona direcionamento estratégico com foco em como o sucesso do projeto irá satisfazer os objetivos corporativos. A governança do projeto é a direção mais operacional com decisões baseadas em parâmetros pré-definidos no que diz respeito ao escopo do projeto, tempo, custo e funcionalidade;
- ◇ **dashboards:** painéis de governança corporativa baseiam-se em métricas financeiras, de marketing e de vendas. Os painéis baseados em métricas de projeto têm operações de tempo, custo, escopo, qualidade, itens de ação riscos e resultados;
- ◇ **composição:** a governança corporativa é composta pelos níveis mais seniores de gestão. A governança de projeto pode incluir alguns indivíduos de média gerência.

Outro fator que pode levar ao fracasso de projetos e programas ocorre quando os membros do projeto ou grupo de governança não entendem a diferença entre projeto e programa. Isso pode levar a microgestão não desejada pelo comitê de governança. Algumas pessoas acreditam que os projetos agregam valor, enquanto que os programas criam ativos. Outra diferença mais aplicável a projetos é que a governança do projeto pode ser de curta duração.

Papéis, responsabilidades e poder de decisão

Governança em projetos é a estrutura de gerenciamento de projetos na qual as decisões são tomadas. A governança é um elemento fundamental de qualquer projeto, enquanto as responsabilidades e as obrigações associadas às atividades “*business-as-usual*” de uma organização são estabelecidas em seus arranjos de governança corporativa. Raramente um quadro equivalente existe para governar o desenvolvimento de seus investimentos de capital (ou seja, projetos). Por exemplo, o organograma fornece uma boa indicação de quem na organização é responsável por qualquer atividade operacional que, nomeadamente, a organização realiza. Mas, a menos que uma organização tenha desenvolvido especificamente uma política de governança para projetos, é improvável que exista tal gráfico para o desenvolvimento de projetos. Portanto, o papel da governança do projeto é fornecer uma estrutura de tomada de decisão lógica, robusta e reproduzível para governar os investimentos de capital de uma organização. Desta forma, a organização terá uma abordagem estruturada para a realização de suas atividades tanto de negócios como de projetos.



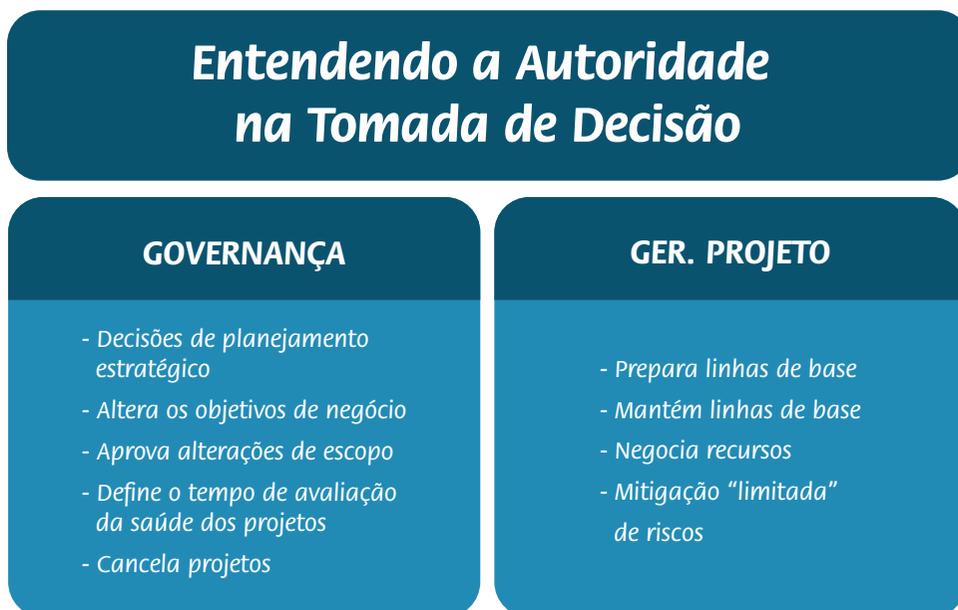
Há sempre a questão de quais decisões devem ser tomadas pelo comitê de governança e quais as decisões que o gerente de projeto pode tomar por si só. Papéis e responsabilidades ambíguos ou sobrepostos levarão ao caos. Em geral, o gerente de projeto deve ter a autoridade para tomar decisões relacionadas às ações necessárias para manter as linhas de base. Os comitês de governança devem ter a autoridade para aprovar

mudanças no escopo acima de um determinado valor monetário e de tomar decisões necessárias para alinhar o projeto com os objetivos e a estratégia empresarial. Os quadros 1 e 2 ilustram algumas das possíveis diferenças nas atividades realizadas pelo gerente do projeto e pelos grupos de governança.



© 2012 International Institute for Learning, Inc.

Quadro 1: Diferenças de Responsabilidades



© 2012 International Institute for Learning, Inc.

Quadro 2: Diferenças no Poder de Decisão

Estruturas de governança

Historicamente, a governança tem sido realizada por um único patrocinador do projeto. Isso foi particularmente verdadeiro para projetos internos, especialmente aqueles que não eram muito complexos. Hoje, a governança é fornecida por uma comissão, que pode incluir representantes da organização de cada um dos interessados, independentemente se o projeto é para um cliente interno ou externo à empresa.

O quadro 3 mostra várias abordagens de governança baseadas no tipo de estrutura or-

ganizacional do projeto. Os membros de cada comitê de governança podem mudar de projeto para projeto e de indústria para indústria.

A adesão também pode variar de acordo com o número de interessados e se o projeto é para um cliente interno ou externo. Em projetos de longo prazo, a adesão pode mudar ao longo do projeto.

Para projetos externos à empresa, o número de comitês de governança pode ser significativo.

Isso é mostrado no Quadro 4. A hierarquia dos comitês pode ser diferente para cada projeto. Também pode haver conflitos significativos e questões políticas entre os membros de vários grupos de governança sobre o valor do projeto, as mudanças de escopo, custos e outros tais argumentos. A obtenção do acordo entre os membros dos comitês é difícil de conseguir, já que cada membro pode ter uma agenda e interesse escondido. Nem todos os membros podem querer ver o sucesso do projeto.

Estrutura Organizacional do Projeto	Descrição	Abordagem de Governança
Localmente dispersa	Os membros da equipe podem trabalhar em tempo integral ou parcial. Eles ainda estão presos administrativamente a sua área funcional, embora a estrutura de matriz exista.	Normalmente, uma única pessoa está agindo como patrocinadora, mas pode haver um comitê interno, dependendo da complexidade do projeto.
Geograficamente dispersa	Esta é uma equipe virtual. O gerente de projeto pode nunca ver alguns dos membros da equipe. Os membros da equipe podem trabalhar em tempo integral parcial.	Normalmente, há governança por comitê e pode incluir adesão das partes interessadas.
Localizada	Todos os membros da equipe estão fisicamente localizados em estreita proximidade com o gerente do projeto. O gerente de projeto não tem qualquer responsabilidade pela administração e pelos salários.	Normalmente, uma única pessoa age como patrocinadora.
Projetizada	Isto é semelhante a uma equipe "co-localizada", mas o gerente de projeto geralmente funciona como um gerente de linha e pode ter responsabilidade sobre salários e administrativas.	Pode ser por um comitê de governança com base no tamanho do projeto e o número de parceiros estratégicos.

Quadro 3: Abordagens de governança do projeto



Quadro 4: Estrutura Típica de Governança de Projetos

Os três pilares da governança

Os três pilares da governança em projetos incluem:

- ◇ **estrutura organizacional;**
- ◇ **pessoas;**
- ◇ **informação.**

A estrutura refere-se ao comitê de governança. Isso pode incluir várias comissões com diferentes graus de responsabilidade e autoridade. Os direitos de tomada de decisão de todos esses comitês e como eles se relacionam devem ser estabelecidos na política e na documentação processual.

Desta forma, a governança do projeto pode ser integrada dentro da arena de governança mais ampla.

A eficácia da estrutura das comissões depende das pessoas que povoam os vários comitês de governança. Os membros do comitê são determinados pela natureza do projeto. Outros fatores entram em jogo quando da determinação à adesão dos vários papéis organizacionais, que por sua vez determina quais funções devem ser representadas na comissão.

O último pilar diz respeito à informação que deve ser passada aos tomadores de decisão, e que consiste de relatórios periódicos sobre o projeto, bem como os problemas e

riscos que foram escalados pelo gerente do projeto. A informação também inclui alguns documentos-chave que descrevem o projeto, como o caso de negócio.

Nem todas as informações apresentadas a esses comitês estão sob a forma de documentos. Para eliminar o alto custo da papelada, as empresas estão desenvolvendo sistemas de relatórios em painel, e pode haver um painel diferente para cada um dos membros de cada comitê com base em suas necessidades de informação.

Falhas na governança

As falhas de governança podem levar a falhas de projeto. Algumas causas comuns de falhas de governança incluem:

- ◇ **não haver nenhuma propriedade claramente definida para o projeto;**
- ◇ **a equipe de governança não concordar com os objetivos do projeto;**
- ◇ **o caso de negócio para o projeto ser inexistente ou mal definido;**
- ◇ **a equipe de governança ser muito grande ou muito pequena para o projeto;**
- ◇ **não haver uma responsabilidade clara pelo sucesso do projeto, que assim, retarda o processo de tomada de decisão;**

- ◇ **os papéis e responsabilidades dos membros do conselho não estarem claramente definidos;**
- ◇ **os comitês de governança limitarem a autoridade de tomada de decisão da equipe do projeto, alongando assim o ciclo de vida do projeto;**
- ◇ **a composição da equipe de governança mudarem continuamente;**
- ◇ **a equipe de governança realizar inclusões ao escopo, prolongando, assim, o ciclo de vida do projeto;**
- ◇ **terem membros da equipe de governança têm pouco conhecimento em gerenciamento de risco;**
- ◇ **a equipe de governança não receber informações corretas sobre a qual basear a sua decisão;**
- ◇ **a equipe de governança receber as informações corretas, mas faltar-lhes processo de tomada de decisão eficaz;**
- ◇ **os membros da equipe de governança permitirem que a política influencie suas decisões, tais como o tempo para anúncios públicos ou como o projeto vai impactar sua comunidade;**
- ◇ **ninguém tentar validar se a equipe do projeto pode realizar o que o conselho de governança requer;**

◇ os membros da equipe de governança não entenderem as diferenças entre governança de projeto e governança organizacional, concentrando-se, portanto, em vez de tomada de decisão em série, na tomada de decisão hierárquica;

◇ deixar de perceber que a eficácia da equipe de governança está diretamente relacionada com as relações das partes interessadas na eficácia da gestão;
◇ incapacidade dos membros do conselho de trabalhar em conjunto.



Conclusões

Os exames de saúde do projeto não são o “Big Brother”. Pelo contrário, é parte da supervisão do projeto. Sem eles, as chances de fracasso do projeto são significativamente aumentadas. A verificação da saúde do projeto também nos fornece uma visão sobre como manter os riscos sob controle.

“ Realizar exames de saúde e tomar medidas corretivas precocemente é certamente

melhor do que ter que gerenciar um projeto problemático.”

A governança em projetos é uma necessidade no ambiente de negócios de hoje. A governança efetiva proporciona à organização executora do projeto um mecanismo pelo qual os direitos e interesses das partes interessadas sejam atendidos. A governança é necessária para a entrega bem-sucedida de valor de negócio em projetos.

*Harold Kerzner é Diretor Executivo do *International Institute for Learning* e especialista com reconhecimento mundial em gerenciamento de projetos, programas e portfólio, gerenciamento da qualidade e planejamento estratégico.

Gestão de Stakeholders: Como Lidar com as “Partes Interessadas”

por Paul Dinsmore*

Tudo na organização depende da gestão dos *stakeholders* (traduzido como “partes interessadas”). São eles que compram, vendem, aprovam, financiam, questionam, bloqueiam, facilitam, planejam, executam, controlam; em fim, os *stakeholders* influenciam e são influenciados por tudo que acontece na organização. De forma simplificada os *stakeholders* compreendem todos os envolvidos num processo, que pode ser de caráter temporário (projetos) ou duradouro (negócio de uma empresa ou a missão de uma organização.) O cenário no qual a organização é inserido consiste de um mundo de *stakeholders* que ora favorece, ora atrapalha o destino da organização.



O exemplo clássico de gestão de *stakeholders* bem-sucedida foi o “Evento do Século XX”: o lançamento do homem à Lua, que tinham várias partes interessadas, incluindo o presidente dos EUA, o Congresso, os russos, a imprensa, a Nasa e, é claro, os astronautas. Todas estas partes tinham a ganhar ou perder, com o sucesso ou insucesso do empreendimento. O feito, que naquela época

foi considerado praticamente impossível, aconteceu com sucesso total, em boa parte, devido à boa gestão dos *stakeholders*.

Em toda situação onde há interação humana, as partes interessadas têm suas opiniões e preferências, e, conseqüentemente, precisam ser administradas. Num contexto empresarial, envolvendo expansão de uma fábrica, por

exemplo, as partes interessadas seriam: o diretor financeiro, o diretor industrial, o gerente do projeto, a equipe do projeto, os investidores, fornecedores e as empresas contratadas.

Num ambiente governamental, as partes interessadas incluem autarquias, cidadãos, ministérios, servidores, outros órgãos, diretores, gestores e profissionais. De certa forma, a função de governo, seja federal, estadual, ou municipal se resume em: fazer a gestão de *stakeholders*! A sociedade como um todo, é composta de inúmeros *stakeholders*, e a função de governo é zelar pelo bem estar de todos. As ações, ou falta de ação, por parte de componentes do governo, têm implicações com diversas partes interessadas da sociedade. Uma mudança na política monetária afeta o povo, as empresas e até outros governos. A regulamentação de uma lei afeta quem aplica a lei e quem é sujeito à lei.

“ Se gestão de *stakeholders* é importante em situações específicas no mundo empresarial, o assunto é ainda mais relevante no ambiente governamental. Afinal, a essência da função de governo é fazer a gestão de todas as partes interessadas da sociedade!”

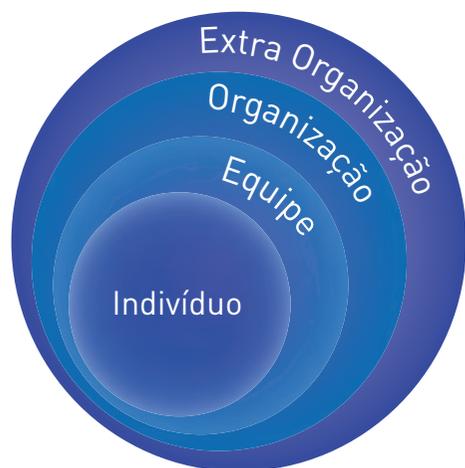


Figura 1: Visão Ampla de *Stakeholders*

O conceito de *stakeholders* abrange desde a própria autogestão até a gestão de equipes e colegas, além de relacionamentos outros na organização e públicos externos que podem ser impactados por ações ou omissões (Figura 1).

“ Há quem diga que o *stakeholder* mais importante é a pessoa que visa influenciar os demais *stakeholders*.”

Para perceber e influenciar outras pessoas ou entidades, é preciso haver em primeiro lugar, autoconhecimento. Vale portanto o pretendente em *stakeholder management*, aproveitar cursos e outras oportunidades para aprimorar sua visão de si próprio, assim aumentando a clareza de sua visão dos outros.

Stakeholders Externos à organização

Uma organização é um organismo vivo cercado por outros organismos vivos, que influenciam o destino da organização. Logo, os demais organismos vivos são *stakeholders* externos da organização em questão. Estas partes interessadas externas à organização incluem: associações de classe, sindicatos, ativistas, concorrentes, fornecedores, imprensa, entidades governamentais, acionistas, investidores, clientes, comunidades locais, sindicatos e agentes financeiros. Todos podem exercer influências positivas, negativas ou se manter neutras.

“ O bom relacionamento e a boa gestão dos *stakeholders* garante um clima de eficácia e tranquilidade no ambiente organizacional. Por outro lado, a gestão infeliz de apenas uma ou duas partes interessadas pode colocar em risco as metas da organização.”

No início do Século XXI, houve um aumento considerável no nível dos exigências por parte dos *stakeholders* externos. Como exemplo, a gigante Walmart, vinha ocupando a posição número um na lista Fortune das empresas mundiais de varejo. A Walmart comercializa artigos dos mais variados, desde comestíveis, roupas e produtos de higiene pessoal, até ferramentas, material de construção e de jardinagem. A empresa se orgulha dos seus valores do fundador Sam Walton: “respeito para o indivíduo, bom serviço ao cliente, e a busca da excelência.”

Em função da sua enorme presença e visibilidade perante ao público, a Walmart passou a ser alvo de grupos ativistas de consumidores. Havia críticas severas voltada as práticas da empresa em relação a remuneração dos funcionários, uso de mão de obra ilegal, e formas de discriminação. O índice de satisfação de consumidores medido pela Universidade de Michigan (*American / Costumer / Satisfaction*) em 2004 mostrou Walmart em posição baixa na escala.

Na ocasião, havia pouca ênfase na organização em relações públicas voltadas à defesa da reputação da empresa. Em 2005, Walmart contratou grandes empresas de relações públicas para arquitetar um movimento para combater o noticiário negativo, e, ao mesmo tempo, criar um programa visando criar uma imagem mais simpática junto ao consumidor. Este programa foi lançado sob a bandeira de sustentabilidade e englobava iniciativas que incluem, além de melhorias na comunicação interna, aspectos de meio ambiente, saúde, oportunidade econômica e qualidade de vida dos *stakeholders* da empresa. A influência deste movimento atingiu as operações internacionais, inclusive a Walmart do Brasil, que abraçou a causa, conforme registrado nos seus Relatórios Anuais de Sustentabilidade. Como resultado, a Walmart tomou ações e passou a assumir uma postura pró-ativa em relação ao tema, e conseguiu projetar uma imagem de maior responsabilidade social, mitigando críticas muitas vezes infundadas sobre suas políticas.

Stakeholders Internos

Vimos que a influência dos *stakeholders* externos é enorme. Por outro lado, o sucesso da organização tem dependência igualmente forte na gestão dos *stakeholders* internos. Estes são os que impulsionam a organização em direção às suas metas, que cuidam dos aspectos estratégicos, táticos e operacionais.

Membros de equipe e pares hierárquicos

Na prática, como se faz para liderar os colegas de equipe e os do mesmo nível hierárquico? Quais as técnicas para estimulá-los a serem colaborativos com você e com sua área de atuação? Eis alguns pontos e perguntas de avaliação para melhorar sua interação com sua equipe e com seus pares hierárquicos:

1. Checar o relacionamento pessoal. Avaliar seu relacionamento com o outro. Se existe

empatia, como promover maior integração? Caso haja sinais de antipatia, explorar como eliminar as arestas;

2. Verificar as afinidades profissionais. Identificar assuntos em que há complementaridade de interesses. Transformar eventual competição em colaboração. (Por exemplo: formar grupos de trabalho, colaborar em “papers” profissionais);

3. Averiguar os canais de comunicação. Levantar os canais de comunicação normalmente usados com o outro. Quais os canais pouco utilizados (que poderiam ser mais)? Por exemplo: documentos formais, telefone, literatura, conversas *tête-à-tête*, vias indiretas, conversas informais e comunicações virtuais;

4. Tomar a iniciativa. Identificar as áreas de interfaceamento entre sua função e a dos colegas. Quais as áreas que não estão sendo trabalhadas e que precisam de atenção? Proponha ação, tome a iniciativa;

5. Demonstrar apoio. Mostrar através de atitudes e ações que você reconhece a importância da função da outra parte. Identificar medidas que você pode tomar para facilitar o trabalho do outro sem prejudicar suas próprias atividades;

6. Administrar áreas divergentes. Reconhecer que a super-otimização de sua área poderá prejudicar outras áreas, por excesso de exigência. Identificar interfaces e entrar em entendimento com o outro quanto a metodologias, prioridades, alocação de recursos e cronologia.

“ Como jogadores de futebol, os pares hierárquicos nas organizações ocupam posições que se complementam. Para o time (ou organização) vencer, cada pessoa deve interagir como membro da equipe. Esta consciência coletiva é que diferencia as empresas vencedoras daquelas que simplesmente sobrevivem.”

Na organização, como no futebol, os colaboradores, apesar de terem características e funções diferentes, só atingem os objetivos maiores propostos quando há colaboração entre os *stakeholders*.

Para visualizar as vantagens e desvantagens de gerenciar melhor seus pares hierárquicos e membros da equipe, vale analisar os pontos convergentes e divergentes entre suas áreas de atuação. Por exemplo, eis os pontos de convergência:

- ◇ **objetivos globais da organização em comum (missão, visão e valores);**
- ◇ **quanto mais crescimento, mais oportunidades para todos;**
- ◇ **programas de treinamento e integração (desenvolvimento gerencial e humano).**



Os pontos convergentes espelham os fatores que tendem a integrar os pares hierárquicos e têm abrangência. Por outro lado, há fatores que podem desagregar as equipes, devido à sua natureza divergente, por exemplo:

- ◇ **metodologias;**
- ◇ **prioridades;**
- ◇ **alocação de recursos (humanos, financeiros e materiais);**
- ◇ **cronologias.**

Estes pontos tendem a ser críticos no que diz respeito ao relacionamento entre colaboradores e pares hierárquicos. O segredo da boa gerência dos colaboradores e pares hierárquicos é o de enfatizar as convergências e de administrar previamente as divergências através de planejamento, organização e negociação. Os conflitos que se apresentam em função dos pontos de interface podem ser administrados através da proação e da comunicação.

Níveis superiores

“Chefe também é gente.” Este conceito contém a chave capaz de abrir um novo mundo de relacionamento entre você e seus superiores. É o ponto de partida para obter maior apoio e minimizar interferências prejudiciais ao seu trabalho. Baseado nesta premissa, eis sugestões para você, que deseja interagir e comunicar-se melhor com seus superiores, minimizando atritos e aumentando o grau de apoio recebido.

“ Pessoas de nível hierárquico superior, como todo mundo, têm muitos traços de personalidade, alguns dos quais conflitantes. E os chefes têm tanto qualidades quanto defeitos.”

A maioria dos colaboradores é capaz de identificar com facilidade os defeitos, pois estas características provocam frustração, críticas e desentendimentos. As qualidades, no entanto, nem sempre são valorizadas. Tanto o reconhecimento das qualidades do superior, quanto a identificação do seu lado negativo (e como lidar melhor com este lado negativo), constituem a essência da técnica de gerenciamento do seu chefe. Eis algumas dicas para entender melhor seus *stakeholders* superiores:

- ◇ **fazer uma lista dos defeitos e análise a lista. Indicar as probabilidades de haver mudança (100% para mudança na certa, 0% para nenhuma possibilidade de mudar, e graus intermediários para outros níveis de alteração comportamental). Levar em conta a predisposição já demonstrada no sentido de resistir ou aceitar mudança;**
- ◇ **nos casos em que julgar possível a mudança no comportamento, atitude ou abordagem da sua chefia, fazer uma lista respondendo à pergunta: “O que posso fazer para acelerar o processo de mudança?” Para os casos de probabilidade baixa de mudança, também cabe fazer uma lista, agora respondendo à pergunta: “Como posso conviver melhor com estas características do meu chefe?”;**
- ◇ **relacionar as qualidades. Analisar a lista das qualidades, colocar os itens em ordem decrescente, iniciando a lista com a característica que mais contribuiu para**

apoiar o seu trabalho, e assim por diante. Ao lado de cada uma das características, anote como você pode aproveitar melhor as características positivas do seu chefe para criar maior sinergia.

