

Edição 82

GESTÃO de RISCOS

TERRORISMO DO SÉCULO XXI



Editorial

Fraudes corporativas e as 3 linhas de defesa	6
Roubo de cargas no Brasil	10
Acontece.....	12
Terrorismos do Século XXI: o inimigo invisível – desafio para os órgãos de inteligência	13
A violência sexual contra as mulheres nas universidades brasileiras: comparativo com alguns caso de universidades norte americanas.....	18
Ler&Saber.....	25

Edição 82 - ISSN 1678-2496N

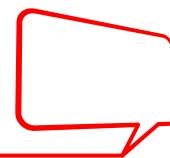
A revista Gestão de Riscos é uma **publicação gratuita** eletrônica mensal da Sicurezza Editora.

Rua Barão de Jaceguai, 1768. Campo Belo - São Paulo - SP, 04606-004, BRASIL

Diretores | Antonio Celso Ribeiro Brasiliano e Enza Cirelli.

Edição, arte e diagramação | Marina Brasiliano

Brasiliano & Associados Online | www.brasiliano.com.br



Riscos: Somos credores ou Devedores?

O desejo incita a ação. O animal humano adquiriu a arte de fazer planos e refrear impulsos. Ele aprendeu a antecipar ou retardar o fluxo das coisas de modo a cooptar o tempo como aliado dos seus desígnios e valores. Invisto agora na prevenção do risco ou acredito que não irá acontecer? Ousar ou guardar-se? São perguntas das quais não se escapa. Mesmo que deixemos de fazê-las, agindo de modo instintivo ou pela hipnose do hábito, elas serão respondidas por meio de nossas ações.

As trocas no tempo são uma via de mão dupla. A posição credora – mitigar riscos agora e viver depois – é aquela em que abrimos mão de algo no presente em prol de algo esperado no futuro. O custo precede o benefício. No outro sentido temos a posição devedora – viver agora e mitigar riscos depois. Todas as situações nas quais os valores ou benefícios são usufruídos mais cedo acarretam algum tipo de ônus ou custo a ser pago mais a frente.

Não importa qual seja a sua feição concreta em cada caso específico, essas duas modalidades de troca envolvem uma comparação entre valores presentes e futuros, ou seja, o valor daquilo que paga (ou usufrui) agora, de um lado, e o valor daquilo que se espera alcançar (ou deverá ser pago) mais adiante, de outro. O termo de troca entre esses dois valores separados no tempo define a essência dos juros. O fenômeno dos juros é, portanto, inerente a toda e qualquer forma de troca intertemporal.

Os juros são o prêmio da espera na ponta credora, os ganhos decorrentes da transferência ou cessão temporária de valores do presente para o futuro; e são o preço da impaciência na ponta devedora, o custo de antecipar ou importar valores do futuro para o presente. Vemos hoje claramente a questão da crise hídrica da Região Sudeste e da energia do Brasil como um todo!!

Em quais das posições nós estamos no processo de Gestão de Riscos? Credora ou Devedora? Mais para devedora creio eu.....portanto os juros são sempre altos para nós!!!

Sorte e sucesso a todos!!

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

Qual a sua **PERCEPÇÃO** de **RISCO**



informações | 11 5531-6171
| www.brasiliano.com.br
| info@brasiliano.com.br

 **b&a**
BRASILIANO & ASSOCIADOS

FRAUDES CORPORATIVAS E AS 3 LINHAS DE DEFESA

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

Diretor Executivo da Brasileiro & Associados;
abrasiliano@brasiliano.com.br.

Todos nós, profissionais de riscos ou cidadãos brasileiros, ficamos estarecidos com os últimos acontecimentos de fraudes no Brasil. Ficamos surpresos com a facilidade com que os controles foram burlados e com o franco desconhecimento da alta gestão.

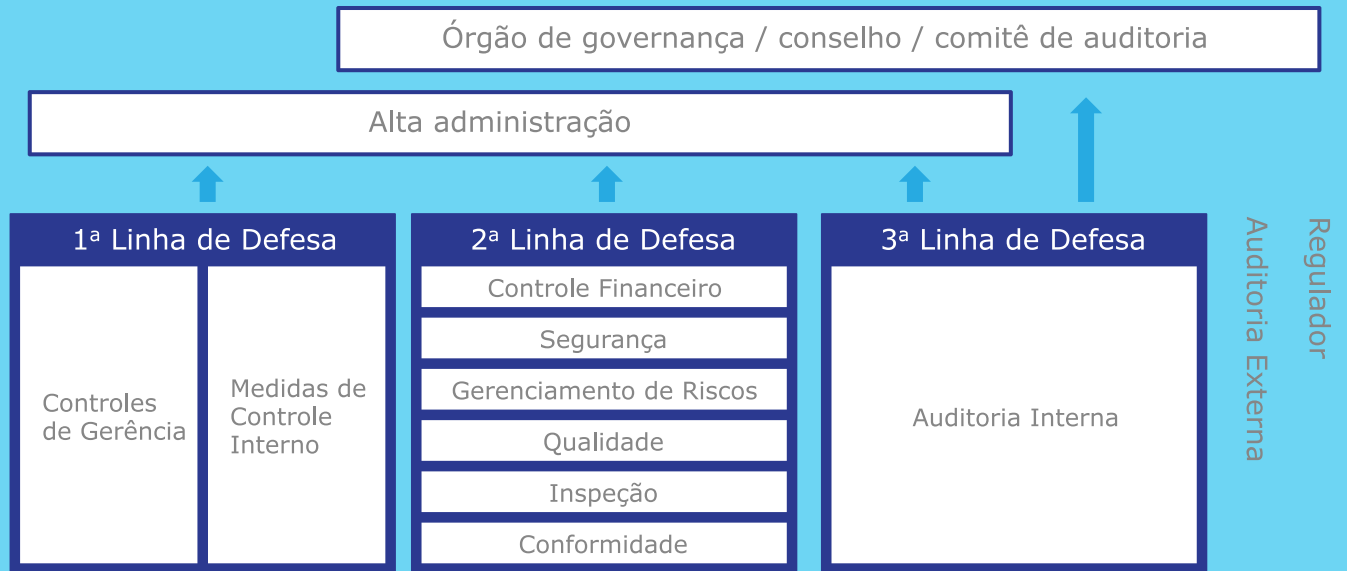
Ficou mais nítido com estas fraudes que ainda inúmeras empresas, profissionais de riscos e auditoria interna ainda não apliquem e pratiquem a melhor prática chamada 3 Linhas de Defesa. O modelo de Três Linhas de Defesa é uma forma simples e eficaz de melhorar a comunicação do gerenciamento de riscos e controle por meio do esclarecimento dos papéis e responsabilidades essenciais. O modelo apresenta um novo ponto de vista sobre as operações, ajudando a garantir o sucesso contínuo das iniciativas de gerenciamento de riscos, e é aplicável a qualquer organização - não importando seu tamanho ou complexidade. Mesmo em empresas em que não exista uma estrutura ou sistema

