



Custo de negligenciar a cibersegurança vai além do caixa da empresa

Leonardo Lemes Fagundes (*)

O Brasil enfrenta uma onda crescente de ataques cibernéticos, com 356 bilhões de tentativas registradas em 2024, conforme dados da CNN. A questão central é: a falta de investimento adequado em cibersegurança já causa perdas significativas. É preciso agir para proteger dados e reputação. A cibersegurança deixou de ser uma opção para se tornar uma necessidade urgente. Negligenciar investimentos nessa área pode ter consequências graves. De acordo com projeção da PwC, o custo médio de um ciberataque pode atingir US\$ 5,3 milhões no caixa da empresa, sem contar os demais prejuízos de reputação, e o Chief Information Security Officer (CISO) ainda pode responder criminalmente pela passividade. O custo é altíssimo.

Nos últimos dias, soube-mos do que alguns veículos da imprensa estão noticiando como o maior vazamento de dados da história, com mais de 16 bilhões de senhas e credenciais expostas do Google, Apple, Facebook, Telegram e até de serviços governamentais. Independentemente de serem dados novos ou oriundos de outros vazamentos, com essa abundância de informações, os criminosos podem direcionar seus ataques para pessoas físicas, jurídicas ou instituições públicas. Incidentes dessa natureza, quando confirmados, podem colocar em risco a reputação da empresa e a proteção dos dados de seus usuários e clientes.

OS CISOs estão na mira da justiça em casos de ciberataques. Em 2023, a Securities and Exchange Commission (SEC) dos EUA acusou a SolarWinds e seu CISO, Timothy Brown, de fraude e falhas de controles internos relacionadas a riscos e vulnerabilidades cibernéticas conhecidas, que levaram ao notório ataque à cadeia de suprimentos em 2020. A SEC alegou que Brown estava ciente dos riscos, mas não os resolveu ou os escalou adequadamente dentro da empresa, além de fazer declarações enganosas aos investidores. Joseph Sullivan, ex-CISO da Uber, foi condenado por obstrução da justiça e ocultação de um crime grave por seu papel em encobrir uma violação de dados massiva que ocorreu em 2016. Ele não reportou o incidente às autoridades regulatórias e tentou pagar hackers para que o caso permanecesse em sigilo. O con-

selho desaprovou a atitude. No entanto, a alternativa de pagar aos cibercriminosos não foi inédita. Há quatro anos, um ransomware nas sedes da JBS dos EUA, Canadá e Austrália custou US\$ 11 milhões à empresa, que pagou aos criminosos para que não vazassem informações. Outro exemplo marcante foi o ataque à Colonial Pipeline, em 2024. A divisão de oleodutos da empresa norte-americana teve seu sistema invadido, resultando na interrupção do fornecimento de combustível para todo o sudeste dos EUA. A companhia foi forçada a pagar um resgate aos criminosos – valor não divulgado, mas certamente alto.

Esses incidentes comprovam a importância do tema. Estabelecer e manter um programa robusto de segurança cibernética, com políticas e procedimentos de segurança claros e abrangentes, alinhados com as melhores práticas e regulamentações relevantes é o primeiro passo para realizar uma gestão responsável dos riscos cibernéticos, mas não é só isso. Investir em ações que tenham como foco aprimorar a postura de segurança é fator crítico de sucesso para a estratégia de segurança das organizações. Outro ponto crucial é fomentar o desenvolvimento da cultura de segurança organizacional, promovendo a conscientização de todos os colaboradores. As iniciativas de conscientização e educação devem alcançar do mais alto escalão da organização até os parceiros de negócios e clientes para que assim todo o ecossistema da companhia amadureça com o tema.

A cibersegurança deve fazer parte da estratégia de qualquer empresa que deseja solidez no mercado. A omissão ao tema abre uma lacuna enorme para riscos. Implementar e manter um programa de segurança eficaz traz tranquilidade para os executivos e segurança reputacional. Em um mundo em que dados são ativos valiosos e os ataques estão cada dia mais sofisticados, a proteção contínua é uma necessidade estratégica. Diante de um cenário cada vez mais complexo, a pergunta que toda empresa deve se fazer é: ‘podemos arcar com o custo da negligência?’ O risco cibernético é um risco estratégico e tem potencial de comprometer a continuidade dos negócios.

(*) Diretor Executivo de Segurança Cibernética da Service IT.

