

por Iuri Camilo de Andrade*



Imagine o seguinte cenário: sua empresa identifica uma situação na qual há indícios de furtos de mercadorias ou é notificada, via canal de denúncias, sobre uma suposta negligência ou conivência nos processos internos, ou ainda, existem suspeitas de sabotagens em máquinas e equipamentos

em uma linha de produção. O que você faria?

Geralmente os mapeamentos de processos têm caráter preventivo, seja para identificar os controles a serem implantados, corrigir os já existentes ou para qualificar a empresa para uma certificação ISO, por exemplo. Mas, você já ouviu falar em mapeamento de processos de cunho investigativo?

Mapear processos nada mais é do que identificar e gerenciar os riscos. Já os mapeamentos de cunho investigativo se iniciam após a identificação de um sinistro: acidente, incêndio, falha processual, furtos, roubos, sabotagem e espionagem.

É necessário destacar que, antes de iniciar qualquer mapeamento de processos, o profissional deve se familiarizar com o negócio da empresa. Ou seja, antes de mapear uma linha de produção após um incidente, é importante estudar, pelo menos de forma macro, como se produz determinado produto. Se o mapeamento for aplicado no varejo, por exemplo, é recomendado estudar minimamente as nuances do armazenamento e transporte das mercadorias. Se for na indústria, entender as peculiaridades e características dos produtos. No agronegócio, estudar sobre cadeia produtiva agrícola ou pecuária.

De início, é considerável ficar atento aos diferentes tipos de estruturas que envolvem o processo. Por exemplo, existem linhas de produção ou de expedição que possuem ambientes físicos fechados, confinados, abertos ou um misto de ambientes. Nesse último caso, as mudanças ambientais são fatores relevantes durante o mapeamento, visto que é possível ter processos que envolvam a produção e o carregamento de produtos em espaços fechados ou confinados, assim como o transporte com veículos em espaços abertos dentro da planta ou site. Portanto, a análise do layout e da conjuntura das atividades que englobam um processo é crucial do início ao fim do mapeamento. As fragilidades podem estar em detalhes que passam despercebidos.

Para saber como se faz um mapeamento na prática, é possível considerar cinco etapas, conforme listadas abaixo.

1. Visitas in loco e entrevistas de mapeamento: podem ser realizadas simultaneamente. É importante a presença do profissional na área afetada para conhecer os principais atores e fazer um diagnóstico de análise situacional, estabelecendo um score resultante do nível do cargo e o grau de contribuição do entrevistado. Se necessário, é possível aplicar questionários customizados para ampliar a coleta de informações, possibilitando que os colaboradores da área afetada, principalmente a operação, se manifestem também por escrito.
2. Aplicação de questionários customizados: é importante deixar claro a confidencialidade das informações, com imparcialidade e autonomia da equipe que conduz a atividade. Com um discurso correto e tirando dúvidas ao longo do processo, os questionários podem estimular a operação para sinalizar não conformidades e suspeitas de pessoas envolvidas no caso investigado.
3. Análise de documentação: é crucial documentar o mapeamento com anotações e registros fotográficos para ilustrar como funciona o processo, comparando a documentação existente com a execução do processo na prática.
4. Entrevistas exploratórias de caráter comportamental: a partir de incongruências obtidas na coleta de informações verbais ou por escrito, o mapeamento pode ser finalizado com entrevistas para identificar suspeitos ou envolvidos em condutas irregulares, se existirem indícios. A partir dos riscos que forem sendo identificados, é necessário criar uma matriz apontando as eventuais não conformidades com as normas regulamentadoras que afetam o processo e sinalizando alguns influenciadores ou gatilhos que proporcionaram as vulnerabilidades encontradas.
5. Relatório de mapeamento: culmina na criação ou melhoria do plano de continuidade dos negócios com base nas recomendações fornecidas diante das constatações e conclusões parciais ou finais. Nesse passo, a organização deve planejar modificações, até em termos culturais, visto

que o trabalho final não elimina os riscos, mas, sim, o reduz a níveis toleráveis.

A empresa ficará com um dever de casa, no sentido de reestruturar suas metas, volume da produção, realinhar o perfil da liderança e analisar o triângulo “segurança, qualidade e produção”, percebendo como os pilares recebem a devida criticidade de forma corporativa e como são disseminados na operação. Não são raros os diagnósticos de mapeamentos em que o pilar da segurança vem por último ou é negligenciado em detrimento da produção ou expedição de mercadorias.

É importante que as recomendações sejam compiladas em projetos e que envolvam de forma direta o combate a desperdícios e a variabilidade dos processos, resultando em maior segurança, qualidade e produtividade.

Portanto, o mapeamento de processos de cunho investigativo terá o objetivo de suportar a empresa na contenção da irregularidade identificada e os benefícios esperados são a possibilidade de uma lição pedagógica aos envolvidos diretos ou indiretos no processo, assim como confirmar ou descartar a ação humana intencional na conduta investigada e, caso confirmada, apontar suspeitos ou autores, trazendo hipóteses ou evidências que suportem o diagnóstico.

* Iuri Camilo de Andrade é consultor sênior, especialista em investigações corporativas na ICTS Protiviti, empresa especializada em soluções para gestão de riscos, compliance, ESG, auditoria interna, investigação, proteção e privacidade de dados.