

2 ponto de vista **Lobos Solitários: há gestão de riscos sobre eles?**

5 Governança corporativa compliance:
foco aplicação nas empresas

9 ISO 19600 sistema de gestão
de compliance - diretrizes

14 Aconteceu na
Brasiliano & Associados

16 Governança corporativa e
compliance nas organizações

20 Ler e saber:
novo livro no mercado

22 Os cursos de agosto
da Brasiliano & Associados



Lobos Solitários: há gestão de riscos sobre eles?

Lidar com os Lobos Solitários é o maior desafio para Gerenciar o Risco de Terrorismo, dos serviços de inteligência, deste Século XXI. Muito difícil descobrir, monitorar e prever quando poderão serem postos em ação!

Prof. Dr. Antonio Celso Ribeiro Brasiliano, CRMA, CES, DEA, DSE, MBS

*Doutor em Ciência e Engenharia da Informação e Inteligência Estratégica pela Université East Paris - Marne La Vallée - Paris - França,
Publisher da revista Gestão de Riscos, diretor-presidente da Brasiliano & Associados
abrasiliano@brasiliano.com.br*



ponto de vista

O atentado em Nice, no sul da França, que deixou um saldo de pelo menos 80 mortos, possui características das grandes dificuldades que os órgãos de inteligência do mundo inteiro tem em gerenciar o atual nível de risco do terrorismo moderno. O ponto mais importante e o que chama mais a atenção é a massividade, a dimensão da consequência de uma única pessoa – um único terrorista – com recursos limitados, pode provocar em um país, que por ser alvo, deveria estar preparado para enfrentar esse tipo de problema. Podemos deduzir a complexidade do problema!

Tudo foi bem calculado. Tanto a escolha do dia, 14 de julho, data nacional da França, como o local, a famosa Promenade des Anglais, que margeia a praia, um dos mais movimentados da cidade, e da hora, ao fim do espetáculo de fogos de artifícios, antes da multidão começar a se dispersar. Nice é uma das principais cidades turísticas da França e recebe grande número de estrangeiros nesta época do ano.

Num caminhão alugado, o terrorista avançou sobre a multidão, dirigindo em ziguezague de modo a atingir o maior número de pessoas. Conseguiu percorrer dois quilômetros, ao fim dos quais, atacado, por policiais, desceu e morreu disparando uma pistola.

A multidão corria sem saber o motivo, em desespero, como se fosse manada!

Os especialistas de todo o mundo ainda estão tentando entender o que está acontecendo, pois cada lobo solitário possui uma estratégia, uma forma de agir, uma motivação. Um produto do caldo da cultura criado pelos extremistas

que a partir tanto do Oriente Médio como de núcleos que atuam nos países europeus pregam a luta contra os valores ocidentais, ao mesmo tempo que exploram o ressentimento de filhos de imigrantes não integrados às sociedades.

Lidar com os Lobos Solitários é o maior desafio para Gerenciar o Risco de Terrorismo deste Século XXI. Muito difícil descobrir, monitorar e prever quando poderão serem postos em ação.

Essa incapacidade de prever cria uma sensação de impotência, que afeta desde a população até os responsáveis pelo combate ao terrorismo.

No curto prazo, podemos fazer cenários prospectivos não muito promissores, tendo em vista que estratégia de combate do Estado Islâmico pode ser considerada “um tiro no pé”. Vejamos: hoje o El perde território, quando os países atacam de forma sistemática as suas bases na Síria e Iraque, por exemplo, e com isto o sonho de ter um califado não será concretizado. Desta forma a opção do El passa a ser a potencialização, cada vez maior, da criação dos Lobos Solitários, através da capilarização de seus combatentes refugiados ou dos segregados que vivem na europa.

Este é o principal desafio, lidar com essa complicada situação e neutralizar tanto quanto possível a ação dos terroristas, dos serviços de inteligência, em especial dos Estados Unidos, Inglaterra e França.

Sorte e sucesso para todos nós!! Boa Leitura!

ANTICORRUPÇÃO

compliance em 16 passos

1. CULTURA DE COMPLIANCE

Comprometimento da alta direção da empresa,

Padrões de conduta, código de ética, políticas e procedimentos de integridade,

Padrões de conduta, código de ética e políticas de integridade estendidas,

Independência, estrutura e autoridade

2. GESTÃO DE RISCO

Treinamentos periódicos

Análise periódica de riscos

Registros contábeis

Controles internos

Procedimentos específicos para prevenir fraudes e ilícitos

Transparência da pessoa jurídica nas doações

3. CANAIS DE DENÚNCIA E REMEDIAÇÃO

Canais de denúncia de irregularidades

Medidas disciplinares

Procedimentos que assegurem a pronta interrupção

4. MELHORIA CONTÍNUA

Diligências apropriadas para contratação e supervisão

Verificação nas fusões, aquisições e reestruturações societárias

Monitoramento contínuo do programa de integridade

avalie seu programa

www.brasiliano.com.br



BRASILIANO & ASSOCIADOS
GESTÃO DE RISCOS

Governança corporativa compliance: foco aplicação nas empresas

Após os graves escândalos contábeis envolvendo diferentes e importantes empresas, foi publicado em 1992 na Inglaterra, o Relatório Cadbury, considerado o primeiro código de boas práticas de Governança Corporativa.