formal de gerenciamento de riscos, o modelo de Três Linhas de Defesa pode melhorar a clareza dos riscos e controles e ajudar a aumentar a eficácia dos sistemas de gerenciamento de riscos.

No modelo de Três Linhas de Defesa, o controle da gerência é a primeira linha de defesa no gerenciamento de riscos, as diversas funções de controle de riscos e supervisão de conformidade estabelecidas pela gerência são a segunda linha de defesa e a avaliação independente é a terceira. Cada uma dessas três “linhas” desempenha



Modelo de três linhas de defesa



Adaptação da *Guidance on the 8th EU Company Law Directive* da ECIIA/FERMA, artigo 41

Funções que gerenciam e são proprietários dos riscos

Funções que supervisionam os riscos Facilitadores

Funções que fornecem avaliações independentes

um papel distinto dentro da estrutura mais ampla de governança da organização.

Embora os órgãos de governança e a alta administração não sejam considerados dentre as três “linhas” desse modelo, nenhuma discussão sobre sistemas de gerenciamento de riscos estaria completa sem considerar, em primeiro lugar, os papéis essenciais dos órgãos de governança (conselho de administração e órgãos equivalentes) e da alta administração. Os órgãos de governança e a alta administração são as principais partes interessadas atendidas pelas “linhas” e são as partes em melhor posição para ajudar a

garantir que o modelo de Três Linhas de Defesa seja aplicado aos processos de gerenciamento de riscos e controle da organização.

Este modelo reforça de forma incisiva que o dono do processo é o dono do risco e de seus controles. Portanto as fraudes só acontecem quando os donos do processo não possuem comprometimento e maturidade de praticarem os controles e respectivas metodologias, sugeridas e supervisionas pela segunda linha de defesa. A segunda linha de defesa é na verdade o grande guardião do processo, pois incentiva que a primeira linha pratique e ao mesmo tempo supervisiona para identificar possíveis falhas. A terceira linha, Auditoria Interna, realiza suas avaliações tanto na primeira como na segunda linha de defesa.

As três linhas deveriam existir em todas as organizações, não importando tamanho ou complexidade. O gerenciamento de riscos, normalmente,

é mais sólido quando há três linhas de defesa separadas e claramente identificadas.

As fraudes acabam sendo concretizadas quando há falhas de cobertura, principalmente entre a primeira e segunda linha de defesa. As fraudes acontecem quando o dono do processo não está praticando o processo de Gestão de Riscos e a segunda linha, a supervisora, falha em não identificar o risco e nem reportar e informar a alta gestão.

O que aconteceu nestas últimas fraudes milionárias no Brasil foi isso, não havia ainda a implementação das linhas de defesa, onde a ferramenta principal é a transparência, onde todos passam a ser os verdadeiros guardiões do processo. Não se pode enanar todos o tempo todo, este é o velho ditado. Com certeza já havia indícios e ou bandeiras vermelhas indicando que algo não estava correndo bem.

Este é o grande diferencial que as empresas devem brigar para operacionalizar, o dono do processo ser o dono do risco, seja qual for a complexidade do processo. Infelizmente ainda hoje no Brasil esta visão é míope!! Haja visto os problemas que estamos enfrentando!!



COMO PROMOVER A EFICIÊNCIA NOS PROCESSOS



Auditoria Baseada em Riscos

A ação da Auditoria é testar a eficácia dos controles.

informações | 11 5531-6171
| www.brasiliano.com.br
| info@brasiliano.com.br





O ROUBO DE CARGAS NO BRASIL

*Por Thulio de Carvalho Agostinho;
Supervisor de Riscos e Segurança Empresarial;
thulio.carvalho@loginlogistica.com.br*

A logística no Brasil já há alguns anos virou refém do crime organizado, especificamente das quadrilhas especializadas em roubos de cargas. Um dos fatores mais interessantes desse contexto, é que até o presente momento dezembro de 2014, onde os índices de roubos aumentam cada vez mais e os prejuízos para as empresas são cada vez maiores, o Governo Federal e o Congresso nada fizeram para combater a criminalidade.

