

8 análise
**Compliance aplicado na
operação lava jato**

15 ponto de vista
**Caminhos para a resiliência
em emergências e crises**

2 Conselho de Administração e Diretores
levam puxão de orelha do IBGC em Carta

5 A criação do compliance
e sua importância para as empresas

14 Aconteceu na
Brasiliano & Associados

20 Governança corporativa: foco aplicação
do compliance nas empresas

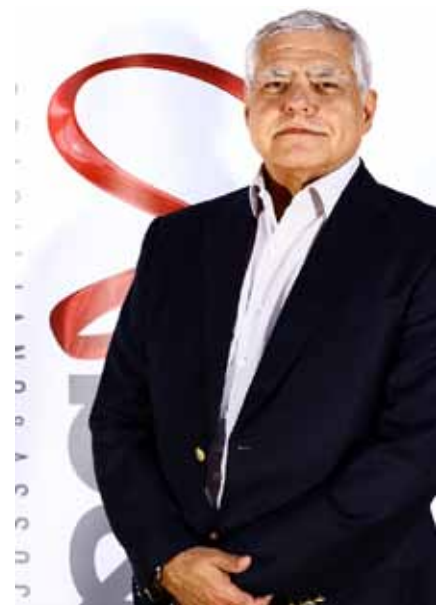
24 Ler e saber: mais um
lançamento da Sicurezza

25 Os cursos de abril
da Brasiliano & Associados

Conselho de Administração e Diretores levam puxão de orelha do IBGC em Carta

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



Em Carta de Opinião do IBGC n. 4/2016, sobre Responsabilidade Corporativa, publicada em 3 de fevereiro de 2016, o instituto “puxa a orelha” de conselheiros e diretores executivos para serem mais protagonistas e menos expectadores!

A última carta opinião do IBGC publicada em fevereiro foi muito enfática na postura e atitude dos conselheiros e diretores no que tange a saírem da zona de conforto e partirem para uma posição de verdadeiros agentes de governança. A carta cita: “ revisar seus processos de tomada de decisão, de prestação de contas, de transparência e de comunicação com as partes interessadas e o público como um todo. De forma geral, pouca atenção tem sido dada às externalidades – efeitos indiretos da atuação das organizações –, o que tende a ocasionar falhas no gerenciamento de riscos. Essas falhas, em última instância, podem levar a verdadeiras catástrofes, com perdas irreversíveis para o meio ambiente, o patrimônio público e a sociedade, além de destruir o valor

das próprias empresas a partir de danos na reputação, multas e prejuízos financeiros.”

O Instituto entende que o enfoque deve ser estratégico e de longo prazo, pois as considerações socioambientais, mais cedo ou mais tarde, afetarão as demonstrações contábeis das empresas. Portanto pensar na longevidade é um dever dos conselheiros e diretores executivos.

A Carta insiste em :

“ Para começar, a atuação dos conselheiros de administração e diretores precisa evoluir: de expectadores para protagonistas; da terceirização para a assunção de responsabilidades; do foco excessivo no curto prazo para a real preocupação com o longo prazo; dos aspectos exclusivamente tangíveis para também os intangíveis; do lucro imediato para a longevidade; de uma visão restrita para uma visão ampliada sobre o papel das organizações e seu impacto na sociedade, no meio ambiente e vice-versa (de business and society para business in society); e do olhar exclusivamente focado nos acionistas para a consideração das demais partes interessadas.”

Que bom que o IBGC “está puxando a orelha” dos conselheiros e diretores, já era hora, pois muitos, em inúmeras empresas, faziam papel de apenas simbólicos, preocupados apenas em receber suas bonificações! Ainda bem que o Brasil começa a mudar!

Boa Leitura!

PARTICIPE



MEDIDAS

CONTRA A CORRUPÇÃO

EU APOIO ESSA IDEIA

www.10medidas.mpf.mp.br

A criação do compliance e sua importância para as empresas

A supervisão fraca, as falhas no monitoramento contínuo, a falta de controle e a ausência de ética estiveram intimamente relacionadas às crises financeiras e aos escândalos corporativos ocorridos no decorrer dos anos. Essas ações contribuíram para o surgimento do Compliance, que tem como objetivo auxiliar a organização no cumprimento dos seus normativos, evitando que eventuais descumprimentos tragam riscos legais, financeiros e que impactem negativamente sua imagem.

Alfredo Zanella, CES,C31000,MB

Aluno do MBA da FESP/Brasiliano & Associados é também Gerente de Tecnologia da Informação da Brasiliano & Associados

A atividade de Compliance é o pilar da governança corporativa, que visa garantir o cumprimento das normas existentes na organização e ao mesmo tempo, assegurar a devida supervisão contínua e preventiva. É importante que a organização compreenda que estar em Compliance é estar em conformidade com as leis, regulamentos internos e externos e atender aos normativos dos órgãos reguladores. Este é o primeiro passo para inserir na cultura da organização a importância do Compliance.

É imprescindível que todos os empregados e colaboradores se envolvam, executando suas tarefas sob o prisma da ética, da conformidade e da transparência. Portanto no contexto organizacional, o profissional de Compliance tem um grande desafio pela frente: agir como integrador, ser agente ativo da mudança, ser apoiador, mentor e não apenas um fiscalizador.