A maioria dos colaboradores é capaz de identificar com facilidade os defeitos, pois estas características provocam frustração, críticas e desentendimentos. As qualidades, no entanto, nem sempre são valorizadas.

Como agir para gerenciar seus superiores

Após o entendimento e reflexão sobre o perfil dos superiores, é preciso agir para influenciar o comportamento. Eis algumas ideias que podem transformar sua relação com chefias em algo bem mais agradável e saudável para ambas as partes:

- ◇ **negociar um pacto estratégico.** Se o chefe é desorganizado e não traça linhas estratégicas para você seguir, redirecionar o processo. Anotar algumas diretrizes, políticas e metas e peça ao seu chefe para comentar a Minuta. Através de conversas sucessivas, procure chegar a um “pacto estratégico” sobre aquilo que diz respeito à sua área de atuação;
- ◇ **nunca levar apenas problemas aos seus superiores.** Já que os chefes têm suas próprias preocupações, eles não precisam de mais problemas. Se alguma situação merece a atenção dele, leve um resumo da situação, com alternativas de solução e uma recomendação de providências. Evitar “delegar para cima”;

- ◇ **respeitar a posição das chefias.** Reconhecer as pressões que sofrem. Além dos assuntos que você leva, eles têm outros colaboradores e recebe pressões laterais, superiores e externas;
- ◇ **evitar insistir na paternidade de idéias.** Quando insistir na paternidade de uma ideia, estará convidando o chefe a competir com você e, nesta competição, você leva desvantagem. A paternidade de uma ideia é sempre questionável. Fale em “nossa ideia” ou “eu li em algum lugar...”. O fato de ela ter ocorrido a você não significa que ela seja sua. Outras pessoas, inclusive superior, podem ter tido ideias semelhantes;
- ◇ **dê tempo ao tempo.** Não atropelar, como no caso do colaborador que passa meses estudando uma situação, sem envolver a chefia e, ao apresentar sua recomendação, espera uma decisão imediata. Respeitar o tempo de maturação.

Uma abordagem estruturada

Como então lidar com todos os *stakeholders* de maneira tal que a organização seja devidamente beneficiada? Existem formas clássicas que facilitam a gestão de *stakeholders* na organização. Toda escola de administração clássica, trata de estruturas que facilitam a gestão de *stakeholders*. Os conceitos de governança, gestão, supervisão, execução e controle têm a finalidade de facilitar a comunicação entre *stakeholders*.

“O gerenciamento estruturado permite um planejamento abrangente dos passos necessários para influenciar realizadores e formadores de opinião.”

Lidar com as partes interessadas de forma customizada e baseada em necessidades de aumentar as chances de obter sucesso nas suas investidas de influência. Embora a intuição seja importante ao se lidar com *stakeholders*, a boa prática recomenda a forma estruturada para assegurar que todas as questões sejam levadas em consideração, conforme mostrado na Figura 2. Eis as etapas recomendadas para lidar com todos os tipos de partes interessadas:

1. Identificar e reunir informações preliminares a respeito dos *stakeholders*. Fazer uma lista de todos que aleguem interesses, de qualquer espécie, a uma parte dos resultados do projeto. No caso do projeto de implementação do gerenciamento por projetos, quem são os campeões, os participantes do projeto e os *stakeholders* externos? Lembrar que os *stakeholders* devem ser identificados como pessoas - com nomes e rostos - ao invés de como departamentos ou grupos. Não se esquecer de incluir as seguintes informações:

- ◇ **nomes;**
- ◇ **antecedentes profissionais;**
- ◇ **papel do stakeholder;**
- ◇ **circunstâncias especiais;**
- ◇ **experiências passadas.**

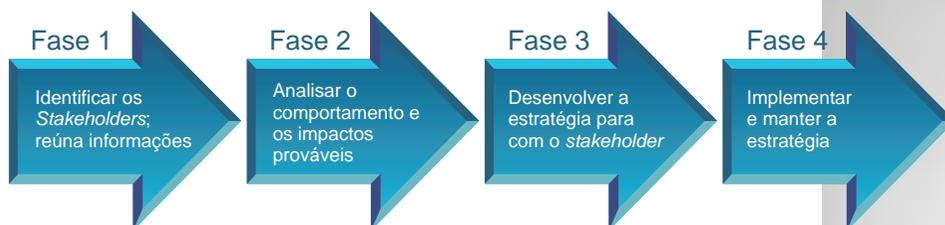


Figura 2: Abordagem de quatro etapas para o gerenciamento de *stakeholders*



2. Analisar o comportamento provável de cada *stakeholder* e seu provável impacto. Em que extensão os *stakeholders* têm um impacto sobre um projeto? E em que extensão pode seu comportamento ser influenciado? Uma forma simples de classificar os *stakeholders* é:

A = *stakeholders* que podem ser fortemente influenciados;

B = *stakeholders* que podem ser moderadamente influenciados;

C = *stakeholders* que podem ser muito pouco influenciados;

Os *stakeholders* também podem ser classificados de acordo com seu grau de impacto no projeto. Por exemplo:

D = *stakeholders* que têm um forte impacto no projeto;

E = *stakeholders* que têm um impacto médio no projeto;

F = *stakeholders* que têm um fraco impacto no projeto.

3. Desenvolver estratégias para os *stakeholders*. Os *stakeholders* são do jeito que são - exceto quando são diferentes! Assim como em esportes coletivos, é necessário pessoas com características singulares, cada uma tendo um papel diferente, para gerenciar as organizações. Todas as equipes profissionais, sejam elas de basquete, futebol, ou críquete, têm participantes em campo (os jogadores) e fora do campo. Os participantes fora do campo são os proprietários, gerentes, patrocinadores, técnicos, torcedores, atletas e grupos de apoio. As organizações têm um elenco similar, e todas as partes têm que fazer sua parte para que as metas da organização sejam atingidas. Um plano precisa ser desenvolvido para explicar detalhadamente como cada *stakeholder* deve ser gerenciado.

Nada muda se você não mudar

Há uma tática usada no jogo de tênis que se traduz assim:

“ Se você está apanhando, mude o seu jogo. Suba à rede, use o lob, saque de forme diferente. Esta mesma ideia pode ser levada ao campo das relações entre *stakeholders*. ”

O ideal - e mais cômodo - seria que a outra parte mudasse de comportamento. Mas, na vida real, bem como no esporte, a única maneira de você conseguir mudar o jogo da outra pessoa é através da mudança no seu próprio. Em termos interpessoais, isto significa que você deve usar táticas, abordagens ou linguagens diferentes daquelas que você atualmente usa para induzir a outra pessoa a agir da forma pretendida. O fato de mudar o seu jogo evidentemente não garante o sucesso. Assegura, no entanto, que a outra parte, de uma forma ou de outra, mude de comportamento. Se a mudança iniciada por você vai provocar a resposta adequada ou não,

Para entender como lidar com *stakeholders*, faça-se as seguintes perguntas:

- ◇ **quais são os objetivos ou posições declarados do *stakeholder* com referência ao projeto?**
- ◇ **qual é, provavelmente, a “agenda oculta”?**
- ◇ **que influências são exercidas sobre o *stakeholder*?**
- ◇ **quem é a melhor pessoa para abordar esse *stakeholder*?**
- ◇ **que tática deveria ser utilizada?**
- ◇ **qual é o melhor momento?**

As respostas a essas perguntas fornecem os dados para o desenvolvimento de uma abordagem específica para cada *stakeholder* de projeto.

4. Implementar e manter as estratégias. Esta fase requer a realização das atividades planejadas na etapa anterior, por meio de um plano de implementação de gerenciamento de *stakeholders*. Esse plano seleciona as ações específicas, as partes responsáveis e as datas para conclusão das ações. Esse plano deve então ser ajustado e retrabalhado conforme necessário. Para começar, no início, as estratégias são implementadas de acordo com a relativa importância dos *stakeholders*. Deve haver, por exemplo, uma grande ênfase de um pequeno número de *stakeholders* que tenham um forte impacto, esforços normais direcionados para um grupo intermediário, e atenção moderada para os *stakeholders* que se considera como tendo impacto menor.

dependerá da estratégia escolhida bem como a habilidade de implementá-la.

Seu sucesso na organização depende fortemente de sua habilidade de gerenciar as partes interessadas. Para tal, é preciso identificar as partes interessadas, analisar seu comportamento provável, desenvolver estratégias e implementá-las. Já que cada caso é único, é preciso avaliar situações permanentes do tipo colegas e chefias, bem como situações transitórias que aparecem. Deste esforço, sua organização receberá os frutos de uma relação mais produtiva. As partes interessadas também se beneficiarão e todos passarão a sentir maior satisfação e realização profissional.



* Paul Dinsmore é conferencista internacional com atuação na América do Norte, Ásia, África, América Latina e Europa. Autor de vinte livros gerenciais publicados no Brasil, Estados Unidos, Japão e Coreia.

Gestão por competências

por Pedro Paulo Carbone*

O artigo apresenta os principais fundamentos da gestão por competências e sua aplicação como alternativa aos modelos de gestão tradicionalmente utilizados pelas organizações. Propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais (BRANDÃO, H. et al, 2008).

A gestão por competências surgiu para responder a questões particulares do cenário empresarial. A emergência desta metodologia de gestão representa uma tentativa de resposta à necessidade de superação da concorrência num mercado globalizado, às exigências por agilidade, diferenciação e inovação contínua, às demandas de aprendizagem e de criação do conhecimento para lidar com questões inéditas e surpreendentes que surgem a cada dia no contexto organizacional. Seu foco

principal está orientado ao desenvolvimento de competências e novos conhecimentos, fontes por excelência para a conquista de vantagem competitiva sustentável. Este modelo está situado no contexto maior da economia das organizações e possui o pressuposto de que a posse de recursos raros, valiosos e de difícil imitação conferem à organização vantagem competitiva. Tais recursos, por sua vez, são representados sobretudo pelos conhecimentos e pelas competências das pessoas que trabalham na organização¹.

¹ Sobre o assunto ver principalmente as obras de PRAHALAD e HAMEL (1990), DAVENPORT e PRUSAK (1998), NONAKA e TAKEUSHI (1997), LE BOTERF (1999), PLOYHART & MOLITERNO (2011), HUSELID (1995) e CARBONE (2012).

O conceito de competências

“ As competências profissionais podem ser definidas como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações (CARBONE et al, 2005).”

Revelam-se quando as pessoas agem ante as situações profissionais com as quais se deparam (ZARIFIAN, 1999) e servem como ligação entre as condutas individuais e a estratégia

e resultados desejados pela organização. Concepções como essa parecem possuir ampla aceitação, na medida em que consideram as diversas dimensões do trabalho (cognitiva, psicomotora e afetiva), assim como associam a competência ao desempenho, dentro de um contexto ou de uma estratégia organizacional (BRANDÃO et al, 1998). Nesta perspectiva, a aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho — além de evidenciar a interdependência e a complementaridade entre esses três elementos — gera um desempenho, expresso pelos comportamentos que a pessoa manifesta no trabalho e pelas consequências dos mesmos, em termos de realizações e resultados (GILBERT, 1978). O desempenho da pessoa representa uma expressão de suas competências (BRANDÃO & GUIMARÃES, 2001). Por isso, vários autores descrevem as competências sob a forma de referenciais

de desempenho, de forma que o funcionário demonstraria deter uma dada competência por meio da adoção de determinados comportamentos observáveis no trabalho.

O conceito de competência não está associado apenas a pessoas, mas também a equipes de trabalho ou a organizações. Le Boterf (1999), afirma que em cada equipe de trabalho se manifesta uma competência coletiva, que emerge das relações sociais que se estabelecem no grupo e da sinergia entre as competências individuais de seus membros. Já Prahalad e Hamel (1990), referem-se à competência como um atributo da organização, que a torna eficaz e permite a consecução de seus objetivos estratégicos, popularizando o conceito de core competence. Para Brandão & Guimarães (2001), as competências podem ser classificadas, também, como profissionais e organizacionais.

As dimensões da competência humana no trabalho

Pode-se afirmar que a competência está vinculada à capacidade de realizar algo. Para isso, é necessário possuir recursos e utilizá-los em determinada situação, com o objetivo de obter resultados. Esses recursos são os conhecimentos, as habilidades e as atitudes, adquiridos por meio da formação e das experiências de vida (BLOOM, 1973).

“ O conhecimento está relacionado àquilo que se sabe. As habilidades àquilo que se sabe fazer. E, as atitudes, àquilo que se quer fazer.”

A Tabela 1, abaixo, exemplifica os conceitos.

DIMENSÕES DA COMPETÊNCIA	DOMÍNIO	SIGNIFICADO
CONHECIMENTO	Refere-se ao SABER	<ul style="list-style-type: none">◇ Estrutura de informações ou proposições armazenadas na memória do indivíduo, que influenciam seu julgamento (GAGNÉ et al, 1988);◇ conjunto de informações integradas pelo indivíduo dentro de um esquema cognitivo pré-existente (DAVENPORT & PRUSAK, 1998).
HABILIDADE	Refere-se ao SABER FAZER	<ul style="list-style-type: none">◇ Capacidade de aplicar e fazer uso produtivo do conhecimento (GAGNÉ et al, 1988);◇ capacidade de instaurar conhecimentos para utilizá-los em uma ação específica (DURAND, 1998).
ATITUDE	Refere-se ao QUERER FAZER	<ul style="list-style-type: none">◇ Diz respeito a aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho (DURAND, 1998);◇ predisposição do indivíduo em relação à adoção de um curso de ação. Domínio relacionado a sentimentos, crenças e valores. (BLOOM et al, 1973);◇ estado complexo do ser humano que afeta o seu comportamento em relação aos outros, a objetos ou a situações (GAGNÉ et al., 1988).

Tabela 1: Dimensões da competência

A gestão por competências

A gestão por competências propõe-se, dessa forma, a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional) as competências necessárias à consecução de seus objetivos (BRANDÃO, H. et al, 2008).

“ A etapa inicial da gestão por competências é a formulação da estratégia organizacional. Em seguida, em razão dos objetivos estabelecidos, pode-se definir indicadores de desempenho no nível corporativo e metas, e identificar as competências necessárias para concretizar o desempenho esperado. ”

Depois, por meio de instrumentos de avaliação de desempenho e de outras ferramentas gerenciais, como o *balanced scorecard* a organização pode identificar o seu gap ou lacuna de competências, isto é, a discrepância entre as competências necessárias para concretizar a estratégia corporativa e as competências disponíveis internamente. A ideia é aproximar ao máximo as competências existentes na organização daquelas necessárias para a consecução dos objetivos organizacionais. A figura 1 retrata o *gap* entre as competências atuais da organização e as competências necessárias.

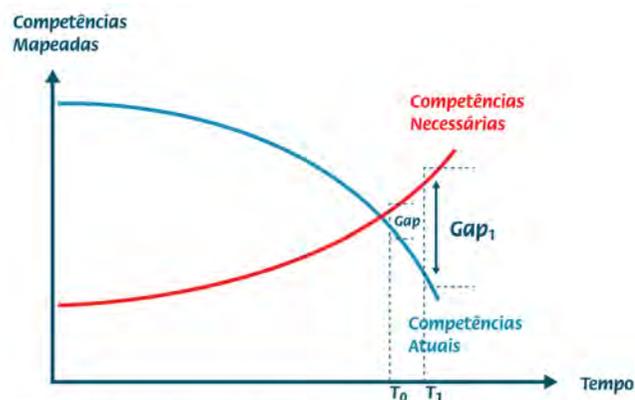


Figura 1: Identificação do *gap* (lacuna) de competências

Fonte: LENAGA apud BRANDÃO e GUIMARÃES (2001), com adaptações.

Sob essa perspectiva, minimizar eventuais lacunas de competências significa orientar e estimular os profissionais a eliminar as discrepâncias entre o que eles são capazes de fazer (competências atuais) e o que a organização espera que eles façam (competências necessárias).

Nesta direção, a área de gestão de pessoas possui um papel fundamental nesse processo, na medida em que seus diversos subsistemas (identificação e alocação de talentos, capacitação corporativa, avaliação de desempenho profissional, remuneração e benefícios, entre outros) podem promover ou induzir o desenvolvimento profissional e, por

consequente, a eliminação de *gaps* ou lacunas de competências. Feito esse diagnóstico de competências, a área de gestão de pessoas pode orientar suas políticas, planos e ações, integrando todos os seus subsistemas de RH em torno da aquisição das competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais, conforme a figura 2, abaixo, que retrata a introdução da variável competência no processo estratégico de gestão de pessoas. Definida a estratégia organizacional e mapeado o inventário de competências organizacionais, profissionais e pessoais a atuação da área de gestão de pessoas passa a ocorrer de forma integrada, tendo como insumo principal as competências que determinam a qualidade dos trabalhos e garantem resultados.



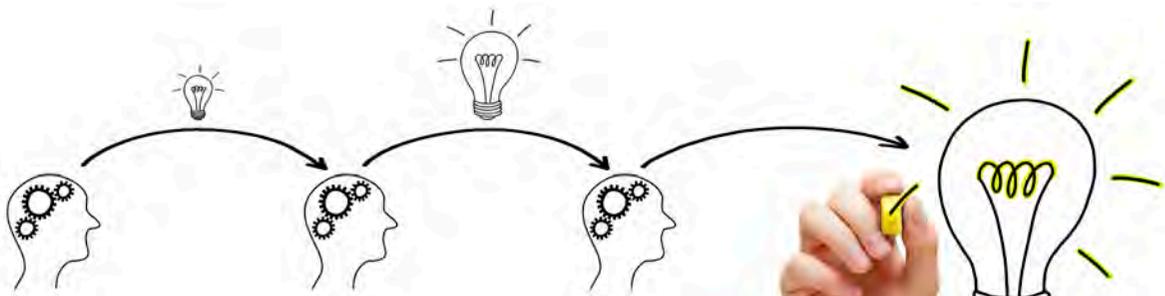
© 2012 International Institute for Learning, Inc.

Figura 2: Alinhando a Gestão de Pessoas à Estratégia Organizacional. Fonte: CARBONE, et al (2005).

Pode-se afirmar, portanto, que a proposta da gestão por competências é compreender quais são as competências organizacionais críticas para o sucesso organizacional, desdobrá-las em termos de competências profissionais e desenvolvê-las junto ao quadro de funcionários internos. Trata-se de uma metodologia de gestão moderna, focada no desenvolvimento profissional permanente.

“ Trabalha-se com o pressuposto que o maior patrimônio das organizações são as competências dos seus funcionários (SVEIBY, 1998, DAVENPORT, 2001, EDVINSSON & MALONE, 2001). Uma organização só se mantém viva se consegue alinhar as competências de seus funcionários às reais necessidades do trabalho. ”

Ao implantar um modelo de gestão por competência, a empresa induz todo o quadro de funcionários a discutir e focar suas ações no que é fundamental para a qualidade no trabalho e para o crescimento sustentável da organização.



Objetivos e propósitos da implantação da gestão por competências

A implantação da gestão por competências impactará positivamente a organização em várias frentes, em particular na melhoria da performance global da organização e na identificação dos mais adequados mecanismos de desenvolvimento profissional capazes de induzir a competência no trabalho. O conjunto de objetivos e propósitos desse modelo de gestão pode ser definido como segue:

- ◇ **melhorar o desempenho global da organização;**
- ◇ **alinhar os esforços dos funcionários e das equipes para o alcance dos objetivos estratégicos e das metas da organização;**
- ◇ **identificar os funcionários competentes e com desempenho excelente;**
- ◇ **identificar os funcionários com desempenho insuficiente, que necessitem de capacitação ou orientação;**
- ◇ **aprimorar o sistema de retribuição (reconhecimento, remuneração etc), tornando-o mais justo;**
- ◇ **estabelecer um sistema efetivo de feedback para o aprimoramento do desempenho;**
- ◇ **identificar as necessidades de capacitação;**
- ◇ **alocar e movimentar as pessoas a partir das competências e do desempenho;**
- ◇ **reter os talentos da organização;**
- ◇ **mensurar o capital humano da organização, permitindo o planejamento da gestão de pessoas;**
- ◇ **mensurar o desempenho individual e por equipe, permitindo a construção de diagnósticos organizacionais e profissionais.**

As fases da implantação da gestão por competência

Tecnicamente, a gestão por competência é implantada a partir de um conjunto de fases e procedimentos, observados os vários processos de RH. A primeira fase é o diagnóstico de competências e a definição de metas de desempenho, indispensáveis para a compreensão da realidade e dos desafios

da organização. A partir de então é possível dar sequência às demais fases, observadas as prioridades estratégicas e as disponibilidades de recursos existentes. A tabela 2, abaixo, exemplifica as fases do processo de implantação do modelo de competências em uma organização, seja ela pública ou privada.

PROCESSOS-CHAVE DE RECURSOS HUMANOS	FASES DE IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE COMPETÊNCIA
DIAGNÓSTICO DAS COMPETÊNCIAS	◇ Mapeamento e descrição de competências profissionais desejadas para todos os espaços ocupacionais da organização;
	◇ inventário das competências detidas dos funcionários.
ESTABELECIMENTO DE METAS DE DESEMPENHO	◇ Descrição das metas de equipe e das metas individuais (funcionários).
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS	◇ Sistematização dos instrumentos de avaliação de desempenho por competências da organização para permitir a identificação de gaps de competências.
RECRUTAMENTO E SELEÇÃO POR COMPETÊNCIA	◇ Metodologia de recrutamento e seleção externa por competência;
	◇ metodologia de recrutamento e seleção interna e formação de banco de talentos.
DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS E TRILHAS DE APRENDIZAGEM	◇ Sistematização da capacitação e dos mecanismos de avaliação de aprendizagem;
	◇ sistema trilhas de aprendizagem por competências;
	◇ mecanismos de compartilhamento e disseminação de conhecimentos via educadoria corporativa;
	◇ sistema de certificação de conhecimentos.
SISTEMA DE TI PARA O MODELO DE COMPETÊNCIAS	◇ Sistema de TI de RH para o funcionamento do modelo de competências.
SISTEMA DE INCENTIVOS	◇ Sistema de incentivos funcionais para o funcionamento do modelo de competências.