O roubo de carga afeta diretamente a economia do país, onde os custos com segurança são repassados para os envolvidos na cadeia logística, até chegar ao consumidor final (população) que paga em média 15% mais caro no produto pela falta de segurança do país.

Os números são assustadores, no ano de 2013, os Estados de São Paulo e Rio de Janeiro representaram um total de 84% dos incidentes de roubo de cargas no país. Ao todo o roubo de

carga no ano de 2013, trouxe para a economia brasileira um prejuízo estimado em 900 milhões de reais, conforme dados da FreightWatch.

Somente em São Paulo, Estado com maior número de ocorrências de roubo de cargas do Brasil, conforme dados divulgados pela Secretaria de Segurança Pública, as ocorrências envolvendo esta modalidade aumentaram 5,49% no período de Janeiro à Dezembro de 2014, quando comparado com o mesmo período de 2013.

As exigências com segurança e gerenciamento de riscos no transporte rodoviário, começam com a seguradora do embarcador da carga, que concede ao transportador uma carta de Dispensa do Direito de Regresso (DDR), averbando a carga transportada no seguro do próprio embarcador. Porém, para que a cobertura securitária seja efetivada em casos de sinistros, o transportador deverá obrigatoriamente ter cumprido as regras de riscos estabelecidas no Plano de Gerenciamento de Risco (PGR). Geralmente os PGR's são rigorosos e exigentes, como por exemplo, com os equipamentos de segurança dos veículos, cadastro e liberação dos motoristas e veículos nas principais Gerenciadoras de Riscos, utilização de rastreadores nos veículos e carretas, utilização de rastreadores móveis chamados de "iscas" nas cargas e até mesmo em algumas ocasiões a utilização de escoltas armadas durante a viagem. Tudo isso tem um preço alto que é composto no valor do frete e repassado ao contratante do serviço.

A deficiência da segurança pública faz com que cada vez mais a sensação de insegurança dos motoristas e empresários do ramo de transporte rodoviário de cargas cresça. Dentre os diversos problemas enfrentados pela segurança pública do país destacam-se, a falta de efetivo policial

e de viaturas disponíveis para o patrulhamento nas estradas, rodovias e cidades. Outro ponto absurdo é a falta de combustível para o abastecimento das viaturas no atendimento as ocorrências e realização de investigações, ou seja, falta investimento em segurança no país. Em quanto os empresários esperam uma atitude efetiva do governo, são obrigados a recorrerem para as gerenciadoras de riscos que através de planos de gerenciamento de riscos, "tentam" mitigar os riscos de roubo e furto de cargas. Paralelo a isso os motoristas rezam para não fazer parte das estatísticas das Secretarias de Segurança Pública.

Existem diversas propostas de melhorias realizadas por empresários do setor e especialistas em segurança pública que envolve esse assunto entregue ao Governo Federal e ao Congresso Nacional, porém, aguardam aprovação. Uma delas é a regulamentação da Lei Complementar 121/06, que tem como principal objetivo efetivar a criação do Sistema Nacional de Prevenção, Fiscalização e Repressão ao Furto e Roubo de Veículos e Cargas no Brasil. O principal benefício é reunir todas as informações relacionadas a esses crimes em um único banco de dados. Outra proposta importante é a mudança no Código Penal, onde aumenta a pena dos receptadores de cargas roubadas, peça principal da estrutura do crime organizado.

Até que essas ações sejam regulamentadas, os empresários do setor realizarão mais investimentos no gerenciamento de riscos para o transporte de cargas, a fim de minimizarem os riscos de perdas, enquanto os consumidores pagam o alto preço dos produtos, também por conta de falhas governamentais.



Palestra em Condominio

Brasiliano & Associados realiza palestra de contigência e emergência para o Condominio Ventura, localizado na cidade do Rio de Janeiro.



Este Condomínio possui duas torres de 34 andares, considerado edificação de grande porte e altura. O Gerente Pedro Paulo Torrano, Brasiliano & Associados, apresentou o plano de emergência para o empreendimento e ressaltou nos protocolos de resposta, pontos importantes, no caso de concretização de cada cenário de riscos identificados e analisados.

O Evento ocorreu no mês de janeiro de 2015, com a participação de aproximadamente 45 representantes das empresas instaladas no Ventura, Realizado pelo gerente de consultoria Pedro Paulo - pedro.paulo@brasiliano.com.br.





ABC
ATAQUE A LA LIBERTAD
Tres yihadistas se abalanzan sobre periodistas de la revista que se refugió en las catacumbas de París
La policía se enfrenta a una gran multitud de manifestantes que se oponen a la prohibición de la burqa

LA VANGUARDIA
El yihadismo golpea el corazón de Europa
El atentado de París es el primer ataque de Charlie Hebdo y el primer ataque a la prensa en Europa
La policía se enfrenta a una gran multitud de manifestantes que se oponen a la prohibición de la burqa

LA RAZON
Todos somos «Charlie Hebdo»
CHARLIE HEBDO
SI MAHOMET REVENAIT...
Avec un journal satirique, Charlie Hebdo a été la cible de terroristes islamistes

EL MUNDO
La yihad golpea a Francia
Una yihadista se abalanzó sobre un periodista de Charlie Hebdo y lo atacó con un cuchillo en París
La policía se enfrenta a una gran multitud de manifestantes que se oponen a la prohibición de la burqa

el Periódico
JE SUIS CHARLIE
Una yihadista se abalanzó sobre un periodista de Charlie Hebdo y lo atacó con un cuchillo en París
La policía se enfrenta a una gran multitud de manifestantes que se oponen a la prohibición de la burqa

EL PAÍS
Ataque terrorista a la libertad de prensa en el corazón de Europa
Diez muertos en el atentado de París contra el semanario Charlie Hebdo
La policía se enfrenta a una gran multitud de manifestantes que se oponen a la prohibición de la burqa

TERRORISMO DO SÉCULO XXI:

O INIMIGO INVISÍVEL – DESAFIO PARA OS ÓRGÃOS DE INTELIGÊNCIA

Por Prof. Dr. Antonio Celso Ribeiro Brasiliano, CRMA, CES, DEA, DSE, MBS;
Diretor Executivo da Brasiliano & Associados;
abrasiliano@brasiliano.com.br.

