

## Cybersecurity e adequação ao novo COSO ERM estão entre as tendências de Governança, Gestão de Risco e Compliance para 2018

Wagner Roberto Pugliese (\*) e Claudinei Elia (\*\*)

*As transformações que ocorrem em ritmo acelerado na economia, na política e no próprio comportamento das pessoas têm impactado o ambiente de negócios e as organizações, quer pelo desenvolvimento das relações éticas, quer pela burocracia governamental*

Para atender às exigências desse novo cenário, com um significativo acréscimo no arcabouço legal e a demanda por maior transparência, a necessidade de uma estrutura efetiva e robusta de GRC (Governança, Risco e Compliance) tem crescido significativamente nas organizações.

Tais transformações do mercado nos levam a algumas tendências que farão parte do dia a dia das empresas em 2018, a começar pela auditoria da cultura organizacional baseada no conceito "extended organization", no qual se espera que todos os envolvidos na cadeia de valor da companhia tenham o comportamento e as percepções alinhadas aos seus princípios organizacionais (missão, visão e valores). Como as empresas estão contratando mais serviços de terceiros, é imprescindível que esses parceiros tenham aderência ao ambiente cultural da corporação.

Nesse sentido, os riscos existentes nas parcerias, como ocorre nas Joint Ventures, merecem atenção e devem estar no radar dos empresários. Para reduzir a exposição ao risco, uma das principais ações deve ser a avaliação periódica das transações entre as partes relacionadas, o acesso irrestrito e tempestivo aos relatórios gerenciais e da alta administração, além das comunicações sobre os alertas e os incidentes operacionais. A complexidade da estrutura de governança empresarial e do posicionamento da auditoria interna é determinante para compreender e atuar sobre os riscos.

Outra tendência que faz parte deste cenário em função das características do novo COSO ERM (Enterprise Risk Management), elaborado pela organização COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) como complemento ao COSO 2013, está relacionada à adoção de mudanças significativas na gestão estratégica de riscos propostas pelo Comitê. As principais alterações miram o alinhamento da gestão de riscos com a estratégia da empresa e a performance, sua ligação com o processo decisório, a gestão do apetite ao risco e a variação aceitável em termos de performance.

Ainda entre as perspectivas não apenas para 2018 como também para os anos subsequentes, está o desenvolvimento da área dedicada ao Compliance das organizações e capacitação de equipes para este setor. Segundo pesquisa divulgada recentemente pela Câmara Americana de Comércio (Amcham), 59% entre 130 executivos entrevistados investiram na área de Compliance motivados pela Operação Lava Jato. Mais do que o atendimento a leis, a adoção de boas práticas deve fazer parte da cultura organizacional.

O grande gargalo nesse segmento é a captura das regulamentações, o tratamento do

que é relevante e a implantação das alterações necessárias para atender a esses normativos. A tendência é que mais setores tenham regulamentação específica. A exemplo da recente publicação da resolução do Banco Central n.º 4595/2017 que dispõe sobre Compliance nas instituições financeiras, estão sendo estruturadas normas para a área de saúde. Atualmente, há cerca de 3 mil publicações mensais envolvendo normas das esferas públicas municipais, estaduais e federais dirigidas ao segmento financeiro, além das autorregulações de outras entidades, como da Febraban (Federação Brasileira dos Bancos). Se considerados outros setores, são publicadas cerca de 15 mil normas ao mês.

Grande parte das empresas brasileiras já se deu conta de que as informações geradas por elas são ativos de extrema importância ao seu negócio. Com isso, há uma preocupação cada vez mais intensa em relação à proteção da base de dados da companhia, o que faz do Cybersecurity uma grande tendência para se manter na agenda dos executivos no próximo ano. Iniciativas de cunho tecnológico que suportarão as empresas num ambiente de maior pressão e complexidade regulatória, especialmente advindas da sociedade e dos governos, já estão endereçadas. Dessa forma, o acesso a mecanismos de inteligência artificial, robotização, aprendizado da máquina e o uso de Data Analytics são cada vez mais relevantes para amparar a jornada de transformação disruptiva de todos os setores da economia, mantendo a segurança jurídica dos negócios e a conformidade a leis e a regulamentos.

