

TREINAMENTO EM COMPLIANCE

SUMÁRIO

Módulo I	5
Aula 1	5
1 O que é <i>compliance</i> ?	5
2 Estruturação e elementos de um programa de <i>compliance</i>	6
Aula 2	10
1 Benefícios de um programa de <i>compliance</i> e como promover o comportamento ético	10
2 Como o comportamento ético influencia o <i>compliance</i>	12
Aula 3	14
1 Convenções internacionais e a Lei Anticorrupção brasileira.....	14
2 Lei 12.846/2013 - legislação anticorrupção brasileira	14
3 Conceito de programa de integridade segundo a Lei Anticorrupção.....	17
 MÓDULO II	 19
Aula 4	19
1 Apoio e suporte da alta gestão	19
2 Suporte da liderança	19
3 Suporte dos profissionais.....	20
4 Apoio da equipe	21
5 Consolidação de suporte financeiro	21
6 Orçamento de <i>compliance</i> e ética.....	22
7 Pessoal	22

Aula 5	24
1 Código de conduta, políticas e procedimentos.....	24
2 Diferença de políticas e procedimentos (processos) ou de outras orientações para funcionários	25
3 Implantação da política ou procedimento.....	25
4 Atualização de políticas e eficiência	26
Aula 6	27
1 Levantamento periódico de riscos.....	27
2 Levantamento periódico de riscos – passo a passo	28
Aula 7	32
1 Comunicação e treinamento.....	32
2 Qual a melhor forma de conduzir um treinamento?	34
Aula 8	35
1 Auditoria e monitoramento.....	35
Aula 9	37
1 Canal de denúncias e investigações	37
2 Conduzindo a investigação.....	40
3 Informações que devem ser apresentadas.....	42
4 Entrevistas.....	42
5 Documentação	43
Aula 10	45
1 Prevenção e melhoria contínua.....	45
2 Avaliações contínuas de eficácia do programa	45

MÓDULO III..... 47

Aula 11	47
1 Instrumentos internacionais no combate à corrupção.....	47
2 OCDE – guia de boas práticas	48
3 Sarbanes-Oxley – SOX	49
4 Guia do Departamento de Justiça Norte-Americano (DOJ)	50
5 Foreign Corrupt Practices Act (FCPA)	51
6 UK Bribery Act	52

MÓDULO I

Aula 1

1 | O que é *compliance*?

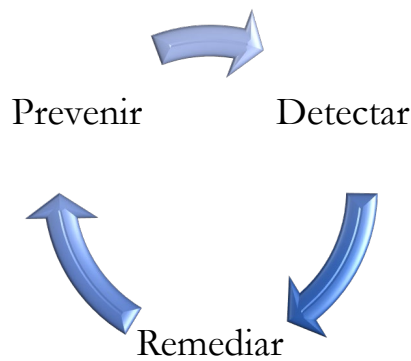
A palavra *compliance* vem do verbo inglês “*to comply*”, que significa estar de acordo, em conformidade, se comprometer e estar submetido a uma regra ou um pedido.

Com o passar dos anos, o termo passou a ser utilizado no mundo corporativo para atestar a conformidade das organizações com leis e regras internas, transformando-se num sistema de gestão para o cumprimento de normas, através de práticas para investigar, evitar e solucionar qualquer desvio, risco ou inconformidade.

Essas normas podem ser as leis em diferentes níveis (federal, estadual, municipal) e esferas (trabalhista, ambiental, contábil, jurídica, etc.). No entanto, elas se referem sobretudo aos regulamentos internos impostos pela própria organização com o objetivo de manter princípios e ações éticos.

No Brasil, somente depois de muitos escândalos de corrupção e perdas irreparáveis na reputação de empresas e instituições públicas é que o *compliance* ganhou força.

Um programa de *compliance* tem como foco a prevenção de fraudes, desvios de conduta, de práticas ilegais, antiéticas ou irregularidades dentro de uma organização. Entretanto, como prevenir todas as situações possíveis de acontecer é praticamente impossível, detectar desvios e corrigi-los também assume papel fundamental dentro do programa. **O programa de *compliance* serve, assim, para prevenir, detectar e responder a desvios de conduta.**



A prevenção evita o desperdício de recursos, protege a reputação e a imagem da organização e aumenta a possibilidade de um desempenho positivo a longo prazo. Prevenir é, então, a base de todo programa de *compliance*.

