

INVESTIGAÇÃO E CRIMINOLOGIA

**REVISTA ELETRÔNICA
BRASILIANO & ASSOCIADOS**

Janeiro/Fevereiro 2006 nº:22º

ISSN 1678-2496N

REVISTA ELETRÔNICA
BRASILIANO & ASSOCIADOS

SUMÁRIO

SIGILO DAS INVESTIGAÇÕES: O CUSTO DA TROCA
DOS ALTOS EXECUTIVOS NAS EMPRESAS pg. 05

A IMPORTÂNCIA DE ELABORAR UM PROJETO DE
INVESTIGAÇÃO pg. 09

TAXIONOMIA DA FRAUDE pg. 12

A Revista Eletrônica Brasiliano e Associados nº22 é uma
publicação bimestral. Reservado todos os direitos.

Diretor Executivo: ANTONIO CELSO RIBEIRO BRASILIANO
Diretora de Treinamento: ENZA CIRELLI
Projeto Gráfico e Editoração: ELEONORA SCHMITT E MARINA BRASILIANO
e-mail: ESTUODESIGN@GMAIL.COM

A TIRANIA E A ÉTICA

Por milhares de anos, a sobrevivência do ser humano dependeu de seu reflexo diante do perigo ou da oportunidade. Em situações de intensidade emocional – ao ver um caminhão que em nossa direção, por exemplo, a parte do cérebro incumbida do pensamento racional, que é mais lenta, fica fora da ação e a parte do instinto assume o controle: guia o organismo para o prazer, longe da dor. Esse piloto automático é uma faca de dois gumes. Em muitas situações, o que parece conveniente no momento é, na realidade, mortífero.

Ou seja não podemos, empresa ou indivíduo, estar movido só pela satisfação imediata, mesmo sabendo que suas ações são contraproducentes no longo prazo. Isto significa a corrupção da burocracia, dos políticos, mas não sabemos o que dizer de um povo corrompido. Para Maquiavel, assim como para os antigos, a corrupção marcava os limites do político. De um corpo político corrompido não se pode esperar mais nada, suas leis são incapazes de tolher a violência privada, o Estado deixa de representar os interesses públicos, os cidadãos visam apenas ao próprio bem, sem preocupar com os destinos do país. Está aberto o caminho para a tirania, Maquiavel conclui: “É necessário, para usurpar a autoridade



num Estado livre, e aí estabelecer a tirania, que a corrupção já tenha feito fortes progressos”.

Maquiavel nos leva a pensar que o que é terrível na tirania é que ela não cria um novo território da existência humana, mas sim sendo a prolongação da vida política, onde a grande maioria das pessoas continua a conviver e agir normalmente, demonstrando pelo silêncio, pelo medo ou pelo cinismo a incapacidade da ética em evitar a irrupção da barbárie.

A tirania aponta para a fronteira da ética, sendo que possui limites não de um corpo estranho, mas sim de um horizonte de todas as formas, impulsionado pela passividade e contemplação das pessoas. Relembro o que escrevi no editorial da Revista Proteger sobre o livro *Odisséia*, Homero, onde mostra claramente a atração mortal. Ulisses resolve navegar perto da ilha das sereias, famosas por seu canto irresistível, que atrai marinheiros para a morte, nos recifes. Para evitar ser atraído pelo canto das sereias, faz com que seus homens tapem seus ouvidos com cera e exige que o prendam ao mastro e ignorem suas ordens. Esta medida evita se expor a tentação da passividade! Os ambientes empresariais estão infestados de “sereias”. Alguns destes cantos podem ser: “vamos fazer uma parceria com a polícia para que nos

proporcione maior proteção”; “vamos fazer acordos com a comunidade para poder entregar nossos produtos”; “vamos utilizar os recursos da polícia para realizar escoltas”; e muitos outros que estamos acostumados a ouvir e até praticar!!

Para muitos executivos da segurança esses cantos são tão irresistíveis quanto desastrosos. São necessários todos os sentidos para enfrentar as turbulentas águas da mudança permanente. Qual seria então o mastro que devemos nos amarrar?? A única segurança duradoura é o comprometimento com a responsabilidade, a franqueza, o respeito e a integridade.

Quando não estamos alienados, sabemos que estes valores são a chave para o sucesso e auto-estima. Por isso é fundamental que os executivos da segurança “prendam-se ao mastro” da ética.

Somente seguindo e mais importante, acreditando, nessas regras éticas é que poderemos dar exemplo e guiar nossas equipes até um porto seguro.

Boa leitura e sorte!!!

Antonio Celso Ribeiro Brasileiro
Diretor Executivo

O CUSTO DE PERDER EXECUTIVOS PARA O CONCORRENTE AUMENTA CADA VEZ MAIS, FAZENDO COM QUE INFORMAÇÕES VALIOSAS VAZEM AUTOMATICAMENTE PARA A CONCORRÊNCIA. O QUE FAZER ?

1) "SIGILO DAS INFORMAÇÕES EMPRESARIAIS: O CUSTO DA TROCA DOS ALTOS EXECUTIVOS NAS EMPRESAS"

A dança das cadeiras, termo utilizado quando altos executivos trocam de empresa e vão para a concorrente direta, é a atividade mais comum em nosso mundo competitivo. Acontece todos os dias. Só que em muitos casos, a saída destes executivos podem resultar em problemas legais.

Antonio Celso
Ribeiro Brasileiro

Hoje em dia, com a ebulição dos mercados globais e consequente reestruturações de empresas na América Latina e a chegada de muitos concorrentes novos internacionais, a caça dos altos executivos tornou-se condição de competitividade, fazendo com que inúmeras empresas passassem dos limites. Apesar da legislação trabalhista brasileira não proteger as empresas de forma direta, algumas contra atacaram nas matrizes , onde há uma legislação mais atuante.

Caso recente aconteceu no caso da briga entre a consultoria italiana Value Partners e a americana Bain & Company. Em outubro de 1999, o escritório da Value em São Paulo perdeu 03 parceiros e 23 empregados para a Bain, que começava a trabalhar no Brasil. A consultoria italiana acusa a americana de ter planejado este tipo de ataque e de praticar automaticamente a concorrência desleal, exigindo uma indenização de US\$ 20 milhões. A value está ainda movendo uma ação contra os três executivos e parceiros por terem supostamente levado propostas de clientes e outras informações para a concorrência.