A partir do século XX surgiram grandes corporações nos Estados Unidos e nesta época a gerência das empresas era exercida pelos próprios donos. Com o decorrer dos anos, isso foi se modificando: o capital das organizações passou a ser dividido e a ter vários acionistas. A partir daí, surge a necessidade de se gerenciar de forma mais controlada.

A data histórica que contribuiu e muito para a conhecida crise mundial que ficou marcada economicamente e financeiramente para as organizações foi em 1929, quando ocorreu a quebra da bolsa de Nova

York. Até então a maioria das empresas não controlavam suas informações contábeis e financeiras e nem mesmo tinham essas informações divulgadas de forma transparente, correta e clara.

Em relação ao Compliance, o ano de 1950 foi um marco muito importante: foi chamado de a “Era de Compliance” quando a Prudential Securities nos Estados Unidos contratou advogados com intuito de acompanhar a legislação e monitorar as atividades de valores mobiliários.

Em 1960 a Securities and Exchange Commission (SEC) ou, Comissão de Valores Mobiliários Norte-Americana, passou a insistir na contratação de Compliance Officers com o objetivo de criar procedimentos internos de controle, treinar pessoas e monitorar o cumprimento de procedimentos. No início dos anos 1980, verificou-se que as ações de Compliance começaram a se expandir para as demais atividades financeiras no mercado americano.

Uma das mais importantes criações desse período, em 1985 foi o surgimento do comitê denominado Commitee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), uma organização sem fins lucrativos dedicado a melhoria dos relatórios financeiros sobretudo pela aplicação da ética e efetividade no cumprimento dos controles internos.

Em 1996, foi publicada uma ferramenta importante para a conformidade na área de tecnologia pela fundação americana Information Systems Audit and Control Foundation (ISACA), o guia denominado “Control Objectives for Information and related Technology” (COBIT), formulado como framework orientado para a gestão de Tecnologia da Informação (TI).

No decorrer desses anos a auditoria e Compliance se estruturaram e se tornaram áreas complementares na organização. A atuação do Compliance está fortemente voltada à prevenção e combate da corrupção, sendo fortalecida com a sanção da Lei 12.846 conhecida como Lei Anticorrupção, que dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira.

Diversos indicadores são desenvolvidos para atender programas, projetos e ações no âmbito organizacional. Cada área possui indicadores que juntos contribuem para atingir os objetivos estratégicos da organização. A definição de indicadores é parte integrante da gestão. Não há como melhorar e implementar melhorias em situações que não são medidas, mensuradas.

A ausência de indicadores e de monitoramento não permitem identificar os pontos de melhoria das ações de Compliance, além de impossibilitar a garantia de que a organização está em conformidade.

Se uma organização possuir indicadores aderentes para o monitoramento de suas atividades das áreas de compliance e auditoria, a chance de estrar em conformidade com órgãos reguladores e políticas internas se torna maior.

Uma vez que as organizações optam por operar em um ambiente saudável, ético, íntegro, de respeito aos valores intimamente ligados ao ser humano, buscando sempre o bem comum da empresa, a área de compliance se torna imprescindível para o monitoramento de atividades que vão contra suas regras ou políticas, permitindo monitorar desvios que provoquem riscos que irão impactar negativamente sua reputação.

APLICAÇÃO do SOFTWARE



RISKVISION

Data

10 e 11 de maio
12 horas/aula

MÓDULOS

- Análise Conjuntural;
- Frameworks, Normas e Metodologias;
- Ferramentas a serem empregadas;
- Monitoramento e Análise Crítica

INCLUSO O SOFTWARE!!!



conteúdo delhado

www.brasiliano.com.br

ou entre em contato

11 5531 6171

asilva@brasiliano.com.br

local



FACULDADE
DE ENGENHARIA
SÃO PAULO

mercado

Fábio Barbosa Uchôa de Moura
Engenheiro de Segurança do Trabalho, Coordenador de Segurança
da EDP, Aluno do MBA - Gestão de Riscos Corporativos - FESP/B&A.
fabiobum@gmail.com

Compliance aplicado na operação lava jato

O conceito de compliance, palavra de origem da língua inglesa, significa “conforme”. Este conceito se fortaleceu na década de 1970, com o Comitê da Basileia para supervisão bancária. O compliance rege normas para estabelecer de forma sistêmica as atividades, visando estabelecer padrões de conduta e questões sobre lavagem de dinheiro no setor.

De uma maneira geral, observando todos os setores da sociedade, compliance tem por objetivo com que uma instituição aja em conformidade com as leis. A área de compliance tem por objetivo estabelecer padrões de ética e conduta para combater dentro de seus negócios a corrupção e fraudes, sejam elas públicas, privadas ou de capital misto (Brasiliiano, 2009).

Na década de 1990 o Brasil iniciou uma abertura de capital incrementada, com isso resolveu aderir as normas e boas práticas de compliance no setor financeiro. Com a evolução do mercado e o fortalecimento de práticas anticorrupção o mercado internacional começou a ser mais exigente em transparência sobre

estes temas. Boas práticas neste tema se tornaram mandatórias par empresas de todos os setores, não só o financeiro. Assim todos os stakeholders de dado investimento teriam a máxima certeza da idoneidade da instituição em que interage, seja esta interação sendo com financiamento, negócio de compra e venda e até mesmo a relação de responsabilidade socioambiental (Febraban, 2008).