O ataque terrorista contra a França, especificamente contra o Jornal Francês Charlie Hebdo, na quarta feira dia 07 de janeiro de 2015, configurou um ato mortífero perpetrado em solo francês e europeu. O ataque ao jornal, provocou a morte de 12 pessoas, demonstrando mais uma vez uma a vulnerabilidade de nossa sociedade.

Este ataque terrorista, praticado por franceses, de origem argelina, é fruto de que não há um alvo claro e explícito a ser atacado, mas sim um inimigo invisível, a espera de uma oportunidade para desfechar golpes mortais. Este inimigo invisível de hoje é preparado, instruído e possui uma logística capaz de lhe fornecer todo e qualquer subsídio para a realização de atentados de qualquer porte! Em meio a tantas dúvidas, uma certeza: trata-se de células independente mas interconectados com um objetivo comum, além de uma grande dose maciça de audácia, fanatismo suicida, organização e um grande preparo técnico. É uma fórmula assustadora! Este é o desafio das unidades de inteligência do mundo inteiro!! E não é nada fácil, pois o inimigo “dorme com a gente”!! São cidadãos do próprio país atacado!!

Na década de 70, mas precisamente, o mundo passa a conhecer de perto a existência de grupos extremistas, com objetivos muito claros, querendo publicidade para suas causas. Nas décadas de 70 e 80, quase que diariamente nas manchetes de todo o mundo, os atos e atentados agressivos de inúmeros grupos apareciam na mídia. As atividades eram consideradas como condenáveis, a ponto de um dos principais chefes militares do

Ocidente a considerar nossa era como de “paz violenta”.

Na década de 70 e 80, a origem dos grupos extremistas era o ambiente, isto é, onde o governo era tão opressor que cria a oportunidade para que grupos terroristas se formem. Disso se depreende que os países sob domínio comunista deveriam estar mais afetados pelas ramificações da paz violenta. Muito ao contrário: dos 6.700 atos de terror registrados entre 1968 e 1980, apenas 62 ocorreram em nações do Bloco Oriental.

Esses grupos, hoje chamados de velho terrorismo, tinham propostas políticas bem definidas. Geralmente assumiam seus atos. Os países que os patrocinavam não costumavam esconder o fato da comunidade internacional. Os grupos que melhor traduziram esse modelo foram o IRA, em sua época áurea, a Frente Popular para a Libertação da Palestina – OLP, as Brigadas Vermelhas, entre outros. Especialistas falam que hoje o terrorismo é muito diferente das décadas passadas. O novo terrorismo é invisível, surge de repente, de dentro da própria comunidade e agride de maneira violenta, alvos simbólicos, pratica os ataques suicidas e demora em assumir a autoria.

Hoje o terrorismo difere das décadas passadas por não possuir objetivos políticos definidos. É uma motivação contra o sistema. Nada a ver com a independência de um país ou com a intenção de fazer uma chantagem política específica. É uma expressão de fúria. Por isso, a tática usada e as consequências são diferentes.





Por esta razão o combate ao terrorismo de hoje é muito mais difícil. É complicado conseguir informações. Era mais fácil monitorar grupos estabelecidos e países patrocinadores. As táticas eram mais ou menos as mesmas: a bomba e as armas. Agora temos muito mais causas, gente, grupos de todas as partes e patrocinadores mais discretos. Tudo isso torna extremamente difícil o trabalho das pessoas responsáveis pelas ações de contraterrorismo.

Os grupos religiosos fanáticos são responsáveis por boa parte dos atos relacionados com esse novo terrorismo. Nos últimos anos, o número de ataques diminuiu e o de mortes aumentaram. O velho terrorismo calibrava muito bem suas ações e o nível de violência. Queria atrapalhar o terror e chamar a atenção, mas não chocar a ponto de provocar uma reação muito forte da opinião pública. Não queria perder o apoio de seus simpatizantes. O novo terrorismo é mais indiscriminado, mais visível e busca a violência direta como forma de neutralizar a sociedade alvo. Por isso é muito mais letal. Há também a questão da estratégia assimétrica, ou seja não há regras claras, sempre há inovação. À medida que os órgãos de segurança fazem melhor seu trabalho, diminuindo a probabilidade de atos tradicionais, os terroristas do século XXI procuram ações mais assimétrica e exóticas.

Outro ponto levantado por especialistas, é que a motivação interior dos terroristas, também está ligada a tentações mundanas que costumam

passar despercebidas pelos que observam o fenômeno de longe: eles também querem dinheiro, prestígio e reconhecimento social. E isso se consegue em países que incentivam e dão guarida a esses grupos extremistas. Este é o perfil do novo terrorista, diferente do terrorista de décadas passadas, onde, talvez, uma ação militar não sirva para neutralizar ou simplesmente acabar. Há uma necessidade de ação de investigação profunda, utilizando-se técnicas de inteligência com os objetivos de levantar e identificar cada célula e desbaratar cada célula individual. Este é o grande desafio, pois exige uma interconectividade de informações entre as nações muito grande. Exige uma cooperação como nunca vista!! A sociedade ocidental terá de forma direta que transpor toda e qualquer tipo de barreira da segregação da informação.