O namoro e propostas de retirar altos executivos não é normal? Quando é que passa a ser roubo e ou furto de informações estratégicas?

No Brasil, A GM perdeu seu diretor comercial de veículos para a FIAT Automóveis, para a mesma função. Segundo pesquisa realizada não há processo existente, pois segundo o ex-diretor da

GM, a decisão de saída foi uma evolução natural para sua carreira, acontecendo sem conflitos aparente. Embora não haja nenhuma reclamação oficial, a empresa que perde um profissional de alto cargo para seu concorrente, alguns pontos em seu market share estarão em jogo. O executivo acaba levando segredos comerciais, informações técnicas e uma variedade de outras informações estratégicas. O código de ética recomende não fazer uso delas em seu novo emprego, na vida como ela é, a coisa é bem diferente. Podemos citar como exemplo clássico o caso de José Ignacio Lopez de Arriortúnia, acusado de espionagem industrial pela GM – USA ao assumir a diretoria mundial de compras da VW em 1993. López e outros sete executivos da GM teriam levado para o mercado mais de 20 mil documentos e disquetes contendo informações secretas da empresa americana, entre elas detalhes da produção do carro modular. A GM só retirou a ação quando a VW concordou em indenizar em US\$ 100 milhões, além de comprar US\$ 1 bilhão em peças da concorrente e afastar o executivo. Hoje as informações podem ser copiadas e ou transmitidas de modo muito mais fácil, o que cria um clima de desconfiança. Antigamente para levar um cadastro de cliente ativos era necessário transportar três ou quatro arquivos, hoje basta um disquete.

Por esta razão os processos de controle e de segurança estão ficando cada vez mais críticos, e sendo cobrados com maior rigor. Os departamentos de auditoria e de segurança tem por obrigação evitar que tais informações possam sair da empresa. A competição cada vez mais acirrada, torna o processo de controle um fator de sobrevivência.

Se a perda de um executivo importante gera um golpe forte na empresa, o que dirá a fuga em massa? No Brasil e no mundo as relações de trabalho estão baseadas no fator confiança. Isto faz com que muitas vezes um time inteiro saia da empresa de uma só vez. Há casos em que sai o diretor e toda sua equipe. Em 1996, o maior e mais respeitado time de analistas do mercado acionário latino-americano, que pertencia ao anglo-holandês ING Barings, transferiu-se em massa para para o alemão Deutsche Morgan Grenfell. Realizou-se a dança de 72 cadeiras, englobando as cidades de São Paulo, Cidade do México, Santiago e Nova York, seguindo os passos de seu ex- diretor do mercado de ações para a América Latina do ING. Neste mercado que é comum a dança das cadeiras, o DMG impressionou por sua agressividade. O ING sentiu-se prejudicado e abriu um processo contra o DMG, cobrando uma indenização de US\$ 10 milhões. O ING acabou retirando a ação e os dois bancos entraram em um acordo onde o DMG não contrataria nenhum profissional do ING por um período não divulgado.

Já a consultoria italiana Value não desistiu da briga, pois considera normal a perda de funcionários, mas todo o escritório de uma filial. Alega também que com a saída dos ex – colaboradores, houve uma transferência para a concorrente americana de 12 clientes. A empresa italiana teve que cobrir o rombo trazendo profissionais de outras filiais e tendo que recomeçar do zero.

Dados estatísticos confirmam que a mudança de executivos em empresas de serviço é muito mais crítico do que nas empresas que comercializam produtos, pois o processo comercial e operacional é do tipo pele a pele, normalmente o cliente acompanha a saída dos executivos. O ativo das empresas de serviços é como um elevador, sobe e desce a todo instante.

Nos Estados Unidos existe cláusulas contratuais que protegem a empresa. Por exemplo no caso da empresa americana de consultoria Bain, todos os colaboradores assinam um contrato de não concorrência. O contrato estipula que os consultores não poderão trabalhar em nenhuma concorrente por três anos depois de deixar a Bain. No Brasil esse tipo de contrato não é reconhecido pela nossa legislação trabalhista, não impedindo que os profissionais mudem para qualquer tipo de empresa, inclusive para um outro competidor. Segundo Cássio Mesquita Barros, Diretor do departamento de direito do trabalho da Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo, comenta

A legislação brasileira deixa a empresa vulnerável, provocando abusos.

Continua comentando que nossa legislação para não ferir a liberdade de emprego, a lei causa “mais malefícios do que benefícios”.

Na realidade a briga entre empresas pelos melhores profissionais cresce a cada dia porque atualmente todos possuem a praticamente a mesma tecnologia . O maior concorrente de uma empresa hoje é a mesma empresa que busca o mesmo perfil de profissional.

Dentro deste enfoque as empresas estão implementando para segurar os seus melhores profissionais, evitando assim que seus segredos estratégicos corram riscos de serem levados de mão beijada para seus maiores concorrentes.

O trabalho preventivo têm de prevalecer, mas torna-se quase que impossível impedir o acesso a tais informações. O executivo na verdade é que prepara os planos estratégicos ou está integrado nos comitês estratégicos das empresas.

A disputa vai sempre existir, tendo que a empresa se preparar para gerenciar a contingência.

TROCAS POLÊMICAS

QUANDO	QUEM	DE ONDE	PARA ONDE
1998	ERIC W. BELL GERENTE DE PROGRAMAS	FORE SYSTEMS	CISCO SYSTEMS
1997	03 SÓCIOS E 23 EMPREGADOS	VALUE PATTERNS SÃO PAULO	BAIN & COMAPNY SÃO PAULO
1997	VISHAL WANCHOO VICE-PRESIDENTE	AGFA – SUBSIDIÁRIADA BAYER NOS EUA	GENERAL ELETRIC – GE
1997	14 FUNCIONÁRIOS DA DIVISÃO DE PLÁSTICO	DOW CHEMICAL	GENERAL ELETRIC – GE
1996	72 ANALISTAS DO MERCADO ACIONÁRIO	ING BARINGS	DEUTSCHE MORGAN GRENFELL
1993	JOSÉ IGNÁCIO LÓPEZ E OUTROS EXECUTIVOS	GENERAL MOTORS	VOLKSWAGEN

FONTE: Dow Jones News Retrieval



A investigação é um dos segmentos da segurança empresarial, que deveria possuir ciência e não só arte para realizar o serviço. No Brasil, ainda o empresariado pensa que a investigação depende só de “intuição e faro” para poder ter sucesso. Por esta razão é que exige-se verdadeiros milagres ou resultados a curto prazo.