A última e não menos importante tendência está relacionada à política de relacionamento com os clientes. No mês de novembro de 2017, entrou em vigor a resolução n.º 4539/16, do Banco Central, que trata sobre o assunto. A norma dispõe sobre como os bancos devem conduzir suas atividades com base nos princípios da ética, responsabilidade, transparência e diligência junto aos seus clientes e usuários de produtos e serviços. Esforços nesse sentido já vêm sendo feitos para minimizar as diversas reclamações em órgãos como a Senacon (Secretaria Nacional de Defesa do Consumidor), o Banco Central e o Procon (Programa de Proteção e Defesa do Consumidor). Para minimizar essas ocorrências, as empresas buscam ferramentas capazes de apoiar todo o processo de concepção de produtos e serviços, permitindo ao usuário avaliar a aderência às normas pelas equipes comerciais e de atendimento.

Nesse cenário de mudanças constantes, profissionais preparados e atualizados contribuem para que a evolução do processo de GRC das empresas siga o mesmo ritmo das exigências do mercado. Mais do que identificar vulnerabilidades em processos operacionais, é preciso acompanhar os planos de ação para solução desses problemas, quando identificados.

(\*) Tem mais de 30 anos de experiência como executivo de Auditoria Interna, Compliance e Controles Internos em empresas como Banco Itaú Unibanco, PWC, Banco Votorantim e Duratex. Desenvolveu outras atividades como

(\*\*) Tem mais de 27 anos de experiência na área de Seguros e Resseguros em Programas Complexos de Grandes Riscos e na Gestão de Riscos Corporativos.

# Sua empresa está pronta para usar metodologias inovadoras?

Acompanhar as tendências é fundamental para quem quer se diferenciar no mercado. A cada dia, surgem novidades que geram impacto na maneira como as empresas trabalham. Some-se a esse cenário as inovações tecnológicas, mudanças no comportamento do consumidor, velocidade da informação, avanço da concorrência, impacto da transformação digital e um mundo com menos fronteiras comerciais

Pedro Pereira Neto (\*)

Parece que tudo fica mais confuso, não é mesmo? Por isso, é preciso buscar informações, aprender, aprofundar-se. Mas também é importante tomar decisões rápidas. É preciso planejar, mas também entregar resultados em prazos cada vez menores. É preciso sofisticar processos, mas também testar modelos mais simples. É preciso administrar de acordo com o que está dando certo, mas experimentar as novas práticas.

As coisas parecem estar acontecendo todas ao mesmo tempo. E estão. Por isso, nesse cenário em que tudo muda em ciclos mais curtos, a forma de gerenciamento de projetos também precisa mudar. SCRUM, FDD (Feature-Driven Development), XP (eXtreme Programming) são nomes de alguns métodos que privilegiam a adaptabilidade, entregas mais simples e estruturas menos hierárquicas. Elas começaram a ganhar espaço nas empresas de TI e rapidamente foram adotadas por gestores de projetos, em várias organizações.

Na medida em que os métodos ágeis se tornaram mais presentes, gestores de projetos tiveram que aprender a utilizá-los e perceberam estar diante do desafio de integrar o tradicional modelo de gestão de projetos com as metodologias mais inovadoras e rápidas. Se, por um lado, é possível ganhar em termos de tempo, em outro se perde sem um planejamento e documentação completamente estruturados. Não se pode falar que uma forma de trabalhar seja melhor que a outra. Elas são diferentes e se adequam de acordo com o cenário e as características dos projetos e das equipes envolvidas.



Diante das necessidades que variam em cada projeto, o mercado passou a falar em metodologias híbridas, que possibilitam o cumprimento de importantes etapas de planejamento e documentação, mas também se aproveitam do ciclo de soluções rápidas proporcionado pelos métodos ágeis, em que as entregas de valor são feitas de forma contínua, através de processos interativos. O tema ainda é novo no mercado. Por isso, escrevi este artigo para dar algumas dicas sobre essas tendências.

- 1) Entenda o contexto dos seus projetos: antes de adotar metodologias híbridas é importante entender o contexto de negócios de cada empresa, sua especificidade e o que tem maior valor no projeto;
- 2) Avalie a urgência das entregas: em que prazo o projeto precisa estar pronto para ser testado / utilizado? Metodologias híbridas permitem combinar a velocidade das metodologias ágeis à necessidade de documentação e controle dos formatos tradicionais. Vale avaliar o que tem maior relevância em cada situação.
- 3) Respeite a cultura organizacional: avalie quais são os traços predominantes de comportamento em cada organização. Empresas mais tradicionais tendem a demandar um projeto completo, com documentação adequada e implementação ao final de todas as etapas. Em culturas mais inovadoras, que permitem a experimentação e o erro, as metodologias híbridas podem fluir melhor. Mais uma vez, não existe certo ou errado, mas o que combina mais com a organização e sua forma de funcionar.
- 4) Que valor a equipe de projetos quer entregar? As metodologias ágeis têm o objetivo de entregar valor para o cliente mais rapidamente. Ou seja, é possível acompanhar o desenvolvimento de protótipos, fazer testes, ver o funcionamento do novo produto ou serviço na medida em que ele é desenhado. A documentação vai sendo construída ao longo do tempo, fundamentando o que está sendo implementado.
- 5) Metodologias híbridas servem para combinar a necessidade de rapidez de implementação (conquistada com os métodos ágeis) e a boa documentação referente ao projeto (característica dos projetos desenvolvidos de acordo com métodos tradicionais).