Tabela 2: Fases de implantação do modelo de competência por processo-chave de RH

Considerações finais

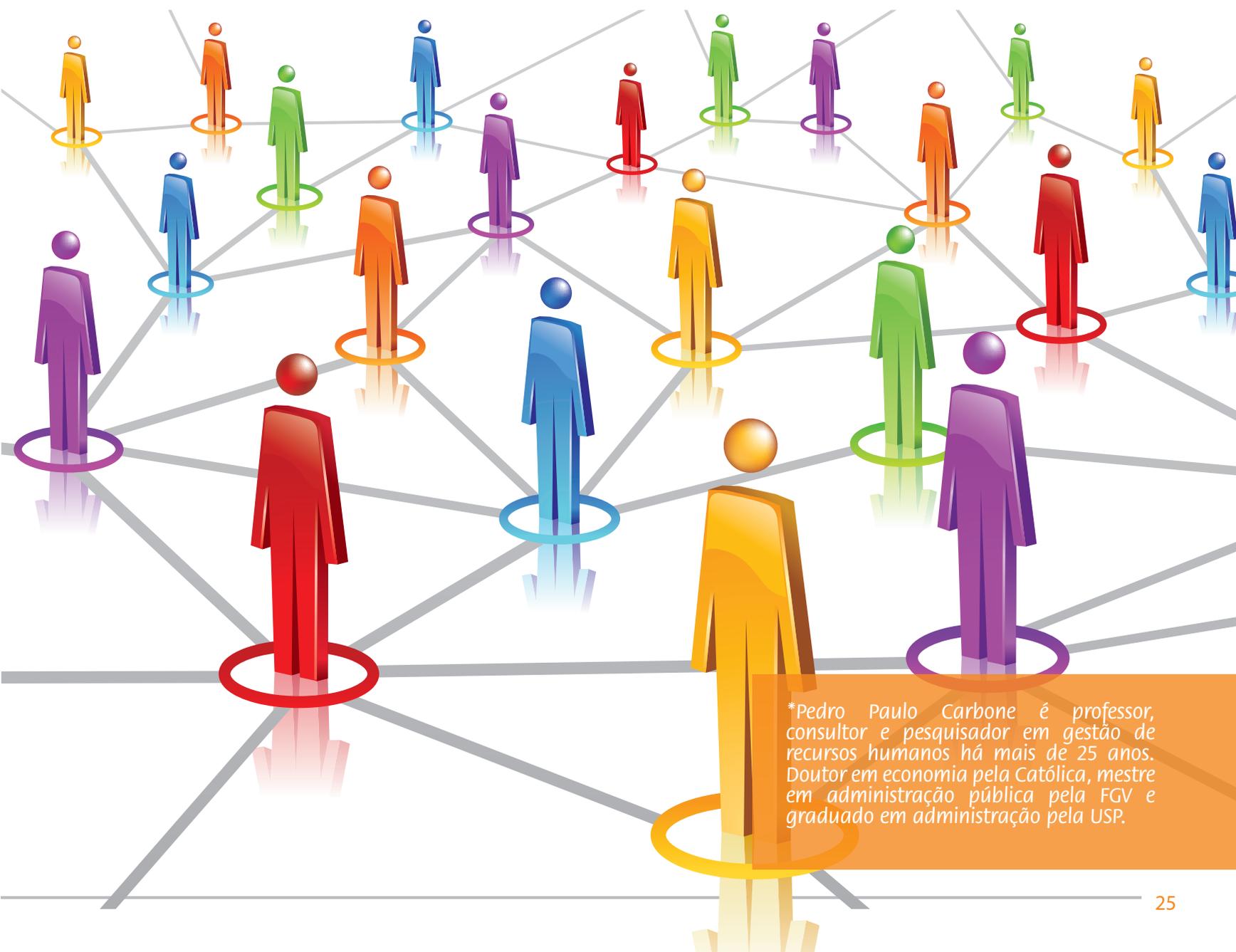
Os resultados que tenho observado nas organizações que implantaram o processo de gestão por competências são muito animadores.

“ Percebe-se que cresce muito a motivação de todos os envolvidos para o desenvolvimento das competências profissionais desejadas pela organização, gerando um maior engajamento ao trabalho, melhoria da performance individual e grupal e um mais refinado alinhamento das ações dos indivíduos e das equipes à estratégia corporativa.”

Não obstante, há muitas ressalvas quanto à eficácia da implantação do modelo de competências no setor público. Via de regra, temos observados o contrário. As organizações públicas contam, quase sempre, com

servidores de nível cognitivo alto, facilitando sobremaneira o processo de implantação do modelo de competências, bastando o direcionamento de esforços e a criação de incentivos para vincular as competências individuais detidas pelos servidores às necessidades da organização. No geral, as respostas à implantação do modelo são muito positivas e o funcionalismo público adere com rapidez e boa vontade às práticas de gestão de pessoas por competências. Por fim, resumimos as vantagens funcionais que esse modelo favorece:

- ◇ **crescimento funcional baseado no mérito;**
- ◇ **clareza no desempenho esperado e das competências a serem exercidas;**
- ◇ **compreensão do espaço ocupacional;**
- ◇ **oferta de capacitação dirigida às necessidades do trabalho de cada funcionário;**
- ◇ **competência e desempenho transparentes, permitindo a valorização do funcionário competente.**



**Pedro Paulo Carbone é professor, consultor e pesquisador em gestão de recursos humanos há mais de 25 anos. Doutor em economia pela Católica, mestre em administração pública pela FGV e graduado em administração pela USP.*



CRIATIVIDADE E INOVAÇÕES

por Charles Watson*

Criatividade não é apenas um assunto de interesse para quem pinta quadros, faz esculturas, escreve livros ou compõe músicas. É algo que torna possível ideias inovadoras que têm alguma importância em qualquer que seja a disciplina ou área de atuação dentro do contexto da nossa cultura.

Criatividade

Criatividade envolve a criação de novas ideias que têm algum valor dentro de um contexto específico. Este valor deve ser conferido por alguém além do próprio criador. E para poderem ser conferidas, estas ideias terão que ter algum nível de concretização. Um ato criativo pode se manifestar em diversos campos de atuação.

Ao mesmo tempo e paradoxalmente, fatores implícitos no pensamento criativo parecem ser contraditórios às estruturas frequentemente enrijecidas dos nossos sistemas de pensamento. Podemos pensar sobre manifestações disso tanto nos sistemas educacionais como na estrutura hierárquica das empresas. Ambos sistemas que valorizam o resultado mais do que o processo: no caso das empresas, o custo benefício; nas

instituições educacionais, os diplomas fruto das provas e avaliações. Criatividade mesmo envolve maior compreensão das estruturas que promovem inovação, e criar espaço para isso no contexto do trabalho. Nem sempre estas ideias são compatíveis com as hierarquias inerentes às empresas. O erro é sistematicamente penalizado nos nossos sistemas educativos e por extensão, nas nossas empresas.

“Criamos, como resultado, indivíduos treinados em o que pensar e não como pensar, assim diminuindo a autonomia de reflexão e criatividade.”

As contradições

Quais são estes fatores contraditórios? O principal deles é o que podemos chamar de valorização da “informação inútil”. Vamos chamar isso de informação inútil, pois a sua utilidade ainda é indeterminada.

“Como informação inútil quero dizer informação que, por enquanto, não serve para nada, mas que pode vir a servir como resposta para um problema que ainda não foi formulado – o amanhã desconhecido, mudanças inesperadas no meio ambiente etc.”

Por exemplo, a descoberta do Teflon por um pesquisador da Dupont decorreu de um erro do pesquisador que procurava outra coisa. Essa descoberta representaria informação inútil se comparada com a meta inicial da pesquisa, mas acabou se tornando útil para outra coisa. Depois de tal descoberta, foram cogitados vários problemas para os quais o Teflon seria uma solução, desde suas múltiplas aplicações na indústria aerospacial até em painéis.

Para entender o uso de informação inútil em sistemas dinamicamente criativos, é valioso investigar áreas da biologia, que, ao mesmo tempo que valorizam custo-benefício, parecem investir muita energia na produção de informação aleatória. Bons exemplos disso são o sistema imunológico, sistemas organizacionais de animais sociais (abelhas, cupins, formigas), mas principalmente os mecanismos envolvidos no processo da evolução darwiniana.

Todo sistema capaz de crescimento, adaptação e inovação depende não apenas de informações previstas pelo sistema, mas também de informação que vem de fora.

“A lógica do sistema evolutivo é ao mesmo tempo preservar a informação útil e garantir o surgimento de informação inútil.”

Isso é feito através de erros no processo de cópia da informação genética (cujas unidades são os genes). Estes erros são frequentes na reprodução de bactérias, vírus, e menos bem tolerados em outras espécies como a nossa. A maioria destas

outras espécies contam com reprodução sexual para garantir o embaralhamento de informação genética. Este embaralhamento é uma espécie de loteria.

O sistema imunológico é um outro bom exemplo da necessidade de informação inútil. O principal problema do sistema imunológico é que ele não sabe com antecedência contra quais tipos de patógenos ele vai ter que proteger o corpo. Ele enfrenta um número potencialmente astronômico. E a pergunta é, como melhor se preparar para um número enorme de problemas cuja natureza não pode ser antecipada. A resposta do sistema imunológico (através do trabalho dos linfócitos) é produzir proteínas aleatoriamente que não se identificam com nenhum antígeno presente mas que aumentam uma possível futura identificação. Produção de proteína é um processo muito custoso para um organismo. Se um sistema biológico investe tanta energia neste fato, significa que é melhor ter esta informação do que não ter.



A ideia de um sistema tão espantosamente criativo quanto a evolução, que não só tolera mas também depende de informação aleatória, é uma lição para pensar em criatividade. A evolução darwiniana serve como analogia para entender a importância de “processo”, a diferença entre “finalidades” e “consequências” e a importância de informação aleatória em qualquer sistema dinâmico. A evolução não tem nenhuma finalidade. A sua relação com o futuro é de natureza “consequencial”. A palavra finalidade pressupõe uma antecipação do futuro e a criação de uma estratégia para enfrentá-lo. O processo evolutivo não tem nenhuma visão do futuro. Seus “eventos” acontecem no nível molecular e têm consequências sim, mas não são respostas para problemas identificados. A evolução não está tentando fazer nada, não tem desejos, alvos ou metas – mas com certeza tem consequências. E são elas que nós percebemos equivocadamente como o “objetivo” da evolução.

Sabemos quão importante o erro é em todo processo criativo. Há uma anedota sobre Linus Pauling (químico duas vezes prêmio Nobel). Numa entrevista, um jornalista pergunta se ele não achava que tem proporcionalmente mais ideias boas do que ruins. Ele respondeu:

“A proporção é igual para todo mundo, eu só tenho mais ideias. O que está implícito nisso é o conhecimento de que todo mundo erra muito, talvez 90% do tempo. Se você só tem cinco ideias, então estas não serão muito boas. Mas se você tiver cinquenta, cinco serão boas, e perante cinco boas ideias ninguém vai lembrar das ruins.”

Mas há diferenças fundamentais entre os sistemas de arte e de ciência. Se você imagina que Pablo Picasso nunca tivesse vivido, Guernica dificilmente teria sido feito por outra pessoa. Mas se James Watson e Francis Crigg nunca tivessem nascido, Linus Paulin provavelmente teria descoberto o DNA, estava lá embutido em algum lugar, só faltava alguém encontrar. Michelangelo é conhecido por ter descrito seu trabalho como escultor na tarefa daquele que “libera a figura aprisionada no mármore”. Por mais romântica e poética que essa declaração possa parecer, isso provavelmente ilustra uma das falácias mais comuns associadas à produção criativa, a de que há apenas uma resposta perfeita inevitável sustentando todo esforço criativo e que o trabalho do criador é encontrar esta verdade que está somente esperando para ser revelada. Costumamos chamar esse pensamento de convergente. De várias maneiras, nosso mundo parece governado por tais leis inescrutáveis que pré-definem as formas através das quais abordamos problemas criativos.

Nesse sentido, é importante levar em consideração a declaração atribuída ao contemporâneo de Michelangelo, Leonardo da Vinci: “Art is never finished, only abandoned” (Arte nunca está terminada, só abandonada). A mesma colocação é feita de forma diferente por Wynton Marsalis, ao descrever improvisação: “Jazz, improvisation isn’t a matter of just making any old thing up. Jazz, like any language, has its own grammar and vocabulary. There is no right or wrong, just some choices that are better than others.” (Jazz, improvisação

não é uma questão de inventar qualquer coisa. Jazz, tal como qualquer linguagem, tem sua gramática e vocabulários próprios). A diferença entre uma escolha boa e uma escolha ruim estará em até que ponto elas aderem melhor à lógica interna do trabalho - o que à sua maneira se refere à lógica interna, tanto cultural como histórica, do contexto no qual o ato se insere.

Em outras palavras, como eu posso dizer de antemão que a informação é útil ou inútil sem saber da natureza dos problemas que eu confronto ou que possa confrontar? Normalmente, a informação inútil é caracterizada no sistema educacional como erro, dentro de um contexto de pensamento convergente. Mas no sistema de divergência, ela pode ser vista como uma alternativa. Ao menos aonde criatividade é importante, o conceito de informação inútil não deve existir. Afinal, para sustentar o conceito de inutilidade, você teria que prever toda a multiplicidade de possíveis problemas que o futuro abriga.



Curiosidade

O que estou descrevendo aqui, de fato, é curiosidade como estratégia de sobrevivência num mundo imprevisível.

“E curiosidade nada mais é do que a valorização da informação por ela mesma e não pela antecipação de sua utilidade.”

Nós sabemos que a chamada “informação inútil” é valorizada por pessoas curiosas. E pessoas curiosas são normalmente pessoas altamente motivadas. Elas valorizam informação pela informação em si e não pela sua aplicação. Somos relativamente hábeis em lidar com problemas que nos são familiares, mas, na maioria das vezes, inaptos a nos prepararmos para futuros problemas cuja natureza ainda desconhecemos.

A arte tende a ser uma atividade autotélica (ou seja, tem uma finalidade em si mesma) e o artista, na melhor das hipóteses, genuinamente curioso. Isso quer dizer que ele valoriza a informação pela informação em si, deixando a sua funcionalidade em segundo plano. E quem é mais curioso? As pessoas mais curiosas tendem a ser as pessoas altamente motivadas. São essas as pessoas que estão fazendo o que querem fazer - ao invés de estarem fazendo o que o outro relutantemente quer.

Pense neste exemplo: jamais diríamos que a finalidade de um surfista é chegar na praia, certo? A finalidade do surfista é surfar. A praia aparece como uma consequência do seu ato – uma consequência até desagradável – um mal necessário. O que o surfista provavelmente gostaria é de uma onda sem fim, uma experiência de processo puro. Podemos pensar sobre a evolução da mesma maneira. E é semelhante o processo do criador. O premiado do Nobel de bioquímica faz uma descoberta sobre a natureza da proteína em torno do vírus da Aids e, dessa forma, melhora a vida de 28 milhões de aidséticos. Mas isso é uma consequência do seu trabalho. A finalidade é fazer o que ele mais gosta de fazer, que é a bioquímica.

Teaching how to fish

Nossa educação em geral tem sido assolada pelo que o neurocirurgião Roger Sperry chamava de *left hemisphere thinking*, ou a tendência de valorizar acima de tudo o

pensamento analítico, racional e verbal. Não que isso não seja importante – é fundamental, mas não significa a exclusão total de outras maneiras de abordar a experiência humana, por sua vez, quase ignoradas na maioria dos sistemas educacionais. Temos que pensar seriamente numa forma de revisar os nossos programas educativos. Afinal, de que adianta ser a sétima ou sexta economia no mundo se não temos uma educação capaz de corresponder às expectativas de uma economia em franco crescimento?

“Vamos ensinar o que pensar ou como pensar? Afinal de contas, é essa a diferença entre dar o peixe e ensinar a pescar.”

Ensinar a pescar quer dizer oferecer as ferramentas necessárias para uma maior autonomia do aluno, no lugar da mera decoraçào. Muito frequente ainda nos dias de hoje, a memorizaçào de dados reflete uma experiênciã passiva na educaçào, exemplificada por provas com questões de múltipla escolha. Devemos buscar atitudes mais ativas, nas quais a pessoa é capaz de articular ideias ainda em formaçào. Afinal de contas, um bom professor é um professor que se torna inútil conforme o tempo, em vez de criar uma relaçào de dependênciã na transmissào de conhecimento.

Tem um ditado antigo inglê: “You can take a horse to the water, but you can’t make it drink.” (Você pode levar um cavalo para a água, mas não pode obrigá-lo a beber.) Em outras palavras, é possível ajudar uma pessoa a se conscientizar sobre as armadilhas que ela cria para si mesma ao longo do seu processo, mas a energia que disponibiliza para a sua área de estudo é uma questào que só ela vai resolver. Não vejo o processo de ensinar, neste contexto, como necessariamente passar informaçào, e muito menos como preparar alguém para o mercado, mas sim como provocar reflexào para que a pessoa atinja autonomia na sua capacidade de pensar seus próprios problemas.

O trabalho criativo envolve construçào, um trabalho de tijolo sobre tijolo ao longo de muito tempo. O grande problema no processo criativo é achar um problema. A questào aqui não é só a técnica, mas a necessidade de imersào na linguagem que se quer trabalhar para poder compreender sua estrutura. Em geral, considera-se que, para que uma pessoa, artista ou não, possa fazer uma contribuiçào significativa para sua linguagem, ela necessita

de pelo menos 10 anos de imersão nesta linguagem, conforme estimam pesquisadores como K. Anders Ericsson. Isso podemos ver como uma espécie de período de formulação de perguntas. Estas perguntas, uma vez formuladas, são a base na qual *insights* acontecem. É um momento em que você é capaz de perceber que talvez tenha formulado o problema de maneira inadequada, e uma vez alterada a maneira de ver este problema, então percebemos que a resposta estava o tempo todo ao lado. Edwin Land descreveu esse *insight* como “o súbito fim da burrice”.

As palestras

As pesquisas abordadas nessa palestra tiveram origem num *workshop* desenhado para grupos multidisciplinares, incluindo empresários, publicitários, arquitetos, designers, e todos que se interessam pelo processo de inovação e para quem a geração de novas ideias se tornou fundamental. Entendendo os mecanismos que limitam a criatividade, podemos desenvolver estratégias que, ludicamente, contornam essas limitações. A palestra alerta, dentre

outras questões, sobre conexões entre os fatores apontados e sistemas paralelos na natureza, a partir dos quais podemos aprender muito. Além de elucidar algumas conexões entre a importância de informação aleatória e o contexto criativo, é proposta aqui a reflexão sobre o equilíbrio entre os sistemas de pensamento convergente e divergente. Amplamente ilustrado com textos, vídeos e exercícios, e usando fontes das mais diversas disciplinas, a palestra demonstra que a semelhança entre as dinâmicas criativas supera a diferença entre as linguagens.



* Charles Watson é educador e palestrante, especializado no Processo Criativo/ *Problem Solving*. Formado em Arte e Literatura pela *Bath Academy/ Bath University* na Inglaterra, leciona na Escola de Artes Visuais do Parque Lage desde 1982.

GESTÃO ESTRATÉGICA DO FACEBOOK

por Nelson Leoni e
Charlayne Soares Primo*

Este artigo apresenta as principais funcionalidades do Facebook, bem como melhores práticas recomendadas pelos próprios criadores da ferramenta e por profissionais especializados em planejamento estratégico em marketing digital.



O Brasil é mundialmente reconhecido por ser um dos países mais participativos na *internet*. A economia e tecnologia atuais contribuem para este cenário, já que crescimento do acesso à rede por pessoas de todas as idades e condições sociais, bem como a variedade de recursos e equipamentos de telecomunicações são realidade em nosso país.

“Em contrapartida, o Facebook destaca-se por ser a rede social mais completa e movimentada dos últimos anos, deixando de ser apenas um canal de relacionamento pessoal para ser uma ferramenta de comunicação entre marcas, produtos, empresas e organizações em geral com seu público de interesse.”

Por isso, é fundamental que o gerenciamento desses canais seja feita de forma planejada e com foco nos objetivos de cada empresa.

Conceito de redes

O termo “redes sociais” ganhou popularidade há alguns anos, com o advento da *internet*

e das comunidades *online*. De fato, devemos considerar que qualquer grupo em que pessoas reúnem-se em prol de um interesse em comum define-se como uma rede social. E a *internet*, como ferramenta de comunicação global, faz com que estes grupos tenham ainda mais recursos para interagir.

Considerando toda a história da comunicação de massa, antes da *internet*, todos os canais disseminavam informações de forma unilateral. Ou seja, mensagens transmitidas por revistas e jornais impressos, televisão, rádio ou cinema eram direcionadas a muitas pessoas, mas sem a contribuição direta dos receptores. Com o desenvolvimento da tecnologia, novas ferramentas foram desenvolvidas e o público passou a atuar também como produtor de conteúdo e formador de opinião. Primeiramente, os veículos tradicionais de comunicação passaram a abrir espaço para comentários, opiniões e colaboração dos leitores e espectadores. Em seguida, a *internet* passou a permitir que este mesmo receptor participe compartilhando, comentando e demonstrando que gosta (ou não) do que está sendo dito.

A presença de um indivíduo nas redes sociais reflete sua personalidade, seus hábitos, seu comportamento e suas preferências pessoais, ou, pelo menos, aquelas que ele prefere expor ao “mundo”. Ao participar de comunidades *online*, o usuário preenche seu perfil com suas principais características,

criando assim uma identidade virtual (que nem sempre é exatamente semelhante à real). E mesmo que essa identidade não se materialize, dessa forma o indivíduo tem a oportunidade de se apresentar a outros em prol de interesses ou objetivos em comum.

“As redes sociais permitem mais possibilidades e oportunidades. Há mais de quarenta anos, o psicólogo Stanley Milgram desenvolveu uma teoria que afirmava ser necessário existir no máximo seis laços de amizade para que duas pessoas em qualquer lugar do mundo tenham algum tipo de ligação. Entretanto, há estudos mais recentes dizendo que, graças ao Facebook, esta distância diminuiu para 4,7, o que prova que a cada vez mais o mundo está menor, graças às possibilidades de relacionamento e aproximação através das redes sociais.”



Mesmo que a intenção inicial das redes sociais seja de aproximar pessoas, os usuários não usam estes canais somente para comunicação e relacionamentos interpessoais. Empresas e marcas das mais variadas áreas de atuação, bem como pessoas públicas, ações sociais, culturais e ideológicas estão cada vez mais presentes nas comunidades online, com o objetivo de manter um relacionamento mais estreito com seu público de interesse, recebendo um retorno quase que imediato acerca de suas atividades. Por outro lado, o indivíduo da era digital (e-consumidor, e-cidadão) está cada vez mais atento e experiente ao interagir com as empresas: está mais propenso a reclamar e exigir seus direitos e benefícios, menos fiel a uma marca específica e principalmente mais independente ao escolher o que de fato mais interessa.

Podemos finalmente concluir que as redes sociais *online* integram tecnologia, produção espontânea de conteúdo e integração social entre diversos grupos, e que cada vez mais é importante que as empresas estejam atentas a uma gestão bem estruturada desses canais, como forma de garantir assertividade no relacionamento com seu público e consequentemente, no sucesso de suas atividades.