Na verdade o milagre não pode existir, sem que haja uma metodologia científica. Ou seja, não existe arte na investigação, mas sim ciência.

A IMPORTÂNCIA

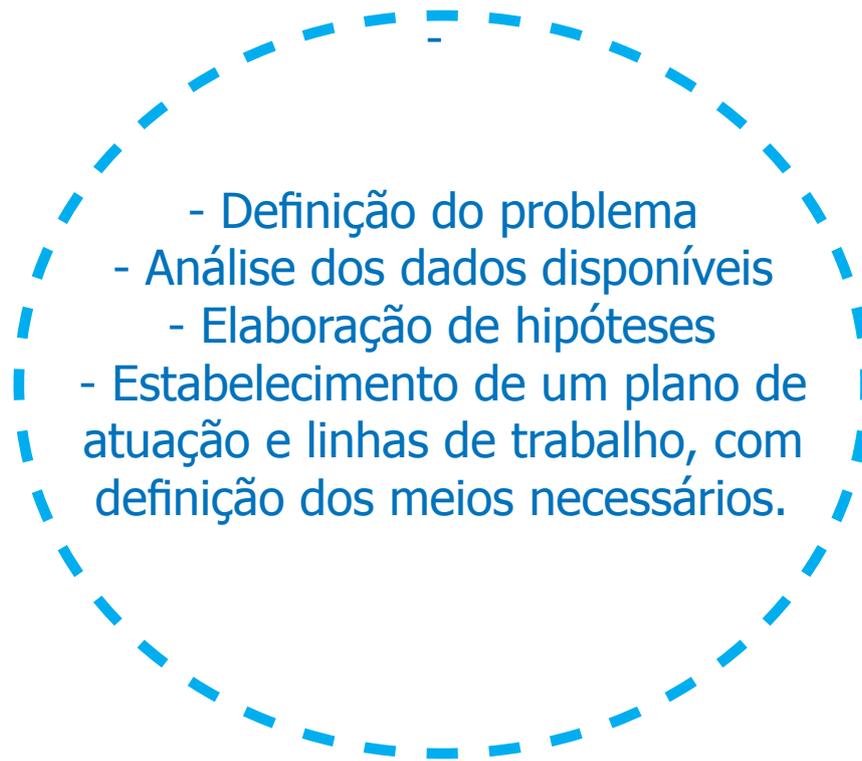
DE ELABORAR UM PROJETO DE INVESTIGAÇÃO

No processo de investigação, fazem-se diligências para descobrir que alguma coisa ocorreu que não deveria ter ocorrido, ou que não ocorreu alguma coisa que deveria ter ocorrido, e isso deve estar nos registros da empresa. A natureza do problema dá a complexidade do processo, mas de qualquer forma deve ser utilizado um método, um caminho, um meio ou uma maneira, dando racionalidade à ação, ordenado-a.

A investigação sempre atende a uma demanda, originada de determinação superior, auditoria, denúncias ou percepção de problemas em processos ou pessoas. Não é difícil perceber que em um sistema bem estruturado, controlado e auditado, as investigações ocorrerão mais por iniciativa da própria área responsável da empresa do que por denúncias ou determinações superiores. Quando não há métodos de trabalho para detectar os delitos, trabalha-se com base em denúncias, cuja origem e autenticidade é um problema a mais.

Por esta razão é de suma importância que ao invés de trabalharmos só no “cheiro”, seja elaborado um projeto de investigação. Desta maneira todas as ações serão conduzidas a partir de planejamento, e não da improvisação. Improvisar é uma arte, como já falamos, e há momentos em que é indispensável, mas adotada como regra geral custa muito caro a qualquer empresa, pois seus resultados são inquestionáveis.

As fases de um projeto de investigação são:

- 
- Definição do problema
 - Análise dos dados disponíveis
 - Elaboração de hipóteses
 - Estabelecimento de um plano de atuação e linhas de trabalho, com definição dos meios necessários.

Através do projeto, deve ficar claro qual o objetivo a ser atingido, com qual recurso e a forma como vai atingir o objetivo traçado.

Deve-se ter em mente que não será possível avançar sem uma definição clara do problema, o que já será meio caminho andado, e a partir do qual poderão ser formuladas as perguntas que se pretende responder com a investigação, através da metodologia.

Nesse contexto, descoberta a ação agressora, precisamos estabelecer as circunstâncias em que está ocorrendo, suas características e elaborar hipóteses que dêem uma linha para a investigação, cujo objetivo é interromper o processo, chegar à autoria e prová-la.

Em qualquer investigação, a aplicação rigorosa de um método de trabalho é muito importante, pois buscamos reunir dados, e os dados somente podem ser trabalhados, analisados e comparados se o trabalho for organizado, caso contrário, se o trabalho for disperso, nem sequer saberemos se estamos na direção certa.

Rigor no trabalho também é importante para impedir investigações com motivações pessoais, e para impedir que o processo seja conduzido segundo critérios pessoais do investigador, sua cultura e seus julgamentos internos. Ao contrário, os critérios

devem estar associados ao problema, e as hipóteses formuladas devem ser plausíveis. Ao longo do processo precisamos rever as perguntas iniciais e aperfeiçoá-las, para verificar o que ainda não sabemos, e a dedicação intensa à solução não pode descuidar do planejamento geral e da articulação com as áreas de suporte e decisões superiores ou má condução política do assunto.

A coleta e análise de dados e informações são a base do processo, e sempre é preciso verificar se o dado é confiável e se a fonte é confiável. A partir dos dados e da sua avaliação deve-se estabelecer as linhas de trabalho, utilizando técnicas de análise desses dados para estabelecer hipóteses, que podem surgir mais facilmente se tentarmos responder ao Quem – Como – Onde – Quanto - Por que?

Seguindo esta metodologia, com ou sem apoio de tecnologia da informação, a maximização do tempo e dos recursos será muito grande. O ponto mais importante é acreditar no processo e investir tempo para analisar os dados e elaborar hipóteses exequíveis.

