



a **MENTIRA** e as
ENTREVISTAS investigativas

Fraud Risk Assessment

A fraude hoje nas empresas é um tema de preocupação estratégica, pois afeta de forma direta a competitividade e a imagem. As últimas pesquisas realizadas nos Estados Unidos, pelo ACFE, comprovou um aumento de 65% em relação ao ano de 2002.

Acreditamos, embora haja esta preocupação estratégica, que ainda exista muito o que fazer em termos de prevenção.

A Brasiliano & Associados avalia os riscos de fraudes nos processos das empresas e realiza auditoria investigativa. Oferecemos um trabalho independente, com uma visão prospectiva, utilizando ferramentas de tecnologia da informação voltados à prevenção, detecção e investigação.

Possuímos uma equipe multidisciplinar, com capacidade e visão de vários segmentos empresariais. Prestamos os seguintes serviços:

- **Investigação de Fraude**
- **Gestão de Risco de Fraude – Mapeamento, Avaliação e Respostas ao Risco de Fraude**
- **Tecnologia Forense**
- **Verificação de Antecedentes – Background Checks Investigation**
- **Compliance em antilavagem de dinheiro**
- **Estruturação e Operacionalização de Canal de Comunicação – Denúncia**
- **Serviços de Ética Comercial**
- **Serviços de FCPA – Programas de Prevenção, Monitoramento e Controles Internos – Corrupção e Antisuborno**



Sumário

Ponto de Vista

Análise

Crises e emergências: antecipar é preciso.....8

Gerenciando a interceza: você está preparado para enfrentar os cisnes negros de sua rota?.....12

A mentira e a entrevista investigativa16

Acontece 21

Ler&Saber..... 24



A revista Gestão de Riscos é uma publicação eletrônica mensal da Sicurezza Editora.
Rua Barão de Jaceguai, 1768. Campo Belo - São Paulo - SP, 04606-004, Brasil

Diretores | Antonio Celso Ribeiro Brasiliano e Enza Cirelli

Revisão | Elaine Cintra

Edição, arte e Diagramação | Agencia BM Design

Brasiliano & Associados Online | www.brasiliano.com.br Blog da Brasiliano & Associados | www.brasiliano.com.br/blog



a interconectividade de riscos globais: UM DESAFIO ESTRATÉGICO

O mundo não está em posição para enfrentar novos choques. A crise financeira reduziu a resiliência econômica global, potencializando a tensão geopolítica e elevando preocupações sociais. Ela sugere que ambos, governos e sociedades, são menos capazes do que nunca em lidar com os desafios globais.

O Relatório de Riscos Globais, sexta edição – 2011, elaborado pelo World Economic Forum proporcionou uma análise única e oportuna dos riscos que estão moldando o ambiente global. O relatório mostra a interconectividade entre trinta e sete riscos globais, o sua perspectiva do rápido contágio através de sistemas cada vez mais conectados e a ameaça de impactos desastrosos.

Posso citar dois riscos globais especialmente significantes, dados seus altos graus de impacto e interconectividade. A disparidade econômica e as falhas governamentais globais ambas influenciam a evolução de muitos outros riscos globais e inibem a nossa capacidade de responder efetivamente a eles.

Desta forma, o contexto dos riscos globais em 2011 é definido pelo grande paradoxo do século 21: conforme o mundo cresce junto, ele também se separa.

A globalização gerou um crescimento econômico continuado por uma geração. Ela encolheu e remodelou o mundo, o tornando muito mais interconectado e interdependente. Mas os benefícios da globalização parecem repartidos de forma desigual – uma minoria é vista tendo colhido uma quantidade desproporcional dos frutos. Embora o crescimento dos novos campeões esteja rebalando o poder econômico entre os países, há evidências de que a disparidade econômica entre os países também esteja crescendo.

Questões acerca da disparidade econômica e do patrimônio líquidos em níveis, ambos nacionais e internacionais, estão se tornando cada vez mais importantes. Politicamente, existem sinais do ressurgimento do nacionalismo e populismo, assim como a fragmentação social. Também existe uma divergência crescente de opinião entre os países, sobre como promover o crescimento de inclusão social e ao mesmo tempo sustentável.

Daí a importância estratégica e vital da governança, que vai opor aos desafios descritos acima. Mas isso é outro paradoxo do século 21: as condições que tornam a governança global melhorada tão crucial – interesses divergentes, incentivos conflitantes e normas e valores diferentes – também são o que tornam a sua realização tão difícil, complexa e bagunçada. Como resultado, vemos fracassos tais como



o do Desenvolvimento Completo Doha da Organização de Comércio Mundial (WTO – Doha Development Round of the World Trade Organization) e a falta da concordância internacional na Conferência de Copenhague na mudança climática. O G20 é visto como o desenvolvimento mais esperançoso na governança global, mas a sua eficiência nesse conceito não foi provada.

Os gestores públicos e privados devem entender e compreender esta dinâmica do século 21 dos riscos globais. É um enorme desafio, pois exige que os gestores estejam conectados com processos de monitoramento e cenários prospectivos. Há a necessidade da compreensão da visão global e realizar perspectivas de impactos cruzados.