O Facebook no Brasil

O Brasil é visto como destaque nas redes sociais por estudiosos de todo o mundo. A Forbes publicou um artigo, em setembro de 2013, afirmando que aqui nosso país é a “capital da social media do universo”. E isso ocorre justamente pela simpatia e facilidade de socialização do povo brasileiro, que faz questão de levar às comunidades virtuais todos os temas presentes no seu dia a dia, desde televisão e futebol até temas como política e segurança pública. Além disso,

“é cada vez mais comum ver que, mesmo em locais mais pobres e distantes, cada vez há mais pessoas usando a *internet*, principalmente em dispositivos móveis, como telefones celulares e *tablets*.”

O Facebook é a principal rede social online da atualidade em todo o mundo. É também a que oferece mais recursos, integrando, dentro de um mesmo *site*, conversas públicas e particulares, grupos segmentados, compartilhamento e exibição de interesses e afinidades, conteúdo multimídia (fotos, vídeos, músicas, jogos), comércio, eventos, aplicativos, divulgação de anúncios, entre tantos outros. Este cenário cria diversas possibilidades de uso, bem como permite a participação de usuários dos



mais variados perfis socioeconômicos, idades, regiões, preferências num único espaço. Além disso, as atividades realizadas em outras das principais redes sociais, como Twitter, Instagram, Foursquare e YouTube podem facilmente ser compartilhadas no Facebook instantaneamente, permitindo que informações de outros canais estejam ali centralizados.

Fundado, em 2004, por um grupo de universitários norte-americanos, com o objetivo de integrar grupos de estudantes, a comunidade atualmente conta com mais de um bilhão de usuários ativos. O diretor-geral do Facebook no Brasil afirmou, em setembro de 2013, que 76 milhões de brasileiros possuem conta na rede social, sendo que 47 milhões usam a ferramenta diariamente. Isso faz com que o Brasil seja o segundo país mais assíduo na rede e o terceiro em número de usuários em todo o mundo, além de também ser um mercado estratégico para o desenvolvimento de produtos e serviços da empresa.

Gestão estratégica para relacionamento com o público

Com tanta variedade no perfil do público das redes sociais, principalmente no Facebook, há uma importante necessidade de que as empresas de todos os ramos de atividade estejam preparadas para o relacionamento com o consumidor, contando com o apoio de profissionais focados em gerir sua presença na rede social de forma estratégica. Até mesmo porque, caso haja qualquer problema, crise ou emergência envolvendo o nome da empresa, a gestão do perfil social pode ser um grande desafio, justamente porque nas redes sociais as opiniões se espalham espontânea e rapidamente.

“Dessa forma, é fundamental que, antes de criar um perfil no Facebook ou em qualquer outra rede social, a marca realize um estudo detalhado sobre seu mercado, seu público de interesse, seus concorrentes, seus parceiros e principalmente sobre como ela irá se posicionar no ambiente *online*, a fim de maximizar o potencial de sucesso das suas atividades digitais. Com essa análise concluída, é possível começar a gerenciar as ações digitais de forma assertiva.”

O Facebook permite que sejam criados dois tipos básicos de perfil: o perfil pessoal e a *fanpage*. Empresas, marcas, produtos e organizações em geral não devem usar o perfil pessoal: esta é uma exigência do próprio Facebook, que pode, inclusive, excluir páginas que estejam fora desse contexto. É muito simples criar uma *fanpage*: basta selecionar as informações que mais se enquadram no perfil da empresa, adicionar imagens e textos descritivos. Em seguida, já é possível começar a publicar conteúdo e construir público.

As principais recomendações do Facebook para empresas são:

- ♦ **seja breve: publicações entre 100 e 250 caracteres são cerca de 60% mais curtidas, comentadas e compartilhadas;**
- ♦ **seja visual: álbuns de fotos, imagens e vídeos obtêm 180%, 120% e 100% mais envolvimento, respectivamente;**

- ◇ observe seus fãs: o aplicativo de gerenciamento “Informações de Página” (detalharemos mais a seguir) identifica os horários de maior movimento, as publicações mais visualizadas e que geraram maior engajamento e o perfil do fã (sexo, idade, país, cidade e idioma). Essas informações servem para planejar ações futuras, não só nas redes sociais, mas no ambiente físico da empresa, tendo em vista que se trata de uma das mais fidedignas pesquisas sobre o perfil do consumidor, tendo em vista que grande parte das informações exibidas são verdadeiras e compartilhadas de forma espontânea.

Conquistando público

“Para conquistar público, não basta apenas conseguir um grande número de seguidores. Nem sempre as pessoas que curtem a página são, necessariamente, fãs do objeto da página.”

Um estudo da eMarketer (2012), ilustrado pela 2chats, afirma que a maioria dos usuários de redes sociais acompanham a página de uma marca por fidelidade e preferência pessoal, bem como por interesse em notícias, recompensas e benefícios.

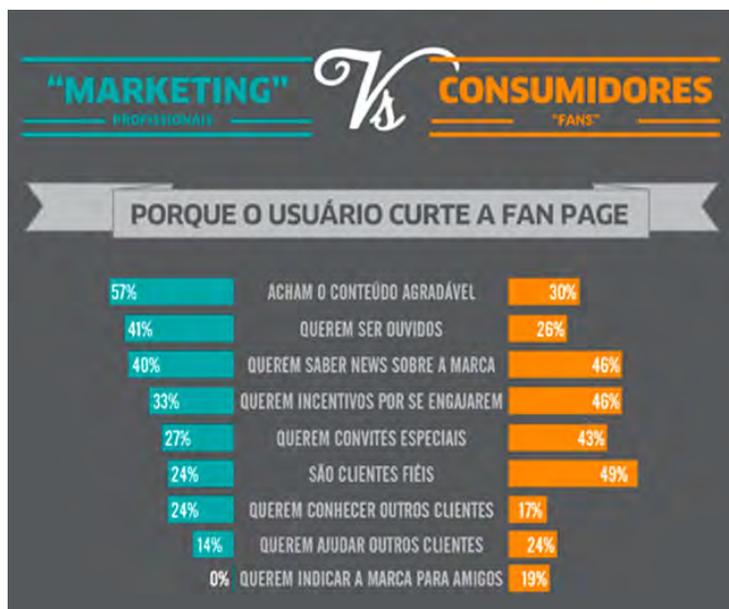


Figura 1 – Infográfico com os principais motivos que levam os usuários a curtir páginas no Facebook.
Fonte: eMarketer/2chats

“De fato, um verdadeiro fã é quem interage com a página, quem comenta, curte e compartilha as publicações e, principalmente, quem é influenciado pelo conteúdo a fim de consumir o produto final.”

Mas para conquistar fãs, é necessário atentar a algumas ações estratégicas dentro e fora da rede social. Há diversos outros recursos que permitem que a página seja divulgada e conseqüentemente, conquiste outros interessados.

O próprio Facebook sugere que os desenvolvedores incluam os *plug-ins* sociais em seus *sites* ou *blogs*, a fim de permitir que o usuário compartilhe seu conteúdo no Facebook. Os principais *plug-ins* sociais incluem:

- ◇ **botão Curtir:** o usuário compartilha o site que está visitando no Facebook com apenas um clique;
- ◇ **botão Enviar:** envia recomendações de sites para amigos e grupos do Facebook;
- ◇ **caixa Comentários:** permite que o usuário comente publicamente sobre outros sites usando seu perfil do Facebook;
- ◇ **feed de atividades:** mostra o que seus amigos estão lendo no *site*;
- ◇ **caixa recomendações:** fornece sugestões personalizadas de coisas que possam interessar ao usuário, com base no que seus amigos compartilham em um *site*;
- ◇ **caixa curtir:** permite que o usuário curta uma página do Facebook e visualize suas publicações em outros sites;
- ◇ **botão seguir:** permite que as pessoas sigam as publicações públicas de uma pessoa no Facebook a partir de outros sites;
- ◇ **facepile:** exibe as fotos do perfil do Facebook de amigos que curtiram uma página;
- ◇ **fluxo ao vivo:** permite a exibição de comentários em tempo real durante um evento ao vivo.

Outra forma de adquirir público é através de campanhas de performance (Facebook Ads). O planejamento desses anúncios permite que eles sejam exibidos a um público segmentado, com base em suas informações descritas no seu perfil e de seu círculo social, a fim de levar para a página aqueles usuários que realmente se identificam com o objeto (público-alvo). Por exemplo, o anúncio de uma *fanpage* de uma revista feminina jovem será direcionado a usuários que se declaram mulheres, de 18 a 25 anos, residentes em determinadas cidades e interessadas em assuntos como moda, comportamento, saúde, música e atualidades.

Os anúncios do Facebook podem ser feitos por qualquer marca, e o investimento pode ser adequado às possibilidades da empresa. Além disso, também há uma ferramenta para acompanhar o desempenho do anúncio, informando detalhes como alcance do público e o desempenho da campanha.

Talvez a maioria dos usuários comuns ainda não tenham se dado conta disso, mas os anúncios são a principal fonte de renda do Facebook, e é graças aos anunciantes que o uso do *site* é gratuito. Respeitando a característica

de “reunir aquilo que o usuário mais gosta em um único ambiente”, os anúncios são direcionados de acordo com as preferências descritas no perfil de cada um. Por esse motivo, o usuário também tem a opção de não

visualizar um anúncio que não o interessa. Estas ações permitem uma experiência ainda mais personalizada e, conseqüentemente, mais eficiente para os anunciantes.



Figura 2: Exemplo de anúncio no Facebook (esq.) e opção de ocultar anúncio desinteressante para o usuário (dir.)
Fonte: Facebook

Produção de conteúdo

O conteúdo é o que há de mais importante em qualquer espaço na *internet*.

“ Nas redes sociais, a marca deve elaborar um plano editorial, que definirá como se posicionará na rede, qual linguagem será utilizada, quais temas serão abordados, quais referências serão citadas e de que forma será feito o diálogo com os seguidores.”

A imagem abaixo mostra um exemplo de fluxo de produção, que sugere como deve ser o gerenciamento diário de mídias sociais e a definição dos processos de adaptação de textos, apuração, pesquisa e divulgação.

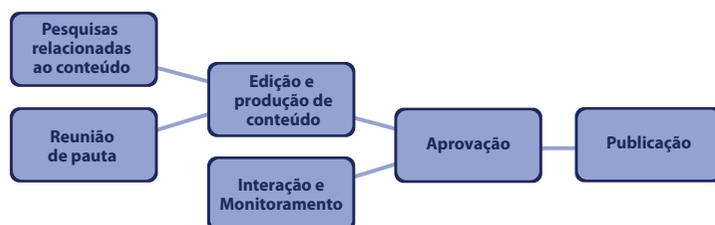


Figura 3 – Fluxo de produção de conteúdo em Mídias Sociais
Fonte: Nino Carvalho Consultoria, 2012

O conteúdo da *fanpage* deve ser pensado de forma estratégica e alinhado aos objetivos da empresa. É necessário que a equipe tenha em mente que o Facebook é uma ferramenta de marketing e tudo que for postado será lido como palavra oficial da marca. E o conteúdo não é apenas o texto: toda a identidade visual, bem como fotos, aplicativos e outros itens da *fanpage* devem ser cuidadosamente analisados antes da publicação.

Alguns itens que devem ser considerados:

- ◇ **customização visual (imagens de avatar e capa);**
- ◇ **temas e assuntos abordados;**
- ◇ **formatos de publicações (fotos, vídeos, notícias, áudio etc.)**
- ◇ **frequência de publicação;**
- ◇ **tipo de abordagem (relacionamento, vendas, atendimento, promocional etc);**
- ◇ **quando e como interagir (curtindo, comentando, levando para o site ou outro canal de atendimento, oferecendo conteúdo premium etc), bem como o prazo para respostas;**
- ◇ **com quem a marca interage (por mais que muitos desconsiderem essa parte, é muito relevante pensar nisso. Os atores sociais com os quais você se relaciona dizem muito sobre quem é sua marca);**
- ◇ **conteúdo adicional (aplicativos, jogos, termos de uso, acesso ao *site*, social commerce etc);**
- ◇ **tom de voz da organização (jovem, moderno, tradicional, frio, formal, informativo, humorístico, sério etc).**

Existem muitas dicas e recomendações para produzir conteúdo relevante para o Facebook. Entretanto, cada página é única, cada objeto

tem suas próprias características e cada público está interessado em determinados assuntos. Por isso, é importante observar o comportamento do seguidor, as publicações mais curtidas, compartilhadas e comentadas e os horários em que há maior participação do público, através da ferramenta de Gerenciamento de Páginas.

Gerenciamento de páginas: a mais estratégica das possibilidades do Facebook

Como já falamos anteriormente, o aplicativo de gerenciamento de páginas permite que o gestor da página conheça o comportamento dos seguidores diante do que é publicado. A ferramenta é capaz de exibir as atividades que mais se destacaram, bem como a quantidade e o perfil dos seguidores.

Trata-se de uma ferramenta de monitoramento social, não tão detalhada e eficaz como outros *softwares* mais avançados, que varrem os canais em busca de resultados relevantes para o assunto monitorado. Mas conseguem coletar dados que ajudam a conhecer melhor o público e a traçar estratégias futuras.

Algumas informações oferecidas pela ferramenta de gerenciamento de páginas:

- ◇ total de opções “Curtir” (quantidade de fãs espontâneos, de fãs que chegaram à página através de anúncios e de pessoas que deixaram de curtir a página);
- ◇ de onde vêm os fãs (como os fãs chegam à página: através de publicações, de anúncios, de sugestões orgânicas etc);
- ◇ alcance da publicação (quais *posts*

foram mais vistos, clicados, curtidos, comentados e compartilhados);

- ◇ visitas às páginas e guias (número de vezes que cada guia da sua página foi visualizada);
- ◇ melhores dias e horários (média de fãs conectados por dia da semana e hora);
- ◇ dados demográficos (idade, sexo, localização e idioma dos fãs).

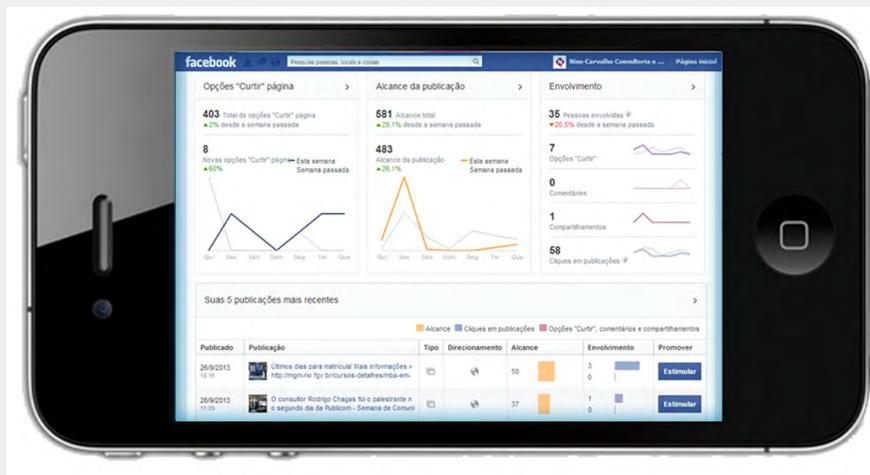


Figura 4: Ferramenta de Gerenciamento de Páginas

Como as empresas usam o Facebook

Muitas empresas já colecionam *cases* de sucesso e fracasso em suas ações no Facebook.

“ Entre as marcas brasileiras da indústria de bens de consumo, destacamos a página do Guaraná Antarctica como a líder de audiência: são mais de 15 milhões (setembro/2013), sendo que a cada semana mais de 300 mil novas pessoas curtem a página. É atualmente o maior perfil corporativo do Facebook em nosso país e a única brasileira entre as dez marcas mais comentadas do mundo, segundo o Mashable, em agosto de 2013. ”

Seu conteúdo é composto principalmente por imagens simples e textos curtos, produzidos especificamente para o Facebook, sempre relacionando a marca e o produto ao dia a dia do consumidor. Temas como amizade, diversão e futebol (a marca é patrocinadora da

Seleção Brasileira) são os mais comuns entre as publicações. Além disso, a marca também desenvolve aplicativos que permitem que o usuário participe de jogos, passatempos, promoções e sorteios, bem como compartilhe o resultado dessa participação em seus murais.



Figura 5: Aplicativo da Promoção “Pulou, Ganhou”!

Ao contrário do que é feito para o Guaraná Antártica, a falta de uma boa gestão das mídias sociais pode ocasionar sérios problemas para a marca. Foi o que aconteceu com a loja virtual Visou. Em meados de setembro de 2012, a loja de roupas, bijuterias e acessórios recebeu em sua página no Facebook a reclamação de uma cliente que comprou um produto em julho e até então não havia recebido. Na época, a página já contava com cerca de 13 mil fãs e era o único canal de contato entre o consumidor e a loja. O responsável pelo perfil, entretanto, respondeu à cliente de forma agressiva, usando palavras ofensivas. A cliente, em sua razão, compartilhou em seu perfil sua revolta pelo mau atendimento recebido, e em pouco tempo, o assunto repercutiu não somente nas redes sociais, mas também nas mídias *on e offline*. A dona da loja enviou um email à cliente e publicou uma nota de retratação na *fanpage*, responsabilizando outro funcionário pelo erro. A cliente aceitou as desculpas da dona da loja após receber seu dinheiro de volta. No entanto, outros problemas com vários clientes vieram à tona, além da suspeita de plágio na mensagem de retratação.

Em seguida, o *site* e a *fanpage* foram excluídos, o caso foi pauta de várias reportagens e virou piada nas redes sociais. Meses depois, a loja Visou voltou à *internet*, mas a proprietária

não aprendeu a lição, e continuou a tratar mal outros consumidores. Atualmente, a loja está fora do ar novamente, mas nas redes sociais a Visou ainda é uma referência negativa.



Figura 6: Grupo “E enganados pela Visou”, criado para unir os clientes da loja que não receberam seus produtos

Como lidar com as adversidades

O caso da Visou é um típico exemplo do que não fazer no Facebook. Se a marca não cria conteúdo relevante para seu público, não alinha seus esforços de marketing às ações *online* e não mensura o impacto de sua presença *online*, não deve fazer parte das redes sociais. Os canais de mídias sociais devem ser usados sempre para comunicação de mão dupla, ou seja, permitindo que o público interaja com a marca.

Em uma empresa, toda a equipe que mantém relacionamento com o público externo deve saber a respeito das ações promovidas na rede social. Do contrário, isso pode causar grandes problemas para a imagem da empresa na *internet*, o que consequentemente refletirá em seus resultados reais. Além disso, é imprescindível saber exatamente qual a opinião do público sobre a marca e como ela está sendo vista na *internet*, aproveitando esse *feedback* para alinhar internamente seus produtos, serviços, rotinas e demais procedimentos.

É importante que as empresas também divulguem em suas páginas seus termos de uso, informando os objetivos deste canal, bem como o que é ou não aceitável perante o comportamento de seus usuários. Os termos de uso geralmente detalham as informações que serão compartilhadas e justificam os motivos pelos quais algumas mensagens ou usuários podem ser ignorados ou excluídos. Além disso, devem estar em conformidade com a política geral do próprio Facebook, que orientam como o gestor da página deve utilizar a rede para se relacionar com os fãs da marca.

Um exemplo de boa apresentação dos termos de uso é a da Azul Linhas Aéreas. Em um aplicativo adicional, a companhia informa que a página é um espaço próprio para divulgação e relacionamento, e também relata que ações como mensagens ofensivas, inadequadas ou de spam serão excluídas, e dependendo da gravidade, o usuário poderá ser banido.

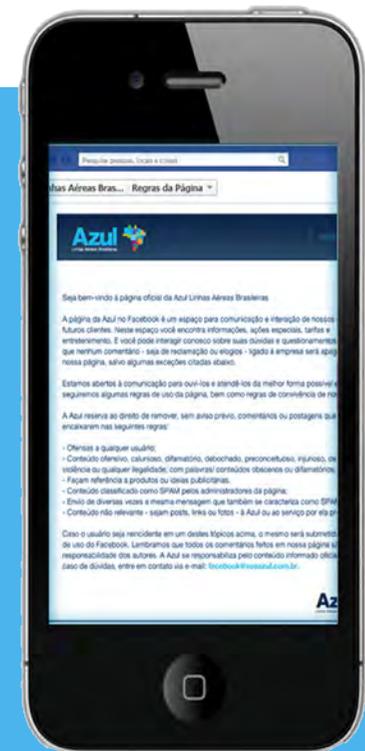


Figura 7: Termos de uso da página da Azul Linhas Aéreas no Facebook

Um problema ou crise expostos nas redes sociais podem prejudicar seriamente a reputação da marca, interferindo até mesmo no ambiente físico, nos negócios e na organização da empresa. Por isso,

“ é fundamental que a equipe de gestão de redes sociais tenha sólidos conhecimentos de comunicação e marketing, além de dominar os assuntos relacionados aos negócios da empresa e de todas as regras e políticas internas da organização, já que qualquer falha pode colocar em risco os investimentos da empresa nesta mídia.”

A atuação profissional em mídias sociais ainda é uma novidade em muitas empresas. É uma profissão recente e, embora não haja exigência acadêmica para atuação, cada vez mais os profissionais procuram se especializar em técnicas de redação, planejamento, atendimento ao cliente e comportamento do consumidor. Há a necessidade de estar sempre atualizado acerca das novas ferramentas, de cultura geral e dos assuntos mais comentados na internet.

Não se sabe ao certo até quando o Facebook continuará como a rede social mais acessada do mundo, tendo em vista que em alguns grupos a ferramenta já não é mais tão popular. Uma matéria do Financial Times (2013) afirma que os jovens estão perdendo o interesse pelo serviço. Entre os

motivos, foram citados a presença constante de parentes mais velhos, a superexposição de si mesmos e de seus amigos e a variedade de outras ferramentas sociais em dispositivos móveis.

Mas, ao mesmo tempo, vemos que a rede está sempre em busca de novos recursos

e cada vez ganha mais adeptos, de todas as idades e grupos sociais. Por enquanto, não há porque se preocupar com o futuro ou especular um possível fracasso do Facebook, tendo em vista que todas as pesquisas e fatos atuais mostram que, pelo menos no Brasil, a rede ainda será sucesso por muito tempo.



Figura 8: Publicação do Bradesco, aproveitando a tirinha “Agora um Poema”, sucesso no Facebook em maio de 2013



* Nelson Leoni é oficial reformado do Exército Brasileiro, ferido em combate no Haiti, atleta paralímpico. Palestrante profissional e autor do livro *Haiti uma lição de vida*. Ministra Programas de Capacitação em Inteligência Digital e Gestão de Presença Online para profissionais de organizações públicas e privadas no Brasil e no exterior.

NEGOCIAÇÃO E GESTÃO DE CONFLITOS

por Dale Carnegie*



Do começo ao fim do dia, a maioria das pessoas se veem envolvidas em negociações de todos os tipos: compras e vendas, prazos de projetos e serviços, execução de trabalhos da equipe, pedidos de clientes e fornecedores e até mesmo o tempo que seu filho ou filha passa diante do *video game* ou da televisão. Conhecer técnicas para negociar melhor e conseguir resultados positivos para si e para os outros torna-se uma habilidade importante para profissionais de alta performance de várias áreas de atuação.