No Brasil a busca por boas práticas nas empresas, se tornou mais dinâmica a partir das privatizações e a da abertura do mercado nacional nos anos 1990. Assim, foi criado em 1995, o Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA), que hoje é conhecido como Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), com o objetivo de influenciar a adoção de práticas transparentes, responsáveis e equânimes na administração das organizações brasileiras.

A Governança Corporativa surgiu para superar os conflitos entre os administradores e os acionistas, obedecendo aos termos da lei. Os conflitos surgiram, quando os sócios-acionistas contrataram outras pessoas para que administrasse a empresa em seu lugar, que tenderam a agir de forma a maximizar seus próprios benefícios, agindo em interesse próprio e não segundo os interesses da empresa, de todos os acionistas e demais partes interessadas.

análise

O tema Governança Corporativa tornou-se ainda mais relevante, a partir de escândalos corporativos envolvendo empresas norte-americanas e desencadeou discussões sobre a divulgação de demonstrações financeiras e o papel das empresas de auditoria, assim, o congresso norte-americano, em resposta às fraudes ocorridas, aprovou a Lei Sarbanes-Oxley, com importantes definições sobre práticas de Governança Corporativa. Os investidores se mostraram dispostos a pagar um valor maior por empresas que adotassem boas práticas de Governança Corporativa.

A Governança Corporativa ampliou o foco para além dos sócios e administradores para as demais partes interessadas, e criou o conceito conhecido como cidadania corporativa que deriva do fato de a empresa ser uma pessoa que deve atuar de forma responsável.

São quatro os princípios básicos de governança corporativa: 1) Transparência; 2) Equidade; 3) Prestação de contas e 4) Responsabilidade corporativa. Os princípios básicos da boa governança corporativa são de extrema importância, pois estão por trás dos fundamentos e das práticas de governança e aplicam-se a qualquer tipo de organização, independentemente de porte, natureza jurídica ou tipo de controle. Os princípios são aplicáveis a todos os casos, formando o alicerce sobre o qual se desenvolve a boa governança.

1) **Transparência:** devem ser disponibilizadas para as partes interessadas, as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. E tais informações não se devem restringir ao desempenho econômico-financeiro, devendo contemplar também os demais fatores que norteiam a ação gerencial e que conduzem à preservação e à otimização

do valor da organização.

2) **Equidade:** é definida pelo tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas, levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.

3) **Prestação de Contas:** Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis.

4) **Responsabilidade Corporativa:** Os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e suas operações e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional, etc.) no curto, médio e longo prazos.

Para o IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, os órgãos que compõem o sistema de governança das organizações são: 1) Sócios; 2) Conselho de Administração; 3) Diretoria e 4) Órgão de fiscalização e controle.

Os autores José Rosseti e Adriana Andrade corroboram com essa posição, dando outras nomenclaturas. Para eles, o ambiente em que se define a estrutura de poder, os processos e as práticas de governança corporativa subdivide-se em pelo menos quatro blocos interligados: 1) Propriedade; 2) Controle; 3) Administração; e 4) Auditoria e fiscalização. O controle da companhia é exercido pelos

análise

proprietários controladores, o que não inclui os minoritários e os acionistas preferenciais. A administração é exercida pelo Conselho de Administração e pela Diretoria Executiva. E o ambiente de auditoria e fiscalização pode ser integrado por quatro órgãos: Conselho fiscal, Auditoria Independente, Comitê de Auditoria e Auditoria Interna.

Entre os órgãos do ambiente de auditoria e fiscalização, cabe destacar o Conselho Fiscal e o Comitê de Auditoria. Eles exercem papéis semelhantes, mas não necessariamente iguais. O Conselho Fiscal garante o direito dos proprietários de fiscalizar a gestão de negócios, opinar sobre relatórios de resultados e sobre propostas da administração à Assembleia Geral.

O Comitê de Auditoria, exigido pela Lei Sarbanes-Oxley, vai além das atribuições do Conselho Fiscal. Suas três responsabilidades são: Acompanhar e avaliar o ambiente de controle, abrangendo a Auditoria Interna e a Auditoria Independente; Identificar, avaliar e analisar os riscos corporativos-estratégicos, de conformidade, contratuais, financeiros, tecnológicos, de meio ambiente, de marca, imagem e reputação e; Supervisionar a elaboração de relatórios financeiros, auxiliando a administração no entendimento completo das demonstrações de resultados.