O gestor que possuir esta capacidade de compreensão estará realizando um salto qualitativo, pois terá em suas mãos a tão almejada visão antecipatória, que muito se fala e, mas pouquíssimos possuem.

Este é o nosso grande desafio do século 21, a compreensão da interconectividade dos variados riscos!!

Boa leitura e sorte!!!

Antonio Celso Ribeiro Brasileiro
Publisher
abrasiliano@brasiliano.com.br

GESTÃO DE RISCOS

técnica e objetividade



princípio básico da *gestão de riscos*



Information Risk Assessment - IRA

As empresas enfrentam, hoje, desafios em várias frentes, tais como consumidores exigentes, regras cada vez mais complexas, novas regulamentações e o mercado cada vez mais competitivo.

A fuga de informações estratégicas e o roubo de documentos corporativos é hoje uma ameaça real. Segundo a Câmara de Comércio Americana dos EUA, os custos com a perda de propriedade intelectual giram em torno de US\$ 25 bilhões de dólares. E o pior é que estas informações estratégicas não estavam armazenadas em computadores, mas disponíveis em recipientes de lixo, jogados em copiadoras, impressoras e nas mesas dos executivos e gerentes.

A fuga e ou roubo de informações estratégicas, por não proteger adequadamente e não saber eliminar, por exemplo dados financeiros de cliente, podem resultar na responsabilidade direta de violação de privacidade. Ou seja as empresas podem ser processadas a indenizar seus clientes pela fuga e ou roubo de informações!

Acreditamos que no mercado brasileiro ainda exista muito o que fazer em termos de prevenção de fuga e roubo de informações estratégicas.

A Brasiliano & Associados avalia as fragilidades do ambiente, foco no Fator Humano, identificando o nível de risco da Fuga e ou Roubo de Informações Estratégicas. Tudo isso através de um processo prático e objetivo.

Oferecemos um trabalho independente, com uma visão prospectiva, utilizando metodologia própria, levando em consideração a informação exposta, o acesso aos documentos estratégicos, os equipamentos que contém informações e não estão devidamente protegidos e a infra estrutura física.

Possuímos uma equipe multidisciplinar, com capacidade e visão de vários segmentos empresariais. Prestamos os seguintes serviços:

- Gestão de Risco de Fuga e Roubo de Informações Estratégicas
- Mapeamento, Avaliação e Respostas aos Riscos
- Políticas de Segurança da Informação
- Programas de Sensibilização – Trato das Informações Estratégicas
- Programas de Inteligência e Contra Inteligência Empresarial
- Programas e Processos de Eliminação de Informações Estratégicas
- Avaliação das Fragilidades – Nível de Risco – Testes Operacionais

Crises e Emergências: Antecipar é preciso¹

1 Texto produzido por Flávio Schmidt. Autorizada a reprodução total ou parcial desde que citada a fonte e o autor.

**Flávio Schmidt | Profissional de Relações Públicas. Conrepp 2ª Região SP/PR - Nº 1723.*

Diretor da PróImagem. Comunicação Eficaz, Simples e Transformadora. flavio@proimagem.com.br

“..por saber de antemão (o que é dado a um homem prudente fazer) os demônios que estão se formando, esses são facilmente curáveis. Mas quando, por falta desse conhecimento, permite-se que esses demônios cresçam até o ponto em que todos possam reconhecê-los, não há mais remédio para ser encontrado.”

Niccollo Machiavelli - 1513

O gerenciamento da crise tem papel determinante no processo. Porém, ele apenas controla os efeitos danosos na imagem corporativa e os custos decorrentes desse tipo de episódio. Prevenir é muito mais que gerenciar. A prevenção simplesmente elimina o risco e a empresa não sofre nenhum impacto. Ela vive longos momentos de harmonia e tranquilidade.

A Realidade Hoje

Se as empresas desenvolvem processos para entender e avaliar as tendências futuras de negócios e atuar positivamente no mercado em constante mutação - a maioria já avançou de modo significativo nesse sentido - uma boa parte delas ainda não se ateu a uma outra realidade concreta, que as coloca em risco permanente.

Nos momentos atuais, já não basta ter a melhor tecnologia ou qualidade superior, nem as melhores ações de marketing, porque a percepção dos stakeholders atinge níveis de exigência acima desses atributos e qualidades.

Todos estão atentos para os movimentos do mundo corporativo e tudo é associado à concorrência, competitividade, sucesso, crescimento e sustentabilidade.

Os concorrentes globais estão atentos e prontos para a ação. Os clientes, os consumidores, as lideranças e os formadores de opinião, por sua vez, estão de plantão para defender seus direitos e conquistar benefícios próprios.

Já a imprensa está alerta e pronta para divulgar todas as ações que julga negativas, as mazelas do mercado e os prejuízos dos cidadãos.

Todos exigem transparência, prestação de contas e serviços impecáveis. E não se iluda: o mercado é implacável.

Qualquer empresa hoje está exposta a todas as suas ações e efeitos. Em nome de sua própria segurança, ela precisa atuar de acordo com a nova realidade.