Nós negociamos sempre porque ou temos algo a oferecer ou queremos receber. Muitas vezes os interesses e objetivos das partes podem ser distintos e o objetivo de negociar, então, é equalizar os interesses das partes para chegar a um acordo e assim obter benefícios mútuos. Esta pode ser uma definição elegante para negociação.

“Para que as negociações tenham êxito e mantenham-se os contratos, um primeiro aspecto a ser observado é que devemos buscar o “ganha-ganha”, ou seja, que o resultado seja bom para mim e bom para o outro.”

Isto não significa que vamos ganhar de forma igualitária, pode acontecer (e é normal) ganhar-se mais ou menos. O importante aqui é lembrar-se do fato de que muito raramente negociamos apenas uma vez com uma pessoa



ou organização. Com isso, torna-se importante preservar ganhos para ambos e, manter aberta as portas.

Importante também destacar como chamamos as partes que negociam. Muito comum ouvir os termos “oponente”, “adversário”, “opositor” e até “inimigo”! Ao utilizar esta linguagem de confronto, até mesmo bélica, já encaramos o espírito de disputa e de conflito. A pré-disposição para negociar também deve estar no centro da negociação. Neste artigo, vamos utilizar o termo outra parte.

Por fim, não podemos deixar de mencionar que as táticas que abordaremos neste texto servem tanto para serem utilizadas como

também um alerta para que possamos nos defender no caso de alguma outra parte utilizá-las conosco. Algumas táticas podem ser fortes demais para seu estilo de comportamento ou tipo de negociação que você pratica e também algumas são até vistas como antiéticas. Não cabe aqui fazer juízo de valor, mas sim conhecê-las para que possamos ampliar nossa capacidade de reação, sempre com o foco no “ganha-ganha”¹.

Os elementos de uma negociação

As negociações de uma forma geral são compostas de três elementos essenciais: tempo, informação e poder.

O tempo é uma variável que para alguns parece que é autodefinida, mas o que é observado por especialistas é que grande parte das vezes as negociações são feitas em vinte por cento do tempo disponível.

“Bons negociadores utilizam bem o tempo para garantir seus objetivos e, quando desfavorável, tentam virar esta variável a seu favor.”

Acontece comumente, quando um negociador percebe que a outra parte está vacilante na decisão, a utilização da variável tempo como condicionante com afirmações do tipo: “esta proposta que eu fiz somente posso garantir até hoje”. Com isso, a outra parte que poderia estar sem pressão para decidir e sem urgência na negociação, passa a ter um pensamento condicionado por uma variável que não existia até então e imposta pela outra parte, que pode ser verdade, ou não.

A informação é outro fator importante nas negociações. Normalmente dispersa no ambiente e entre os envolvidos, a informação pode ser decisiva para descobrir, por exemplo, qual é o interesse real que existe por trás de uma posição.

“Muitas vezes a informação está disponível com a outra parte e a habilidade para fazer perguntas e ouvir pode ser suficiente para obterem-se as informações necessárias.”

Mas nem sempre esta é a realidade, requerendo sempre um esforço para buscar informações nas fontes certas. A vantagem de dominar o máximo possível este item são muitas e vão desde a ampliação do poder de argumentação, e com isso aumentar as chances de convencer os outros, até mesmo ao ponto de servir como defesa para atitudes antiéticas como informações falsas. Por fim, o poder compõe o último elemento essencial. Muitas vezes uma negociação pode experimentar a ausência de poder, sendo o mesmo distribuído ou inexistente. É interessante observar que, além do senso comum que atribui poder a uma posição, seja de uma organização, de um cargo ou função exercida por alguém, o poder pode emanar de diversos fatores tais como a credibilidade e o caráter, a especialização e o conhecimento e ainda o sexo ou a idade, dentre outros.

Sabendo utilizar o poder adequadamente quando possui, bons negociadores preservam a outra parte e permitem que haja ganha-ganha e, com isso, a possibilidade de novas e fortuitas negociações no futuro permanecem abertas.

Por outro lado, se mal utilizado, pode provocar bons resultados em uma primeira negociação, porém a outra parte buscará no futuro uma retaliação ou mesmo evitará negociar sempre que puder, sem falar que a relação interpessoal ficará comprometida.

As negociações e os relacionamentos

De alguma forma, quando estamos trabalhando por nossos interesses e temos uma outra parte com interesses distintos, as relações interpessoais sofrem algum impacto e formam-se novas configurações. Bons negociadores sabem a importância e possuem algumas características comuns para lidar com pessoas. Listamos a seguir algumas delas:

- **Habilidade de fazer perguntas** - Para conhecer as necessidades e desejos da outra parte é preciso buscar informações. Muitas vezes estas informações estão disponíveis entre os atores envolvidos e desenvolver esta habilidade poderá gerar o máximo de informação possível, auxiliando na definição da melhor estratégia. Saber a hora certa para fazer as perguntas, que palavras e utilizar e que perguntas de fato devem ser feitas compõem os três pontos chave deste item. Muitas vezes as perguntas podem ser utilizadas para outros fins além de obter informação, como por exemplo,

¹ Texto baseado no manual do programa de Negociação e Gestão de Conflitos da *Dale Carnegie Training*. Adaptado por Cezar Almeida, instrutor internacional de treinamentos de negociação da *Dale Carnegie Training*, economista, especialista comportamental e professor de cursos de MBA nas áreas de Negociação e Comportamento Organizacional.

aumentar a participação da outra parte, reduzir a tensão, levar a reflexão ou até mesmo confirmar o entendimento.

- Capacidade de ouvir - Recentemente um consultor empresarial declarou em um artigo que, ao treinar os 50 principais executivos de uma grande organização nacional, incluindo o seu principal líder, mais da metade declararam no final do programa que seu maior benefício foi aprender a ouvir. As metas, pressões e barulhos constantes estão provocando em muitos profissionais um nível de ansiedade elevado, impedindo que eles fiquem em silêncio por poucos instantes e escutem os outros. Nas negociações não poderia ser diferente: muitos problemas são causados porque negociadores não sabem ouvir. Entendem em parte ou não entendem as intenções dos outros e isso proporciona ao processo um caminho mais difícil e pode criar obstáculos para o ganha-ganha. Quem nunca viveu uma discussão que pode levar várias dezenas de minutos até que uma hora conclui-se que as partes estavam falando a mesma coisa?

- Falar nos termos da outra parte - Quando falamos em uma negociação, precisamos falar sobre os assuntos que chamam a atenção da outra parte. Assim, conseguiremos que o foco deles fique em nós e poderemos utilizar nossos argumentos também. Falando do que nos interessa além de dispersar a atenção do outro, fornecemos informações. Este erro é muito comum e muitas pessoas preferem utilizar suas linguagens e termos para mostrar o quanto são entendidas do assunto ou porque não são tão flexíveis para se adaptarem ao mundo do seu interlocutor. Bons negociadores sabem que se querem obter êxito precisam identificar os reais interesses da outra parte e mostrar o que eles vão ganhar com o acordo.

O planejamento

Conhecida internacionalmente como *The Best Alternative To a Negotiated Agreement* (BATNA) e em português Melhor Alternativa Para um Acordo Negociado (Mapan) é uma ferramenta muito utilizado nos passos

iniciais do planejamento de uma negociação. Estabelecê-la primeiramente permite planejar e montar uma estrutura básica para qualquer negociação. Duas premissas juntas: querer um acordo e estar confiante em ser capaz de conseguir alcançá-lo, mas ao mesmo tempo não se desesperar e por isso não estar vulnerável a fortes exigências do outro lado. Este é o passo que lhe permite construir um plano para negociar com confiança e conhecimento para, em seguida, deixar a outra parte refletindo.

“O primeiro passo ao planejar para negociar é colocar a proposta em um contexto realista. O que será feito se não conseguir um acordo? Que outras alternativas existem? Que outras alternativas podem ser criadas se for necessário?”

É claro que, quanto mais alternativas você tiver, mais forte se fica e se é mais capaz de ser paciente, correr riscos e controlar a negociação.

Parte do contexto é identificar o real motivo que o leva a negociar. Você deve ter um foco claro no que motiva ou cria a necessidade de negociar e quais serão as consequências do sucesso ou não. A partir deste pensamento, você pode decidir se você realmente é a pessoa certa para conduzir a negociação; se você precisa e têm disponíveis outros membros para formarem uma equipe que possa ser capaz de responder com habilidade, conhecimento e categoria a qualquer questão que possa aparecer. Neste momento, você pode descobrir que existe uma alternativa ainda melhor e mais atraente para negociar e então, economizar muito do seu esforço e trabalho.

Outro passo relevante no planejamento é descobrir porque eles querem negociar, o que a outra parte terá de benefício uma vez conseguido o acordo. Qual é o benefício para eles? Esta é a pergunta a ser feita. Ninguém negocia nada a não ser que queira alguma coisa. A informação mais importante em qualquer negociação é realmente a combinação entre qual é o benefício para eles e qual o benefício para mim. Isto define a relevância de todas as negociações. Então, grande parte do planejamento deve ser baseado em uma definição cuidadosa sobre o que realmente é a negociação: qual o benefício para eles? Ter calma para dar a outra parte o que eles querem assegura uma negociação muito mais serena e bem-sucedida. Certificar-se que é sabida

realmente a razão da negociação, proporciona um planejamento apurado e maior chance de êxito do resultado almejado.

Táticas

Algumas pessoas reagem à palavra tática como se fosse uma coisa ruim. Elas veem as táticas como manipulativas, clandestinas e até antiéticas, ferramentas utilizadas por partes que buscam o ganha-perde e utilizam-nas para levar vantagem sobre o outro lado. Na verdade, táticas são muito mais simples e menos maldosas que algumas pessoas imaginam.

Formular uma estratégia significa criar um plano de ação, organizando suas habilidades de lidar com certas situações antes de negociar, de forma que você possa estar preparado. Poucos iriam colocar obstáculos à sugestão de que você precisa de um plano. Táticas, por outro lado, são simplesmente uma descrição de como você colocará sua estratégia em ação. São as ferramentas que você usará para manter o controle da negociação e é necessário que você mantenha este controle para certificar-se de um resultado ganha-ganha.

É claro que, uma vez que as táticas podem controlar a negociação, existe uma oportunidade de abuso para uma manipulação ganha-perde. Existem várias delas tidas como desonestas e é importante conhecê-las para estar melhor preparado e conseguir se opor quando forem utilizadas para manipulação.

“Táticas são sempre uma questão de escolha, habilidade, estilo pessoal e tendência. Não existe uma tática infalível e que sirva em todas as ocasiões com todas as pessoas. As melhores táticas são aquelas que se adequam a cada um e com as quais se sentem confortáveis.”

Porém, se aquelas utilizadas em negociações passadas não têm funcionado, é hora de se familiarizar com novas táticas. Existem muitas outras táticas e este artigo não pretende esgotar o tema, mas apenas ilustrar com algumas comumente usadas que destacam-se a seguir.

1. Balão de ensaio - um balão de ensaio é uma frase “e se”. Isto permite fazer uma oferta sem se comprometer. Ao sugerir meramente uma possibilidade, caso respondida



negativamente pode-se facilmente derrubá-la ou descartá-la. Não se perde nada, porém se a outra parte aceita ou até mesmo mostra interesse, pode-se então focá-la.

2. Abrindo parênteses - Esta tática consiste quando um lado sugere um valor e o outro faz uma oferta mais baixa. Estas duas ofertas formam a abertura e o fechamento dos parênteses ao redor do preço real, normalmente (mas não necessariamente) o meio exato ou o número que “quebre a diferença”. Esta é uma forma perfeitamente legítima para negociar e estabelece um preço que parece ser justo. Porém, se para uma das partes o preço não é justo ou realista, é preciso criar um ponto âncora mais alto e desenvolver um critério que prove sua validade.

3. Fato consumado - Esta é uma expressão francesa e se traduz aproximadamente como “a coisa está feita”. Como uma tática de negociação significa que um lado simplesmente toma uma ação unilateral sem consultar a outra parte até depois do fato consumado. Uma ação jurídica, uma intimação e um processo, são ações unilaterais tomadas por um lado que força o outro a responder. É uma tática de mão pesada e normalmente muito agressiva, mas é útil e às vezes necessária para fazer com que o outro lado leve a situação a sério. Quando uma companhia de seguros, banco ou qualquer organização ameaça cancelar uma apólice ou contrato, ou hipotecar, eles não querem realmente fazer isto, eles preferem ser pagos. Mas seus esforços até chegarem a este ponto falharam em conseguir que a outra parte conversasse, negociasse.

4. Efeito pigmaleão - Baseado na mitologia grega existe a história de um escultor, Pigmaleão, que criou uma estátua, Galetea, tão bonita que ele se apaixonou por ela. Seu amor era tão poderoso que a trouxe à vida. O que isto significa em negociação é que qualquer coisa que seja dita vezes suficientes pode se tornar verdade. Por isso, nunca se repete em voz alta ou escreva um termo, número, oferta ou frase que não seja favorável. Ao repetir a outra oferta em voz alta, adiciona-se força a ela e a torna âncora, tornado a proposta mais forte e por isso mais legítima.

5. Salame - Esta tática é baseada na premissa de que é muito mais fácil comer um salame uma fatia de cada vez do que tentar engoli-lo por inteiro. Fatiar o assunto em partes menores facilita encontrar áreas de comum acordo. É uma excelente maneira para que a outra parte diga “sim, sim, sim”. Uma variação comum desta tática é adiar o assunto mais difícil para o final, quando ambas as partes já investiram grande parte do tempo e do acordo em fatias anteriores e então sentirão uma maior pressão para resolver as questões mais difíceis.

6. Você pode fazer melhor do que isso - Esta é uma maneira não ameaçadora de descobrir os interesses da outra pessoa e o quanto eles desejam negociar. Normalmente isto força o outro lado a reavaliar sua oferta inicial e propor uma mais favorável. A tática consiste em nunca fazer um contra proposta quando for possível e sempre responder com “você pode fazer melhor do que isso”.



7. Peça ajuda - Uma das maneiras de manter a negociação distante de um confronto é pedir ajuda ao outro lado. Frases como: “Será que você poderia me ajudar a entender esta proposta/posição?” quase sempre conseguem

uma resposta positiva. Ninguém gosta de um “sabe tudo”, mas quase todas as pessoas tendem a ajudar alguém que pensa não ser tão inteligente e esperto como eles são.

8. Lance um desafio - Um dos princípios de Dale Carnegie, lançar um desafio a alguém, quase sempre leva a pessoa a fazer um grande esforço. Este é um dos propósitos de estabelecer prazos curtos. Se você diz “não acredito que ninguém consiga fazer isto. Simplesmente não é possível”, a maioria das pessoas que gostam de desafios responderá. Muito importante ter o tato para saber como lançar desafio para diferentes pessoas de diferentes estilos e respostas.

A experiência

Acredita-se que muito pode aprender-se com negociação através de estudo, leitura, cursos e outras formas tradicionais de aprendizado. Não há dúvidas que esta afirmação é verdadeira, porém também se observa que a análise das próprias experiências em negociações anteriores pode ser uma fonte valiosa para tornar-se um negociador melhor. A observação do próprio comportamento e reações possibilita a ampliação do autoconhecimento e a descoberta de táticas e ferramentas que funcionam melhor no perfil de cada um.

Quanto mais conhecimento e informações se têm sobre o tema, mais aptos para observar e entender as reações e comportamentos de si mesmo e da outra parte. Negociações, como parte da vida de todos, são uma habilidade fundamental e necessária e, se bem conduzida, proporcionarão resultados para a vida e a carreira.

Esta é a dica final deste artigo:

“ estar atento ao próprio comportamento antes, durante e após as negociações. Assim há a certeza sempre de que, mesmo em caso de insucesso, sempre volta-se para casa com um aprendizado na bagagem.”

* Dale Carnegie é uma Empresa que atua com desenvolvimento de competências, de habilidades e soluções institucionais em todo o mundo, com resultados reconhecido no desenvolvimento de competências comportamentais e de gestão.



Segurança para quê?

por Camel André de Godoy Farah*

O artigo aborda questões elementares de Segurança Institucional, com foco no papel da Segurança em órgãos públicos e a sua relação com cada integrante da instituição. Tem como base o conteúdo da própria palestra ministrada no 4º Congresso Brasileiro de Gestão do Ministério Público e do *e-book* Gestão de Segurança Institucional, do mesmo autor.

Ao ouvir falar de segurança é comum estabelecermos relação com o conceito de Segurança Patrimonial, atividade voltada para proteção das instalações físicas e do material pertencente a uma organização. Entretanto, as transformações globais ocorridas nas últimas décadas trouxeram novos referenciais sociais, econômicos, políticos, culturais e tecnológicos, com reflexos incisivos para a Segurança, em particular com a valorização da informação como um ativo relevante para as organizações e, conseqüentemente, identificando-se a necessidade de sua proteção.

Com isso, os conceitos de segurança mudaram. O ambiente contemporâneo e as relações estabelecidas pelos novos referenciais impuseram outro perfil à atividade de segurança, inspirando maior amplitude de sua área de atuação e novas atribuições para cumprir o seu papel de salvaguardar as organizações. O enfoque de segurança passou a considerar a organização de forma global e envolver outros setores relacionados à atividade, estabelecendo o conceito de Segurança Institucional.

A Segurança Institucional engloba um conjunto de ações visando à proteção e à salvaguarda da instituição e de seus integrantes, para neutralizar as ameaças protagonizadas por atores hostis, os eventos da natureza e as situações de incerteza que possam gerar um incidente de segurança.

A atividade de Segurança Institucional é desenvolvida por meio de ações especializadas

para a proteção dos ativos pertencentes à instituição. Ela encarrega-se da prevenção da ocorrência de crises e organiza o seu gerenciamento em caso de um incidente de segurança. Cabe, ainda, zelar pela salvaguarda da imagem e reputação da instituição, articulando-se com a área de Comunicação Social.

Cumprir destacar a relevância da Segurança Institucional para o exercício livre e independente das funções atribuídas à organização, garantindo, no que se refere à segurança, as melhores condições de trabalho para seus integrantes. Para o Ministério Público, significa contribuir para a garantia do exercício das funções institucionais previstas na Constituição Federal.

Isso implica a obtenção de um nível de segurança adequado na instituição, com a participação de todos os integrantes, em suas respectivas esferas de atribuições, em todas as ações voltadas para implementar as medidas de segurança em uma instituição. Para isso, é necessário desenvolver uma cultura de segurança, com o objetivo de estabelecer atitudes favoráveis, por parte dos integrantes da instituição, em relação às exigências de segurança.

Como parte da cultura de segurança, é fundamental que todo integrante do Ministério Público brasileiro compreenda o significado de fazer parte da instituição, entenda a dimensão de seu trabalho e a amplitude de

atuação da instituição na sociedade, com as suas peculiaridades e especificidades. Isso é fundamental para perfeita harmonização das suas rotinas individuais e de trabalho às necessidades de segurança exigidas pela instituição.

Os reflexos da atividade de Segurança Institucional, materializados por procedimentos, normas e processos que envolvem os integrantes de uma instituição, exige conhecer determinados conceitos e definições específicas de segurança, essenciais à compreensão do assunto e ao embasamento doutrinário, como o conceito de ameaça e de vulnerabilidade, pois eles são amplamente considerados e empregados nas análises e nos estudos de segurança.

Ameaça pode ser definida como ação adversa (ou possibilidade de) expressa por vontade de um ator hostil, objetivando suplantar as medidas de segurança, com conseqüências negativas para a instituição ou a seus integrantes. Uma ameaça pode ser entendida, também, como efeito (ou possibilidade) de um evento da natureza causar impacto negativo à instituição.

O conceito de ameaça envolve a existência de um ator hostil, com motivação e capacidade para realizar uma ação adversa, seja técnica, logística, financeira, de mobilização de pessoal. A definição pode ser sintetizada na figura a seguir.

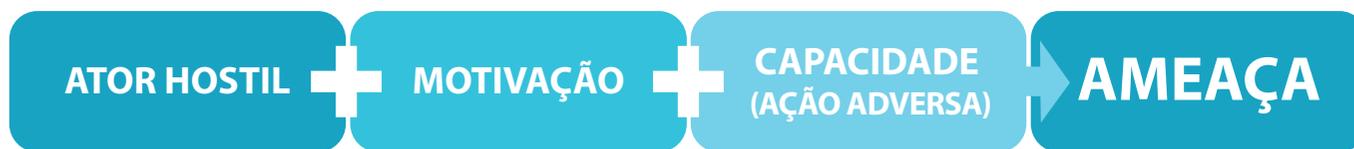


Figura 1: Composição da ameaça
Fonte: elaborado pelo autor (2013).

Em tratando-se de ameaças decorrentes do efeito de um evento da natureza, elas podem se constituírem em enchentes, tremores ou terremotos, incêndios de causa natural, descargas elétricas (raios), aquecimento por exposição ao sol e outros.

As ameaças também podem ser consideradas como condições técnicas, ambientais, materiais ou de outra natureza, inadequadas ou deficientes, que podem originar incidentes de segurança. Como exemplo, cita-se a sobrecarga de energia em um sistema elétrico de um edifício, ocorrida com a conexão de uma quantidade de equipamentos elétricos que exigem uma carga de energia superior ao que o sistema está capacitado. Este tipo de situação pode gerar um princípio de incêndio.

Um incidente de segurança é qualquer evento adverso relacionado à Segurança Institucional, que cause dano, interrupção ou prejuízo (ou ameaça de) de qualquer ordem a um sistema ou serviço, ou ainda, a própria instituição de forma geral e a seus integrantes.

Entender as ameaças é importante para planejar e organizar a Segurança Institucional, pois a identificação das ameaças associada à avaliação das deficiências em segurança permite a realização de ações para mitigar os riscos negativos em segurança.

Excetuando-se os casos de efeitos da natureza, para a configuração de uma ameaça, são necessários os seguintes componentes:

- ◇ **ator hostil, pessoa, grupo, entidade ou organização que realiza uma ação adversa, ou seja, que executa o ato adverso à instituição. Discriminando a natureza de sua ação, ele pode ser deliberadamente hostil, oportunista ou inocente útil;**
- ◇ **motivação é entendida como o impulso ou sentimento que faz com que uma pessoa ou grupo aja para atingir determinados objetivos. Pode ser caracterizada por um conjunto de fatores psicológicos, intelectuais, fisiológicos ou afetivos que – conscientes ou não – mobilizam uma pessoa ou grupo para uma determinada conduta.**

Por fim, há necessidade de que o ator hostil tenha capacidade para realizar uma ação adversa, que é caracterizada como a potencialidade de ordem técnica, logística, financeira e de mobilização de pessoal. Um ator, mesmo que motivado, sem capacidade para realizar uma ação adversa dificilmente atingirá o seu objetivo.

Prosseguindo na apresentação dos conceitos, quando uma ameaça explora as deficiências ou as fragilidades em segurança de uma instituição, em seus sistemas ou serviços, configura-se a vulnerabilidade, que pode ser definida como a existência de deficiências conjugadas com ameaças.