A Auditoria Interna exerce o papel bem conhecido, relacionado à organização do ambiente interno de controle, fortemente focado em compliance. Mas suas atribuições têm evoluído de um enfoque tradicional para o foco em riscos. A nova abordagem desse órgão auxiliar de governança exige uma postura, mais comprometida com a produtividade organizacional. Antigas funções desse órgão têm sido deslocadas para a Ouvidoria e para o Comitê de Ética.

Com o foco atual para as demais partes interessadas, é demandando dos agentes de governança corporativa um maior cuidado no processo de tomada de decisão. Cada agente, antes de assumir um ou mais papéis no sistema de governança, deve observar cuidadosamente os direitos, os deveres e as responsabilidades a ele associados, de modo a atuar com independência, diligência e proatividade.

A Governança Corporativa é capaz de melhorar o modelo de gestão de uma sociedade empresarial, acarretando uma maior popularidade e conseqüente valorização da companhia pelos investidores. Assim, não há dúvidas de que boas práticas de governança corporativa aumentam o valor da participação social, facilitando seu acesso ao capital e contribuindo para a sua perenidade.

Possível notar também é a aceitação da prática da Governança Corporativa e de seus princípios por praticamente todos aqueles envolvidos na gestão empresarial e na sociedade como um todo. Além da aceitação dos investidores que passam a confiar cada vez mais nas companhias que são alvos de seus investimentos.

O tema está em ascensão, e isso se dá devido à grande competitividade do mercado, onde os investidores estão exigindo cada vez mais transparência por parte das investidas, sendo assim, as empresas brasileiras devem se adequar aos procedimentos exigidos para continuar competindo com as demais empresas do mercado financeiro mundial.

SEMINÁRIO

A IMPORTÂNCIA DA INDEPENDÊNCIA

DA 3ª LINHA DE DEFESA – AUDITORIA INTERNA

PALESTRANTE: **ANTONIO CELSO RIBEIRO BRASILIANO**

24 DE OUTUBRO
RIO DE JANEIRO

FAÇA SUA INSCRIÇÃO!

INVESTIMENTO: R\$:1.200,00


BRASILIANO & ASSOCIADOS
GESTÃO DE RISCOS

conteúdo delhado
www.brasiliano.com.br
ou entre em contato
11 5531 6171
asilva@brasiliano.com.br

Local:
São Paulo
Intercity Premium Ibirapuera
Rio de Janeiro
Mercure Botafogo

análise

Prof. Dr. Antonio Celso Ribeiro Brasileiro, CRMA, CES, DEA, DSE, MBS

Doutor em Ciência e Engenharia da Informação e Inteligência Estratégica pela Université East Paris - Marne La Vallée – Paris – França, Publisher da revista Gestão de Riscos, diretor-presidente da Brasileiro & Associados

ISO 19600 sistema de gestão de compliance - diretrizes

Saiu publicada no Brasil, em junho de 2016, a tradução da norma ISO 19600 Sistema de Gestão de Compliance – Diretrizes, que já existia desde 2014. A Norma internacional é adequada para ampliar os requisitos relacionados ao compliance em outros sistemas de gestão e para ajudar uma organização na melhoria da gestão global de todas as suas obrigações de compliance. Pode ser combinada com as ISO 9001, ISO 14001, ISO 22000, ISO 31000 e ISO 26000).

análise

A norma ISO 19600 foi publicada em dezembro de 2014 e objetiva servir de padrão internacional para os programas empresariais de Compliance. Compliance, nos âmbitos institucional e corporativo, é o conjunto de disciplinas utilizadas para fazer cumprir as normas legais e regulamentares, as políticas e as diretrizes estabelecidas para o negócio e para as atividades da empresa, bem como evitar, detectar e tratar qualquer desvio ou inconformidade que possa ocorrer.

O termo Compliance tem origem no verbo em inglês to comply, que significa “agir de acordo com uma regra, uma instrução interna, um comando ou um pedido”.

Atualmente, atuar dentro de um processo Compliant é uma das maiores preocupações da Administração para a Gestão de Riscos. A implementação de um programa, baseado nos valores empresariais de ética e de conformidade, quando adequada aos riscos das empresas, tem auxiliado na manutenção da integridade dos processos, e a evitar ou minimizar potenciais problemas de corrupção, fraude e de má conduta, entre outros. Desta maneira, as empresas estão cada vez mais buscando validar seus programas de Compliance conforme um padrão internacionalmente reconhecido.