(\*) É Analista de Projetos na Sankhya, desenvolvedora de sistemas de gestão empresarial.

## Cinco aplicações da estratégia Multicloud que merecem a atenção do seu negócio

A computação em nuvem já é uma realidade cotidiana e o mesmo pode ser dito sobre o multicloud – estrutura que permite a utilização de serviços em múltiplas nuvens para reduzir riscos, diminuir os custos e aumentar o leque de alternativas para atender às necessidades de cada negócio. Diversas empresas e pessoas físicas têm se beneficiado da técnica, mas ainda há estratégias e funcionalidades desconhecidas e pouco aproveitadas, capazes de gerar grandes resultados utilizando a tecnologia.

Confira, abaixo, cinco aplicações da estratégia multicloud que merecem a atenção do seu negócio:

### Utilização para gestão eficiente das cargas de uma empresa

Existem ferramentas capazes de gerenciar workloads em clouds públicas e privadas. A partir de um ponto centralizado, é possível explorar um billing (sistema que controla o consumo de recursos), com visão completa dos gastos e tendências. Hospedando esses serviços em um sistema multicloud, a empresa consegue reduzir custos, com facilidade, ao migrar as operações de uma nuvem para outra, sempre buscando a melhor eficiência e custo-benefício.

### Plataforma de IoT

Multicloud não é apenas infraestrutura e por isso, pode ser utilizada como plataforma para IoT, conectando objetos à internet e ter todas as ferramentas de análise estatísticas e acesso a outros sistemas.

Os grandes provedores estão estruturando serviços para suportar os dados gerados por sensores e dispositivos – conseguindo, assim, agregar funções de segurança, gerenciamento, controle,

repositório e análise dos dados fundamentais para essas aplicações.

### Bigdata e Analytics

Pequenas, médias e grandes empresas podem se beneficiar do multicloud ao utilizá-lo como plataforma para soluções de big data e analytics, armazenando um grande número de dados e possibilitando a análise completa das informações disponíveis. Em geral, com um investimento baixo, é possível escolher as melhores soluções dentre as diversas opções oferecidas por

provedores de cloud, se adequando perfeitamente às características de cada negócio.

### Inteligência Artificial

As plataformas de Inteligência Artificial, como o Machine Learning e a Computação Cognitiva, estão entre as tecnologias que podem se beneficiar do multicloud. As empresas, hoje, possuem acesso imediato a plataformas prontas de grandes provedores de cloud que possuem escala e tecnologia avançada para suportar a maioria das necessidades de negócios que envolvam projetos de Inteligência Artificial. Utilizando as ferramentas como serviço é possível potencializar esses projetos com grande velocidade e assertividade.

### Transformação Digital

O multicloud é uma ferramenta extremamente útil para empresas que pretendem se modernizar e aumentar a agilidade de sua TI. O ideal é contratar uma companhia especializada na área, que possa auxiliar nessa jornada, oferecendo soluções no ambiente de nuvens capazes de trazer mais agilidade, segurança e eficiência ao negócio – sempre buscando o melhor custo-benefício. Divulgação/ UOLDIVEO

(Fonte: Cleiton Ferreira, CTO do UOLDIVEO).

## News @TI



### Kyvo lança filial em Lisboa

@ A Kyvo Design-Driven Innovation, empresa brasileira especializada em inovação e design de serviços, anuncia o início das atividades de sua filial em Lisboa. É a segunda operação internacional da Kyvo em menos de dois anos. A primeira fica no Vale do Silício, nos Estados Unidos, no centro de inovação GSVlabs, do qual a Kyvo é representante exclusiva no Brasil. O objetivo com a operação em Portugal é participar do mercado europeu de inovação com a realização de projetos de Transformação Digital, Open Innovation e Corporate Venture para as empresas da região (<http://kyvo.com.br/>).