Pensando em fragilidades, neste caso do ataque na França ao jornal Charlie Hebdo, podemos identificar dois pontos críticos, que, talvez com processos mais estruturados pudessem ter evitado este ataque. Vamos lá:

- primeiramente a falta de monitoramento ostensivo sobre os irmãos terroristas. As unidades de inteligência já sabiam que eles tinham ligação com grupos fora da França, fato este que um deles esteve preso por recrutar jovens franceses para o Exército Islâmico. Portanto havia indícios, havia o que chamamos de bandeiras vermelhas. Talvez o que não aconteceu foi não acreditar na possibilidade, no risco deste tipo de evento acontecer em solo francês. Na minha avaliação, ainda superficial, houve um grande "gap" no monitoramento. Vejam que este gap pode ter inúmeras razões, entre elas falta de recursos, falta de processo, entre outros. Mas fato é que a inteligência falhou, não conseguiu prevenir!

- segunda fragilidade tem haver com a falta de segurança do próprio jornal Charlie Hebdo. Para um time de jornalistas e cartunistas que estavam jurados de morte pelos fanáticos religiosos, houve negligência com a segurança pessoal. Posso até projetar que os jornalistas franceses do jornal satírico Charlie Hebdo, julgando-se superiores aos demais, aproveitando-se da “liberté” para ferir, magoar, ridicularizar pessoas e suas crenças não imaginavam que este risco poderia ser real e concretizado. O Papa até falou na entrevista que se alguém insulta sua mãe, deveria esperar uma bofetada no rosto. Por esta razão os jornalistas franceses, esqueceram-se dos outros dois pilares da Revolução Francesa: “égalité (igualdade) e fraternité (fraternidade)”. Portanto a ameaça ficou cada vez mais real. O Jornal não tinha um processo estruturado, o ambiente era

de fácil acesso, somente uma porta com controle de acesso com senha. Vencendo esta barreira o acesso ao interior da edificação estava garantida e aberta. Foi muita inocência achar que pelo simples fato de não divulgarem o endereço este não seria descoberto. Desculpem, mas a prepotência foi maior que o nível de risco assumido!!

Estes dois pontos são para reflexão para nós profissionais de Risco, segurança pública e ou privada, pois como já escrevi nosso sucesso depende agora, mais do que nunca de uma forte integração entre as mais variadas disciplinas da Gestão de Riscos. A Inteligência Empresarial possui este desafio, o de integrar estas disciplinas e elaborar cenários. Será que consegue?

COM TRANSPARÊNCIA A VERDADE APARECE



FRAUD RISK ASSESSMENT

A estrutura do FRAUD RISK oferece passo a passo, o processo de fraudes, testando a eficácia dos controles e implementando o processo preventivo.

informações | 11 5531-6171
| www.brasiliano.com.br
| info@brasiliano.com.br


BRASILIANO & ASSOCIADOS



A VIOLÊNCIA SEXUAL CONTRA AS MULHERES NAS UNIVERSIDADES BRASILEIRAS: comparativo com alguns caso de universidades norte americanas.

Por Carlos C. Venel Araujo

RESUMO: As universidades brasileiras rotineiramente são citadas por jornais e revistas relatando algum caso de violência sexual. O público universitário percebe um aumento da sensação de insegurança crescente dentro do campus universitário, principalmente o público feminino. Este fenômeno não é exclusivo no Brasil, porém em alguns países a reação está mais organizada e demonstrando maior eficiência. Este é o caso das universidades americanas, o movimento percebido é de forte reação institucional, após o reconhecimento que a universidade desempenha papel crítico para a mudança. Buscou-se analisar alguns casos e leis que regem este problema nas universidades americanas indicando possíveis caminhos a serem seguidos no campo de boas práticas institucionais.

Palavras Chave: violência, mulher, risco a imagem, gestão de riscos.

Introdução

Nos últimos dias percebe-se uma intensa discussão em diferentes mídias, sobre uma série de atos de violência sexual ocorridos dentro do campus universitário da Universidade de São Paulo (USP), praticados por alunos contra alunos. Neste momento, está sendo destacada a violência relacionada aos estudantes da Faculdade de Medicina da USP (FMUSP). A discussão também destaca o descaso na apuração das ocorrências pela própria Universidade e a morosidade de atuação da polícia em apurar os casos envolvendo o Ministério Público estadual para tentar resolver o problema.

Embora as notícias envolvam alunos da FMUSP, a violência dentro do campus atinge toda a população daquele espaço de uma forma ou de outra e não está somente relacionada aos crimes sexuais. O debate tem revelado um fato de pouca visibilidade na sociedade brasileira, que é o risco de ações violentas dentro das universidades, uma violência que se mostra sutil e que causa danos físicos e psicológicos as vítimas, afetando negativamente a imagem das universidades. Emergem destes acontecimentos os desafios para os gestores universitários em lidar com esta situação adversa e em gerir os riscos que afetam suas instituições.

Infelizmente há uma cultura universalizada de violências dentro das universidades brasileiras. Um exemplo são os trotes violentos, em alguns casos, resultaram em homicídios. Um exemplo desta grave consequência no ambiente universitário foi a morte de um calouro de medicina em 1999, Edison Tsung Chi Hsueh, de 22 anos encontrado morto na piscina da Faculdade

de Medicina da USP. Infelizmente não foi o primeiro caso, situação semelhantes aconteceram em outras universidades em todo o Brasil. O desfecho deste caso foi a absolvição dos acusados no Supremo Tribunal Federal (STF) aumentando a sensação de impunidade dos atos praticados dentro do ambiente da universidade.