A melhor postura é estar viva e presente nos seus segmentos de atuação, agindo preventivamente diante de qualquer situação que se coloca e, de modo rápido, com precisão, quando uma situação de crise se manifesta.

Além disso, é preciso reconhecer que existem três fases nesse processo: a fase de alerta, com a presença de indícios; a fase do processo de instalação da crise e a crise aguda, que representa a própria emergência.

Para melhor compreender o que fazer, a companhia deve antes reconhecer que crises são diferentes de emergências, e que o processo de crise é natural, constante e permanente. Veja o que os difere:

- Crise é caracterizada como um processo de transformação, positivo ou negativo, repentino

ou contínuo, que pode ser previsto, antecipado, controlado e até mesmo evitado.

- Emergência é uma situação nova e inesperada, que coloca em risco a estabilidade da empresa e pode produzir danos irreparáveis para sua reputação, conceito, imagem e negócio da organização.

O fato é que todo processo de crise dá sinais de alerta muito antes de se manifestar. Por isso, a companhia precisa estar consciente de que deve estar muito bem preparada para atuar nessa fase, fazendo antecipação de indícios e tomando as medidas necessárias para corrigi-los desde a sua mais precoce ocorrência.

Quando o processo de crise se inicia, ele ainda não se caracterizou como uma emergência e pode, portanto, ser controlado e interrompido nesse momento. Porém, uma crise mal tratada pode evoluir e se transformar numa verdadeira emergência.

A preparação prévia, feita a partir de um Plano de Prevenção e Administração de Crises, permite observar os sinais de alerta e antecipar acontecimentos, assumir o controle e administrar as ocorrências de maneira completamente favorável.

A melhor conduta organizacional é estar preparada com um plano de ação preventivo e de tomada de decisão imediata. Decisão mais sábia, no entanto, ainda é aquela que leva em consideração todo e qualquer sinal de crise, seja ele significativo ou não.

O fator “antecipação” é primordial e estratégico. A antecipação é uma questão de responsabilidade. Os funcionários e, especialmente, todos os envolvidos no treinamento de administração de crise devem, por força da obrigação e por conduta profissional e moral, considerar todo tipo de indício.

E não existe, vale ressaltar, indício insignificante. Todos devem ser tratados com seriedade e avaliados da maneira correta para que não se transformem em um incidente, ou acidente, evoluindo para uma crise ou emergência.

Desrespeitar esse princípio poderá colocar toda a organização em risco real e, mais do que isso, colocá-la numa situação de desastre, imputando, muitas vezes, prejuízos financeiros sérios e afetando a seriamente imagem pública da empresa. Quase sempre de modo irreversível.

A regra básica é para todo funcionário manter a prática de informar seus superiores diante de qualquer sinal de alerta identificado e, juntos, após a análise preliminar, comunicar o fato aos representantes do programa de prevenção e administração de crise.

Quando a comunicação falha, a emergência se espalha, e a companhia perde o controle da situação. Ter o controle da situação é fundamental.

Antecipar é preciso.



Seus processos estão controlados



A Divisão de Auditoria de Riscos da Brasiliano & Associados auxilia sua empresa a mitigar e controlar os riscos nos processos, ganhando flexibilidade e competitividade.



info@brasiliano.com.br
www.brasiliano.com.br
11 5531 6171

Gerenciando a interceza: você está preparado para enfrentar os **CISNES NEGROS** de sua rota?

Robson de Oliveira Lemes | Especialista em Segurança Empresarial - CES



Introdução

Antes da descoberta da Austrália, as pessoas do Antigo Mundo estavam convencidas de que todos os cisnes eram brancos. Esta era uma crença inquestionável por ser absolutamente confirmada por evidências empíricas. Deparar-se com o primeiro cisne negro pode ter sido uma surpresa interessante. Mas não é aí que está a importância dessa história. Ela simplesmente ilustra uma limitação severa no aprendizado por meio de observações ou experiências e a fragilidade de nosso conhecimento.

É preciso considerar o desconhecido, principalmente quando estamos gerenciando um risco ou as incertezas geradas por ele.

A idéia principal deste estudo é abordar nossa cegueira em relação à aleatoriedade, particularmente os grandes desvios. Por que motivo nós, profissionais de segurança ou não, figurões ou pessoas comuns, grandes executivos ou não, tendemos a ver os centavos em vez dos dólares ou continuamos a nos concentrar nas minúcias e não nos eventos significativamente grandes e suas provas óbvias de sua influência gigantesca?

1. A anatomia de um cisne negro

Cisne Negro (com letras maiúsculas) é um evento composto por três características principais:

- Ser um “Outlier” (isolado), ou seja, estar fora das expectativas comuns, já que nada no passado pode apontar convincentemente para a sua possibilidade;
- Exerce um impacto extremo;
- Apesar de ser um “Outlier”, a natureza humana faz com que desenvolvamos explicações para a sua ocorrência, após o evento, tornando-o explicável e previsível, quando na verdade não são.

Tal combinação de baixa previsibilidade e grande impacto transforma o Cisne Negro em um grande quebra-cabeça.