As deficiências ou fragilidades em segurança se constituem em ausência de mecanismos de segurança, equipamentos danificados ou fora de requisitos de segurança, sistemas que funcionam parcialmente, serviços que não atendem ao fim a que se destinam ou procedimentos com falhas de execução. Por exemplo, a janela de uma sala localizada no térreo que não possui fechadura, permite a sua abertura e o conseqüente acesso pelo lado de fora do edifício. Outro exemplo, o protocolo de segurança relativo ao controle de portaria que não prevê o registro dos dados de visitantes. Estas são deficiências que fragilizam a segurança na instituição.

Ao aprofundar a definição do termo vulnerabilidade, pode-se dizer que é uma deficiência presente ou associada a pessoas, áreas e instalações, material, documentação e suportes de informação explorada ou que pode ser explorada por uma ameaça, podendo gerar um incidente de segurança e causar impactos negativos.

Para neutralizar ou minimizar os efeitos negativos de uma deficiência, são estabelecidas medidas de segurança. Os controles de segurança são medidas de segurança adotadas pela instituição para evitar o risco negativo. Segundo a Norma NBR ISO 31.000 (2009), que trata de gestão de riscos, os controles incluem qualquer processo, política, dispositivo, prática ou outras ações que modifiquem o risco.

O pensamento contemporâneo sobre segurança nas organizações públicas e privadas tende a definir dois segmentos para a Segurança Institucional: a segurança orgânica e a segurança ativa. Embora existam algumas variantes nas denominações para estabelecer os conjuntos de medidas de segurança, os conceitos, “orgânica” e “ativa”, são mantidos como forma de definir atribuições específicas para cada segmento.

As medidas de segurança orgânica destinam-se a prevenir e a obstruir ameaças e as medidas de segurança ativa estão voltadas para ações proativas, implementadas com a finalidade de detectar, identificar, avaliar e neutralizar ameaças ou desencadear ações para mitigar os seus efeitos.

O conjunto de medidas de segurança orgânica cria as condições para o exercício das medidas de segurança ativa, estabelecendo-se entre os dois segmentos uma relação simbiótica, de interdependência e de complementariedade, que viabilizará todas as ações para estabelecer níveis adequados de Segurança Institucional.

A segurança orgânica preconiza a segurança de recursos humanos, segurança do material, segurança das áreas e instalações e segurança da informação.

Na segurança ativa, os conjuntos de medidas mais adotados são os relativos à contraespionagem e a contrassabotagem. Alguns operadores de segurança classificam, ainda, como segurança ativa as ações de desinformação, contrapropaganda e contraterrorismo, entretanto não existe consenso neste sentido. Atualmente, no Ministério Público, para efeito prático de execução efetiva de ações, consideram-se os conjuntos de medidas referentes à contraespionagem e a contrassabotagem.

A Segurança Institucional está em constante evolução, o que suscita atualizações em sua doutrina, fruto das modificações das ameaças e da inserção de novos atores, provocadas pelas transformações no ambiente em que as organizações atuam. Decorre, daí, que conceitos como “medidas passivas”, amplamente empregado no passado, não pertencem mais à Segurança Institucional, pois se tornaram ana-

crônicos. A atividade de Segurança Institucional deve ser entendida em uma concepção que envolve capacidade de prevenção e proatividade, considerando atitudes, comportamentos e consciência a respeito das normas de segurança em uma organização.

Um complemento do conceito de controle é definido na NBR ISO 27.002 (2005) como a “forma de gerenciar o risco, incluindo políticas, procedimentos, diretrizes, práticas ou estruturas organizacionais, que podem ser de natureza administrativa, técnica, de gestão ou legal”. A norma ainda assinala que o termo controle é usado como sinônimo para proteção.

A síntese do conceito de vulnerabilidade pode ser expressa pelo esquema da figura a seguir.

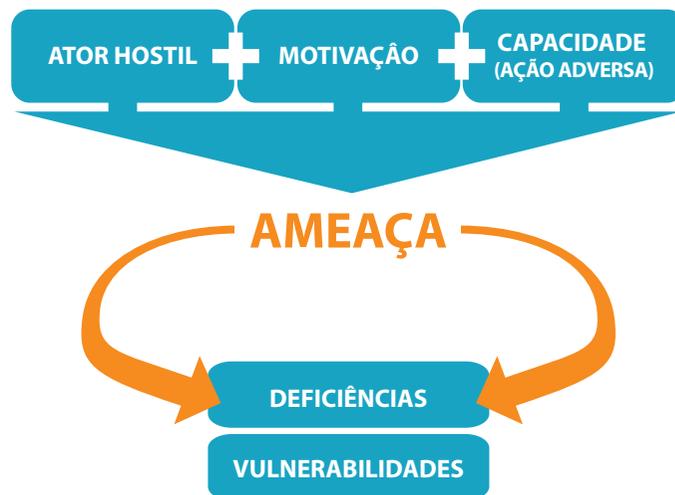


Figura 2: Mecanismo da vulnerabilidade
Fonte: elaborado pelo autor (2013).



Conjuntos de medidas de segurança orgânica

A segurança orgânica se estrutura nos seguintes conjuntos de medidas de segurança:

- ◇ **segurança de recursos humanos;**
- ◇ **segurança do material;**
- ◇ **segurança das áreas e instalações;**
- ◇ **segurança da informação.**

A importância e complexidade do ativo informação exige o desdobramento das medidas de segurança destinadas a sua proteção em subconjuntos, com base nos suportes onde se encontra ou nos meios em que tramita.

É comum a preocupação primordial com a segurança da informação nos meios de tecnologia da informação, contudo ela não se encontra somente neste meio. A informação pode estar em outros suportes, como nas pessoas, na documentação e nas áreas e instalações.

Para realizar a salvaguarda e a proteção das organizações com efetividade, são considerados todos os suportes da informação, o que resulta no desdobramento em subconjuntos, ampliando sua área de atuação.

Dessa forma, a segurança da informação se divide em:

- ◇ **segurança da informação nos meios de tecnologia da informação;**
- ◇ **segurança da informação no pessoal;**
- ◇ **segurança da informação na documentação;**
- ◇ **segurança da informação nas áreas e instalações.**

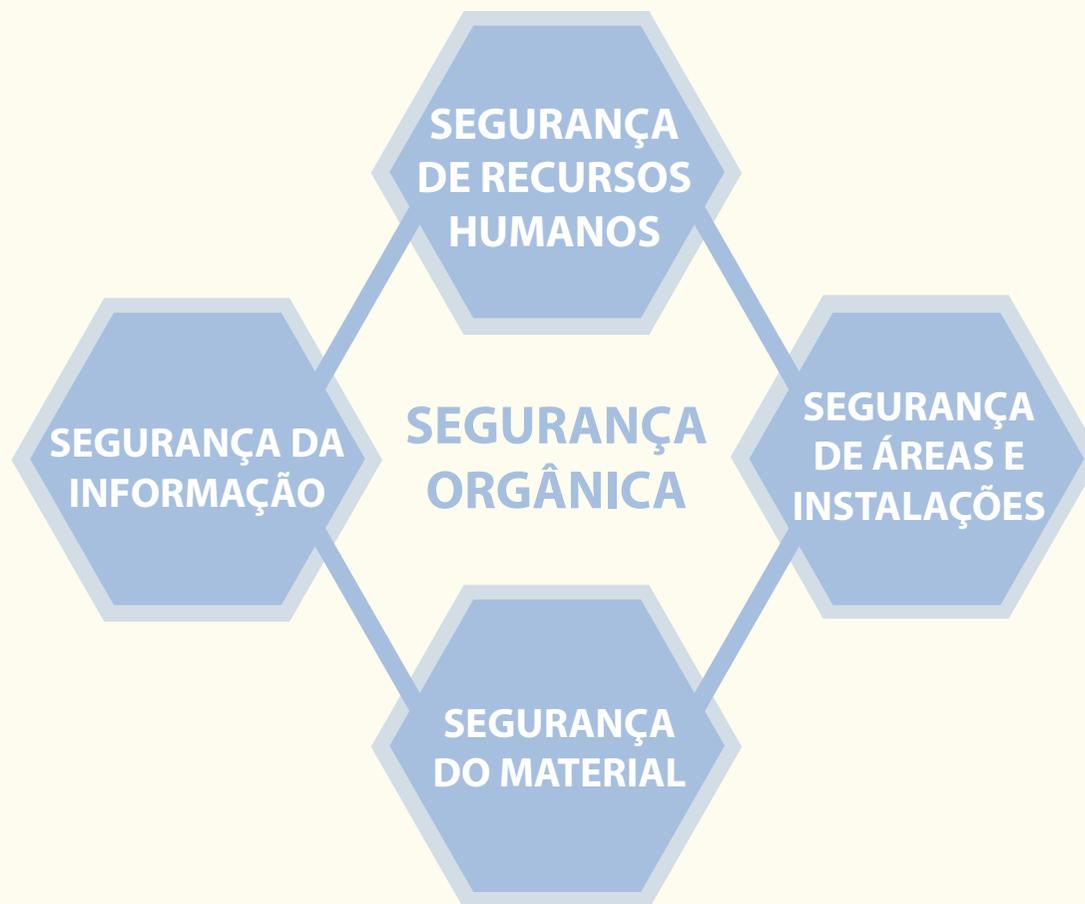


Figura 3: Medidas de segurança orgânica
Fonte: elaborado pelo autor (2013).

Com esta estrutura a segurança orgânica abrange os diversos ativos existentes, não se restringindo ao antigo conceito de patrimônio, focado nos bens móveis e imóveis de uma organização.

Há que se considerar que as normas de segurança orgânica devem ser integradas e complementares. É comum uma regra permear

mais de um conjunto de medidas de segurança. Por exemplo, algumas normas de segurança de áreas e instalações contribuem para a segurança da informação e devem ser integradas.

Com essa configuração a segurança orgânica estende a sua ação a diversas áreas da instituição e vincula a segurança a dois aspectos: a segurança do “ente” e a segurança

da “informação no ente”. Considera-se o “ente” como o ativo a ser protegido ou submetido às normas de segurança.

O quadro a seguir exemplifica melhor este conceito. Pelo valor que a informação assumiu no mundo contemporâneo, é fundamental considerar a sua segurança em quaisquer que sejam os suportes onde ela se encontre.

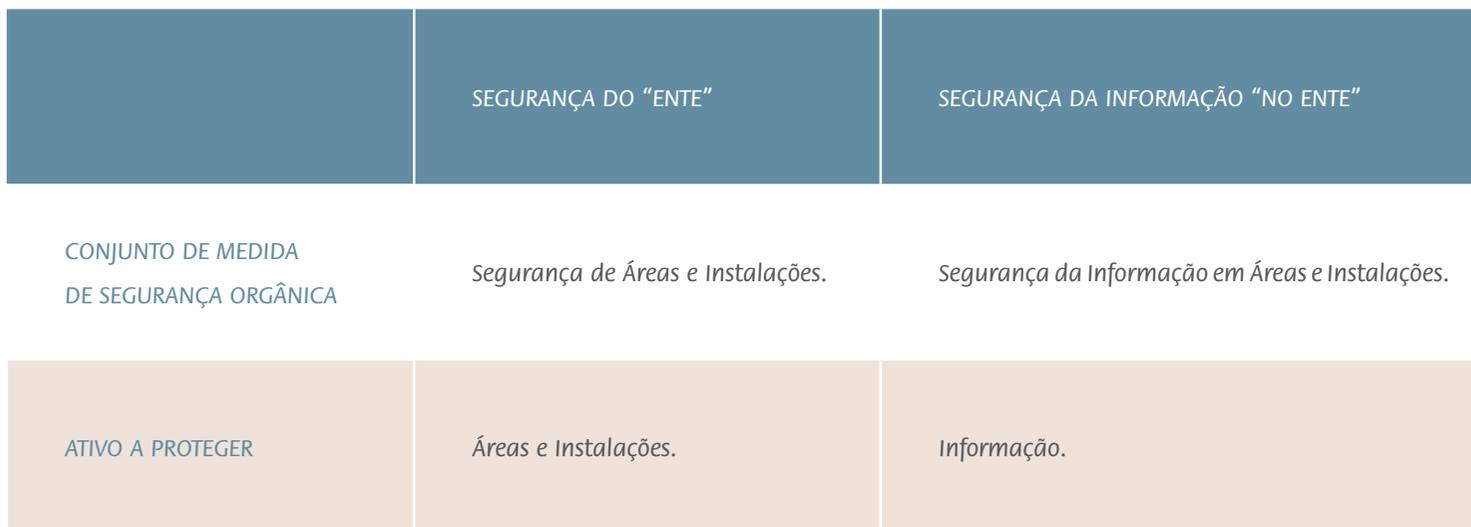


Figura 4: Estrutura de segurança orgânica
Fonte: elaborado pelo autor (2013).

Segurança de recursos humanos

Este conjunto de medidas refere-se a segurança dos recursos humanos da instituição, assegurando a sua integridade física e, em casos especiais, a de seus familiares. Pode ser estendida, também, a pessoas que tenham algum tipo de relação com a organização que exija tal ação.

Normalmente, as ações de proteção destinam-se a garantia do exercício das atividades institucionais. Em alguns casos podem incluir a neutralização de ameaças originadas em circunstâncias extraordinárias.

Segurança do material

Destina-se a segurança do material, entendido como os equipamentos, veículos, armamento, ou seja, o material permanente e de consumo da instituição. O material constitui-se em um ativo economicamente importante para qualquer instituição, além da possibilidade de conter dados e informações sensíveis e sigilosas de interesse de atores antagônicos.

Com relação a este conjunto de medidas, destaca-se que os incidentes de segurança envolvendo material devem ser analisados para verificar a possibilidade de intencionalidade e, conseqüentemente, a ocorrência de sabotagem.

Segurança de áreas e instalações

É o conjunto de medidas que estabelece a segurança para as dependências da instituição. As ações de segurança para áreas e instalações são as que exigem maior integração com as demais, pois parte considerável da atividade institucional ocorre nesse ambiente.

O Plano de Segurança Orgânica, as normas de segurança orgânica e os procedimentos operacionais padrão executados por agentes de segurança ou serviço de vigilantes são os principais instrumentos de definição dos procedimentos de segurança para este conjunto de medidas.



Segurança da informação

Refere-se à proteção da informação nos mais variados suportes em que ela se encontra. É complexo estabelecer normas de segurança para este conjunto de medidas, pois as inovações tecnológicas configuram um ambiente de constante transformação o que exige permanente atualização.

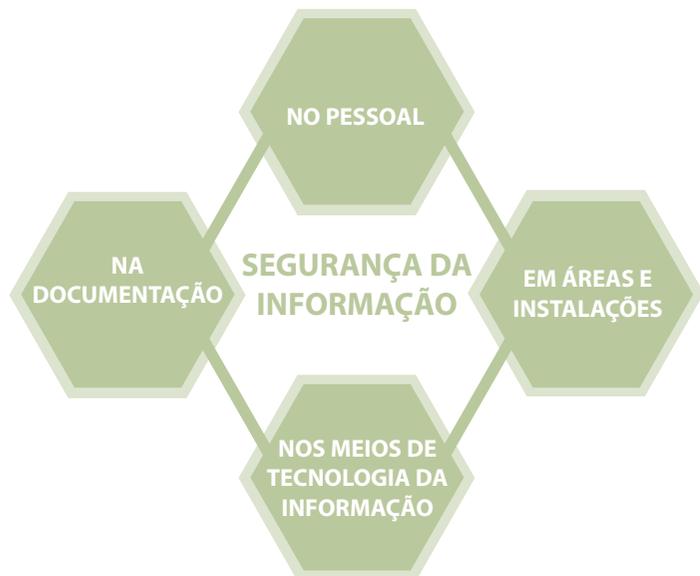


Figura 5: A segurança da informação
Fonte: elaborado pelo autor (2013).

São medidas de segurança que envolvem a proteção de dados, informações e conhecimento sensível ou sigiloso, cujo acesso ou divulgação não autorizado pode acarretar prejuízos de qualquer natureza a instituição ou proporcionar vantagem a atores antagônicos.

Os subconjuntos de medidas de segurança da informação são:

◇ Segurança da informação no pessoal.

Refere-se a medidas de salvaguarda e proteção para assegurar comportamentos adequados dos integrantes da instituição em relação ao grau de sigilo e a sensibilidade da informação.

◇ Segurança da informação na documentação.

Estabelece as medidas de segurança para salvaguarda e proteção da documentação sigilosa. Em alguns casos estende-se, também, aos documentos com conteúdo sensível.

◇ Segurança da informação nas áreas e instalações.

Destina-se a salvaguarda e a proteção da informação contida nas áreas e informações.

◇ Segurança da informação nos meios de tecnologia da informação.

Envolve as medidas de segurança para salvaguarda e proteção contida em qualquer suporte de informática e comunicações.

É relevante destacar que tecnologia da informação (TI) abrange a área de informática e a de comunicações, fixa ou móvel. Alguns autores utilizam a denominação tecnologia da informação e comunicação (TIC) com o mesmo sentido.

Conjuntos de medidas de segurança ativa

A segurança ativa está consubstanciada basicamente em dois conjuntos de medidas de segurança: a contrassabotagem e a contraespionagem.

As medidas de segurança de contrassabotagem são voltadas para neutralizar os atos de sabotagem realizados por atores hostis e mitigar os seu efeito. Elas são desenvolvidas para proteger equipamentos, instalações, pessoas, documentos, informações e sistemas da organização.

A sabotagem é toda atividade intencional que decorra em dano, de qualquer natureza, para a instituição. Normalmente ela é realizada por meio de atos hostis relacionados ao pessoal, ao material e às instalações.

Um ato de sabotagem pode ser desde uma pequena ação para invalidar um equipamento ou material até ações planejadas e concertadas visando atingir, de forma sistemática, a instituição. São ações que podem atingir de forma negativa as pessoas, o material, as instalações, a informação, o funcionamento de

sistemas, a imagem e reputação da instituição, o desempenho funcional de setores e pessoas e a credibilidade da instituição.

As ações de contrassabotagem, de modo genérico, podem ser divididas em ações anteriores ao ato, que possuem um viés de prevenção e antecipação e ações posteriores ao ato de sabotagem, com viés investigativo e de contingência.

Nas ações anteriores ao ato de sabotagem destacam-se as ações de prevenção, que são práticas correntes e sistemáticas voltadas para antecipar-se e prevenir um ato de sabotagem. Refere-se às atividades para reconhecer, assinalar e acautelar, por meio de dispositivos, qualquer ação que foge à normalidade ou qualquer funcionamento de equipamentos diferente do previsto. Inclui-se, nessas atividades, o monitoramento de ambientes e de processos.

Nas ações após a realização do ato de sabotagem, são desenvolvidas medidas de contingência, destinadas a manter em funcionamento os sistemas e serviços

atingidos pelo ato de sabotagem e as medidas de investigação, visando esclarecer o incidente e determinar em que situação e circunstâncias o fato ocorreu e quem são os envolvidos. Essas ações envolvem a identificação e a neutralização dos impactos decorrentes do ato, assim como a sua investigação.

A contraespionagem constitui-se em medidas de segurança voltadas para evitar a espionagem, ou seja, o acesso não autorizado a dados e informações ou a subtração de informação protegida. A espionagem é um ato deliberado para obtenção de informações, sigilosas ou não, que se encontram protegidas, com a finalidade de proporcionar vantagem de qualquer natureza.

O conjunto de medidas de contraespionagem pauta-se por ações de segurança orgânicas para proteção dos sistemas e dos ativos da organização, incluídos os recursos humanos. Os objetivos básicos da contraespionagem são antecipar-se às ações adversas de espionagem; desinformação da inteligência adversa, e neutralização das ações adversas de espionagem.

Fazem parte das ações de contraespionagem a proteção dos sistemas e serviços que utilizam *softwares* e *hardwares*, a identificação de grupos ou pessoas que atuam de forma antagônica à instituição, a identificação de pessoal infiltrado e a produção de conhecimento sobre modus operandi de grupos antagônicos.

Em Segurança Institucional, deve-se sempre considerar que as organizações criminosas, grupos criminosos e grupos antagônicos possuem capacidade de realizar espionagem, mesmo que por meio de procedimentos empíricos, desprovidos de metodologia aplicada. Cada vez mais essas organizações e grupos estão aperfeiçoando a sua forma de atuação e adotando procedimentos técnicos para atingir seus objetivos.

Visão sistêmica da segurança institucional

A Segurança Institucional é parte da atividade meio das organizações, constituindo-se como essencial ao seu funcionamento, por

assegurar as condições necessárias para o exercício das funções institucionais de seus integrantes.

Depois de compreender a concepção da Segurança Institucional e conhecer os conceitos basilares da atividade, percebe-se que a implementação e execução de ações de Segurança Institucional revestem-se de uma visão sistêmica, com a integração e a interdependência das diversas partes que integram a instituição.

O desenvolvimento das atividades de Segurança Institucional não é exclusivo do setor de segurança. Cabe a ele a iniciativa das ações e a coordenação de várias atividades, porém, a complexidade das ações decorrentes da implementação de um sistema de Segurança se estende aos demais setores da organização, cada um com responsabilidades atinentes a sua esfera de atribuições. Assim, cabe ao setor de Tecnologia da Informação, Administração, Engenharia e Arquitetura, Comunicação Social, Treinamento e Capacitação, Financeiro e outros, de acordo com a estrutura de cada instituição, exercer seu papel como partícipe da segurança.

Outro aspecto relevante é o envolvimento dos integrantes da instituição nas ações e procedimentos de segurança, com a adoção de atitudes e posturas positivas em relação às normas e aos processos de segurança. Somente com a construção de uma cultura de segurança, que possa alicerçar a atividade de segurança, estabelecendo procedimentos que permitirão a proteção e a salvaguarda da instituição e de seus integrantes, face às ameaças de diferentes naturezas, é que poderá ser estabelecidas medidas para reduzir situações de risco negativo.

Mas, afinal, segurança para quê? Foi com esta pergunta que teve início este artigo. A reflexão dos aspectos apresentados ao longo deste texto permite concluir que a Segurança Institucional desempenha o papel de contribuir sobremaneira para o livre e independente exercício das funções institucionais, além de prover as condições necessárias para garantir um ambiente de trabalho adequado ao Ministério Público.



* Camel Farah é doutor em Ciências Militares e Mestre em Aplicações Militares, com especialização em Inteligência, Política e Estratégia, Comunicações e Globalização, Justiça e Segurança Humana. Realizou a Gestão de Riscos para a Segurança da Copa do Mundo FIFA 2014 na cidade de Belo Horizonte.

SCRUM:

Gerenciando o desenvolvimento de software de maneira ágil

por Rodrigo da Silva Ferreira*

Este artigo tem como objetivo descrever os principais problemas enfrentados por equipes de desenvolvimento de softwares, e como o Scrum, um framework para gerenciamento de desenvolvimento de produtos complexos, pode ajudar a evitar tais problemas.



O desenvolvimento de *softwares* deixou de ser algo simples e trivial há muito tempo atrás, quando os *softwares* passaram a não ser mais operados apenas pelos desenvolvedores, mas por terceiros, e quando os problemas a serem resolvidos começaram a ser cada dia mais complexos.