As questões em que o compliance atua são práticas nocivas à sociedade, de uma forma geral. As práticas de corrupção, fraude e lavagem de dinheiro são pontos primordiais que o compliance combate, e com isso gerar confiabilidade para o mercado. Estas são algumas práticas ainda usuais no Brasil, principalmente no setor público. Um mal que avassala a sociedade e é um enorme entrave à evolução do país.

Recentemente autoridades do setor judiciário do governo brasileiro descobriu um dos maiores esquemas de corrupção, fraude e lavagem de dinheiro já visto no mundo. Intitulado pelas autoridades brasileiras de “lava-jato” e “petrolão”, esta operação de corrupção lavava dinheiro para partidos políticos e dava direito de concessão para obras nos setores de exploração de energia no Brasil. A maior empresa do país e mais conhecida no mundo impactada foi a antiga estatal e hoje empresa de capital aberto cujo o acionista majoritário é o Governo do Brasil, a Petrobras.

Compliance e o Comitê da Basileia

Em 2006 a PricewaterhouseCoopers realizou uma pesquisa intitulada “Compliance em instituições financeiras” em países da Europa, Oriente Médio, Oceania e América do Norte, sobre a visão e o papel do compliance em instituições nestes países. Um dos principais pontos da pesquisa apontou que o modelo de governança para este tema está muito evoluído, tendo 84% dos responsáveis pelo compliance na amostragem se reportam diretamente ao conselho de administração ou comitê subordinado e 16% se reportam à alta administração ou presidência. Este fato é determinante para a independência da atuação da área. (Febraban, 2008)

A mesma pesquisa apontou que 78% dos entrevistados consideram que o compliance agrega valor para o negócio. Foram listados alguns exemplos em que o compliance agrega valor, dentre os principais para esta análise foram:

- Melhoria de relacionamento com os acionistas;
- Melhoria de relacionamento com os clientes;
- Decisões de negócio em compliance;
- Disseminação de elevados padrões éticos/culturais de compliance pela organização;
- Acompanhamento das correções e deficiências (não conformidades);

- Mitigação do risco de perda de reputação;

O risco de compliance é difícil de ser dimensionado financeiramente, mas o não cumprimento pode gerar custos elevados com consequências impactantes, como: dano à reputação, cassação da licença de operação e sanções às instituições e aos indivíduos (multas, processos administrativos, criminal e até mesmo prisões) (febraban).

Em suma, o risco ligado à imagem e reputação pode ser definido como a perda potencial da imagem da instituição, podendo acarretar em publicidade negativa, perda de rendimento, litígios, declínio na base de clientes e falência. Para que a área de compliance consiga ser eficaz, a alta administração deve estar comprometida para (Febraban, 2008).

No intuito de abranger o máximo de instituições com diferentes atividades, o Comitê da Basileia instituiu princípios sobre compliance, definindo linhas gerais para o cumprimento e se alcançar o objetivo de “ser” e “estar” em compliance.

São 10 princípios no total, as serão destacados aqui os mais importantes, voltados para uma análise sucinta do caso Lava Jato. São eles, segunda o Febraban:

Princípio 1

O conselho de administração é responsável por acompanhar o gerenciamento do risco de compliance da instituição financeira. Deve aprovar a política de compliance, inclusive o documento que estabelece uma área de compliance permanente e

efetiva. Pelo menos uma vez ao ano, o conselho de administração deve avaliar a efetividade do gerenciamento do risco de compliance.

Princípio 2

A alta administração da instituição financeira é responsável pelo gerenciamento do risco de compliance.

Princípio 3

A alta administração é responsável por estabelecer e divulgar a política de compliance da instituição, de forma a assegurar que ela está sendo observada e deve manter o conselho de administração informado a respeito do gerenciamento do risco de compliance.

Princípio 4

A alta administração é responsável por estabelecer uma área de compliance permanente e efetiva como parte da política da mesma.

Princípio 5

A área de compliance deve ser independente. Essa independência pressupõe quatro elementos básicos:

- status formal;
- existência de um coordenador responsável pelos trabalhos de gerenciamento do risco de compliance;

- ausência de conflitos de interesse;
- acesso a informações e pessoas no exercício de suas atribuições.

Princípio 6

A área de compliance deve ter os recursos necessários ao desempenho de suas responsabilidades de forma eficaz.

Princípio 7

A área de compliance deve ajudar a alta administração no gerenciamento efetivo do risco de compliance, por meio de:

- a. atualizações e recomendações;
- b. manuais de compliance para determinadas leis e regulamentos;
- c. identificação e avaliação do risco de compliance, inclusive para novos produtos e atividades;
- d. responsabilidades estatutárias em relação ao combate à corrupção, à lavagem de dinheiro e ao financiamento ao terrorismo, bem como relações com reguladores;
- e. implementação do programa de compliance.

Princípio 8

O escopo e a extensão das atividades da área de compliance devem estar sujeitos à revisão periódica por parte da auditoria interna.