Não é tão difícil identificar o papel de Cisnes Negros em nossa vida cotidiana: Conte os eventos importantes, as mudanças tecnológicas e as invenções que ocorreram em

nosso ambiente desde que você nasceu e compare-os ao que era esperado antes de seu advento. Quantos aconteceram conforme o programado? Observe sua vida pessoal, sua escolha profissional, seu súbito enriquecimento ou empobrecimento. Com que frequência essas coisas aconteceram conforme o planejado?

O não evento de algo amplamente esperado deve ser considerado também como um Cisne Negro. Da mesma forma, a ocorrência de um evento altamente improvável é equivalente a não ocorrência de um evento altamente provável.

2. A relevância do que não sabemos

Devemos considerar que os Cisnes Negros podem ser causados por serem inesperados. Sendo assim, precisamos nos ajustar à sua existência, ao invés de tentarmos prevê-los. Há muita coisa que podemos fazer se nos concentramos no anticonhecimento ou naquilo que não sabemos.

A incapacidade de se fazer previsões em ambientes sujeitos ao Cisne Negro, aliada a ausência geral de consciência dessa condição, significa que certos profissionais, apesar de se julgarem “experts”, na verdade não o são, pois com base em seu registro empírico, eles não sabem mais da própria área de estudo do que a população geral e tentam impressionar através de modelos matemáticos complicados.

Veremos que ao contrário à sabedoria das ciências sociais, quase nenhuma descoberta, nenhuma tecnologia importante, foi fruto apenas de projetos de planejamentos, mas de Cisnes Negros.





3. Aprendendo a aprender

Tendemos a aprender o específico, não o geral.

O que as pessoas aprenderam com o episódio de 11 de setembro? Será que aprenderam que alguns eventos, devido a suas dinâmicas, residem largamente fora do âmbito do imprevisível? Não. Será

que aprenderam o defeito embutido na sabedoria convencional? Não. A que conclusão chegaram? As pessoas aprenderam regras precisas de como evitar prototerroristas islâmicos e prédios altos.

É preciso lembrar que é importante sermos práticos e que tomemos atitudes tangíveis ao invés de teorizarmos sobre o conhecimento.

O problema está na estrutura de nossas mentes: não aprendemos leis, mas fatos, somente fatos. Não somos bons em assimilar metaleis, ou seja, temos uma tendência em não aprender regras.

O mundo no qual vivemos possui um número crescente de ciclos de retroalimentação, o que faz com que os eventos sejam causas de mais eventos, por exemplo, pessoas compram livros, porque outras pessoas também o compraram, resultando na geração de bolas-de-neve e efeitos do tipo “o vencedor leva tudo”. Vivemos em um ambiente onde a informação flui rápido demais, acelerando tais epidemias.

Referências

- TALEB, Nassim Nicholas. A Lógica do Cisne Negro: O impacto do altamente improvável. 3ª Edição. Rio de Janeiro. Editora Best Seller, 2009.

Mas existe uma questão mais profunda: nossas mentes são feitas para que? As evidências mostram que pensamos muito menos do que acreditamos – exceto, é claro, quando pensamos a respeito.

Conclusão

Acontecimentos de baixa probabilidade de altos impactos, praticamente impossíveis de se prever, aos quais chamamos de Cisne Negro, são cada vez mais comuns.

Administrar o risco é diminuir o impacto daquilo que não entendemos, ao invés de criarmos técnicas sofisticadas que nos levam a ilusão de que podemos, sem ao menos considerar o ambiente sócio-econômico.

Graças ao avanço tecnológico e a globalização, o mundo virou um sistema complexo, formado por uma trama enredada de relacionamentos e outros fatores interdependentes. Com a complexidade surgem não só Cisnes Negros, mas também cresce a dificuldade em prever muitas vezes acontecimentos ordinários.

Ao lidar com a gestão das incertezas é comum que se cometam os seguintes erros: tentativa de se prever eventos extremos; orientação baseada somente no passado, sem considerar uma visão prospectiva; considerar as boas práticas do que não se deve fazer; usar o desvio padrão como única forma de se calcular o risco; não entender que a equivalência matemática, não é e a mesma que a equivalência psicológica; e finalmente, acreditar que quando o assunto é eficiência não há espaço para a redundância.

Business Continuity Management – BCM

Gestão da Continuidade de Negócios - GCN

Sua empresa está preparada para um evento de DESCONTINUIDADE??

A operacionalização de um GCN é um processo estruturado para:

- Melhorar proativamente a resiliência da empresa contra possíveis descontinuidade;
- Restabelecer a capacidade de fornecimento de produtos e serviços;
- Proteger marca e reputação

O GCN possui normatizações e regulações, com base nas melhores práticas internacionais.

No Brasil, através da ABNT, tem as normas ABNT NBR 15999 - 1 e 2, que descrevem o processo, estrutura e conteúdo de um sistema de Gestão de Continuidade de Negócio.

A empresa deve possuir resiliência. A Brasiliano & Associados ajuda a sua empresa a manter o fôlego, mesmo em momentos críticos.