Nessa época não havia padrões, normas e nem procedimentos a serem seguidos, o que acabou ocasionando a conhecida “Crise do *software*”, onde os projetos estavam sempre com o custo e o prazo estourados e a qualidade deixava a desejar.

Diante dessa situação, em 1970 Winston Royce lançou um *paper* descrevendo um modelo estruturado para a construção de *softwares* complexos. Assim nasceu o processo denominado *Waterfall*, ou cascata.

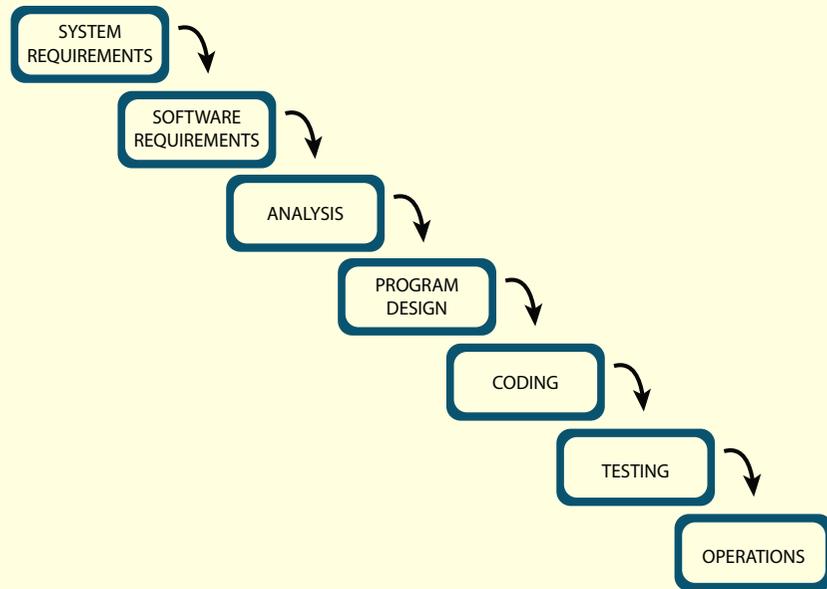


Figura 1: Processo Waterfall

O modelo cascata foi largamente adotado pela indústria de software, mas sua utilização, na grande maioria das vezes, trazia mais problemas do que soluções.

Dentre os principais problemas encontrados nesta abordagem se destacam:

- ◊ **pouca comunicação com os clientes/ usuários envolvidos;**
- ◊ **separação do projeto em equipes distintas, gerando assim descomprometimento;**
- ◊ **custo alto para fazer alterações no projeto;**

◊ **excesso de documentação;**

◊ **falha de comunicação entre os envolvidos.**

Construir um *software* todo de uma vez, para somente então testá-lo e validá-lo é algo muito arriscado e quase sempre inviável. *Feedback* constante e alterações são necessárias em um processo de desenvolvimento de *software*.

Os *frameworks* mais conhecidos e utilizados para resolver os principais problemas causados pelo método *Waterfall* são os chamados *Unified Processes*, dos quais destaca-se o *Rational Unified Process*, conhecido como RUP.

“ A ideia do RUP é que o *software* seja desenvolvido de maneira *iterativa*, onde a cada iteração, um pedaço do *software* é entregue.”

Além disso o RUP também se preocupa com o gerenciamento dos requisitos e mudanças do *software*, e também com a qualidade do *software*.

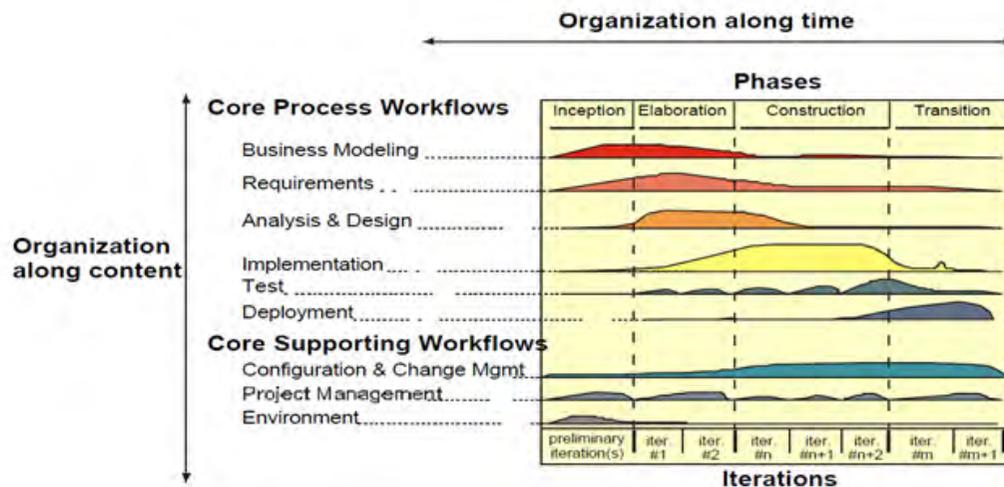


Figura 2: Diagram RUP

Sem dúvidas o RUP ajudou muito a evoluir o mercado de desenvolvimento de *softwares*, entretanto esse *framework* raramente é aplicado iterativamente. Curiosamente, o mercado abandonou justamente a parte que tornava o RUP mais interessante, isto é, decidiu dar menos importância ao *feedback* do cliente.

“ O sucesso ou fracasso do projeto depende, em última instância, do quão feliz o cliente ficou com o resultado alcançado. Sem o *feedback* contínuo, é apenas uma aposta de que o produto vai atender às necessidades e expectativas do cliente.”

Em resposta aos problemas encontrados no mercado de *software* internacional, diversas metodologias foram criadas e comumente chamadas de “*Lightweight Processes*”, em oposição aos seus predecessores e suas diversas ferramentas e exigências.

Entendendo que havia algo em comum entre essas novas metodologias, organizou-se um encontro ao qual 17 proeminentes idealizadores puderam comparecer. Desse evento, concordou-se em quatro valores fundamentais comuns aos participantes, e assim surgiu o Manifesto Ágil.

Um pouco mais tarde, os mesmos autores e mais outros participantes enriqueceram o manifesto incluindo os princípios ágeis, isto é, o conjunto de práticas que engrandecem e tornam possíveis aqueles quatro valores.

Manifesto para o desenvolvimento ágil de *software*

Estamos descobrindo maneiras melhores de desenvolver *software* fazendo-o nós mesmos e ajudando outros a fazê-lo. Através deste trabalho, passamos a valorizar:

Indivíduos e interações entre eles mais que processos e ferramentas.
Software em funcionamento mais que documentação abrangente.
Colaboração com o cliente mais que negociação de contratos.
Responder a mudanças mais que seguir um plano.
Mesmo havendo valor nos itens à direita, valorizamos mais os itens à esquerda.

Kent Beck Ward Cunningham Andrew Hunt Robert C. Martin Dave Thomas	Mike Beedle Martin Fowler Ron Jeffries Steve Mellor	Arie van Bennekum James Grenning Jon Kern Ken Schwaber	Alistair Cockburn Jim Highsmith Brian Marick Jeff Sutherland
--	--	---	---

Figura 3: Manifesto Ágil

“ Para entender qualquer uma das metodologias ágeis, entre elas o Scrum, é necessário entender os valores e princípios por trás delas.”

Aprender uma metodologia sem absorver seus princípios é desnecessariamente difícil e leva a essa tendência de chamar de Scrum o ferramental e não a cultura.

Os doze princípios do manifesto ágil:

- ◇ **nossa maior prioridade é satisfazer o cliente através de entregas frequentes e desde cedo de *software* de valor;**
- ◇ **receba bem a mudança de requisitos, mesmo tardias no desenvolvimento. Processos ágeis encaram mudanças para vantagem competitiva do cliente;**
- ◇ **entregue *software* funcionando com frequência, em intervalos de semanas ou meses, dando preferência para períodos mais curtos;**

- ◇ **pessoas de negócios e desenvolvedores devem trabalhar juntos diariamente durante o projeto;**
- ◇ **construa projetos com pessoas motivadas. Dê a eles o ambiente e o suporte que precisarem e confie que eles farão o trabalho;**
- ◇ **método mais eficiente e efetivo de agregar informações para e de um time de desenvolvimento é conversa cara a cara;**
- ◇ **software funcionando é a primeira medida de progresso;**

- ◇ **processos ágeis promovem desenvolvimento sustentável. Patrocinadores, desenvolvedores e usuários deveriam ser capazes de manter um ritmo constante indefinidamente;**
- ◇ **atenção contínua a excelência técnica e bom design engrandecem a agilidade;**
- ◇ **simplicidade - a arte de maximizar a quantidade de trabalho não necessário - é essencial;**
- ◇ **as melhores arquiteturas, requisitos e design emergem de times auto-organizados;**
- ◇ **em intervalos regulares, o time reflete sobre como se tornar mais efetivo e, então, sintoniza e ajusta comportamentos de acordo.**

O manifesto ágil foi um marco para o mercado de desenvolvimento de *software*, e é a base das metodologias ágeis. Qualquer metodologia ágil, como por exemplo XP, Kanban e Scrum, tem suas práticas e fundamentos voltados a estes princípios e valores.

Scrum

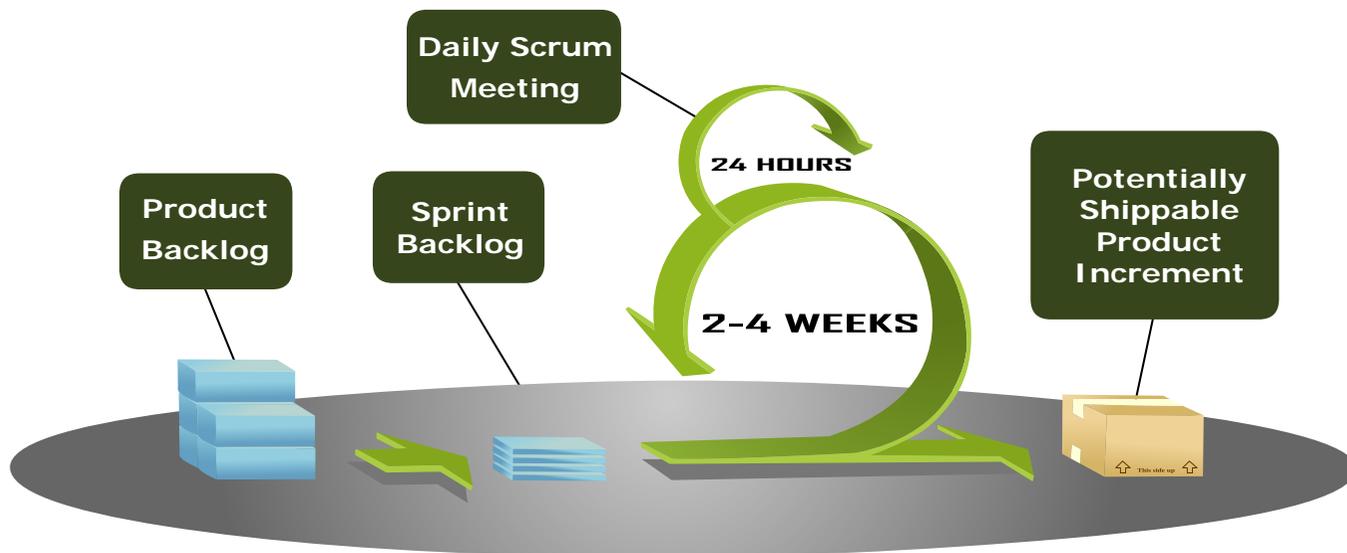
Em 1995 na OOPSLA, uma conferência que ocorre anualmente nos Estados Unidos, Ken Schwaber apresentou um *paper* que descrevia o processo Scrum, e explicava a essência do progresso que o Scrum trazia, quando comparado aos processos tradicionais de desenvolvimento de *software*.

Ainda em 1995, o processo era um tanto diferente da forma como hoje é descrito o Scrum. A terminologia mudou, alguns detalhes antes apenas recomendados tornaram-se obrigatórios, detalhes antes obrigatórios se tornaram recomendações e os dados são mais embasados. E é também interessante notar que já desde esse documento, fala-se em projetos com duração, custo e produto final variáveis, implicando inevitavelmente em discussões sobre contratos.

Desde então e até hoje, a presença do Scrum no mercado de desenvolvimento de *software* só cresceu. Em 2001, quando o Manifesto Ágil foi escrito, Scrum ainda estava em fase inicial de adoção, nas primeiras ondas de interesse.

Em 2005, já estava presente em diversas empresas de produção de *software* e começando a ser adotado em áreas de informática em empresas cujo objetivo final não era a produção de *software*. Em 2007, chegava, ainda tímido, no mercado nacional e, em 2009, a grande explosão, já tão esperada, aconteceu.

“Facilmente adaptável em ambientes que já utilizavam anteriormente processos como o RUP ou variações dele, podemos dizer que o Scrum é um processo ágil mais regrado em termos de gerenciamento.”



Copyright© 2005. Mountain Goat Software

Figura 4: Framework Scrum

O Scrum hoje é um *framework* para desenvolvimento de produtos complexos, composto por papéis, artefatos e eventos.

Papéis do Scrum

O Scrum prescreve três papéis: *Product Owner*, *Scrum Master* e *Time de Desenvolvimento*.

O *Product Owner* é o representante do cliente dentro da equipe de desenvolvimento de *software*. Isto é, é ele o responsável por entender o que o cliente precisa, montar um plano que faça sentido para o projeto e transportá-lo para conhecimento do Time de Desenvolvimento.

Por mais simples que possa parecer, essa é uma tarefa bastante complexa porque envolve entender como o sistema será utilizado pelos usuários finais, e priorizar o que ainda há para ser feito de forma a trazer o máximo possível de valor para o cliente a cada entrega.

Geralmente os projetos de *software* atendem a mais de um cliente ao mesmo tempo, e isto pode gerar conflitos de interesses, pois um cliente sempre vai achar que suas necessidades são mais importantes e precisam ser atendidas primeiro. Isto reforça a importância do *Product Owner*, pois ele será o responsável por decidir a quem atender em qual momento, de forma a sempre trazer valor aos clientes e tornar o projeto tão satisfatório quanto possível.

O *Time de Desenvolvimento* é formado por profissionais responsáveis por produzir os incrementos do software, que serão entregues a cada iteração. O Scrum não define cargos, sendo assim não importa se o profissional é um programador, analista de requisitos, testador, DBA etc todos estes são intitulados como Desenvolvedor.

A principal característica de desenvolvedores ágeis é seu autogerenciamento.

Desenvolvedores que trabalham com Scrum têm as ferramentas e o ambiente propício para dispensar as ordens e a superespecificação de uma tarefa e ainda realizar seu trabalho satisfatoriamente.

“ Enquanto o *Time de Desenvolvimento* está focado no “Micro-Gerenciamento”, ou seja, em suas tarefas e em como resolvê-las da melhor maneira possível, o *Product Owner* está focado no “Macro-Gerenciamento”, pensando no produto como um todo, em quais serão os próximos passos, e principalmente em como agregar valor para os clientes.”

O Scrum Master é o responsável por focar no “Processo”, ou seja, no Scrum e nos princípios e valores ágeis. É função dele garantir que todos os envolvidos entendam e apliquem corretamente o Scrum, além de auxiliar o *Product Owner* e o *Time de Desenvolvimento*.

O Scrum Master é responsável também por remover os “impedimentos” que surgem durante o desenvolvimento do produto, para evitar que o *Time de Desenvolvimento* percam o foco de suas atividades. Vale lembrar que impedimentos são aqueles problemas mais complicados, em que os desenvolvedores tentaram mas não foram capazes de resolver sozinhos.

Eventos do Scrum

Seja para planejamento financeiro ou para aprovação de um projeto, frequentemente somos obrigados a prover um planejamento prévio do que se espera que esteja pronto em cada momento na construção de um sistema.

Embora não tão rígido quanto em métodos tradicionais, o Scrum se adequa bem a esse modelo ao usar o conceito de *time-boxes*, que são períodos invariáveis de tempo nos quais atividades específicas são feitas.

As iterações no Scrum são chamadas de *Sprints*, que consistem no tempo destinado ao desenvolvimento de incrementos do produto, além de conter outras reuniões. O Scrum determina que a duração das *Sprints* não seja superior a quatro semanas. Este tempo curto ajuda na diminuição dos riscos e também na obtenção de *feedback* o mais cedo possível.

Vários fatores influenciam na decisão da duração da *Sprint*, como por exemplo: tamanho da equipe, produtividade da equipe, dificuldade tecnológica, momento do projeto, dentre outros.

Sprint Planning

Ao iniciar uma nova *Sprint*, devemos primeiramente planejar o que deverá ser feito nessa *Sprint*. Esse planejamento é feito na reunião chamada de *Sprint Planning*, onde o *Product Owner*, o *Scrum Master* e o *Time de Desenvolvimento* devem participar.

Durante o *Sprint Planning*, o *Product Owner* deve apresentar os próximos itens mais prioritários a serem desenvolvidos, e os desenvolvedores devem entender esses itens, do ponto de vista comercial, além de discutirem e tirarem todas as dúvidas que surgirem. Discussões técnicas sobre como fazer tais itens também são feitas durante esta reunião.

Após as explicações e discussões, os desenvolvedores definem quais itens que eles serão capazes de entregar ao final da *Sprint*, levando em consideração a duração da *Sprint*. O *Product Owner* e o *Time de Desenvolvimento* devem chegar a um acordo sobre os itens que serão desenvolvidos na *Sprint*, e então todos definem qual será a Meta da *Sprint*.

A Meta da *Sprint* é um objetivo que será atendido ao final da *Sprint*, através da implementação dos itens escolhidos, e fornece uma visão sobre o propósito da *Sprint* e como ela vai agregar valor para os clientes.

O *Sprint Planning* deve ter uma duração máxima de oito horas, para uma *Sprint* com duração de quatro semanas.

Logo após o *Sprint Planning*, os desenvolvedores vão trabalhar na construção do próximo incremento do produto, enquanto o *Product Owner* trabalha no detalhamento dos próximos itens mais prioritários, além de esclarecer as dúvidas que os desenvolvedores possuem quanto a parte comercial dos itens que estão sendo implementados.

Daily Scrum

O *Daily Scrum* é uma reunião realizada todos os dias, durante a *Sprint*, com duração máxima de 15 minutos, onde o *Time de Desenvolvimento* faz um alinhamento de suas atividades e também sinaliza os problemas e impedimentos existentes.

Durante o *Daily Scrum* todos os desenvolvedores devem responder a três perguntas:

- ◇ que fiz desde o último *Daily Scrum*;
- ◇ que estou fazendo no momento;
- ◇ existe algum impedimento no alcance da Meta da *Sprint*.

O objetivo dessa reunião é melhorar a comunicação na equipe e dar a todos uma visão mais clara do andamento da *Sprint*. Além disso, ela facilita a identificação e resolução de problemas e impedimentos.



Sprint Review

Ao final de uma *Sprint*, espera-se que exista uma nova versão, incrementada, do sistema pronta para entrar em produção. Sejam grandes ou pequenas mudanças, é fundamental agregar *feedback* dos clientes sobre o que foi produzido.

A *Sprint Review* é uma reunião com duração máxima de quatro horas, para uma *Sprint* com duração de quatro semanas, na qual participam o *Scrum Master*, o *Product Owner*, o *Time de Desenvolvimento* e caso o *Product Owner* sinta necessidade, poderá convidar outras pessoas interessadas como clientes e usuários.

Nesta reunião serão apresentados os itens que foram concluídos durante a *Sprint*, e também, eventualmente, os itens que não foram concluídos. Os problemas encontrados durante a *Sprint* também serão discutidos nessa reunião, bem como as soluções desses.

A *Sprint Review* é uma oportunidade que a equipe tem em cada *Sprint* para mostrar para o cliente as mudanças. Ela é importante tanto para que o cliente saiba das novidades que estarão disponíveis para uso, quanto para que o *Time de Desenvolvimento* receba o *feedback* real dos usuários do sistema e entenda melhor suas necessidades.

Sprint Retrospective

A *Sprint Retrospective* é o último evento da *Sprint*, devendo possuir duração máxima de três horas, para uma *Sprint* com duração de quatro semanas, onde o *Scrum Master*, o *Product Owner* e o *Time de Desenvolvimento* se reúnem para pensar em melhorias referentes ao processo, às ferramentas, e às pessoas e interações entre elas.

Esse é um dos eventos mais importantes do *Scrum*, pois é o momento formal focado em inspeção e adaptação. Nessa reunião todos devem colaborar para identificar os pontos negativos que os afetaram na execução de suas atividades e no cumprimento da Meta da *Sprint*, e principalmente pensar em ações de melhoria que deverão ser implementadas durante a próxima *Sprint*.

Artefatos do Scrum

Para manter uma melhor visibilidade do que ainda há para fazer e do que já foi feito tanto no projeto como um todo quanto em um *Sprint*, algumas ferramentas são sugeridas pelo próprio *framework*.

O *Scrum* prescreve apenas dois artefatos: *Product Backlog* e *Sprint Backlog*.

O *Product Backlog* é uma lista ordenada de tudo que precisa ser feito no produto, ou seja, é uma lista com todas as funcionalidades e necessidades a serem desenvolvidas para a construção do produto. Esta lista deve ser ordenada por prioridade, onde os itens mais importantes e prioritários ficam no topo, devendo ser implementados primeiramente.

O *Product Owner* é o responsável por manter esta lista atualizada, adicionando novos itens, removendo itens não mais necessários, atualizando as informações dos itens e reordenando-os conforme a prioridade for mudando.

Devido a limitação de tempo da *Sprint*, e da capacidade do time de desenvolvimento, apenas alguns itens do *product backlog* serão desenvolvidos a cada *Sprint*. A lista com os itens a serem desenvolvidos durante a *Sprint* é chamada de *Sprint Backlog*.

O *Sprint Backlog* deixa visível a todos o trabalho necessário, que o time de desenvolvimento deverá executar, para o alcance da meta da *Sprint*. Apenas o time de desenvolvimento é responsável por manter o *Sprint Backlog*.

Considerações Finais

Conforme foi descrito,

“o *Scrum* é um *framework* muito simples, com poucas regras e prescrições, o que o torna facilmente adaptável em ambientes que utilizam outras metodologias de desenvolvimento de *software*.”

Por ser um *framework*, o *Scrum* não te diz como fazer as coisas, ele apenas te diz o que deve ser feito, e com isso podemos adaptá-lo as nossas necessidades e restrições.

Não importa se na sua empresa ou projeto você precise utilizar Casos de Uso para documentar os requisitos, fazer estimativas usando Pontos por Função, ou utilizar qualquer outra prática/ferramenta.

O *Scrum* não te proíbe de utilizar tais práticas, e um dos papéis do *Scrum Master* é justamente descobrir quais práticas e ferramentas serão utilizadas para a construção do produto, montando assim o processo ideal a ser seguido por todos, sempre levando em consideração a cultura, as ferramentas e as restrições da empresa.