A norma ISO 19600 foi desenvolvida como uma diretriz para empresas, e não como um sistema de gestão certificável que possa ser exigida como requisito de clientes. A ISO 19600 destina-se a auxiliar as empresas a melhorar e expandir a abordagem existente para gerenciamento da conformidade, e pode ser aplicada como um ‘plug-in’ adaptável ao Sistema de Gestão da

empresa, e assim gerir as questões de Compliance. Outra razão pela qual esta norma foi elaborada como uma diretriz, ao invés de um sistema de gestão certificável, é o fato de que pequenas e médias empresas também podem ser capazes de avaliar e implementar soluções adequadas às suas operações, em vez de serem sobrecarregadas com a criação de sistemas potencialmente desfavoráveis.

A norma ISO 19600 e seu alcance

A norma ISO 19600 é baseada nos princípios da boa governança, da proporcionalidade, da transparência e da sustentabilidade, e em termos gerais, as empresas poderão adotar esta normativa como orientação independente, ou ainda combiná-la com outros padrões ou programas de gestão já existentes ou implementados pela empresa – como, por exemplo Gestão da Qualidade ou Gestão de Riscos. A proposta dessa norma é fornecer uma orientação para que as empresas possam melhorar a performance de seus Programas de Compliance.

Esta proposta é baseada no modelo PDCA (Plan – Do – Check – Act) para a construção de uma estrutura de controle e melhoria contínua de processos:

PLAN: Identificar as obrigações de conformidade que forem consideradas ou mapeadas como riscos, a fim de promover uma estratégia e definir as medidas para enfrentá-los.

análise

DO: Definir e implementar mecanismos de acompanhamento.

CHECK: Avaliar se os controles implementados estão em conformidade com o Programa estabelecido.

ACT: Baseado nos resultados obtidos, o programa deverá ser continuamente aperfeiçoado, e os casos de Não-Conformidade devem ser gerenciados.

Fluxograma retirado da Norma ISO 19600:2014 Tradução (página VI)

O quadro na próxima página refere-se ao processo da norma ISO 19600:2014 e aplica-se à conformidade como um todo, e está direcionada à gestão de risco das empresas, focando-se em áreas que incluem as atividades sob risco de corrupção, de fraude e de má conduta, entre outras possíveis.

Os potenciais benefícios na implementação da Norma ISO 19600

- Abordagem simplificada e já conhecida para as empresas que possuam outros Sistemas de Gestão ISO implementados;
- Incorporação de elementos críticos de outros padrões,

aceitos de forma flexível;

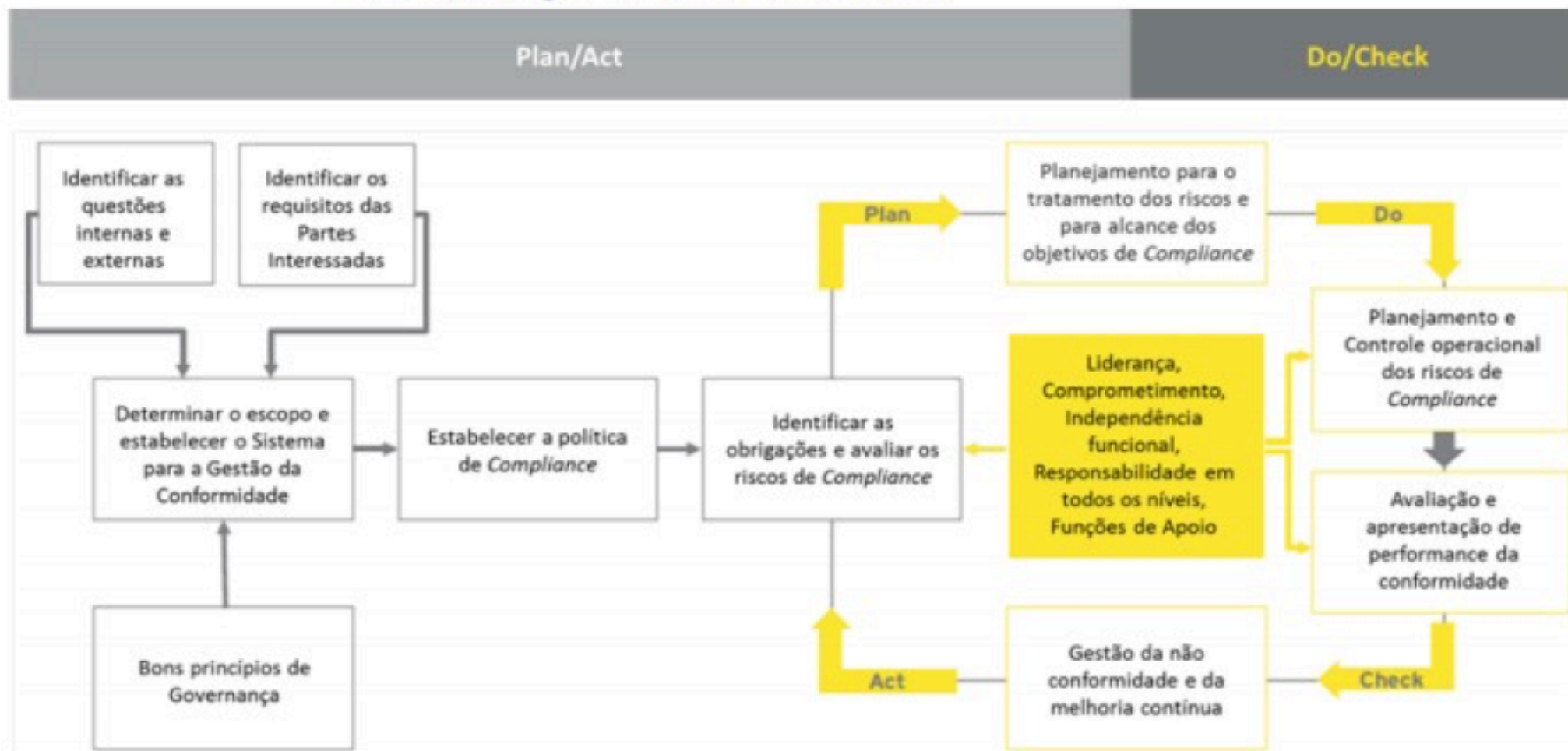
- Oportunidade da criação de uma nova maneira de “olhar” para o seu negócio;
- Demonstração, aos órgãos reguladores, do alinhamento da empresa com outras normas legais, governamentais e globais de Compliance;
- Orientações customizáveis para o beneficiamento e a inclusão de todos os tipos e tamanhos de empresas, com uma abordagem baseada no risco (obrigações de Compliance), para a elaboração e implementação de controles internos;
- Adaptação de uma cultura organizacional, voltada para que o cumprimento das normas aqui apresentadas se torne uma regra geral, aplicada a todos da empresa.