Possuímos uma equipe multidisciplinar, com capacidade e visão de vários segmentos empresariais. Prestamos os seguintes serviços:

- Mapeamento dos Processos Críticos, através de critérios personalizados para o tipo de negócio – BIA – Business Impact Analysis
- Estabelecimento de Critérios de Tempo de Resposta e Tempo de Recuperação
- Elaboração de Estratégias de Continuidade
- Elaboração de Procedimentos Operacionais
- Estrutura Organizacional da Continuidade e da Crise
- Programas de Comunicação de Crise
- Programas de Sensibilização
- Testes Operacionais e de Conformidade



ANALISE



A MENTIRA E AS ENTREVISTAS INVESTIGATIVAS

Antonio Carlos Hencsey, ASE, CES. Psicólogo e Analista de Qualidade e Inteligência

Contextualizando a mentira

A mentira é uma necessidade evolutiva. Milhares senão milhões de espécies vivas fazem ou fizeram uso dela para se reproduzirem, se defenderem e se manterem no ecossistema desde o início dos tempos. Para nós, seres humanos, a mentira é um comportamento tão enraizado e significativo que está presente não só na nossa evolução como também na religião. Adão e Eva, o primeiro casal da história segundo o Velho Testamento começa a história da humanidade mentindo. Não importa sob que ótica analisamos a mentira, nós seres humanos, nos desenvolvemos e enfrentamos perigos fazendo uso dela e, associado à nossa inteligência, a desenvolvemos ainda mais a tornando social, complexa, premeditada e às vezes maldosa, passando a utilizá-la para interesses e ganhos individuais. No combate à mentira e aos riscos que ela trás ao ambiente empresarial, organizações fazem uso de ferramentas que prometem auxiliar no tratamento destes riscos advindos do burlo. Porém, para que estas ferramentas sejam realmente eficazes, é fundamental entendermos um pouco mais sobre o que é a mentira, como identificá-la e quando efetivamente é um problema para a Empresa. Esta percepção é primordial para que não seja desenvolvida uma paranóia empresarial ou um padrão de honestidade extremamente deturpado que pode ser tão danoso para os negócios quanto os riscos da inverdade.

A mentira é uma informação não verdadeira que tem como objetivo causar engano. O principal ponto que precisamos saber sobre ela é que todos nós somos mentirosos.

Muito tem sido publicado sobre a mentira no âmbito empresarial, porém raros são os materiais que verdadeiramente nos ensinam a enxergá-la e compreendê-la adequadamente. Proponho nestas paginas uma reflexão bastante breve acerca da mentira levando-os a um contato com o que, possivelmente, é o mais primitivo e importante instrumento para a fraude.

Algumas faces da mentira

A mentira é uma informação não verdadeira que tem como objetivo causar engano. O principal ponto que precisamos saber sobre ela é que todos nós somos mentirosos. Contamos mentiras para nos vermos livres de situações embaraçosas, para encobrirmos nossos erros, para enganarmos pessoas ou para evitar ofendê-las. Fazemos uso da mentira nos mais diversos ambientes e situações e, mesmo sem perceber, nos beneficiamos de seus resultados. Esta simples afirmação já será bastante perturbadora para empresas e pessoas que dizem não tolerar inverdades, mas ao trabalharmos na análise de integridade, temos que desmistificar certos conceitos difundidos no senso comum a respeito deste assunto.

Mentiras não devem ser classificadas como boas ou más, também não devem ser punidas ou criticadas sem discernimento. A avaliação e as reações ao burlo devem ter sempre como foco principal o mentiroso e seu desejo. O mais importante não é quais mentiras aceitaremos ou puniremos, mas sim quais objetivos e motivações toleraremos. Uma pessoa que mente seu peso para seduzir alguém não oferece riscos ou prejuízos significativos, por outro lado um lutador profissional que consiga mentir seu peso em uma competição comete uma fraude. Da mesma forma um doente mental que



se diz Jesus Cristo não deve ser considerado um mentiroso, por outro lado uma pessoa sã que faz uso de falsidade ideológica para invadir uma área restrita de uma empresa será vista como criminosa. Uma mesma mentira pode ser ou não um risco, dependendo de quem a conta e por qual motivo.

Outro ponto importante sobre a mentira é que somos capazes de mentir para nós mesmos e isso pode interferir diretamente em um processo investigativo. Freud, assim como outros teóricos, descreveu algumas manifestações e defesas da psique que, de uma forma ou de outra, são capazes de nos fazer chegar a falsas verdades. O grande risco desses mecanismos é que, na maioria das vezes, manifestam-se de forma inconsciente turvando a visão e enganando completamente o entrevistador. Conceitos como os da projeção, negação, identificação e contra-transferência por exemplo, estão constantemente presentes em entrevistas investigativas e devem ser muito bem identificados para evitar falhas e auto enganos. Na projeção o

entrevistador, sem se dar conta, corre o risco de atribuir ao entrevistado conceitos, valores, motivações, intenções e até mesmo mentiras que estão presentes em si e não no outro. É o caso de entrevistas onde se tem certeza que o entrevistado está mentindo, sinais corporais são identificados, a história é vista como absurda, porém, ao final da investigação o entrevistador vê que errou completamente e nada ou quase nada do que identificou foi real.