Se as consequências são tão graves porque há tanta dificuldade dos gestores em dedicar maiores esforços no combate a este problema? Ou mesmo reconhecer o fato como um problema da universidade? As ações da maioria das instituições universitárias para enfrentar este problema tem sido o silêncio na tentativa de diminuir a exposição dos casos, pouca punição aos envolvidos e carências de programas de apoio as vítimas e de denúncia das violências.

Ações pontuais e reativa, como a proibição pelos gestores das universidades na realização de festas dentro do campus, tem sido contornada pelos alunos que passaram a realiza-las em chácaras ou outros lugares externos ao campus. Fica claro que com esta atitude o problema não saiu do campus, houve a transferência da noção de responsabilidade pelas ações dos alunos para fora do campus pela administração, tornando a ação uma maquiagem institucional.

A negação da culpa do problema, ou pelo menos de parte da culpa foi demonstrado na recente declaração do reitor da USP, Marco Antonio Zago, a mensagem transmitida sobre os casos de violência foram: “são questões de natureza policial, são criminais” (...) “A USP pela sua enorme extensão e enorme tamanho tem ocorrências como qualquer local da sociedade.” (...) “Elas devem ser tratadas





com a devida atenção, tanto pela universidade pelo aspecto educativo como pelo Ministério Público no que diz respeito a crimes.”¹. Percebe-se através da fala do reitor, no primeiro momento, a negação da responsabilidade do problema e no segundo momento a busca pela conciliação e divisão das responsabilidades.

Ao analisarmos o discurso do gestor e verificarmos que a violência dentro da universidade está no mesmo nível da praticada na sociedade, a pergunta que deve ser feita é: “O enfrentamento da violência é igual aos outros locais da sociedade?”. Neste ponto devemos destacar as características da autonomia das universidades, população jovem, resistência de atuação de órgão policiais estatais dentro do campus e corpo de segurança orgânica próprio. Estes fatores tornam a universidade um local peculiar com necessidades específicas de combate ao crime e a violência.

A discussão que deve ser feita, neste tipo de situação, não deve ser restrita a atuação da parte criminal e em seu apuratório. É uma situação que envolve enorme risco as imagens das Universidades e de seus gestores. Representa a longo prazo grandes riscos financeiros, envolvidos em indenizações, decorrentes da ineficiência em lidar corretamente com o problema.

Neste artigo vamos analisar, um famoso caso de violência sexual que afetou uma universidade americana, conhecido como Penn State Scandal; analisar as principais normas de combate a violência sexual praticadas pelas Universidades

Americanas e algumas ações relacionadas a mitigação dos riscos envolvidos no ambiente universitário.

O abuso sexual de crianças da penn state

Este escândalo afetou a Pennsylvania State University (PSU) e ficou conhecido como “Penn State Child Sex Abuse”. Este escândalo teve grande repercussão na sociedade americana em 2011, e refere-se a uma série de agressões sexuais perpetrada contra 8 meninos menores de idade, durante muitos anos, praticado por um assistente técnico de futebol universitário chamado Jerry Sandusky, dentro da propriedade da universidade em um programa da universidade direcionado para crianças. Além de alegações de acobertamento das ações delituosas pelos funcionários da universidade, incluindo funcionários de alto nível, e acusações adicionais de perjúrio por não comunicar as ocorrências devidamente as autoridades competentes.

Foram produzidas diversas investigações, inclusive uma investigação independente encomendada pelo conselho da PSU, através da empresa de gestão de riscos Freeh Group International Solutions (FGIS), conduzido pelo ex-diretor do FBI Louis Freeh (Relatório Freeh²), que resultou na afirmação de que Graham Spanier, Tim Curley e Joe Paterno, respectivamente, Reitor da Universidade, Diretor de Esporte da Universidade e Técnico de Futebol Americano da Universidade, encobriram as ações de Sandusky e não agiram

1 <http://www.g1.globo.com/educacao/noticia/2014/11/reitor-diz-que-casos-de-violencia-na-usp-sao-reflexos-da-sociedade.html>

2 http://progress.psu.edu/assets/content/REPORT_FINAL_071212.pdf

conformes as normas americanas vigentes para coibir as ações, denunciar e apoiar as vítimas.

Além das consequências criminais envolvidas no caso, como a condenação de Sandusky a 442 anos de prisão, houve consequências administrativas e financeiras para a Universidade. A demissão da alta administração da universidade: Graham Spainer, Tim Curley, Joe Paterno e Sandusky; as sanções e multas da National Collegiate Athletic Association (NCAA) de 60 milhões de dólares contra a universidade que ficou impedida de competir por quatro anos na liga de futebol americano, perda dos títulos esportivos durante o período que foram perpetrados os crimes; multa adicional de 13 milhões de dólares aplicada pela Big Ten Conference; perda do direito de bolsas de estudos e rompimento de contrato por diversos patrocinadores.

A grande repercussão deste caso provocou uma mobilização das universidades americana a reforçarem as avaliações de riscos e reavaliarem suas percepções de riscos. A discussão de prevenção de riscos dentro das universidades passou a revelar o enorme risco de impacto financeiro relacionado a sua imagem e as consequências diretas de responsabilização da alta administração.