Princípio 9

As instituições devem atender às exigências legais e regulamentares aplicáveis nas jurisdições em que operam, e a organização e a estrutura da área de compliance, bem como suas responsabilidades, devem estar de acordo com as regras de cada localidade.

Princípio 10

O compliance deve ser encarado como uma atividade central para o gerenciamento de risco em um banco. Nesse contexto, algumas atividades podem ser terceirizadas, mas devem ficar sob a responsabilidade do “chefe” do compliance.

Além dos princípios colocados pelo Comitê da Basileia, outras atividades foram introduzidas no ambiente financeiro do Brasil. Além da atividade foi colocado uma “sugestão de prática”. Ressaltou aqui a atividade de Prevenção à lavagem de dinheiro, onde a sugestão de prática, alinhada com os 10 princípios anteriores, foi:

“Fomentar a cultura de prevenção à lavagem de dinheiro, por meio de treinamentos específicos, presenciais ou via e-learning, para os funcionários e correspondentes no país. Garantir que há fluxo de “conheça seu cliente”, “conheça seu fornecedor”, “conheça seu parceiro” e “conheça seu funcionário”. Estabelecer critérios de categorização de clientes, com intuito de identificar clientes de alto risco e PEPs (Pessoas Expostas Politicamente), estipulando ações de “especial atenção”. Avaliar

novos produtos considerando os impactos sob a ótica de PLD. Treinar áreas de relacionamento com clientes para visitá-los e obter informações em fontes públicas. Implantar um sistema de monitoramento de transações e de mídia, com o objetivo de detectar operações atípicas, elaborar relatórios e efetuar comunicação fundamentada aos órgãos reguladores. Notificar a área de negócio sobre a existência de clientes de risco, para subsidiar a decisão de continuidade de relacionamento. Garantir a existência e assertividade dos processos para identificação de movimentações de valores que demandam comunicações automáticas aos órgãos competentes.” (febraban)

A operação “Lava-Jato”

A empresa Petrobras é uma empresa de capital aberto onde o Governo Brasileiro é o principal acionista. A principal função dela é exploração e produção de petróleo e gás, refino, distribuição, petroquímica e fertilizantes, geração de energia elétrica, produção de biocombustível, transporte e comercialização.

A estatal possui um programa de prevenção à corrupção, assinada pela então Presidente da instituição e publicada em dezembro de 2014. Este é um programa voltado para combater atos de fraude e corrupção e engloba os públicos de interesse: clientes fornecedores, investidores, poder público, empregados próprios e prestadores de serviços.

Este é um código completo e extremamente rigoroso, onde prevê todos os tipos de situações voltado a ética e conduta (Site

Petrobras, em dezembro 2009)

Em 2009 as autoridades brasileiras iniciaram uma investigação de uma rede de doleiros que movimentou bilhões de reais no Brasil e no exterior, utilizando empresas de “faixada”, paraísos fiscais e contratos de importações fictícios.

As investigações descobriram que doleiros possuíam negócios com os ex diretores da Petrobras e grandes empreiteiros e fornecedores para o setor público. Os diretores aceitaram colaborar com as investigações e se iniciaram as delações intituladas de premiadas. Foi relatado para as autoridades que os diretores cobravam propina das empreiteiras para facilitarem os negócios e contratos com a estatal e repassavam estas propinas à políticos.

Os contratos entre a estatal e a as empreiteiras eram superfaturados para se conseguir as propinas e assim, repassar o dinheiro para os beneficiários do esquema.

Segundo o principal doleiro que fazia a conexão entre a empresa estatal e os políticos, os diretores eram responsáveis por recolher propinas das empresas com contratos nas respectivas áreas dos diretores. Os diretores repassavam este dinheiro para os partidos políticos que garantiam a estabilidade dos diretores.

Para “legalizar” o dinheiro proveniente de origem duvidosa, as empreiteiras envolvidas executavam a doação de verba para partidos políticos, lavando o dinheiro proveniente de contratos superfaturados. (Site Folha, acessado em dezembro 2015)

A operação Lava Jato está em execução e está longe de terminar. É a maior operação já realizada na história do Brasil. Através desta operação foi descoberto um esquema de corrupção na empresa estatal, envolvendo políticos e grandes empreiteiras do Brasil. Este fato levou vários grandes empresários à cadeia, provocou uma desestabilização financeira grande no Brasil, provocou demissões e o setor de construção teve queda de, aproximadamente, 30% das atividades desenvolvida no Brasil.

Além de contratos com a estatal, as empreiteiras possuem contratos com outros setores de infraestrutura com o governo brasileiro. Muitos destes contratos foram suspensos ou cancelados. Outros ainda estão em execução, mas com dificuldades imensas de continuidade, pois bancos não estão mais financiando tais empresas pela crise de valores e a perda de reputação no mercado.

Conclusão

O Brasil é um país considerado novo e está passando por um período delicado para seu amadurecimento como país soberano. Políticos almejam elevar o Brasil a condição de potência mundial.