No caso da negação ocorre o oposto. Por razões inconscientes o entrevistador se nega a aceitar ou enxergar informações que estão diante dos seus olhos deixando passar importantes

elementos para a investigação ou solução do caso. Na identificação o entrevistador pode assimilar ou enxergar no entrevistado características ou semelhanças pessoais tendendo a aceitar ou justificar ações ilícitas do outro se baseado nas suas experiências de vida. Já a contra transferência é baseada na relação, emoções e idéias que o entrevistado suscita no entrevistador. Pessoas que nos fazem sentir raiva, desprezo ou medo são mais facilmente classificadas como culpadas do que entrevistados que nos geram simpatia ou compaixão. É importante citar que esses e outros processos defensivos do Ego também podem ser manifestos pelos entrevistados causando uma interferência direta no que este relata.

O conhecimento da mente e suas defesas é fundamental para o entrevistador com foco em avaliação de integridade, pois é através dela que torna-se possível traçarmos o perfil real entrevistado.

Mantendo o foco na mente, é fundamental para a análise da integridade a identificação

do tipo de temperamento¹ daquele que investigamos. Nenhuma mentira ou fraude pode ser criada ou cometida sem estar baseada e alimentada nas características pessoais do fraudador. O modus operandi e as assinaturas provam que ao planejar ou executar um ato, o ser humano deixa transparecer muito de si. Isso porque ninguém apresenta ou realiza algo que não é capaz de criar. Os recursos individuais dizem muito sobre o que foi feito e como foi feito. Assim, a avaliação das emoções, controles, impulsividade, desejos, relações sociais e habilidade intelectual torna-se imprescindível para sabermos onde e como identificar a farsa. Desta forma, se conhecermos o temperamento ou os recursos existentes na mente daquele que entrevistamos, poderemos traçar um mapa de acesso à sua psique diminuindo a resistência

¹ Há uma breve apresentação descrição destes conceitos de temperamentos psicológicos no artigo "A importância dos Temperamentos Psicológicos em Entrevistas Investigativas". Autor: Antonio Carlos Hencsey Revista Gestão de Riscos Ed 63 Pg 28.

e impacto da mentira e aumentando muito a efetividade da entrevista.

Considerações finais

Há muito mais para se abordar sobre o tema mentira. A gama de informações e conteúdos é enorme e bastante significativa para profissionais que atuam na área de investigação, fraude e seleção de pessoas. Falsas memórias, mentiras patológicas, engenharia social, mecanismos de defesa, ocultação de informações e verdades falseadas são alguns exemplos de temas interessantes e relevantes que estão associados a compreensão dos mecanismos da mentira. O assunto é riquíssimo e repleto de conceitos e possibilidades. Diante desse universo cabe aos profissionais de investigação conhecer conceitualmente a mentira, suas formas e características para, a partir daí, encontrar fragilidades e riscos que podem ser extremamente prejudiciais para os negócios.

20 anos de credibilidade na área de capacitação

Nossos Cursos Proporcionam a Evolução na sua Carreira Profissional

Pós Graduação | MBA em Gestão de Risco e Fraudes Empresariais

MBA em Gestão de Risco Corporativos

Extensão Universitária | Gestão de Continuidade de Negócios

Gestão e Análise de Risco Estratégica ISO 31000

Auditoria Baseada em Risco

Gerenciamento de Crises de Comunicação

Gestão de Risco Cadeia Logística -

ISO 28000 e 28002



BRASILIANO & ASSOCIADOS

info@brasiliano.com.br

www.brasiliano.com.br

11 5531 6171

convênio:

 FACULDADE
DE ADMINISTRAÇÃO
SÃO PAULO

 FACULDADE
DE ENGENHARIA
SÃO PAULO



Curso In Company – SESCOOP/SC em Florianópolis

O SESCOOP/SC contrata a Brasiliano para ministrar curso in company de Auditoria Baseada em risco, este ano duas turmas participaram. Uma turma em Florianópolis e a outra em Chapeco, com a presença de 30 empresas associadas ao SESCOOP/SC.\

A auditoria baseada em riscos identifica os processos da empresa visando contribuir com o desenvolvimento organizacional.

Através dela, a qualidade dos processos é otimizada e é possível alcançar um melhor resultado operacional.

Um dos serviços da auditoria baseada em riscos é a verificação de procedimentos da organização. Os procedimentos de sua empresa são 100% seguros? Cobrem todos os processos? Ou pelo contrário, são excessivos e entram os processos?

Conheça o programa:

1. O Novo Ambiente Empresarial e a Auditoria: A nova visão e conceito da auditoria dentro do ambiente competitivo das empresas.
2. Gerenciamento de Risco e a Integração com a Auditoria: Histórico e importância do gerenciamento de risco nas empresas, a integração com a auditoria; as novas fronteiras e a nova função nas empresas a do CRO – Chief Risk Officer.
3. Processo para implementação de uma Auditoria de Riscos Corporativos: Benefícios, aplicações, nível de riscos da empresa e plano de auditorias
4. Riscos Corporativos e Processos Críticos: Conceito e enfoque do risco estratégico e operacional, conceito de Fatores Críticos de Sucesso, conceito de Processos Críticos para a empresa. Metodologia e Ferramentas para identificar fatores de riscos e os processos críticos nas empresas: Diagrama de Causa e Efeito.
5. Riscos nos Processos Críticos: Definições, conceitos, tipo, natureza, origem, prioriza-



ção de tratamento frente à classificação dos processos críticos. Metodologia e ferramentas para classificar o impacto nos processos críticos: descrição dos indicadores práticos e objetivos do BIA: Business Impact Analysis.