Conclusão

A proposta da norma ISO 19600 é contribuir, de maneira estruturada, para que as empresas possam constituir melhores processos organizacionais para a integridade nas decisões de importância corporativa e pessoal. O desenvolvimento e a incorporação deste programa de prevenção de riscos, e uma adequação cultural de todos, voltado aos quesitos de ética, auxiliarão a empresa a manter a confiabilidade em seu programa local ou global de Compliance.

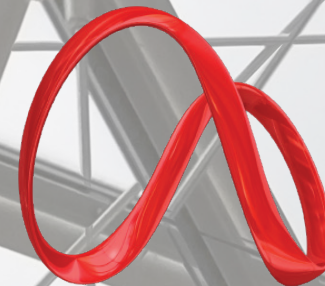
análise

Método de quatro fases – Ciclo PDCA



**a interconectividade entre
riscos é, hoje, um diferencial para
empresa enxergar o risco sistêmico.**

**A SUA EMPRESA ENXERGA OS
RISCOS SISTÊMICOS?**



b&a

BRASILIANO & ASSOCIADOS



Curso Gestão de Risco de Fraudes

A Brasiliano & Associados, através do seu Presidente Prof. DR. Antonio Celso Ribeiro Brasiliano, CRMA,CES,DEA,DSE,MBS, ministrou na Caixa Econômica Federal, em Brasília, nos dias 8 a 10 de junho de 2016 o Curso Gestão de Riscos de Fraudes.

Curso Gestão de Riscos Corporativos e Gestão de Riscos de Fraudes

O Prof. Dr. Antonio Celso Ribeiro Brasiliano, CRMA,CES,DEA, DSE, MBS, ministrou, para o Centro de Controle Interno do Exército Brasileiro, em Brasília, o Curso de 40 horas aula, no período de 13 a 17 de junho de 2016, Gestão de Riscos Corporativos e Gestão de Riscos de Fraudes, incluindo a legislação anticorrupção. Este curso foi realizado através do IIA BRASIL, onde o Professor Brasiliano é associado há mais de 28 anos e professor do instituto.



Palestra Riscos de Fraudes Corporativas: Desafio da Eficácia Operacional

O Prof. Dr. Antonio Celso Ribeiro Brasileiro, CRMA,CES,DEA, DSE, MBS, foi convidado a ministrar a Palestra Riscos de Fraudes Corporativas: Desafio da Eficácia Operacional, em Caxias do Sul - RGS , pela Câmara de Indústria Comércio e Serviços de Caxias do Sul – CIC , no dia 27 de junho de 2016. Foi um almoço palestra na sede da CIC, com a presença dos principais industriais, empreendedores e autoridades da região. O Professor Brasileiro foi levado para Caxias do Sul pelo Grupo Fortaleza, pelo seu Presidente Luiz Raimundo Tomazzoni, empresa de prestação de serviços, que comemorou 20 anos de fundação e foi homenageada pelo presidente da CIC e Diretores.



análise

Hugo Leonardo Áurea

Gestor de riscos do Condomínio Quinta da Baronesa e aluno da 14 Turma do MBA da FESP/Brasileiro & Associados de Gestão de Riscos Corporativos

Governança corporativa e compliance nas organizações

Devido à competição agressiva no mundo corporativo e as rápidas mudanças provenientes de fatos imprevistos e as inovações, criou-se a necessidade de um modelo padrão de gestão dentro das organizações. Esta gestão “padronizada” chama-se governança corporativa. A governança tem como papel principal moldar a forma de atuação e a maneira de demonstrar as finanças da empresa, atraindo interessados que invistam ou adquiram os produtos da empresa.

Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo as práticas e os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC).

A governança busca alinhar processos, princípios e valores, aos interesses da organização (pessoas), de forma a beneficiar do conselho ao consumidor final do serviço ou produto oferecido no mercado.

Todas as pessoas que se beneficiam da atividade de uma organização, possuem interesses diferentes, o que gera conflitos e desvios no alinhamento da gestão. Os sócios, por exemplo, possuem interesses diferentes dos administradores, enquanto os administradores almejam melhores salários, os sócios visam os lucros que a orga-

análise

nização irá alcançar em determinado período. Já os clientes esperam se satisfazerem com o que é ofertado pela empresa. Com tantos interesses e pontos de vista diferentes dentro da organização, somente com governança corporativa, se consegue organizar os pensamentos e os resultados, atendendo a todos dentro da pirâmide.

A conselheira do IBGC, Roberta Nioac Prado, ressalta os quatro princípios básicos da Governança Corporativa que o IBGC ressalta:

Transparência - Mais do que a obrigação de informar é o desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. A adequada transparência resulta em um clima de confiança, tanto internamente quanto nas relações da empresa com terceiros. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem à criação de valor.

Equidade - Caracteriza-se pelo tratamento justo de todos os sócios e demais partes interessadas (stakeholders). Atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são totalmente inaceitáveis.

Prestação de Contas (accountability) - Os agentes de Governança devem prestar contas de sua atuação, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões.

Responsabilidade Corporativa - Os agentes de Governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando à sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental

na definição dos negócios e operações.

O Brasil passou a avançar na questão da governança a partir de 2001, quando a Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa), abriu um novo mercado alicerçado na governança corporativa, visando atrair investidores e valorizar companhias. Com isso, toda empresa com intenção de abrir seu capital, precisava demonstrar aos investidores que possuía estrutura sólida de governança, com controles, responsabilidade para com todos os interessados e a transparência, pois quem investe, quer ser informado e saber praticamente tudo que ocorre na organização.

A governança corporativa veio para padronizar, dentro de um conceito lógico, a forma de governar uma empresa, independentemente de seu tamanho. As empresas, sendo de capital aberto ou não, passaram a enxergar que a postura de governança possibilitava a elas almejar e programar os passos futuros, como, fusões, novos produtos, venda da empresa, entre outros passos. A governança padroniza o agir da organização, tornando previsível e de fácil entendimento os processos de toda cadeia produtiva e administrativa, o que auxilia para a manutenção da direção e projetos da organização em casos de sucessões previstas ou imprevistas.

As duas razões principais finalidades da governança corporativa é o alinhamento dos interesses de forma geral, dos acionista/conselho, aos clientes, e a organização interna dos demonstrativos de resultados aos processos de controle.

Dá para se fazer governança sem a participação de todos os integrantes de uma organização?

“Não! Pois, não se pode governar um país se as pessoas não forem atraídas pelo modo de governar”.

A liderança aliada à comunicação é o modo perfeito de convencer os colaboradores de que a governança permite benefícios em todos os níveis da organização.

Assim como tudo que é novo dentro de uma organização, um novo conceito, um novo produto ou novos processos, a governança corporativa não pode ser aplicada somente através da imposição. Ela deve ser discutida e moldada de acordo com as tipicidades de cada empresa, respeitando as pessoas, cultura local, tamanho, modelo de negócios, entre outras particularidades. A comunicação deve ser clara e exercida da alta gestão ao operacional, as pessoas devem ser convencidas de que as boas práticas são alicerces para o crescimento da empresa e de cada profissional dentro dela. Os médios gerentes devem primar pelas execuções dos trabalhos e também identificar profissionais contrários à governança, de forma a convencê-los dos benefícios gerados ou até mesmo afastando-os da organização em casos de reincidência.

Os líderes, além de exemplo, devem ser firmes na implantação dos novos processos e controles internos, principalmente no início, onde a resistência por parte de alguns colaboradores tende a ser maior. As reuniões devem ser palco de discussões sadias e berço de novas ideias e as dúvidas esclarecidas para o fortalecimento dos novos processos e do compromisso dos colaboradores internos.