Gestão de Risco de Segurança da Informação

Camel André de Godoy Farah



Gestão de riscos é um processo completo e dinâmico, organizado em etapas, que envolve um conjunto de atividades e ações desenvolvidas de forma coordenada, destinado a controlar os riscos de uma instituição, neutralizando ou mitigando o seu impacto. O artigo introduz o cenário atual da segurança da informação e descreve as atividades compreendidas no processo de gestão de riscos de uma organização.

As transformações do ambiente

Desde que o gênero humano teve consciência de sua existência na face da Terra, percebeu que o ambiente em que vive está em constante transformação, fruto da expansão do conhecimento humano e de seu desdobramento, representado por ciclos de evolução, autoalimentados, sempre em movimento. Esta modificação permanente do ambiente influenciou, ao longo do tempo, a literatura, as artes, as relações humanas, a política, a guerra, a arquitetura, a ciência e, sobretudo, a economia e as relações internacionais, hoje as duas grandes alavancas da globalização.

Os ciclos de evolução são impulsionados por inovações tecnológicas, produtos

epistemológicos que, após um tempo de maturação, depois de empregadas, produzem um novo conhecimento ou revelam novos aspectos desse conhecimento, os quais servirão de plataforma para outras inovações tecnológicas, dando sequência ao ciclo.

Nos últimos trinta anos, as transformações globais tiveram o seu ritmo acelerado, ocasionado pela rápida obsolescência das tecnologias e do conhecimento, trazendo novos referenciais sociais, econômicos, tecnológicos e culturais, facilitando a produção e a divulgação da informação na sociedade, contribuindo para construir um ambiente propício à produção de novos conhecimentos,

originando o que se convencionou chamar de “sociedade do conhecimento” ou “sociedade da informação”.

O complexo processo de globalização teve como viés determinante a produção de informação de toda espécie, gerando uma interdependência global e atribuindo grande valor ao conhecimento como um fator econômico e de poder.

Uma rápida avaliação da linha do tempo da sociedade, caracterizando-a em pré-industrial, industrial e do conhecimento, evidencia a influência desse processo em relação às condicionantes referenciais da evolução, como mostrado no quadro a seguir.

SOCIEDADE		
CONDICIONANTES	PRÉ-INDUSTRIAL	INDUSTRIAL
CENTROS DE CONHECIMENTO	Europa.	Europa e EUA.
FATORES DE PRODUÇÃO	Terra Trabalho manual.	Capital; matéria prima; planta industrial.
FOCO ECONÔMICO	Comercialização de commodities agrícolas.	Produtos industrializados.
EXERCÍCIO DO PODER	Detentores de terras.	Detentores dos meios de produção.
INTERESSES INDIVIDUAIS	Sobrevivência.	Bem-estar; escalada social.
INTERESSES DAS ORGANIZAÇÕES	Controle dos bens de produção.	Proteção da cadeia de produção.

Figura 1: A evolução da sociedade
Fonte: elaborado pelo autor (2013).

Nesse processo, a informação passou a ser reconhecida, pelas organizações públicas e privadas, como um ativo de grande importância e que, conseqüentemente, deveria ser protegida, constatação que gerou reflexos diretos para a segurança.

Percebeu-se que os antigos paradigmas de segurança, voltados para o material e para as pessoas, comumente chamados de “segurança patrimonial” ou “segurança corporativa”, precisavam ser revistos, pois as demandas das organizações por segurança não mais se restringiam à proteção de suas edificações.

“O ambiente contemporâneo impôs um novo perfil à atividade de segurança, inspirando maior amplitude de sua área de atuação e novas atribuições para cumprir o seu papel de salvaguardar as organizações. O enfoque de segurança passou a considerar a organização de forma global e envolver outros setores relacionados.”

A informação passou a ser o diferencial para os órgãos públicos e empresas privadas. Proteger este ativo passou a ser um desafio para as organizações, como forma de garantir capacidade de atender às demandas da sociedade, inserção e consolidação no sistema de governança pública e vantagem competitiva de toda ordem.

O cenário da segurança da informação

O termo “segurança da informação” normalmente nos reporta a uma associação a expressão “segurança meios de tecnologia da informação”, especificamente a informática. Porém, a segurança da informação está inserida em uma cenário muito mais amplo do que a proteção de *hardwares* e *softwares* de informática, ela é parte integrante da Segurança Institucional.

A segurança da informação está relacionada à proteção de todos os suportes onde a informação se encontra, como as pessoas, a documentação, os meios de tecnologia da informação e as áreas e instalações. Em todos estes suportes são depositados dados de interesse da instituição que se constituirão em

informação, o que enseja medidas de proteção destes suportes.

Sem dúvida, os meios de tecnologia da informação constituem-se em um suporte de informação relevante, em particular pelo amplo emprego dos meios de informática e de comunicações – incluindo telefones fixos e móveis. Entretanto, os demais suportes merecem a atenção, para que sejam estabelecidas medidas de segurança de forma completa.

Ao analisar as condicionantes e pressupostos que envolvem a segurança da informação identifica-se que este conjunto de medidas de segurança está inserido no âmbito da Segurança Institucional, inter-relacionado com os demais conjuntos de medidas de segurança que a constituem, como a segurança de recursos humanos, a segurança do material e a segurança de áreas e instalações.

Esses conjuntos de medidas atuam todos de forma sistêmica, com aspectos de segurança que permeiam mais de um conjunto de medidas. Dessa forma, não há como considerar a segurança da informação como uma atividade estanque, encerrada nela mesma. Há que se observar que para as medidas de segurança da informação serem implementadas com efetividade é necessário que ocorra integração e complementariedade com os demais conjuntos de medidas.

A figura a seguir aborda a relação existente entre os conjuntos de medidas e outras ações que permeiam a segurança, como a gestão de crises e a proteção da imagem e reputação da instituição.

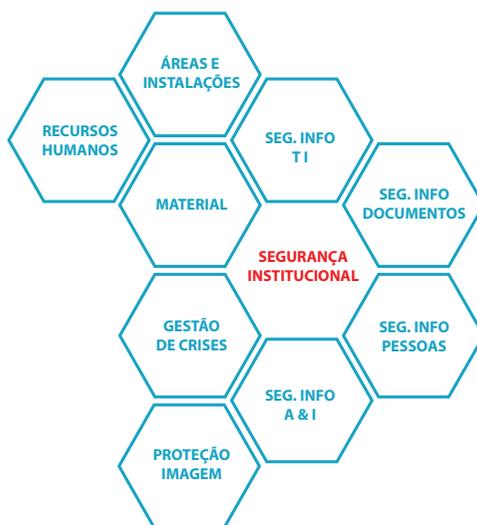


Figura 2: A interdependência dos conjuntos de medidas de segurança. Fonte: elaborado pelo autor (2013).

Depreende-se, então, que a segurança da informação é parte de um conjunto de medidas de segurança que proporcionam a proteção e salvaguarda da instituição e de seus integrantes, denominado Segurança Institucional. Cabe à segurança da informação implementar sistemas de proteção que atuem de forma integrada com os demais conjuntos de medidas para garantir a confidencialidade, integridade, disponibilidade e autenticidade da informação.

Uma forma de estruturar e organizar a segurança da informação em uma instituição para cumprir a sua finalidade é por meio de um programa de gestão de riscos, instrumento que permite identificar os riscos em segurança, fazer a análise e avaliação e propor soluções para reduzir estes riscos.

A gestão de riscos em segurança da informação

Gestão de riscos é um processo completo e dinâmico, organizado em etapas, que envolve um conjunto de atividades e ações desenvolvidas de forma coordenada, destinado a controlar os riscos de uma instituição, neutralizando ou mitigando o seu impacto.

“Quando enfocamos o assunto segurança, normalmente, relacionamos riscos a uma conotação negativa, vinculada à possibilidade de algo acontecer com impacto negativo, ou seja, relaciona-se a ameaças. Contudo, os riscos podem estar vinculados a conceitos positivos, também, caracterizando oportunidades.”

Os riscos podem estar vinculados a conceitos positivos, caracterizando oportunidades e a conceitos negativos, revelando ameaças. Quando enfocamos o assunto segurança, normalmente relacionamos riscos a uma conotação negativa, vinculada à possibilidade de algo acontecer com impacto negativo em relação aos objetivos de segurança estabelecidos, ou seja, relaciona-se a ameaças.

De acordo com a NBR ISO 31.000 (2009), risco é o “efeito da incerteza nos objetivos. Um efeito é um desvio em relação ao esperado – positivo e/ou negativo”. O gerenciamento de riscos é uma forma de abordar as incertezas

e as suas consequências para os objetivos planejados de uma organização.

A gestão de riscos pode ser utilizada em diversos ramos da atividade e em qualquer tipo de organização, como por exemplo: empresas privadas, órgão públicos, operações complexas, mercado financeiro, operações militares e de segurança pública, grandes eventos, ações de defesa civil, segurança no trabalho, segurança da informação, entre outras. Especificamente em segurança da informação, o processo de gestão de riscos pode ser utilizado para identificar e explorar as oportunidades ou identificar e reduzir os impactos negativos de um incidente de segurança envolvendo o ativo informação.

A gestão de riscos permite a melhoria de processos e a otimização de atividades, particularmente em situações complexas quando diferentes variáveis influenciam o cenário. A aplicação da gestão de riscos em segurança da informação permite identificar oportunidades, mapear ameaças, contribuir para a melhoria do planejamento, contribuir no processo de tomada de decisão, evitar incidentes de segurança e proteger a imagem e reputação da instituição.

A norma brasileira NBR ISO 27.005:2011¹ reúne doutrina referente à gestão de riscos com metodologia consagrada internacionalmente e aplicável à segurança da informação, fornecendo princípios e diretrizes para a implementação de um processo de gestão de riscos. A aplicação da norma, entretanto, deve prever adaptação às necessidades particulares da instituição, adequação aos públicos envolvidos, percepção de segurança, cultura institucional e critérios de risco.

O processo de gestão de riscos é composto pelas seguintes atividades, as quais podem ser compreendidas como etapas: estabelecimento do contexto, identificação de riscos, análise de riscos, avaliação de riscos e tratamento de riscos. Além dessas, a comunicação e consulta e o monitoramento e análise crítica são atividades que permeiam todo o processo.

Estabelecimento do contexto

O estabelecimento do contexto consiste em conhecer a instituição em que se realiza a gestão de riscos, detalhando o ambiente interno e o ambiente externo, nos aspectos que podem influenciar a segurança. É no estabelecimento do contexto que se conceberão os critérios de risco, mesmo que de forma provisória.

Em segurança da informação, os critérios de risco podem ser consubstanciados nos conjuntos de medidas de segurança, que auxiliam na identificação dos fatores-chave.

A comunicação e a consulta consistem em ações de interação com os diversos atores que atuam no processo de gestão de riscos. Visa realizar o entendimento entre as pessoas que participam do processo, conhecer as perspectivas dos envolvidos, definir responsabilidades e estabelecer um canal de informações.

O monitoramento e análise crítica têm como finalidade realizar o acompanhamento do desempenho das atividades submetidas à gestão de riscos para comparação com a

situação requerida ou ideal em cada uma delas. Esta atividade refere-se à verificação de conformidade do desempenho por meio de controles que identifiquem desvio de desempenho ou conduta. Pode ser realizada por meio de auditorias, de fichas de avaliação de desempenho, de esquemas de validação de processos e, até mesmo, por observação direta.

A figura a seguir mostra as atividades compreendidas pelo processo de gestão de riscos.



Figura 3: Processo de gestão de riscos
Fonte: adaptado de ISO 31.000:2009.

O correto estabelecimento do contexto permite melhor identificação de riscos.

Ao estabelecer o contexto compreendem-se as variáveis que, de alguma maneira, podem influenciar no desempenho da segurança. Para constituir o contexto considera-se:

- ◇ estrutura organizacional da instituição;
- ◇ informações sobre sistemas e serviços de segurança;

- ◇ atores envolvidos (de todos os tipos de relações e graus de envolvimento);
- ◇ características das áreas e instalações;
- ◇ cultura de segurança da informação na instituição;
- ◇ conjunto de medidas e segurança considerados.

Para definição dos critérios de risco, a NBR ISO 31.000:2009 (2009) indica os seguintes aspectos que devem ser considerados:

- ◇ natureza e tipos de causas de riscos;
- ◇ consequências que podem ocorrer e como serão medidas;

- ◇ como a probabilidade será definida;
- ◇ evolução no tempo da probabilidade e das consequências;
- ◇ como o nível de risco será determinado;
- ◇ pontos de vista das partes interessadas;

- ◇ definição do nível em que o risco se torna aceitável;
- ◇ como e quais combinações de riscos serão consideradas.

Identificação de riscos

A identificação de riscos consiste em assinalar de forma ampla os riscos que podem afetar a segurança da informação na instituição. Devem ser determinadas as fontes de riscos (ameaças), áreas de impactos (locais/vítimas), eventos (acontecimentos/mudanças de circunstâncias), causas (motivações) e consequências (impactos).

A finalidade desta etapa é identificar uma relação de riscos baseada nos aspectos citados que possam interferir de forma negativa nos

objetivos de segurança da informação da instituição.

O processo para identificar os riscos pode ser descrito com as etapas abaixo:

- ◇ identificar os fatores-chaves;
- ◇ em cada fator-chave relacionar as fontes de riscos (ameaça/perigo);
- ◇ detalhar as fontes de risco (ação, ator, capacidade);

- ◇ identificar os ativos envolvidos;
- ◇ descrever as deficiências (fragilidades) ou os fatores críticos relacionados.

Na operacionalização da etapa podem ser utilizadas técnicas para a identificação de riscos, tais como: consulta a servidores especialistas, estudo documental, avaliação da função de compliance, análises setoriais, avaliação de sistemas e serviços.

Análise de riscos

A análise de risco envolve verificar as fontes de risco, sua probabilidade de ocorrer e os impactos decorrentes. É a compreensão dos riscos que fornecerá subsídios para a avaliação de riscos e as decisões de tratamento.

Em resumo, o risco é analisado em termos de probabilidades e consequências. Os riscos podem ser examinados por meio de análise qualitativa e quantitativa.

A análise qualitativa utiliza a descrição ou escalas explicativas para definir um grau de probabilidade ou impacto. É realizada com base nos componentes do risco e utilizada na análise inicial do risco, quando não se dispõe de dados numéricos, os dados numéricos

são inadequados ou insuficientes e situações complexas.

A análise quantitativa do risco utiliza valores, normalmente séries históricas estatísticas, percentuais, valores de custo e lucro. É empregada quando o cálculo do nível de risco pode ser expresso numericamente. É importante ressaltar que não se devem utilizar valores numéricos quando não existem dados que expressem tais valores.

A partir das análises quantitativa e qualitativa, são identificadas as probabilidades de um risco ocorrer e o impacto ocasionado. Para isso existem técnicas e metodologia aplicáveis que permitem concluir sobre o

nível do risco quanto à sua probabilidade (por exemplo, improvável, remoto, ocasional, provável etc.) e quanto ao seu impacto (por exemplo, desprezível, crítico, grave etc).

O grau de risco vai ser determinado pela conjugação de sua probabilidade de ocorrência ao impacto causado. O grau de risco pode ser apresentado em forma de tabela de dupla entrada, com probabilidades e consequências.

A figura abaixo mostra uma tabela simples de grau de risco. Neste caso, o grau de risco mais alto corresponde a 3 e o grau de risco mais baixo a 1.

		PROBABILIDADE	
		ALTA	MÉDIA
CONSEQUÊNCIAS	ALTA	3	3
	MÉDIA	3	2
	BAIXA	2	1

Figura 4: Tabela de grau de risco
Fonte: elaborado pelo autor (2013).

Avaliação de riscos

Consiste na determinação, por meio das informações obtidas nas etapas anteriores, de quais riscos necessitam de tratamento, qual tratamento deve ser adotado e a sua prioridade.

Os critérios para essa avaliação devem ser coerentes com os parâmetros selecionados no estabelecimento do contexto e estar alinhados aos critérios da administração em relação à segurança da informação, particularmente em relação aos recursos disponíveis.

Em qualquer situação, deve-se estipular uma prioridade para o tratamento do risco, de acordo com as possibilidades existentes. Em decorrência, avulta importância a utilização da gestão de riscos para determinar a prioridade na execução de ações para mitigar os riscos associados a situações negativas. A avaliação de riscos proporciona subsídios para tomada de decisão a respeito de quais precisam ser tratados e qual a prioridade.

Tratamento de riscos

O tratamento de riscos envolve a determinação de uma ou mais opções para modificar os riscos e a implementação dessas opções. É o momento em que se identificam as soluções para mitigar os riscos assinalados, orientando a operacionalização de novos controles de segurança ou a modificação dos existentes.

A avaliação de riscos vai produzir uma listagem de riscos que necessitam de tratamento. Essa listagem pode incluir as prioridades e a classificação do nível de risco. A partir dessa listagem, são adotadas ações para tratar o risco.

O tratamento envolve evitar, compartilhar, modificar ou reter os riscos, empregando os aspectos citados na NBR ISO 31.000 como opções de tratamento:

- ◇ **ação de evitar o risco ou se decidir não iniciar ou descontinuar a atividade que dá origem ao risco;**
- ◇ **tomada ou aumento do risco na tentativa de tirar proveito de uma oportunidade;**
- ◇ **remoção da fonte de risco;**

- ◇ **alteração da probabilidade;**
- ◇ **alteração das consequências;**
- ◇ **compartilhamento do risco com outra parte ou partes;**
- ◇ **retenção do risco por decisão consciente e bem embasada.**

Para o tratamento, é importante ressaltar que se deve buscar o equilíbrio entre os custos e os esforços para a implementação de ações para mitigar o risco e os benefícios decorrentes de sua implementação. Deve-se, também, atender à função de *compliance*, de modo a obter a conformidade legal e normativa em todas as ações.

O tratamento de riscos será completado com a implementação de planos e projetos que viabilizarão as ações para o tratamento de riscos.

Ao finalizar o processo de gestão de risco, verifica-se que as suas diversas etapas, embora apresentadas de forma linear, possuem elementos em sua dinâmica que levam a enxergar o processo de forma sistêmica, com a interação de todas as etapas, como mostra a figura abaixo.

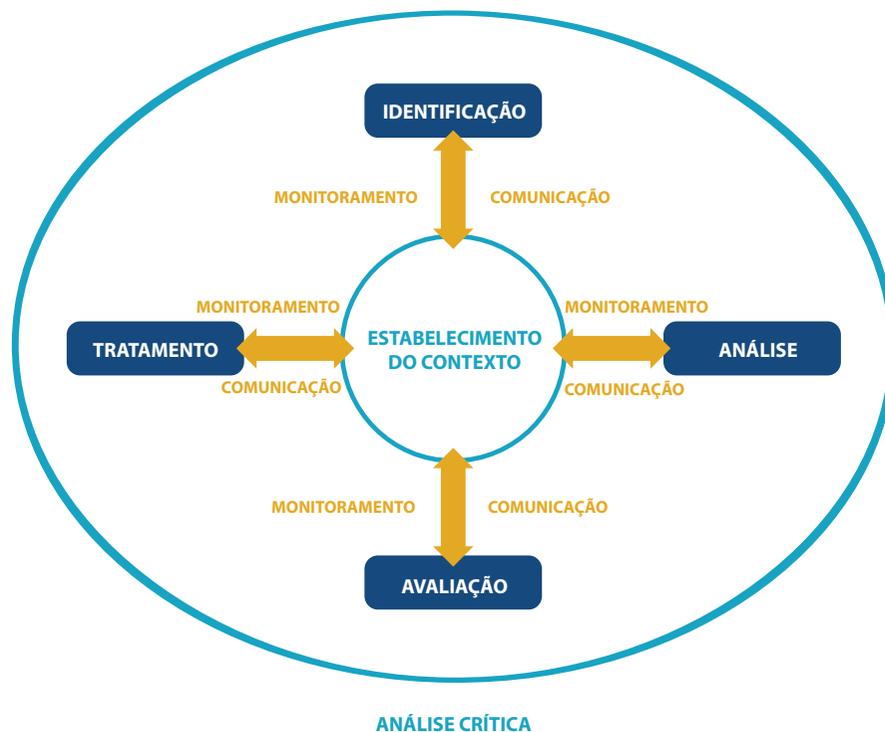


Figura 5: Processo de gestão de riscos.
Fonte: elaborado pelo autor (2013).

Produtos da gestão de riscos

“ A implementação de um processo de gestão de riscos proporciona à instituição um mapeamento e estudo crítico das ameaças e vulnerabilidades a que estão sujeitas. Com isso, é possível obter produtos que permitirão aperfeiçoar controles e obter níveis mais adequados de segurança”

A implementação de um processo de gestão de riscos proporciona para a instituição um mapeamento e estudo crítico das ameaças e vulnerabilidades a que estão sujeitas. Um programa dessa natureza gera uma série de produtos que permitem aperfeiçoar os controles de segurança e obter níveis mais adequados de segurança.

Como exemplo, cita-se os seguintes produtos:

- ◇ relatório de gestão de riscos, que contempla todas as informações e conclusões sobre o programa de gestão de riscos e constitui-se em um valioso instrumento para subsidiar as decisões na área de segurança da informação;
- ◇ caderno de recomendações, relatório com as recomendações para a implementação e aperfeiçoamento dos controles de segurança;
- ◇ plano de tratamento de riscos, que discrimina de forma detalhada os procedimentos necessários a serem executados com cada risco, para mitigar aos seus efeitos em termos de probabilidades e os eventuais impactos de sua ocorrência.

Além disso, o programa de gestão de riscos permite subsidiar a elaboração dos seguintes planos:

- ◇ plano de contingência, que é a previsão de uma série de ações a serem realizadas para reduzir o impacto decorrente de um incidente de segurança, objetivando manter os sistemas e serviços

de segurança, ou relacionados a ela, funcionando de forma mínima e, desse modo, mitigando os efeitos negativos de qualquer natureza;

- ◇ plano de controle de danos, que tem por objetivo realizar o levantamento dos ativos atingidos pelo incidente de segurança e identificar a amplitude do dano causado. Permite avaliar o comprometimento desses ativos, mensurar o impacto pela interrupção de determinada atividade nos sistemas e processos de segurança e estabelecer medidas para sua recuperação;
- ◇ plano de emergência, planejamento destinado a execução de ações para proteção e salvaguarda de ativos em uma situação de emergência.

Em resumo, a gestão de riscos vem sendo utilizada em crescente frequência nos setores privado e público. Ela é aplicável a situações simples como um processo de tomada de decisão em um determinado órgão e é aplicável a situações complexas como em segurança da informação. Conhecer a sua metodologia e os processos que a compõem torna-se tarefa imprescindível ao operador de segurança.



* Camel Farah é doutor em Ciências Militares e Mestre em Aplicações Militares, com especialização em Inteligência, Política e Estratégia, Comunicações e Globalização, Justiça e Segurança Humana. Realizou a Gestão de Riscos para a Segurança da Copa do Mundo FIFA 2014 na cidade de Belo Horizonte.





CONSELHO
NACIONAL DO
MINISTÉRIO PÚBLICO



ISSN 2317-5397