O resultado será fatal!!

TAXIONOMIA DA FRAUDE

AS BOAS E AS MÁS MENTIRAS

Todo o mundo conta mentiras: o vendedor pode exagerar as vantagens de seus produtos, o jogador de pôquer pode enganar o seu adversário sobre as cartas que tem nas mãos e um médico pode ocultar a seriedade de uma doença de seu paciente. Este tipo de mentiras, que pode ser considerado como bom, é com frequência permitido, quando não autorizados pela vítima ou pelas circunstâncias em que é usado. Todos as utilizam e consideram seu uso como sendo normal e aceitável.

É claro que o conceito de cada um sobre o que é bom ou mau, aceitável ou inaceitável varia de pessoa para pessoa. Como sugeriu o coronel Oliver Nonh durante os interrogatórios sobre o Irangate, ao admitir que enganara o Congresso: "É melhor contar mentiras do que perder vidas". Alguns concordariam com ele que os fins justificam os meios e o almirante John Poindexter, o conselheiro de segurança nacional, insinuou que a idéia de enganar os iranianos foi um plano decente: outros ficaram verdadeiramente alarmados.



Os padrões de aceitabilidade são subjetivos e a linha divisória entre boas e más mentiras é variável, dependendo com frequência do caráter de quem está mentindo, das circunstâncias, dos riscos e benefícios envolvidos, tanto para quem ouve a mentira como para quem a conta.

As más mentiras são normalmente percebidas com facilidade, uma vez descobertas. Elas não são autorizadas ou esperadas; não possuem nenhum propósito altruístico e, normalmente, pretendem causar danos à vítima. A sua descoberta implica conseqüências adversas para o mentiroso.

As más mentiras são usadas pelo perpetrador da fraude para encobrir sua culpa; por um candidato a emprego desonesto para ocultar um passado depreciativo ou para realçar suas qualificações; são usadas pelo negociador desonesto para fraudar sua vítima, bem como pela testemunha falsa. São muito comuns e incluem dois tipos básicos.

As mentiras podem ser contadas diretamente para a vítima ou retransmitidas por meio de uma terceira pessoa inocente, a qual acreditando no que lhe foi dito passa inocentemente adiante para a vítima. As mentiras retransmitidas são mais difíceis de se detectar porque o mentiroso não fica cara a cara com a vítima final, tornando-se impossível fazer perguntas comprobatórias.

DISSIMULAÇÃO E FALSIFICAÇÃO

As mentiras podem ser passivas ou ativas e são usadas para dissimular a verdade.

DISSIMULAÇÃO E FALSIFICAÇÃO

São aquelas pelas quais o mentiroso espera enganar sua vítima por meio de omissão da verdade, por respostas evasivas às perguntas, pelo, silêncio, por falsa emoção, raiva ou doença. Mentiras deste tipo são as mais comuns e as mais vantajosas do ponto de vista do mentiroso. Se desafiado, ele pode sempre dizer que tem uma má memória, que esqueceu ou entendeu mal a pergunta. Normalmente sempre existe uma saída ou uma desculpa quando a dissimulação ou a evasiva fracassa e o mentiroso é descoberto.

A divisão entre mentiras dissimuladas e a omissão por esquecimento ou mal-entendidos não é clara e a incapacidade de declarar a verdade é totalmente diferente de inventar uma história falsa.

Podemos eliminar a opção de dissimulação da verdade fazendo perguntas diretas que não dão margem a evasivas. Nos interrogatórios sobre o Irangate, por exemplo, uma testemunha justificou o fato de não haver contato com a verdade ao Congresso dizendo que ninguém lhe havia perguntado de forma específica e que ela então optou por não responder voluntariamente com a verdade. A admissão de uma mentira dissimulada não é comum.

O que ocorre com maior frequência é que as pessoas que desejam dissimular verdades alegam haver esquecido ou não haver entendido a pergunta. Os inquiridores devem estar sempre atentos a respostas sutilmente dissimuladas que dão a impressão de serem negativas peremptórias:

Um político britânico acusado por um jornal de circulação nacional de estar envolvido em notáveis sessões extras com uma prostituta declarou: "Nada tenho a responder sobre essa história. Meus constituintes jamais acreditariam que eu estivesse envolvido nessa espécie de coisa".



Ele não negou especificamente o que a prostituta havia contado, nem mesmo a reclamação dela sobre o fato de ele ter o vigor de um cavalo de corridas! Embora não se possa fazer nenhum comentário sobre a verdade da negativa aparente, este é um caso típico de fraude por dissimulação.

Falsificações

São as mentiras para as quais o mentiroso deve criar informações e explicações para fraudar. Para ser bem-sucedida a falsificação exige boa memória, previsão e compostura. Nos casos em que o mentiroso tenta dissimular a verdade sem sucesso, ele deverá ou se voltar para a, falsificação ou admitir a verdade, totalmente ou em parte. A falsificação descoberta pode não ser desculpável. Sempre que possível os mentirosos irão escolher a dissimulação da verdade à falsificação. Boas perguntas privam um, mentiroso dessa fácil opção. As mentiras podem ser usadas para esconder informações prejudiciais da vítima ou para melhorar uma posição, a qual o mentiroso acredita irá servir a seu favor. As circunstâncias nas quais mentiras disfarçadas e aperfeiçoadas podem ser usadas são previsíveis e dependem, em última análise, da efetividade do entrevistador.

Quanto mais um mentiroso for forçado a criar respostas detalhadas mais ele fala tanto maior será o perigo de ele cometer um erro e, subconscientemente, deixar pistas da sua fraude.

Perguntas detalhadas forçam. O mentiroso a uma espiral de falsificações autodestrutiva - medo de ser descoberto – duvida de si mesmo - vazamentos*, - admissão e, finalmente, confissão. Esta seqüência se apresenta em todas as entrevistas, reuniões e negociações, nas quais a fraude é uma possibilidade.

Sinais de mentira

É quase impossível mesmo para o mais consumado mentiroso, a eliminação de todos os sintomas de fraude. É quase certo ocorrer o vazamento de pistas. A extensão desse vazamento depende, entre outras coisas, do tempo que o mentiroso tem para se preparar para a entrevista, da sua habilidade em prever as perguntas e em ensaiar as respostas e da habilidade do entrevistador. Também depende do seu medo de ser descoberto e da força da emoção e remorso verdadeiro envolvidos, se houver algum, e das possíveis penalidades.

