

Fim do ciclo dos descartáveis.

Consultoria, gestão de riscos da informação e mais recentemente governança, risco e conformidade tem sido meu espaço de trabalho nos últimos 10 anos. Depois de tanto tempo estudando o assunto, aprendendo, apoiando o desenvolvimento de novas abordagens e acompanhando os movimentos do mercado, dos clientes, dos fornecedores e dos profissionais que fazem tudo isso acontecer, me veio a sensação de que estamos andando em círculos. Quero dizer, de que vivemos ciclos em quase tudo que fazemos inclusive quando o assunto é gestão de riscos.

Tudo parece mesmo se repetir, ano após ano, com pequenas variações. Você possui informações que requerem certo grau de privacidade. Existem pessoas querendo e tentando obtê-las para tirar algum tipo de proveito. E entre os dois, existem meios de manuseio, armazenamento, transporte e descarte de informações (as variáveis da equação) que possuem falhas e representam o “tabuleiro” do jogo de gato e rato. Ainda como um terceiro jogador, temos os fornecedores que parecem entender bem as regras do jogo e procuram oferecer ao rato meios mais eficazes para se proteger do gato.

Como se não bastasse, muitos ratos não têm uma visão bem definida do que deve ser protegido, do seu valor ou importância, e muito menos do potencial inventivo dos gatos, o que acaba criando um dilema para os fornecedores: pensar em sustentabilidade e despende um grande esforço tentando convencer o rato da importância de uma solução estruturada, ou simplesmente pensar no agora e oferecer uma solução imediatista de retorno rápido e continuidade duvidosa?

Como o cliente tem sempre razão, parece que os ratos já têm a resposta. Talvez pela natureza do próprio rato, que precisa sobreviver aos ataques do gato dia após dia sem planejar demais o futuro, ele acabe optando pelo que parece ser o mais fácil e instintivamente apropriado. A propósito, qualquer semelhança entre o rato e o tabuleiro, e os executivos em seus cargos voláteis e suas empresas competitivas não é pura coincidência.

O que ocorre, portanto, é que estamos andando em círculos adotando medidas de curto prazo que demonstram ser eficientes somente até o fim de um ciclo, mas que revelam ser perecíveis e insustentáveis quando surgem variações, e assim, o início de um novo ciclo.

Vejo empresas com belos discursos progressistas, mas agindo como que desinteressadas em inovar, desenvolver novos conhecimentos, pesquisar hoje para planejar o amanhã de forma mais estruturada. Talvez seja uma imposição silenciosa do mercado, a pressão dos *stakeholders* capitalistas acostumados com operações de *overnight* ou mesmo uma ação inconsciente. Mas qualquer que seja a razão, não me parece algo coerente com o desejo de crescer e se tornar uma empresa adulta.

O erro parece nítido para mim. Se tiverem que pescar em um lago onde só existe um único tipo de peixe, preferem investir menos tempo e dinheiro analisando apenas a situação atual

e ensinando os pescadores a pescar apenas aquele peixe. Ao invés de ir além, avaliar a situação atual e a futura e assim, investir em soluções estruturadas que preparem verdadeiros pescadores com conhecimento apropriado para o agora, mas também aptos a reagir, se adaptar e ampliar suas habilidades para novos lagos, novos peixes e novas condições. Enfim, preparar a empresa para o modelo *build-in-block* em que se ganha maturidade à cada novo passo, ou à cada novo “bloco” de experiência.

É possível notar este comportamento equivocado em diversas iniciativas. Soluções de filtro de conteúdo, desenvolvimento de software e gerenciamento de identidade, por exemplo, feitos e refeitos com baixíssimo índice de reaproveitamento. Soluções de análise de riscos que simplesmente entregam um retrato congelado no tempo sem estar conectado a algo maior e contínuo que possa realimentar um processo de gestão integrada. Soluções de gerenciamento de incidentes operadas em silos que despejam um volume descomunal de informação sem conexão suficiente para que se possa extrair aprendizados. Soluções de treinamento de usuários que os tratam como ativos temporários sem visar a construção de uma cultura de risco sólida. E ainda soluções de conformidade e *assurance* que reinventam a roda à cada novo requerimento e acabam gerando uma sobreposição irracional de *frameworks*, controles, testes, monitoramentos e conseqüentemente de esforço para mantê-los.

Não sei ao certo se estou simplificando demais algo que, na prática, é muito mais complexo. Contudo, pude perceber uma atmosfera quase teatral e surreal nas inúmeras relações cliente-forcedor que presenciei nos últimos anos. De um lado alguém com orçamento e o desejo de estancar o quanto antes um sangramento, como se fosse seu único problema. De outro, o fornecedor com uma visão mais ampla do tabuleiro, mas também motivado por um desejo incontrolável de realizar seu papel de vendedor e oferecer algo que se encaixe perfeitamente no que foi solicitado, mesmo que não seja uma solução definitiva. E o pior é que tudo isso acontece em um clima de falsa sensação de satisfação. De um lado o cliente fingindo estar satisfeito com a solução, e de outro o fornecedor fingindo ter oferecido o que há de melhor, mesmo que ambos reconheçam esta falsidade em seus íntimos e acabem motivados a seguir em frente, em atender suas necessidades imediatas sem se preocupar com a continuidade e o trajeto de longo prazo da empresa.

Parecem, na verdade, adolescentes corporativos só pensando na programação do fim de semana e despreocupados como o amanhã. Como resultado, vemos uma perda generalizada de dinheiro, tempo, competitividade e confiança. Tudo que uma empresa séria e interessada na continuidade e no desenvolvimento do seu negócio não deseja.

Se vivemos mesmo em ciclos, precisamos fechar logo este ciclo das soluções descartáveis e começar algo estruturado e sustentável que possa ser acumulado ano após ano, contribuindo assim para o aumento da maturidade com que as empresas gerenciam seus ativos de tecnologia da informação, seus riscos, sua conformidade, sua reputação e seu futuro. Parafraseando o famoso dramaturgo e poeta inglês, William Shakespeare, a melhor forma de prever o futuro é inventá-lo!

No próximo mês começo a falar sobre COBIT - *Control Objectives for Information and related Technology* e como utilizar uma linguagem comum para simplificar e reduzir os

esforços duplicados que levam à conformidade com regulamentações e padrões de mercado.

Marcos Sêmola é Global IT GRC Manager da Shell International Limited Gas & Power na Holanda, CISM, BS7799 Lead Auditor, PCI Qualified Security Assessor; Membro fundador do Institute of Information Security Professionals of London. MBA em Tecnologia Aplicada, Professor da FGV com especialização em Negociação e Estratégia pela London School, Bacharel em Ciências da Computação, autor de livros sobre gestão da segurança da informação, governança e inteligência competitiva. Visite www.semola.com.br ou contate marcos@semola.com.br

Nota: Este artigo expressa exclusivamente a opinião pessoal do autor, não representando necessariamente a opinião da empresa citada.