Como é possível gerar autonomia sem perder o controle

Para Carla Martins, vice-presidente do SERAC, é preciso definir objetivos, alinhar expectativas e empoderar a equipe

A relação entre liberdade e produtividade no ambiente corporativo já não é mais uma hipótese. Trata-se de uma necessidade estratégica. Segundo Carla Martins, vice-presidente do SERAC, a autonomia das equipes, aliada ao bem-estar contínuo, está no centro de uma nova lógica de desempenho. Nesse modelo, o protagonismo do colaborador, somado ao suporte de líderes empáticos, constrói ambientes mais engajados e sustentáveis. “Autonomia não é ausência de liderança, mas sim confiança estruturada com responsabilidade”, afirma.

Dados da consultoria McKinsey indicam que colaboradores com autonomia têm 50% mais chances de sentirem motivados no trabalho. Já uma pesquisa da Gallup revelou que equipes altamente engajadas apresentam 21% mais lucratividade e até 41% menos absenteísmo. No entanto, para Carla, não basta conceder liberdade é necessário criar bases sólidas para que ela floresça de maneira eficaz e equilibrada.

Como delegar com clareza e estimular decisões seguras

De acordo com a executiva, o primeiro passo para promover autonomia sem comprometer a estrutura da empresa é delegar com clareza. Isso inclui definir objetivos, alinhar expectativas e empoderar a equipe com informações e contexto. “Não adianta delegar tarefas sem explicar



o porquê delas, sem estabelecer limites ou fornecer as ferramentas necessárias. A autonomia precisa ser orientada por diretrizes, metas claras e indicadores de desempenho. É isso que garante a tomada de decisão com responsabilidade”, explica.

Carla defende que a delegação eficaz começa com o mapeamento dos processos, seguido pela identificação das competências de cada colaborador. “Quando as pessoas sabem o que se espera delas, como serão avaliadas e têm liberdade para propor soluções, sentem-se valorizadas e tendem a apresentar melhor desempenho”, aponta.

Felicidade no trabalho: além dos benefícios genéricos

Mais do que conceder autonomia, promover felicidade dentro das organizações exige ações que vão além de iniciativas genéricas. “Felicidade corporativa não se constrói apenas com dia da fruta ou paredes coloridas. É necessário desen-

volver relações genuínas, reconhecer conquistas de forma estratégica e conectar o trabalho individual a um propósito coletivo”, afirma a vice-presidente do SERAC.

Estudos publicados pela Harvard Business Review mostram que colaboradores felizes são 31% mais produtivos e até três vezes mais criativos. Para a executiva, o segredo está na personalização da experiência. “O que motiva um colaborador pode ser irrelevante para outro. Ouvir ativamente, entender as dores e aspirações da equipe, e oferecer respostas práticas e humanas é o caminho mais eficaz para construir um ambiente saudável”, destaca a especialista.

Ela aponta ainda que programas de reconhecimento, trilhas de desenvolvimento personalizadas e práticas de escuta contínua são estratégias que fortalecem a percepção de pertencimento e segurança psicológica, elementos essenciais para o bem-estar duradouro.

Como medir resultados com foco no bem-estar

Um dos maiores desafios enfrentados por lideranças e equipes de RH é mensurar produtividade sem recorrer ao microgerenciamento. Carla Martins propõe a adoção de métricas que combinem desempenho com qualidade de vida, como índices de engajamento, rotatividade, satisfação interna e feedbacks qualitativos. “Não se trata de medir horas trabalhadas, mas de avaliar o impacto do que foi entregue e como esse trabalho foi realizado. Equipes felizes e autônomas produzem mais com menos esforço.”

A especialista recomenda que líderes atuem como facilitadores do desenvolvimento e promotores da cultura organizacional, deixando de lado o modelo controlador e assumindo uma postura estratégica. “O líder que inspira é aquele que cria um ambiente seguro para o erro, incentiva o aprendizado contínuo e reconhece o esforço com consistência.”

Para Carla Martins, empresas que desejam manter-se competitivas em um cenário de transformação precisam compreender que felicidade e autonomia não são opostos da produtividade, são seus principais aliados. “A empresa do futuro não será aquela que controla tudo, mas a que confia nas pessoas certas, em processos bem definidos e em uma cultura sólida. Quando isso acontece, os resultados vêm com consequência”, conclui.

USP sediará primeiro polo da Rede Reclone no Brasil

A Reagent Collaboration Network (Reclone) é uma rede colaborativa mundial, que tem o objetivo de desenvolver e distribuir materiais biológicos para pesquisadores.