6. Regulações: Resolução 3380 BACEN; SOX; COSO; Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos – IBGC; ABNT 15999-1; ABNT 15999-2; Norma AS/NZS 4360 e ISO 31000 - Gestão de Riscos - Princípios e diretrizes.
7. Análise de Riscos: Técnica e metodologia para análise e matriciamento dos riscos – Gestão de Análise e Riscos Corporativos – Método Brasileiro Avançado.
8. Indicadores de desempenho: Descrição de métodos e processos para o controle da eficiência e eficácia da auditoria baseada nos riscos.

Supply Chain Risk Management - SCRM

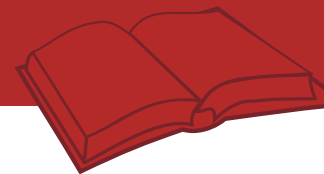
A gestão de riscos da cadeia logística – Supply Chain Risk Management (SCRM) integra a organização, clientes, fornecedores e seu ambiente empresarial, reduzindo a dependência e promovendo a sinergia. Desta forma o gerenciamento contínuo dos riscos na cadeia logística passa a ser fonte de vantagem competitiva para todos neste processo.

Os riscos na cadeia logística podem afetar uns ou vários dos processos operacionais, podendo influenciar negativamente os objetivos de negócio. A gestão de riscos da cadeia logística é estruturado e sinérgico, aperfeiçoando a estratégia, os processos, os recursos humanos e a tecnologia. O foco é controlar, monitorar e avaliar o risco da cadeia logística visando garantir a continuidade o processo Supply Chain e aumentar sua resiliência.

Possuímos uma equipe multidisciplinar, com capacidade e visão de vários segmentos empresariais. Prestamos os seguintes serviços:



- Implantação do Processo de Gestão de Riscos, com base na ISO 28000, 28002 e 31000;
- Elaboração no todo ou em partes do processo de Identificação, Análise e Avaliação e Tratamento dos Riscos na Cadeia Logística, com base na ISO 28000, 28002 e 31000;
- Elaboração e Implantação de Política de Gestão Riscos e da Gestão da Segurança para a Cadeia Logística, seguindo os preceitos da ISO 28000, 28002 e 31000;
- Elaboração e Implantação de Manuais de Contingência e Continuidade das Operações, seguindo os preceitos da ABNT NBR 15999, ISO 28000, 28002 e 31000;
- Elaboração de Processo de Comunicação e Consulta, incluindo as técnicas e ferramentas de sensibilização e conscientização para o público interno e externo;
- Preparação para a Certificação da ISO 28000.



Os riscos do não ter uma comunicação de risco

A preocupação crescente das organizações no gerenciamento de seus riscos é tendência muito anterior ao 11 de setembro de 2000. Desde a década de 70, outros eventos como os acidentes em Flixborough (1974) e Chernobyl (1986) podem explicar o interesse pela gestão dos riscos corporativos que se intensificava numa escala global.

A partir de então, diversos atores sociais trataram de exigir dos poderes públicos regulamentações e das empresas transparência, para que houvesse para a sociedade uma visibilidade ampla de como os riscos corporativos estavam sendo gerenciados.

Nesse contexto surge um elemento fundamental do processo de gestão de riscos, saída para “minimizar os conflitos de interesses entre governo, especialistas e público”: a comunicação de risco. Essa comunicação específica trata não somente de explicar as iniciativas e processos de decisão das organizações para gerenciar seus riscos, mas também, de promover e desenvolver a percepção que se tem a respeito dos perigos e riscos existentes decorrentes da natureza da atividade desenvolvida.

Alexandra Rinaldi em *A importância da comunicação de risco para as organizações* (Sicurezza, 2010), traz toda essa contextualização e explica de forma fundamentada como se dá e o papel essencial do processo da comunicação de risco.

Contextualizando e explicando a razão do surgimento desse tipo de comunicação, a autora cita Sandman: “os riscos que o matam não são necessariamente aqueles que o aborrecem ou amedrontam. Para preencher a lacuna entre esses dois tipos de risco, os gerenciadores de risco do governo e do setor industrial começaram a utilizar a comunicação de risco”.

A contribuição de Alexandra para a área de gerenciamento de riscos é muito grande já que o contexto atual, ainda não amadurecido na aplicação prática das teorias e normas comprovadamente exitosas nas organizações, denota falhas organizacionais constantes em adequar a comunicação de risco à gestão de riscos. Segundo a autora, tais falhas encontram-se “na ausência de transparência no que comunicar, como comunicar e quando comunicar, e ainda nas dificuldades de se promover a interação entre sociedade, partes interessadas e organizações”.



Outra grande contribuição do livro está no clareamento da função essencial da comunicação de risco, a qual deve ser adotada pelas organizações como processo estratégico de governança corporativa, já que contribui inegavelmente para a melhora do status quo.