Gestão de violência em universidades americanas

As organizações possuem diversos desafios, alguns podem impactar drasticamente o modelo do negócio, resultando em grandes perdas financeira ou impedir a continuidade das operações. As normas auxiliam as instituições a guiarem suas ações no tratamento dos riscos envolvidos em suas atividades, prevenindo seu acontecimento ou guiando as ações após sua materialização.

No caso das universidades americanas as ações de combate a violência sexual são coordenadas pelo Escritório de Direitos Civis (Office for Civil Rights - OCR), que está subordinada ao Departamento de Educação Americano (U.S. Department of Education)³. A função do OCR, entre outras, é de ajudar as universidades a assumir a responsabilidade pela má conduta sexual em seu Campus e na reavaliação das políticas públicas direcionadas a proteção dos direitos civis.

A missão geral do OCR é:

“The mission of the Office for Civil Rights is to ensure equal access to education and to promote educational excellence throughout the nation through vigorous enforcements of civil rights.

We serve student populations facing discrimination and advocates institutions promoting systemic solutions to civil rights problems. An important responsibility is resolving complaints of discrimination.”⁴

Observamos que a declaração está focada em garantir educação com respeito aos Direitos Civis dentro do ambiente educativo, destacando a busca de soluções sistêmicas em face dos diversos desafios enfrentados. Solução sistêmica se baseia na

³ www2.ed.gov

⁴ Tradução livre: “ A missão do Escritório de Direitos Civis é garantir a igualdade de acesso à educação e promover a excelência educacional em todo o país através da aplicação vigorosa dos direitos civis.

Servimos populações de estudantes que enfrentam discriminação e defendemos instituições que promovem soluções sistêmicas para problemas de direitos civis. Uma responsabilidade importante é resolver queixas de discriminação.”

Caso as instituições de ensino não lidem com a situação que afetam os direitos civis, como denúncias de crimes sexuais, de forma apropriada a universidade corre o risco de não receber financiamento federal

elaboração de políticas públicas e políticas universitárias alinhadas em nível local, regional e nacional para garantir uniformização da coleta de dados e comparação dos dados obtidos com a finalidade de gerar estatísticas e guiar as ações.

Além da importância dada sobre o tratamento dos dados, a OCR promove a obediência das leis e das normas através da definição das responsabilidades. O exemplo dado anteriormente foi a demissão do Reitor da PSU, Spainer, e as acusações criminais que seguem em apuração. Há um forte estímulo e vínculo em condicionar o cumprimento das normas ao repasse de verbas às universidades. Caso as instituições de ensino não lidem com a situação que afetam os direitos civis, como denúncias de crimes sexuais, de forma apropriada a universidade corre o risco de não receber financiamento federal.

Duas leis estão relacionadas a punir os gestores e as instituições nos casos de violência ou agressão sexual. A primeira é a TITLE IX, lei de 1972, que se aplica a todos os programas educacionais e de todos os aspectos do sistema educacional. Esta lei proíbe discriminação sexual na educação e determina que as instituições podem ser punidas se não responderem adequadamente à denúncia de assédio sexual e violência. Obriga, portanto, a instituição iniciar a investigar, concluí-la e evitar que a situação se repita.

“Title IX of the Education Amendments of 1972 (“Title IX”) is a federal civil rights law that

prohibits discrimination on the basis of sex in federally funded education programs and activities. All public and private elementary and secondary schools, school districts, colleges, and universities receiving federal financial assistance.”⁵

Um exemplo de aplicação da Title IX, aconteceu em 2008 quando a Universidade Estadual do Arizona⁶ sofreu uma ação judicial de uma vítima de estupro, relacionada a violação dos direitos garantidos pelo Título IX. A universidade tinha ciência de uma série de agressões sexuais praticadas por um atleta, este jogador foi expulso, mas posteriormente foi readmitido. Novamente, ele estuprou uma colega em seu quarto do dormitório. A universidade alegou que não tinha qualquer responsabilidade, porém foi responsabilizada, concordando em rever e melhorar a sua resposta à má conduta sexual e pagar à autora 850 mil dólares em danos e honorários.

A segunda regulamentação é “The Jeanne Clery Disclosure of Campus Security Policy”, lei federal em homenagem a Jeanne Clery, caloura de 19 anos, estuprada e assassinada na residência do campus da Universidade Lehigh, Pensilvânia, em 1986. Esta lei obriga universidades a dar publicidade as políticas de segurança no campus universitário, publicar anualmente até 01 de Outubro as estatísticas criminais do campus, emitir alertas sobre crimes e quais são os programas de

5 Tradução livre: “Título IX das Emendas de Educação de 1972 (“ Title IX “) é uma lei federal de direitos civis que proíbe a discriminação em programas de educação e atividades financiados pelo governo federal. Todas as escolas públicas e privadas, primárias e secundárias, escolas, faculdades e universidades que recebem assistência financeira federal”.

6 https://www.aclu.org/files/pdfs/womensrights/jk_v_arizonaboardofregents_acluamicus.pdf

prevenção a crimes. Também é uma lei atrelada as ações ao recebimento de financiamento do governo federal.

O site do Departamento de Educação dos Estados Unidos⁷ publica as estatísticas por crimes cometidos e quem são os responsáveis pela segurança. Os dados publicados são uma ferramenta útil para os estudantes e para o público acompanhar qual é o nível de violência da instituição e quais os crimes que afetam aquele

⁷ <http://ope.ed.gov/security/>

local. A transparência de informações se torna um importante agregador de valor a imagem das instituições.