Como todo inovador, o responsável pela mudança não ativa um plano sem antes ter estudado a empresa “de cabo a rabo”. Ele sabe

que quando se coloca interesses em jogo, as pessoas podem exprimir diversos tipos de comportamento, positivos e negativos, tímidos e expositivos. Por isso, ele traz consigo ferramentas que permitem a implantação da governança de forma a não afetar as operações ou projetos em andamento na empresa. Seu plano certamente considerou todas as variáveis e criou os antídotos necessários para gerir os entreveros.

Reflexos da Governança Corporativa nas instituições públicas

Impressionados com os resultados da governança corporativa no setor privado, as instituições públicas passaram a mirar o novo modelo para obtenção de resultados nos processos exigidos nos diversos regulamentos existentes e também na prestação de contas aos contribuintes.

A governança pública, como está sendo chamada, ganhou ainda mais força depois dos casos de corrupção e de total descontrole em diversas organizações governamentais veiculados na mídia brasileira neste e nos últimos anos. Desta forma, os governantes passam a entender que somente com as boas práticas da governança corporativa, adaptadas ao modelo público de gestão, conseguirão identificar e diminuir os desvios, aplicar os recursos necessários no que realmente é prioritário e demonstrar de forma transparente e confiável os custos e investimentos realizados por cada órgão. O caminho em se tratando de Brasil não é simples, mas as demonstrações de alguns poderes, de forma ainda tímida, resultarão a médio e em longo prazo o fortalecimento da gestão pública e o caminho para um país mais forte e mais justo.

SEMINÁRIO

RISCO DE CORRUPÇÃO: COMO MINIMIZAR

PALESTRANTE: **ANTONIO CELSO RIBEIRO BRASILIANO**

23 DE AGOSTO
CURITIBA

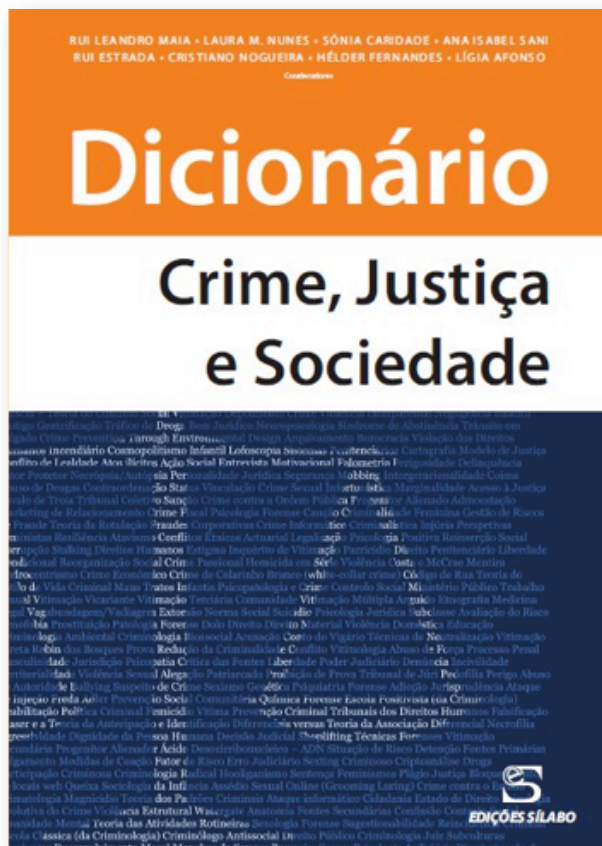
FAÇA SUA INSCRIÇÃO!

INVESTIMENTO: R\$:1.200,00


BRASILIANO & ASSOCIADOS
GESTÃO DE RISCOS

conteúdo delhado
www.brasiliano.com.br
ou entre em contato
11 5531 6171
asilva@brasiliano.com.br

Local:
Rio de Janeiro
Mercure Botafogo
Curitiba
Mercure Golden Hotel



DICIONÁRIO CRIME, JUSTIÇA E SOCIEDADE

O Prof. Dr. Antonio Celso Ribeiro Brasiliano, Presidente da Brasiliano & Associados, foi convidado pelo Professor Doutor Rui Leandro Maia, da Universidade de Porto – Portugal, a escrever três capítulos (Cultura Antifraude, Fraudes Corporativas e Gestão de Riscos Corporativos), juntamente com especialistas europeus o livro de criminologia: Dicionário Crime, Justiça e Sociedade. Este livro, editado pela Edições Silabo, reconhece a necessidade de se incluírem outros e novos olhares para fenômenos sociais transversais, organiza novos temas sobre Crime, Ciências e Técnicas, Justiça e Sociedade numa amplitude de saberes e de interesses que traduz o vasto público a que se destina: estudantes, universitários, acadêmicos, especialistas das áreas da Criminologia, do Direito, da Psicologia, da Sociologia, da Segurança Pública e Privada e público em geral.

Para nós é motivo de orgulho termos um especialista brasileiro, da Brasiliano & Associados, ser reconhecido internacionalmente.