Um dos pontos que pode elevar o Brasil à esta condição é o desenvolvimento econômico sólido. Nos últimos 10 anos, muitas empresas vieram para o Brasil observando um forte atrativo econômico. Juntamente com isso, também tivemos um grande crescimento de empresas nacionais, principalmente as voltadas para construção civil e infraestrutura.

Para um crescimento sólido as empresas precisam estabelecer a relação de confiança com a sociedade em geral, os chamados stakeholders. O compliance atua para estabelecer regras e normas à serem seguidos pela instituição e estabelecer esta relação de confiança.

Conceitos instituídos para o setor financeiro sobre compliance é uma linha sólida para estabelecimento destas regras, como visto o exposto pelo Comitê da Basileia.

A aplicação destes conceitos na empresa estatal aqui estudada e a situação crítica que foi criada em seu redor sobre corrupção, lavagem de dinheiro e fraude, poderia ter sido evitada. Porém, somente se um específico ponto fosse realmente seguido à risca: o comprometimento da alta liderança com o tema compliance.

Diretores da estatal estavam diretamente envolvidos, assim como políticos e os presidentes e diretores das grandes empreiteiras que prestavam serviço à estatal. Com este cenário, de nada adianta uma forte política de compliance, código de ética e conduta e programas contra lavagem de dinheiro para a média liderança e empregados, de uma forma geral, seguirem estas normas.

Regulamentos mais rígidos e órgãos independentes, enquadrado nos requisitos legais brasileiros, devem ser estudados e implantados, para permitir uma sociedade livre de políticos e instituições corruptas.

aconteceu

Encerramento da 48 turma MBS

No dia 20 de fevereiro houve o encerramento da 48 turma do curso MBS – Master Business Security – Curso Avançado em Segurança. A Professora Sandra Alves, Gerente de Consultoria da Brasiliano & Associados, finalizou o curso dando as orientações aos alunos para a execução do trabalho final do curso, que é um Projeto de Gestão de Riscos Operacionais, a ser entregue no prazo de 60 dias.



Curso Análise de Risco em Segurança Empresarial

Aconteceu nos dias 22 e 23 de fevereiro de 2016 o Curso Análise de Risco em Segurança Empresarial, ministrado pela professora Sandra Alves, Gerente de Consultoria da Brasiliano & Associados, com a carga horária de 16 horas aula. Contou com a participação de 17 alunos, abordando os conceitos de gestão de riscos na elaboração nos projetos de segurança empresarial. As aulas foram práticas com a utilização do Software da Brasiliano Risk Vision de Análise de Risco.

análise

Caminhos para a resiliência em emergências e crises

**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
abrasiliano@brasiliano.com.br*

Os casos recentes ocorridos no Brasil, exemplificando os do Terminais Portuários em Cubatão e Santos e o caso da Samarco em Minas Gerais, deixam claro a falta de resiliência das empresas e também das nossas várias instituições públicas, o que nos leva a concluir que no Brasil não existe cultura no sentido de colaboração e integração de processos, experiências e otimização de recursos para investimentos preventivos e mitigatórios nesse sentido.

Os riscos não possuem e não reconhecem fronteiras. Sejam os naturais, os provocados pelos homens ou cyber-desastres, os efeitos cascataentes podem ser sentidos a um oceano de distância. O mundo já é uma aldeia interconectada, onde os ataques terroristas na África, na Europa e no Oriente Médio; os desastres naturais relacionados à mudança climática; os desastres na saúde das doenças infecciosas cada vez mais impõem custos tanto humanos como econômicos. A comunidade global é impactada de forma direta com os efeitos destes riscos. Imagine as empresas, comunidades próximas, parceiros de negócios diretos? A pergunta é: como hoje podemos prevenir ou mitigar os efeitos colaterais dos eventos catastróficos em um ambiente cada vez mais complexo e em rápida evolução?

A ONU, através do Conselho da Agenda Global (GAC), no item Resiliência e Riscos, advoga quatro principais atividades para as empresas, as organizações e os governos construir resiliência a níveis nacionais e globais. Essas recomendações resultam de um estudo detalhado de entidades que provaram ser resilientes nos desastres recentes, incluindo o terremoto no Nepal, em 2015, o surto de Ebola, em 2014 e o terremoto no Chile, em 2010, junto com uma avaliação de dados de quatro fontes, incluindo a Organisation for Economic Cooperation and Development, o U.N. Office for the Coordination of Humanitarian Affairs, o World Bank e o Zurich Insurance Group. São elas:

1. Esclarecer as funções e as responsabilidades: Durante uma crise, é crucial ter delineados e compreendidos claramente os cargos e responsabilidades dos responsáveis e executivos sêniores e consultores para a gestão de incidentes e de riscos. A confusão cercado o “quem está no comando” ou “quem possui autoridade” gasta tempo e recursos cruciais, e torna a resposta e a recuperação menos eficientes e eficazes. A necessidade para funções bem definidas torna-se maior quando uma organização enfrenta desastres novos ou de rápido início, como aqueles resultantes de cyber-ataques. Pré-determinar, treinar e exercitar as funções, as capacidades e os planejamentos ajuda a assegurar a prontidão ao risco da organização. A gestão de sucesso de crises complexas também requer uma capacidade para adaptabilidade e flexibilidade. Os gestores de crises devem ser capazes de ajustar e pré-estabelecer planos conforme necessários, dadas as características únicas das crises.