“É quase impossível mesmo para o mais consumado mentiroso, a eliminação de todos os sintomas de fraude.”

Diferenças étnicas e culturais

Na prática, os sinais de fraude são razoavelmente consistentes entre diferentes grupos étnicos, sendo particularmente similares os sinais de linguagem corporal. Há algumas diferenças nas atitudes para com a fraude dentro das classes sociais; elas serão discutidas posteriormente.

Os vazamentos de pistas para a descoberta de fraudes podem ser examinados sob quatro títulos.

"Há algumas diferenças nas atitudes para com a fraude dentro das classes sociais..."

O que é dito

Sempre que, possível o mentiroso irá preferir dissimular a falsificar a verdade. Temos assim recusa a responder a perguntas com argumentações como estas:

"Eu não vou dizer nada antes de ver o meu advogado" a qual normalmente significa "Sou tão culpado como o diabo, mas espero que meu advogado possa me tirar dessa".

"Eu não preciso responder a isso" significa "Se eu responder a isso ficarei em apuros e reconheço que é melhor aparentar irritação esperando que assim possa me livrar do entrevistador"

"Sinto-me ofendido por ter-me sido feita esta pergunta" significa normalmente "Maldição, agora estou mesmo em apuros".

Explosões de temperamento e lágrimas podem realizar a ambição do mentiroso de não ser forçado a fornecer uma resposta detalhada.

A recusa em responder um item mais importante pode ser disfarçada pela

admissão de culpa em uma transgressão menor:

"Veja, eu admito ter levado os lápis, mas sinto-me ofendido por insinuarem que roubei \$4 milhões. Não vou dizer mais nada a respeito disso".

A aversão a ser forçado a dar respostas detalhadas (particularmente quando a memória do mentiroso é reconhecidamente boa) normalmente é um sinal de fraude. Declarações tais como:

"Eu não me lembro"

"Do fundo de minhas lembranças"

"Eu não posso ter certeza mas..."

possibilitam o mentiroso manter suas opções em aberto, de tal forma que se produzir evidência contrária à sua declaração, ele terá a oportunidade de declarar que se esqueceu:

"Eu disse a você que, não poderia ter certeza."

Enquanto a mesma desculpa seria recusada se viesse em seguida à detecção de uma resposta detalhada e falsa.

Similarmente, o desvio de perguntas ou respostas enroladas abertas a uma má interpretação são indicações de fraude. Alguns políticos são mestres nesta arte.

Declarações tais como:

. "Você pensa mesmo que eu faria isso?"

"Ah! sim, e eu também roubei a Torre Eiffel e assassinei o King Kong." se não combatidas poderão ser, usada para disfarçar a verdade.

Os culpados normalmente exibem uma reação de baixo nível à transgressão em discussão, sendo com freqüência ambivalentes a respeito da lei, à propriedade de outras pessoas, à polícia e crimes em geral. Eles com freqüência procuram abafar o significado de um particular incidente ou ofensa e geralmente evitarão usar palavras duras ou emotivas tais como "ladrão" ou "roubar", quando se referirem a ele. Mesmo quando essas palavras duras são usadas deliberadamente pelo entrevistador, os suspeitos raramente as repetirão. Por exemplo:

- "Você acha que o ladrão que roubou esses bens trabalha para a empresa?"

- "Eu não sei quem possa tê-los levado."

Os mentirosos e criminosos freqüentemente vêem as outras pessoas como espelhos de si mesmos e presumem que todos sejam desonestos ou digam mentiras.

A maior parte dos culpados e maus mentirosos é normalmente mais passiva nos interrogatórios, seja qual for o seu caráter normal. Uma razão para isso é que eles querem descobrir precisamente o que o entrevistado sabe (de tal forma a poder antecipar as respostas). Raramente eles se retirarão de uma entrevista ou discutirão com o entrevistador e normalmente procurarão manter suas opções em aberto.



O entrevistador deve lembrar-se de que sempre existem duas entrevistas: a sua para com o suspeito e, inversamente, a do suspeito com ele. O culpado normalmente irá tentar:

- não se comprometer com detalhes (os quais poderão ser usados como armadilha contra ele mais tarde)
- não traçar uma linha de batalha que faria dele um adversário óbvio do entrevistador e dissimular o vazamento de sua culpa na esperança de que possa escapar sem ter de dizer a verdade.

Negativas em tom baixo e declinante a acusações de responsabilidade também são marcas de culpa e fraude. A maioria dos entrevistadores fracassa por nunca dizerem ao suspeito exatamente o que eles pensam ter acontecido e que acreditam ser ele o responsável. É possível ao entrevistador dizer exatamente o que pensa, sem ser rude ou impolido.

Quando são feitas as declarações de acusação, a seqüência de negativas e sua falta de consistência é quase sempre óbvia:

- Entrevistador: "Olhe, Sr. Jones, o Sr. me disse que esse investimento iria dar um retorno de 595% ao ano. Creio que o Sr. Saiba que isso não era verdade." (É vital que o entrevistador declare exatamente quais são suas suspeitas e com a maior freqüência possível.)

- Suspeito: "O Sr. Esta me chamando de ladrão?" (trata-se de um esforço para tentar desequilibrar o entrevistador, mas note que não é uma negativa.)

- Entrevistador: "Não é uma pergunta emocional." (É vital que o entrevistador não se retraia ou entre em uma discussão emocional.) Eu creio que o Sr. Saiba muito bem que a mina de ouro estava cheia de sal."

- Suspeito: " O Sr. Não pode provar isso!"(Normalmente um sinal obvio de culpa.)

- Entrevistador: "E a menos que o Sr. Esteja preparado para encarar este fato, eu tenciono empreender a providência mais forte possível." (O entrevistador ignora o desafio do suspeito.) "Agora, o que aconteceu com o dinheiro?" (O desafio deve ser seguido por uma pergunta direta: esta é uma regra de ouro.)