Maiores Informações pelo site www.silabo.pt



AS FRAUDES CONTRA AS ORGANIZAÇÕES E O PAPEL DA AUDITORIA INTERNA

Humberto F. Oriá Filho
2011 – 289 págs. - R\$ 31,00



GESTÃO DE CONTINUIDADE DE NEGÓCIOS - GCN

Antonio Celso Ribeiro Brasiliano
2014 – 240 págs. - R\$ 45,00



GESTÃO DE RISCO DE FRAUDE - FRAUD RISK ASSESSMENT - FRA

Antonio Celso Ribeiro Brasiliano
2015 - 370 págs. - R\$ 80,00

SEMINÁRIO

A IMPORTÂNCIA DA 2ª LINHA DE DEFESA NA EFICÁCIA DA GESTÃO DE RISCOS

PALESTRANTE: **ANTONIO CELSO RIBEIRO BRASILIANO**

25 DE NOVEMBRO

RIO DE JANEIRO

14 DE DEZEMBRO

RECIFE

FAÇA SUA INSCRIÇÃO!

INVESTIMENTO: R\$:1.200,00


BRASILIANO & ASSOCIADOS
GESTÃO DE RISCOS

conteúdo delhado

www.brasiliano.com.br

ou entre em contato

11 5531 6171

asilva@brasiliano.com.br

Local:

São Paulo

Intercity Premium Ibirapuera

Rio de Janeiro

Mercure Botafogo

Recife

Mercure Mar Hotel Conventions

Seminário - Processo de Análise de Riscos: Melhores Práticas

6 horas – Prof. Antonio Celso Ribeiro Brasileiro (CRMA, CES, DEA, DSE, MBS) – **03 de agosto, das 8h30 às 17h30**

Planejamento em Segurança Eletrônica

40 horas – Marcelo Barboza e Celeste Silva – **08 à 12 de agosto, das 8h30 às 17h30**

Seminário - Risco Operacional na Segurança Empresarial

6 horas – Prof. Antonio Celso Ribeiro Brasileiro (CRMA, CES, DEA, DSE, MBS) – **10 de agosto, das 8h30 às 17h30**

Plano de Continuidade de Negócio, incluindo Resposta e Gestão de Emergência e Crise

24 horas – Sandra Alves – **16,17 e 18 de agosto, das 8h30 às 17h30**

Seminário A Importância da Independência da 3º Linha e Defesa - Auditoria Interna

6 horas – Prof. Antonio Celso Ribeiro Brasileiro (CRMA, CES, DEA, DSE, MBS) – **15 de agosto, das 8h30 às 17h30**

Seminário - Cinco Pilares de um Programa de Compliance

6 horas – Prof. Antonio Celso Ribeiro Brasileiro (CRMA, CES, DEA, DSE, MBS) – **16 de agosto, das 8h30 às 17h30**

Seminário - Risco de Corrupção: Como Minimizar

6 horas – Prof. Antonio Celso Ribeiro Brasileiro (CRMA, CES, DEA, DSE, MBS) – **23 de agosto, das 8h30 às 17h30**

agenda

ENSINO DE QUALIDADE!!

Não perca essa chance.

MBA - MASTER IN BUSINESS ADMINISTRATION

Curso Gestão de Riscos Corporativos

15ª Turma - 360 Horas

Início agosto

DE ONDE VOCÊ ESTIVER! NA HORA QUE QUISER!

GESTÃO DE RISCOS!

3 VÍDEOS/AULAS



ab&a
BRASILIANO ASSOCIADOS

CURSO A DISTÂNCIA

Gestão de Continuidade de Negócios - GCN

6 VÍDEOS/AULAS



ab&a
BRASILIANO ASSOCIADOS

CURSO A DISTÂNCIA

Gestão de Riscos de Fraude - GRF

8 VÍDEOS/AULAS



ab&a
BRASILIANO ASSOCIADOS

CURSO A DISTÂNCIA

Gestão e Análise de Riscos Estratégica em Conformidade com a norma ABNT ISO 31000

curso online!

Sicurezza
EDITORIA

ab&a
BRASILIANO ASSOCIADOS

adquirir no site
www.sicurezzaeditora.com.br

ou entre em contato
11 5531 6171 / asilva@brasiliano.com.br

Críticas e sugestões de pauta:
revista@brasiliano.com.br

www.brasiliano.com.br

Edição 98 - Junho 2016

ISSN 1678-2496N

A revista Gestão de Riscos é uma **publicação gratuita** eletrônica da Brasiliano & Associados
Rua Barão de Jaceguai, 1768. Campo Belo - São Paulo - SP, 04606-004, BRASIL

Publisher: Antonio Celso Ribeiro Brasiliano

Edição: Enza Cirelli

Edição de arte: Marina Brasiliano