1. Esclarecer as funções e as responsabilidades: Durante uma crise, é crucial ter delineados e compreendidos claramente os cargos e responsabilidades dos responsáveis e executivos sêniores e consultores para a gestão de incidentes e de riscos. A confusão cercado o “quem está no comando” ou “quem possui autoridade” gasta tempo e recursos cruciais, e torna a resposta e a recuperação menos eficientes e eficazes. A necessidade para funções bem definidas torna-se maior quando uma organização enfrenta desastres novos ou de rápido início, como aqueles resultantes de cyber-ataques. Pré-determinar, treinar e exercitar as funções, as capacidades e os planejamentos ajuda a assegurar a prontidão ao risco da organização. A gestão de sucesso de crises complexas também requer uma capacidade para adaptabilidade e flexibilidade. Os gestores de crises devem ser capazes de ajustar e pré-estabelecer planos conforme necessários, dadas as características únicas das crises.
2. Desenvolver Características de Liderança de Crises: As organizações que se posicionam com sucesso para responder e se recuperarem de grandes eventos tam-

bém possuem, consistentemente, uma liderança eficaz – as qualidades e as ações daqueles com autoridade e influência podem autorizar suas entidades a serem resilientes. Tais líderes são decisivos e estáveis em face da incerteza e pressão. Eles tomam decisões de forma prioritária e em tempo hábil, e se comunicam transparentemente. Reconhecendo que eles não podem abordar rscos sozinhos, estimulam os outros e são claros sobre que assistência precisam. Eles entendem quando um desastre requer que quebrem regras que possam prevenir ou atrasar as ações. Os líderes que são eficientes durante e depois de uma crise são aqueles que ganharam confiança durante suas demonstrações de abertura, transparência e responsabilidade. São vistos como honestos e contra a corrupção. Por exemplo, uma avaliação atribuiu muito da recuperação eficaz do Chile, do terremoto de 2010, à liderança “tecnocrata transparente e baseada em regras” da nação – e às suas práticas institucionais, incluindo o Estado de Direito. Outro exemplo é o discurso do Primeiro Ministro norueguês Jens Stoltenberg no advento dos ataques terroristas na Noruega, em julho de 2011, o qual demonstrou como a liderança, durante uma crise, pode resultar significativamente tanto na confiança elevada no governo, como no cumprimento da res-

ponsividade e das expectativas dos cidadãos. Esses exemplos também salientam a função da construção de significados – isto é, a capacidade dos líderes de extrair sentido de um evento adverso e articular um caminho adiante para o público em um estado de emergência.

3. Fazer uso das perícias: Quando confrontados com uma emergência sem precedentes, os gestores estratégicos da crise devem ser capazes de identificar e mobilizar rapidamente a perícia mais relevante e confiável para auxiliar a compreender e responder à crise. Os sistemas de gestão de conhecimento e as redes de perícia precisam ser estabelecidas rapidamente e através de múltiplas fronteiras disciplinares, profissionais e setoriais. Compreender as implicações da crise além das consequências imediatas e antecipar os caminhos potenciais do efeitos em cascata, requerendo estruturas adequadas, que possibilitem perícias adicionais para suportarem a tomada de decisão. Por exemplo, o Scientific Advisory Group in Emergency (SAGE) do Reino Unido é um grupo de apoio independente que fornece perícia científica para a gestão de crises complexas e sem precedentes para o gabinete do Reino Unido. O acesso a tais “multiplicadores de

força” de perícia poderá ajudar tanto as entidades públicas, como as privadas a entenderem e abordarem os aspectos únicos de uma crise. Possuir acesso a uma perícia especializada é especialmente crucial para crises novas ou multi-facetadas em evolução – como o Terremoto no Grande Leste do Japão, o qual impactou o reator nuclear de Fukushima e fez com que muitas empresas lutasse com quais decisões tomar. Um exemplo brasileiro foi a com o desastre da plataforma P-36 da Petrobrás, em março de 2001, quando o Presidente Reichstul assumiu a linha de frente da crise e contratou empresas especializadas internacionais para fornecerem pareceres técnicos sobre as causas do acidente. Isto deu transparência e credibilidade para a Petrobrás, vencendo a crise.

4. Criar uma cultura de gestão de riscos integrados e de parcerias das múltiplas partes interessadas: Outro valor institucional necessário é o reconhecimento do escopo dos cenários de riscos e a necessidade das parcerias com as várias instituições públicas e também privadas. Uma cultura de gestão de riscos – as crenças, as normas e os valores que sustentam as ações diárias – devem envolver toda a organização. As organizações não podem mais se permitir a possuir riscos segregados com políticas e procedimentos diferentes

e por executivos e instituições diferentes. Todas as partes de uma organização devem colaborar de forma integrada na gestão de riscos através de um planejamento integrado, por causa do potencial dos riscos de possuírem consequências cascadeantes. Os riscos são interconectados e possuem vasos comunicantes! Os domínios físicos e virtuais – por exemplo, já não existem. As empresas devem possuir uma Inteligência em Riscos, com uma visão holística.