- Suspeito: "O que o Sr. Pensa fazer?" (Note: não há negativa)

- Entrevistado: "Isso é algo que eu decidirei no seu devido tempo."(O entrevistador normalmente não deve mostrar suas intenções.) "Uma coisa é eu reaver o dinheiro, outra coisa é se eu não tiver de volta. Você



O suspeito admitiu sua culpa e eventualmente reembolsou o investidor.

Similarmente, mentirosos se opõem, mais do que negam. Às acusações contra eles:

"Eu não poderia tê-lo feito porque estava no chuveiro nessa hora" é uma objeção.

"Eu não fiz isso" é uma negativa.

A diferença sutil é crítica; os culpados normalmente se opõem (dão as razões por que eles não poderiam ter praticado o ato

de que são acusados), os inocentes negam (dizem que não o fizeram).

O entrevistador deve observar palavras específicas que suavizam as negativas:

"Eu não estava lá, realmente" geralmente significa que ele estava.

"Vou lhe dizer honestamente" geralmente significa o oposto. "Para ser absolutamente franco com você" significa tenha cuidado com a mentira.

Frases podem ser usadas para limpar o caminho para uma mentira e diminuir a

tensão ou emoção associados a ela na mente do suspeito:

“Como eu disse ao seu colega” significa normalmente “aquela besta lá embaixo acreditou em mim, porque não você?”

“Como eu disse ao Primeiro Ministro ontem cedo” significa normalmente, “Eu contei um monte de mentiras ao chefe e vou ter de sustentá-las”.

Declarações tais como:

“Eu não tenho as chaves do cofre.”
“Estou certo de que teria me lembrado se tivesse pegado o dinheiro.”

São com freqüência indicações de culpa. Enquanto:

“Eu não fiz isso.”
“Eu nunca roubei em minha vida e não fiz isso.”

Sugerem inocência. Existem, evidentemente, variações e o entrevistador deve sempre suspeitar de declarações de honra exageradas e insinceras:

“Juro pela vida de minha madrasta, meu gato e pelos olhos de meu papagaio.”

o que, na maioria dos casos, é sinal de culpa, de fraude ou de ambos. O mentiroso com freqüência, irá pedir permissão para dar uma resposta:

“Você se importa se eu disser uma coisa?”

“Eu gostaria de lhe falar sobre...”

e irá conceder a partes ao entrevistador, seja qual for a sua posição de força relativa. O mentiroso é sempre um ouvinte e observador alerta, com inclinação a ser

mais passivo do que o normal e a não se comprometer.

O mentiroso, forçado a falsificar detalhes, está normalmente preocupado com o fato de suas respostas não serem consistentes e que o entrevistador vá explorar qualquer discrepância. Por esta razão, ele tentará evitar dar detalhes que poderão servir mais tarde para pegá-lo em armadilhas. Quanto maior essas considerações e a exigência de permanecer impreciso, mais exposto estará o mentiroso a deslizes freudianos.

Um empregado graduado de uma conhecida empresa de consultoria levou duas jovens mulheres com ele em uma viagem de negócios aos Estados Unidos. Quando seu chefe lhe perguntou se havia visitado um cliente em Atlanta, o empregado respondeu que não tinha havido tempo para isso nessas “férias”. Um erro grosseiro que mostrou a forma como o empregado encarou a viagem.

Explosões emocionais (tais como as temperamentais, gargalhadas, falsos sorrisos ou prantos) podem ser usadas para dissimular a verdade.

Essas técnicas, que muitas vezes são deliberadamente planejadas pelo suspeito, podem ser difíceis de se superar:

“Explosões emocionais (tais como as temperamentais, gargalhadas, falsos sorrisos ou prantos) podem ser usadas para dissimular a verdade.”

Estávamos entrevistando um homem suspeito de haver roubado \$20 milhões de seu empregador. Ele era conhecido como um piadista prático e algo como um ator amador. Era também culpado, muito culpado.

De tempos em tempos, durante a entrevista, ele mergulhava no chão, virava de costas, chutava suas pernas no ar e gritava com a maior força possível, especialmente quando era discutido um item de evidência particularmente incriminatório. "Eu não acredito nisso" ele gritava. Isso foi desconcertante nas primeiras duas ou três vezes, mas depois disso, nós passa-

mos a ignorá-lo e continuamos a fazer as perguntas. Frustrado pelo fato de sua representação não ter evitado as perguntas ele saltou e gritou:

"OK, é isto aí: Eu vou pular pela janela e me matar, agora."

Nós dissemos: "Deixe de embromar, Bill, nós estamos no porão."

Ele olhou em volta, explodiu em gargalhadas e, finalmente, começou a responder às perguntas quase que com sensatez. A regra é não se deixar levar por blefs e fanfarronices; apenas ignore.

Como as respostas são expressas

O mentiroso tem de minimizar a chance de dizer alguma coisa que revele a sua culpa. Frequentemente as respostas são censuradas. Pausas, longos períodos de silêncio. (durante os quais obviamente o suspeito estará pensando em sua próxima resposta) e olhos vidrados são sinais de fraude.

Algumas vezes as respostas serão impessoais, como se o suspeito ficasse, como um observador passivo, fora de sua própria persona. Um bom exemplo disso foi quando Richard Nixon durante o caso Watergate negou que o "presidente" estivesse envolvido em atos desonestos. Mais recentemente no escândalo religioso do PTL, no qual Jim e Tammy Baker foram acusados de má conduta, Tammy disse "Jim e Tammy (e não "nós") jamais

faríamos isso". Pode, ser que ela estivesse certa, ou não, mas a resposta impessoal normalmente indica fraude:

O sujeito culpado, qualquer que seja o seu temperamento normal, será provavelmente passivo, atencioso, cauteloso e reservado. Firmeza e espontaneidade estão normalmente na contramão com relação à tática básica da dissimulação.

"Algumas vezes as respostas serão impessoais, como se o suspeito ficasse, como um observador passivo, fora de sua própria persona."

Mudanças no tom de voz do mentiroso são dificilmente controladas por ele: com frequência o tom sobe sob tensão enquanto o volume cai. Similarmente, gaguejos, longos suspiros ou bocejos, um pigarrear excessivo, ranger de dentes e mordida dos lábios estão normalmente associados com tensão e fraude.