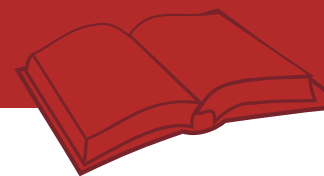
Através da obra, a autora mostra de que maneira as empresas podem incorporar a comunicação de risco em seus processos corporativos, com o objetivo de:

- melhorarem sua governabilidade com relação a maneira como gerenciam seus riscos;
- melhorarem suas relações com as partes interessadas;
- proporcionarem melhor transparência de suas ações e
- contribuir para o desenvolvimento da correta percepção a respeito da dimensão dos riscos existentes.

Através de uma revisão de literatura responsável, a autora chega à importância da comunicação de risco num fluxo muito natural que permite a compreensão total da função essencial do elemento de gestão.

A jornalista desfia o tema englobando inclusive não apenas a caracterização da comunicação de risco mas também toda a problemática e desafios que permeiam o processo, dotando os leitores de manual completo para a implementação dessa comunicação na corporação.

Indicada, assim, não apenas aos gestores de risco mas a todos os gestores preocupados com as exigências de governança que se fazem apressadas no mundo atual.



Do Ponto de Vista de Relações Públicas – Razões muito fortes para você atuar no Ambiente de Comunicação

O autor Flávio Schmidt escreve em sua obra uma visão diferente da área de Relações Públicas interligada com a Gestão de Riscos, que se refere às modernas técnicas de proteção corporativa. O mercado necessita de uma gestão qualificada, para não ter perdas financeiras, deterioração da imagem e a reputação da empresa, a Gestão de Riscos vem se tornando um assunto de extrema importância

no meio empresarial.

Juntamente com esse assunto o autor associa a Relações Públicas e a Gestão de Riscos com modernas técnicas de proteção corporativa, onde as duas áreas trabalham de uma forma alinhada em processos técnicos e de comunicação para identificar, conhecer, controlar e informar sobre os riscos corporativos que uma empresa está exposta.

O fato de unir a comunicação com uma gestão de riscos nas empresas é um fator essencial para o desenvolvimento de um trabalho eficaz, com a proteção da imagem e processos de segurança de uma empresa. Por esse motivo o autor considera que a Relações Públicas passa a ser importante para essa área, especialmente para criar as condições adequadas e necessárias para a implantação de suas políticas de proteção.





**Editora Sicurezza, trazendo a informação!!
CONFIRA AS PUBLICAÇÕES**

Coleção Auditoria e Fraude

- As Fraudes contras as Organizações e o papel da Auditoria Interna

Coleção Cenários Prospectivo

- A Importância da Comunicação de Risco para as Organizações
- Cenários Prospectivos em Gestão de Riscos Corporativos: um Estudo de Caso Brasileiro
- Gestão da Continuidade de Negócios - GCN
- Gestão da Continuidade de Negócios e a Comunicação em Momentos de Crise

Coleção Consultoria e Gestão

- Gestão Estratégica do Sistema de Segurança. Conceitos, Teorias, Processos e Prática
- Guia Prático para Elaboração de Fluxograma

Coleção Gestão de Riscos

- Gestão de Risco Operacional em Shopping Center a Segurança que o Cliente não vê
- Gestão de Riscos Operacionais para um Sistema de Abastecimento de Água
- Gestão de Risco Positivo
- Gestão e Análise e Riscos Corporativos: Método Brasileiro Avançado

Coleção Segurança da Informação

- O Valor Probatório do Documento Eletrônico

Coleção Segurança Empresarial

- Dicas e Macetes do Gestor de Segurança
- Processos e Métodos em: Prevenção de Perdas e Segurança Empresarial

Coleção Segurança Pessoal

- Guia de Procedimentos Segurança Pessoal
- Dicas de Segurança
- Guia Prático do Agente de Segurança

Coleção Segurança Pública

- As Formas do Crime
- A Questão da Segurança Privada
- Corrupção: um Efeito Sobre a Taxa de Juros
- Mobilização de micro comunidades : Vizinhança e Segurança pública

Coleção Tecnologia da Segurança

- Controle de Acesso: Conceitos, Tecnologias e Benefícios

você sabe o que é **Risco Social** ?



PSSE projetos de sustentabilidade social empresarial



A missão da PSSE é contribuir para a sustentabilidade competitiva dos negócios dos nossos Clientes, por meio da análise dos impactos socioambientais de seus projetos e operações e implementação de medidas que mitiguem os riscos sociais, ambientais e de imagem corporativa.

A empresa oferece ao mercado empresarial brasileiro uma ferramenta importante na minimização de riscos sociais de empreendimentos, além de mostrar que ter a sede e as principais unidades sustentáveis é uma forma de grande visibilidade.

Seu objetivo é agregar valor à percepção de imagem corporativa de responsabilidade socioambiental, segurança integrada do empreendimento e identificação de medidas para inclusão social local.

A PSSE é uma Joint Venture entre a SustentaX e a Brasileiro & Associados.



SUSTENTAX



Informações: info@brasiliano.com.br - www.brasiliano.com.br - 11 5531 6171