As pessoas e as organizações devem reconhecer o imperativo de contribuir para a resiliência e também devem saber o que e como podem contribuir. Nenhuma entidade única – pública ou privada – possui toda a autoridade, recursos ou perícia necessários para assegurar a sua resiliência contra eventos catastróficos. Ao invés disso, a resiliência precisa de abordagens colaborativas. As parcerias público-privadas que cultivam as principais competências de cada setor possuem uma função crítica a desempenhar no fortalecimento da capacidade de resiliência e na maximização dos benefícios do investimento no monitoramento de riscos, no planejamento da continuidade comercial e na preparação contra o desastre. Instilar uma cultura de colaboração, permitirá parcerias eficientes antes, durante e depois dos desastres. Este é o nosso grande desafio, é a nossa grande quebra de paradigma!



**VOCÊ SABE A QUE RISCOS
SEUS PROCESSOS
ESTÃO EXPOSTOS?**

Governança corporativa: foco aplicação do compliance nas empresas

A palavra compliance significa conformidade, que por sua vez remete a estar de acordo com algo ou em cumprimento do estabelecido, ou seja, estar “compliance” é atender as exigências legais, políticas, normas, procedimentos e regulamentos internos e externos. Sendo assim, garantir que as atividades da empresa estejam em “compliance” significa que as suas atividades sejam desenvolvidas de acordo com as exigências dos diversos órgãos reguladores, regulamentos internos, estratégias e valores da própria empresa.

De maneira corporativa, o compliance pode ser definido pela união de disciplinas visando o cumprimento de exigências legais e regulamentadoras, diretrizes e políticas balizadoras para o negócio e suas atividades, evitando e agindo sobre possíveis desvios.

No início da década de 90, quando o termo compliance passou a ser adotado principalmente no segmento bancário, era tratado apenas como atendimento a exigências legais, o que acabou em delegar tais cumprimentos a área jurídica das empresas, tendo em vista a experiência na interpretação das exigências legais. Com o passar do tempo as empresas perceberam que seria impossível a implantação efetiva dos procedimentos de compliance sem o conhecimento dos processos internos, bem como a criticidade de cada um perante o negócio da empresa, onde tudo isso deveria seguir uma metodologia lógica, clara e objetiva.

Sendo assim, a amplitude desse processo será dos níveis mais operacionais possíveis, até os cargos estratégicos, nesse momento fica claro a complexidade da área de compliance, onde sua abordagem passa a ser infinitamente maior do que apenas o cumprimento de requisitos legais.

De acordo com o amadurecimento do processo de governança corporativa, as atividades de compliance, deverão

abranger todos os processos da empresa, garantindo a eficácia dos controles e a constante evolução do ciclo de melhoria contínua.

Através das ferramentas de compliance, as empresas buscam melhorar os processos e por sua vez as abordagens para o alcance dos objetivos estratégicos, para isso é de extrema importância a sinergia entre todos os departamentos da empresa, frente as normas, regulamentos internos e recursos necessários e postura de acordo com as exigências de compliance.

A função de compliance na empresa possui os seguintes objetivos;

- Identificar os riscos em todas as disciplinas, processos, fraude, meio ambiente, segurança do trabalho, etc;
- Avaliar a existência e eficácia dos controles chaves de cada processo;
- Garantir que todas as não conformidades serão tratadas através de planos de ação de maneira tempestiva;
- Abordar os critérios de segurança da informação junto a área de T.I.;

- Garantir a aderência das normas e procedimentos internos;
- Integração com a área de auditoria interna, para a verificação periódica dos controles;
- Divulgar o plano de compliance interna e externamente, agregando valor para as operações;
- Atualizar-se quanto as exigências dos órgãos reguladores e interpretar tais necessidades de enquadramento;
- Atendimento a auditorias externas;
- Perfeito alinhamento com o negócio da empresa, bem como os objetivos estratégicos;
- Estabelecer canais de denúncia e remediação;
- Promover due diligence de fornecedores, terceiros relacionados e principalmente em aquisições de outras empresas;

Outra realidade são as empresas com pouca estrutura ou um menor porte, que relutam ou não enxergam a necessidade em adotar medidas de compliance, adotando a postura de protelar tais exigências, o que acabará quase sempre em infindá-

veis brigas judiciais, entre exigências e justificativas, podendo arcar com elevadas multas ou morosos processos.

Esse posicionamento de subestimar o compliance, aparece como uma das principais causas de “morte prematura” das empresas principalmente nos 3 primeiros anos de vida, onde devido a fragilidade do fluxo de caixa, qualquer multa recebida poderá acabar com a saúde financeira da empresa, limitando suas opções de investimento, crédito junto ao mercado e consequentemente a continuidade das operações, principalmente na esfera trabalhista e fiscal.



APLICAÇÃO do SOFTWARE gestão de fraudes



MÓDULOS

- Análise Conjuntural;
- Frameworks, Normas e Metodologias;
- Ferramentas a serem empregadas;
- Monitoramento e Análise Crítica

INCLUSO O SOFTWARE!!!