Docentes ligados ao Instituto de Ciências Biomédicas da Universidade de São Paulo (ICB-USP) estão encabeçando o projeto de instalação do primeiro polo da Reagent Collaboration Network (Reclone) no Brasil. A Prof.ª Andrea Balan, do Departamento de Microbiologia do ICB-USP, e o professor visitante no Instituto Marko Hyvönen, originário da Universidade de Cambridge (Reino Unido), estão trazendo a Reclone para a USP, com o intuito de produzir e distribuir biomateriais gratuitamente para pesquisadores, laboratórios e universidades brasileiras.

Presente em mais de 50 países, a Reclone surgiu com o objetivo de possibilitar que todos os pesquisadores da área de biológicas tivessem acesso a reagentes e ferramentas a baixo custo para produzir conhecimento e inovação. “No cotidiano de um laboratório, precisamos de várias enzimas, marcadores de proteína e de DNA, porém esses materiais são caros e representam grande parte dos recursos obtidos por meio de agências de fomento”, explica Balan. A partir desse obstáculo, ela e Hyvönen uniram esforços para construir um polo da Reclone no Brasil.

Em sua vinda para São Paulo, Hyvönen trouxe a coleção de enzimas da rede e o primeiro passo da iniciativa será distribuir esse material para pesquisadores interessados. “Também vamos estabelecer a produção de enzimas-chave de biologia molecular na USP, tanto para uso na Universidade quanto

para outras instituições”, conta Hyvönen. Segundo Balan, a ideia é distribuir essas enzimas em laboratórios do Brasil inteiro para que os pesquisadores tenham acesso a esse material sem custo. O projeto também irá preparar e treinar pesquisadores de diferentes instituições para que possam produzir seus próprios materiais.

Como próximos passos, o polo pretende criar protocolos para a produção de enzimas essenciais, ofertar cursos sobre como produzir esse material e distribuir kits para que laboratórios pelo Brasil possam desenvolver suas próprias enzimas a baixo custo. Balan explica que o intuito é levar os cursos e os kits para locais onde não haja ou tenha pouco financiamento. “O intuito dessa ação é promover mais pesquisas biológicas e biomédicas — tanto básicas quanto aplicadas”, acrescenta Hyvönen.

“Queremos ouvir que as pessoas precisam em seu trabalho e como isso pode beneficiar tanto a pesquisa quanto o ensino na USP”, afirma Hyvönen. A partir dessas trocas com os pesquisadores, eles têm o intuito de trabalhar com a rede global da Reclone para ampliar as ofertas de materiais biológicos, criando novas construções de DNA e outras ferramentas que a comunidade necessita.

O polo brasileiro também planeja contribuir regionalmente com a estrutura latino-americana da Reclone, participando de iniciativas e projetos conjuntos. Atualmente, a rede tem centros na Argentina, Chile e Peru, os quais, junto com o polo brasileiro, receberam investimentos da Iniciativa Chan Zuckerberg (CZI) para fomentar a pesquisa biomédica local. Conheça mais sobre a Rede Reclone em (<https://reclone.org>).

Enfrentando a resistência antimicrobiana — A instalação do polo da Reclone na USP é parte de uma pesquisa financiada pela Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (Fapesp) por meio do programa São Paulo Excellence Chair (SPEC), que Balan e Hyvönen começaram a desenvolver no Brasil neste ano. A iniciativa “Caracterização estrutural e funcional de transportadores ABC de microrganismos ESKAPE: enfrentando a resistência antimicrobiana” tem o intuito de estudar a resistência antimicrobiana a múltiplas drogas e, a partir do conhecimento adquirido, desenvolver um programa mais amplo para criação de agentes antimicrobianos.

Na pesquisa, será estudado o grupo ESKAPE, que é composto por patógenos bacterianos com altos níveis de resistência antimicrobiana. O nome é um acrônimo formado pelas seis espécies de bactérias que fazem parte desse grupo: *Enterococcus faecium*, *Staphylococcus aureus*, *Klebsiella pneumoniae*, *Acinetobacter baumannii*, *Pseudomonas aeruginosa* e *Enterobacter spp*. Esses patógenos estão frequentemente associados a surtos de infecções hospitalares, representando uma ameaça à saúde pública.

O grupo ESKAPE apresenta altos níveis de resistência antimicrobiana a múltiplas drogas, devido à sua capacidade de produzir em excesso bombas de efluxo que transportam drogas e antibióticos para fora da célula, limitando a eficácia desses medicamentos contra os patógenos. As bombas de efluxo são proteínas transmembranares que reconhecem diferentes antimicrobianos e fármacos e os expulsam das células.