Atitudes

Mesmo quando um mentiroso estiver bem preparado para uma entrevista e for capaz de antecipar as perguntas, será difícil para ele evitar vazamentos de atitudes. Normalmente os culpados aparentam estar superinteressados nas evidências possuídas pelo entrevistador e mostrarão a tendência a minimizar a "gravidade do assunto em discussão. Na tentativa de reagir de uma maneira que pareça natural para os outros, eles se tornam sem naturalidade, deixando escapar pistas óbvias para se chegar à fraude. A tentativa de agir naturalmente é artificial e isso se torna evidente.

Os mentirosos desejam estabelecer o quanto o entrevistador realmente sabe e que providência ele planeja tomar. Assim pode-se usar a exibição camuflada de documentos, fotografias e outras evidências incriminatórias forjadas com a finalidade de se testar a resposta do suspeito: um interesse indevido e uma atenção estudada são indicações de culpa. Mais importante é a incapacidade do suspeito em responder perguntas sobre a evidência ou seu contexto:

Dois incêndios muito graves haviam começado a bordo de um petroleiro britânico (um cargueiro muito grande e grosseiro). Por causa deles toda a tripulação de 54 pessoas poderia ter desaparecido. A polícia do país onde aconteceu o fato, após investigações, concluiu que os incêndios haviam sido acidentais. Dois peritos internacionais foram chamados para a investigação, examinaram o navio de ponta a ponta e encontramos um terceiro incêndio em um depósito do petroleiro, o qual não havia ido adiante. Fotografamos pilhas de madeira, jornais e cerca de 50 caixas de fósforos vazias, além de centenas de , mas sem sucesso. Encontramos algumas impressões digitais em uma chave elétrica, mas elas não eram nada claras. As fotografias foram ampliadas e pregadas por todas as paredes da cabine na qual se planejava entrevistar os membros da tripulação. As caixas de fósforos foram deixadas sobre uma mesa e os slides com as impressões digitais foram cortados no mesmo tamanho das caixas de fósforos e deixados em frente a elas. Isso causava a impressão de que as impressões digitais haviam sido tiradas das caixas de fósforos.

Outra evidência sugeria que um ou mais do cinco membros da tripulação poderia ter sido responsável por todos os três incêndios. O primeiro suspeito foi chamado à cabine das entrevistas. Ele parecia estar bastante relaxado.

A primeira questão foi: "Existe alguma razão para que suas Impressões digitais estejam em todas aquelas caixas de fósforos?".

Ele perguntou onde haviam sido encontradas as caixas de fósforos, a que se referiam as fotografias e tentou rapidamente debater o assunto. Ele não fazia objeções sobre fornecer suas impressões digitais. Perguntas subseqüentes estabeleceram a sua inocência.

O segundo suspeito entrou na cabine e imediatamente seus olhos enfocaram as fotografias, as caixas de fósforos e os slides das impressões digitais.

Quando nós perguntamos: **“Existe alguma razão para que suas impressões digitais estejam em todas aquelas caixas de fósforos?”**

Ele nada perguntou sobre elas, permanecendo em silêncio por cerca de dois minutos para dizer em seguida **“Sim”**. E deu uma explicação inconvincente de que poderia tê-las manipulado enquanto trabalhava no bar do navio. Cinco minutos depois ele confessou haver sido o responsável pelos incêndios, dando detalhes que somente o incendiário poderia conhecer. Explicou também os motivos e fez uma declaração voluntária por escrito.

Ironicamente, quando convidado a tocar documentos individuais ou outras evidências incriminatórias (desde que a integridade das impressões digitais possa ser mantida), o culpado irá com freqüência recusar-se a manipulá-las e se o fizer será por um breve período, desfazendo-se delas o quanto antes.

Similarmente, quando se pede a um culpado para copiar uma assinatura forjada para fins de eliminação, ele raramente fará algum esforço sério para isso. Pessoas inocentes, por outro lado, quando solicitadas a fazerem o mesmo, geralmente farão brincadeiras sobre isso.

Os mentirosos algumas vezes irão concordar que “admitiram” cometer o delito” em questão. Essa resposta aparentemente estranha pode ser explicada pelo fato de que o suspeito deseja manter suas opções em aberto, por não estar certo sobre o que testemunhas e cúmplices disseram ao entrevistador. Se ele admitir haver “pensado” sobre o crime, terá obtido uma desculpa imediata para o caso de o entrevistador lembrá-lo de que era sabido o fato de ele haver discutido o assunto com terceiros, os quais já teriam sido entrevistados. O suspeito pode dizer “Claro, eu pensei nisso e até falei a respeito com José, mas tudo não passou de uma brincadeira”. O fato de se admitir haver considerado o ato em questão é normalmente sinal de responsabilidade.

“Os Mentirosos são geralmente mais passivos em suas respostas a sugestões e acusações de responsabilidade.”

Os Mentirosos são geralmente mais passivos em suas respostas a sugestões e acusações de responsabilidade. Como já foi discutido, as negativas tornam-se mais fracas à medida que a entrevista progride, sendo freqüentemente acompanhadas por níveis variáveis de comunicação pelos olhos e um volume baixo da voz. Contudo, a ausência de comunicação pelo olhar não implica culpa. Algumas pessoas possuem naturalmente uma boa comunicação pelos olhos, enquanto outras não.

Em certas culturas, as pessoas acreditam que se alguém for capaz de olhar dentro de seus olhos poderá levar sua alma. Não é portanto surpreendente que os membros de algumas culturas tenham tendência de olhar para baixo, para longe ou para qualquer lugar que não sejam os olhos da pessoa com quem estão falando. Você não faria o mesmo?

“É muito difícil para a maior parte das pessoas olhar uma vítima nos olhos quando elas sabem estar cometendo fraude.”

Acreditamos ser muito mais importante procurar mudanças repentinas na maneira de olhar. É muito difícil para a maior parte das pessoas olhar uma vítima nos olhos quando elas sabem estar cometendo fraude. Assim, o entrevistador deve olhar para o suspeito bem de perto, quando for fazer perguntas particularmente importantes ou que gerem tensões. O comportamento de seu olhar mudou? Ele olha para os lados, particularmente para baixo? Se assim for, é possível que ele não esteja dizendo a verdade. O entrevistador nunca deve desafiar um suspeito para olhá-lo nos olhos. Por exemplo, “Você não pode me olhar nos olhos e dizer isso”, é uma receita para o desastre. É quase certo que o suspeito irá fazer isso, deixando o entrevistador parecer bobo e confuso.