**FRAUD RISK
ASSESSMENT**

Data

27 e 28 de abril

12 horas/aula



conteúdo delhado

www.brasiliano.com.br

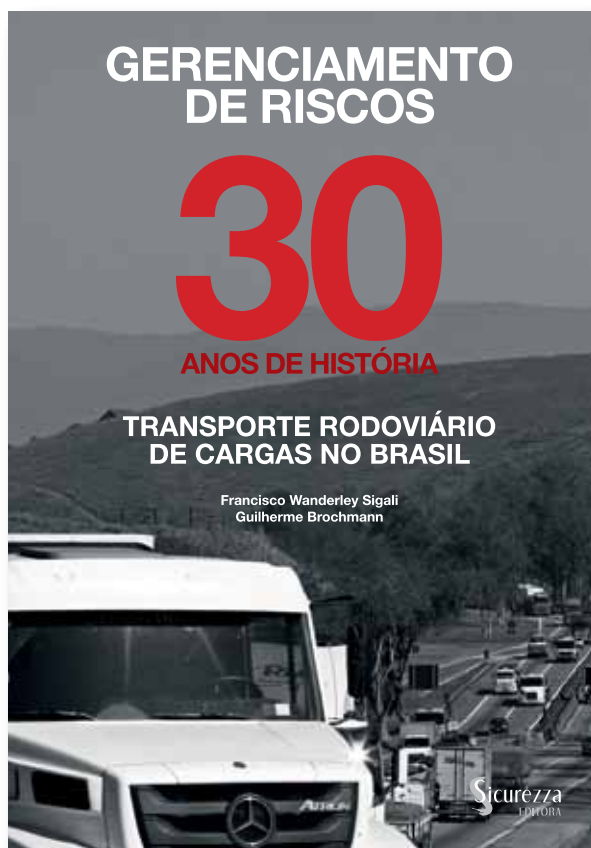
ou entre em contato

11 5531 6171

asilva@brasiliano.com.br

local





GERENCIAMENTO DE RISCO – 30 ANOS DE HISTÓRIA NO TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGAS

Francisco Wanderley Sigali e Guilherme Brochmann

Com edição de alto padrão gráfico, 192 páginas em papel couché e encadernação em capa dura no formato 21 por 30 cm, o livro traz a evolução histórica do gerenciamento de risco no transporte rodoviário de cargas, desde o cadastro de motoristas até os avanços tecnológicos que ocorreram no período. O conteúdo é complementado pela opinião de importantes “atores” que representam seguradoras, transportadoras, corretoras, logísticas, tecnologias e gerenciadoras de risco. O livro é resultado de pesquisas profissionais acumuladas pelos autores, especialistas nas áreas de gestão de riscos e logística, durante anos de estudos e dezenas de entrevistas realizadas pelos dois com os mais importantes empresários e profissionais dos segmentos que abrangem a gestão do transporte rodoviário de cargas

2015 - 192 págs. (capa dura), R\$ 120,00



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

Gestão Estratégica de Riscos: Interface da Norma ABNT ISO 31000 e Ferramentas de Avaliação de Riscos da Norma ABNT ISO 31010

32 horas – Prof. Antonio Celso Ribeiro Brasileiro (CRMA, CES, DEA, DSE, MBS) e Sandra Alves -

02 à 05 de abril, das 8h30 às 17h30

Prevenção e Combate a Incêndios

16 horas – Celeste Silva - **07 e 14 de abril, das 8h30 às 17h30**

Técnicas de Entrevistas na Investigação Empresarial

16 horas – Prof. Antonio Celso Ribeiro Brasileiro (CRMA, CES, DEA, DSE, MBS) e João Bosco Riguette -

11 e 12 de abril, das 8h30 às 17h30

Processo de Prevenção à Fraude, Alinhada ao COSO I e ISO 31000

24 horas – Prof. Antonio Celso Ribeiro Brasileiro (CRMA, CES, DEA, DSE, MBS) - **25, 26 e 27 de abril, das 8h30 às 17h30**

Seminário A Interconectividade de Riscos e a Continuidade de Negócios

08 horas – Sandra Alves- **27 de abril, das 8h30 às 17h30**

agenda

MBS - MASTER BUSINESS SECURITY

Curso Avançado em Segurança Empresarial

49ª Turma - 120 Horas

Início 2 de abril

MBA - MASTER IN BUSINESS ADMINISTRATION

Curso Gestão de Riscos Corporativos

15ª Turma - 360 Horas

Início agosto

ENSINO A DISTÂNCIA DE ALTA EXCELÊNCIA GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS

DE ONDE
VOCÊ ESTIVER
NA HORA
QUE QUISER



Vídeos on line, por
módulo, com o
**Prof. Dr. Antonio
Celso Ribeiro
Brasiliiano**

Exercícios práticos,
apostilas, livros e
certificado



CURSO A DISTÂNCIA
Gestão de Riscos de Fraude – GRF



CURSO A DISTÂNCIA
**Gestão e Análise de Riscos Estratégicos
em Conformidade com a norma ABNT 55031009**



CURSO A DISTÂNCIA
Gestão de Continuidade de Negócios – GCN

Ab&a
BRASILIANO ASSOCIADOS

Sicurezza
EDITORA

www.sicurezzaeditora.com.br - (11) 55316171

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

www.brasiliano.com.br

Edição 95 - Março 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