Quanto aos programas de prevenção, diversas universidades estão adotando campanhas de prevenção para o combater a ofensas sexuais e disponibilizando recursos para apoiar as vítimas em denunciar abusos ou crimes. São ações que estão mais explícitas, após o reconhecimento que o problema era grave e que poderia causar impactos muitos maiores.

Conclusão

Embora se trate de realidades diferentes, a análise do caso das universidades americanas permite uma reflexão da situação de violência pela qual as universidades brasileiras enfrentam. Percebemos através dos exemplos citados que as normas ou leis existiam, porém foi necessário que as sanções impactassem as instituições ou os gestores para que aqueles fatores de risco fossem tratados.

Ao se pensar no conjunto de ações para este problema é necessário que haja: uma eficiente coleta de dados, que se produzam estatísticas para este público e que haja transparência na divulgação das informações. Neste processo deve-se haver uma avaliação do risco do projeto, como a característica da sociedade brasileira no fenômeno da subnotificação. Segundo o estudo “A pesquisa nacional de vitimização de 2013”⁸, a subnotificação média para vitimização anual do Brasil é em torno de 80,1%. No mesmo estudo a taxa de notificação de crimes de ofensa sexual é de 7,5% e de discriminação tendo a menor taxa de notificação que é de 2,1%. A sociedade brasileira reconhece através da subnotificação dos crimes uma série de imperfeições do sistema de apuração e punição, entre elas:

- Percepção Social da eficiência da polícia.
- Percepção Social da confiabilidade da polícia.
- Percepção de uma investigação adequada por parte da universidade.
- Percepção da implicação ou não de uma condição socialmente vexatória para a vítima.
- Tipo de relação entre vítima e agressor.

⁸ Pesquisa Nacional de Vitimização. Sumário Executivo SENASP. 2013. Organizado pela Data Folha e CRISP.

- Falta de apoio ou desencorajamento a não denunciar.

Os gestores das instituições de ensino universitária necessitam agregar diversos atores em diferentes níveis da sociedade para resolver um problema tão complexo, como: os professores, estudantes, família, comunidade e servidores. Cada ator com a sua responsabilidade e direitos reconhecidos de forma recíproca.

Uma das ações praticadas por um destes atores, Os Coletivos Feministas, são organizações de alunas universitárias que defendem os direitos da mulher e das vítimas de abuso sexual, não recebem apoio institucional ficando de fora do conjunto de políticas e ações permanentes da instituição.

O judiciário deve se empenhar juntamente com os órgãos de segurança estatal e das universidades para que quando ocorra um evento de natureza violento, o processo seja consistente e que se tenha cuidado em produzir material apuratório de qualidade para o processo acusatório, conduzindo os culpados para a punição. Inclusive, treinando o pessoal responsável pela segurança para atender a vítima, pois geralmente é o que atende a ocorrência em primeiro.

Outro ator fundamental seria o governo federal ou estadual na figura do presidente da República ou Governador do estado em estabelecer padrões a serem seguidos pelas universidades, no que tange a criação de uma cultura de proteção e prevenção da violência. Infelizmente, ainda não há metodologia sistêmica para tratamento do problema e de responsabilização dos gestores da instituição.

A universidade deve assumir suas responsabilidades em agir adequadamente aos diversos riscos relacionados às ocorrências de violência. Implementando a Gestão de Riscos e buscando o reforço de estruturas institucionais adequadas para a identificação de crimes sexuais, seu atendimento, o apoio às vítimas e o acompanhamento dos casos de violência com profissionais de diversas áreas promovendo um atendimento humanizado.

A lição aprendida é que o silêncio nunca é a melhor maneira de gerir um incidente.



Leitura recomendada



Este livro oferece ao leitor uma introdução concisa, porém completa, sobre os riscos de fraudes, fundamentados em uma estratégia composta por seis elementos. O manual inclui medidas práticas para avaliar e tratar os riscos de fraude em toda a empresa, incluindo riscos de fraude relacionados aos diretores executivos. O livro também fornece medidas práticas para desenvolver a conscientização sobre fraudes em toda a organização. Também indica como colocar em prática um programa efetivo de detecção de fraudes; assim como um programa para gerenciar incidentes, da maneira adequada. A aplicação dos princípios está bem ilustrada com exemplos de documentos e vários estudos de casos.



Leitura recomendada



Existe uma conscientização cada vez maior nos setores público e privado, que a incorporação eficaz de uma cultura de risco reside em aumentar a educação geral e a compreensão do conceito de risco em todos os níveis da organização. Este é exatamente o propósito do livro de David Tattam. Um Breve Guia ao Risco Operacional oferece uma visão básica, porém abrangente, da natureza do risco operacional nas organizações. Introduce o risco operacional como um componente da ampla gestão de riscos da empresa e guia o leitor através do processo de identificar, avaliar, quantificar e gerenciar o risco operacional. Explica os aspectos práticos de como esses passos podem ser aplicados a uma organização mediante o uso de várias ferramentas.

O livro é totalmente ilustrado com gráficos, tabelas e exemplos curtos, todos projetados para fazer um assunto que geralmente é mal compreendido, compreensível e absorvente. Um Breve Guia ao Risco Operacional é um livro para ser lido e compartilhado pela organização inteira, pois possibilita um entendimento comum para a linguagem de riscos capaz de dar uma base aos leitores para que desenvolvam habilidades de gestão de risco adequadas às suas funções nas atividades empresariais.



**planejamento E
agilidade É A GARANTIA
DAS SUAS Operações**

GESTÃO DE CONTINUIDADE DE NEGÓCIOS

informações | 11 5531-6171
| www.brasiliano.com.br
| info@brasiliano.com.br


BRASILIANO & ASSOCIADOS