Culpados às vezes consideram ofertas de ajuda e como os fundos objeto da fraude podem ser reembolsados.

Declarações tais como: “Você sabe que a coisa está feia para o seu lado, Bill. Você gostaria que eu batesse um papo com seu patrão? Eu ficaria feliz em interceder por você”

Os criminosos de colarinho branco (que ainda se consideram honestos!) raramente irão dar o nome de outra pessoa (a qual eles sabem ser inocente) como responsável, de maneira a desviar a culpa para longe de si mesmos.

Por exemplo: “Você me disse que não roubou os \$10.000 e, como eu lhe disse, acho muito difícil acreditar nisso. Se não foi você, quem na sua opinião pegou o dinheiro”?

Um inocente mais provavelmente dará um nome de alguém ou reagirá fortemente à acusação. O culpado provavelmente irá responder que não sabe, ou dar indicação de um grupo de pessoas. Não pretendemos que este teste seja confiável em todos os casos (pode haver muitos casos em que um inocente verdadeiramente não sabe ou não deseja envolver-se, ou então o verdadeiro culpado tenha lido este livro!).

Contudo, se a resposta de que a pessoa não sabe for seguida por uma declaração tal como: **“Bem, tem de ser você, Bill Jones, Tom Smith ou Pat Olives, porque vocês são as únicas pessoas que têm acesso”**.

O culpado provavelmente ainda não irá sugerir um nome. Ele pode mesmo eliminar todos os possíveis suspeitos, embora concordando que um deles deve ter sido o responsável.

Contudo, muito mais importante e confiável é a pergunta:

“Quem você pode, com certeza, eliminar da lista de suspeitos?”.

Por alguma estranha razão, os culpados muito raramente declaram o óbvio “Eu, eu sei que não fui”, mas pode livrar um outro. O inocente irá normalmente livrar a si mesmo em primeiro lugar, mas terá certeza com relação aos outros.

Comportamento geral e linguagem corporal

Quando as pessoas estão relaxadas, balançam geralmente suas mãos e braços para demonstrar um determinado ponto. Pessoas diferentes (e diferentes culturas nacionais) fazem usos diferentes de demonstrações. Se você não acredita nisso, preste atenção a um restaurante italiano.

Sob tensão ou durante uma fraude (quando o mentiroso não está relaxado) o uso de demonstração diminui. Inversamente, as mãos serão usadas para manipular ou confortar outras partes do corpo (particularmente o nariz e a boca). Durante a fraude, o uso de manipulação (tais como tocar no nariz, boca, cabeça, pescoço ou virilha) aumenta.

O ato de limpar ou ficar catando ciscos imaginários da roupa está intimamente associado à fraude. Da mesma forma, uma pessoa que se senta sobre suas mãos, provavelmente, não está dizendo a verdade.

Durante a fraude, os mentirosos com frequência sofrem de falta de ar e têm a impressão de que suas bocas ou lábios estão secos: podendo ter dificuldade real de engolir. Alguns podem vomitar ou ter dificuldade em controlar os movimentos de seus intestinos, são coisas desagradáveis mas bons sinais de fraude.

Rubor ou embranquecimento das faces, muito suor, dificuldade em respirar, aceleração de batimentos cardíacos e rápidos movimentos de pés e mãos são indicações de extrema tensão, associada à fraude. Inversamente, o corpo do mentiroso permanecerá gelado, com braços e pernas fortemente dobrados, ou com as mãos apertando o canto da cadeira ou outro objeto.

“..., qualquer comportamento artificial tal como falsos bocejos, esfregar as mãos, roer unhas, espreguiçar-se, falsos sorrisos, caretas e outras expressões faciais estranhas são sinais que devem chamar a atenção.”

Similarmente, sob tensão, as pupilas dos olhos do mentiroso podem se dilatar ou contrair-se rapidamente podendo tornar-se vidradas ou distantes. A comunicação pelo olhar normalmente muda consideravelmente e o número de piscadas pode aumentar ou diminuir com relação ao padrão normal. Inversamente, um mentiroso pode fechar os olhos quando envolvido numa fraude.

Basicamente a tensão (que a experiência mostra estar intimamente associada com a fraude) faz com que as pessoas reajam de forma não natural. Assim, qualquer comportamento artificial tal como falsos bocejos, esfregar as mãos, roer unhas, espreguiçar-se, falsos sorrisos, caretas e outras expressões faciais estranhas são sinais que devem chamar a atenção.

O mentiroso pode tentar aumentar o seu nível de espaço pessoal quando não está dizendo a verdade. Pode puxar a cadeira para mis longe do entrevistador, ou inclinar-se para traz, muitas vezes em direção à porta ou janela.

Cada pessoa requer um dado nível de espaço pessoal, dependendo de seu relacionamento com a outra parte.

A tensão pode ser aumentada significativamente ao se quebrar essas convenções. Um negociador famoso era conhecido como “Close-Up Jones”, simplesmente porque tentava negociar em pé e nariz a nariz com sua vítima: pois vítima é o que ela era! A vítima ficava de tal modo perturbada com o comportamento de Jones, que admitiria qualquer coisa para se ver livre dele.

As três áreas de espaço pessoal.

Distância	Reservado para	Nome da área
cara a cara até 30 cm	íntimo	parceiro sexual
de 30 a 60 cm	pessoal	amigo íntimo
60 a 180 cm	social	contato social confortável

Se você não acredita nisso, tente ficar bem perto de um estranho em um elevador. Alternativamente, quando o diretor mandar chamá-lo, pegue a cadeira reservada às visitas que fica em frente à sua mesa e a coloque imediatamente bem pertinho dele. As pessoas se tornam claramente desconfortáveis quando seu espaço é invadido; mas tome cuidado!

CONCLUSÃO

O entrevistador encontra muitos sinais óbvios de fraude; na realidade, existem normalmente tantos sintomas que seu significado pode ser menosprezado. De seu lado, o mentiroso normalmente é superconsciente das indicações que sua voz, atitudes, posição corporal e movimentos estão dando. Esses temores aumentam a tensão, conduzem a outras indicações aumentando assim o risco de que a fraude seja descoberta. O temor de ser descoberto atira o mentiroso para dentro de um espiral de autodestruição.