Um programa de *compliance* tem como objetivo estruturar:

- (i) O quanto a organização deve e pode demonstrar seu comprometimento com a conduta corporativa ética e correta.
- (ii) A prevenção de condutas criminais e antiéticas.
- (iii) A existência informações consolidadas e centralizadas sobre a regulamentação aplicável.
- (iv) Metodologias que encorajem o reporte de problemas potenciais.
- (v) Procedimentos que possibilitem a pronta investigação de desvios e ilícitos, a imediata correção e a consequente redução da exposição da empresa.

2 | Estruturação e elementos de um programa de *compliance*

Três fatores são essenciais para iniciar a estruturação e implantação de um programa de *compliance*:

- (i) **Comprometimento e envolvimento** da alta gestão/direção da empresa, dos administradores e supervisores, de profissionais-chave do negócio, dos colaboradores, dos sócios e acionistas e dos investidores.

- (ii) **Disponibilidade** de recursos (tais como pessoas, recursos financeiros), materiais (educação, comunicação, mídia, código de conduta), capacidade eletrônica ou manual para controle e registro de informações, auditoria e monitoramento.
- (iii) Conhecimento profundo das operações existentes.

Os elementos de um programa de *compliance* são inerentes às atividades realizadas pela organização e estão espalhados em cada um dos departamentos, em diversas ações.

Esses elementos estão contidos nos pilares do programa de *compliance*. As referências sobre quais são os pilares de um programa dessa natureza variam: a Controladoria Geral da União estabelece que são 5 (cinco) os pilares de *compliance*; a *Legal and Ethics Compliance* - LEC, que são 9 pilares, e a Legislação Anticorrupção, 16 pilares fundamentais.

Todos eles consolidam e objetivam a mesma ideia: **um programa efetivo estabelece mecanismos que possam atestar a legalidade das transações e a cultura ética de uma organização.**

Mais à frente apresentaremos as diretrizes dadas pela Lei Anticorrupção. Por ora, consideramos, somente, os 7 elementos da *Society of Corporate Compliance and Ethics (SCCE)*, que servem como base para a estruturação de qualquer programa efetivo em qualquer tipo de organização:



Para fins deste curso, estudaremos como referência o que a SCCE”¹ denomina de os Sete Elementos Estruturais de um Programa de *Compliance*, quais sejam:

- (I) **Existência de supervisão/fiscalização do programa de *compliance*:** deve ser realizada pelo mais alto nível da organização, como o Conselho de Administração. O *Compliance Officer* deve ter autonomia apropriada ao comando da implantação do programa, inclusive para a comunicação independente, protegida e imparcial. Organizações também costumam estruturar um Comitê de Supervisão e Acompanhamento (Comitê de Ética, por exemplo).
- (II) **Existência de regras e procedimentos:** significa a existência de (i) código de ética simples e objetivo, feito para a organização e de acordo com seus princípios, devendo ser lido e compreendido por todos; e (ii) políticas e procedimentos estruturais e essenciais para mitigação dos riscos decorrentes das atividades da organização.
- (III) **Educação e treinamento:** pilar da disseminação da cultura em que programas efetivos definem as metodologias de treinamento, bem como a forma de assegurar sua adequada aplicação e disseminação.

¹ Associação profissional dedicada a auxiliar profissionais de *compliance*, por meio da educação, *networking* e outras oportunidades e recursos de informação. Sua missão é “tornar a prática de ética e *compliance* campeã em termos de regras em todas as organizações e oferecer os recursos necessários aos profissionais e outros interessados em compartilhar esses princípios”. Disponível em: <<http://www.corporatecompliance.org/>>.

- (IV) **Auditoria e monitoramento:** avaliam os processos e instrumentos utilizados no programa. As auditorias são independentes e objetivas. O monitoramento costuma ser realizado internamente, pelo *Compliance Officer* ou pelo responsável do departamento, e são avaliações percebidas ou subjetivas.
- (V) **Autoridade e verificação de denúncias:** engloba a instituição de um sistema de denúncia/relato, interno ou externo, anônimo, que tenha a função de permitir a comunicação por parte dos integrantes sobre eventos contrários às regras e leis.
- (VI) **Exigência de cumprimento e disciplina:** a exigência de cumprimento do programa deve ser consistente, demandando o apoio e suporte da administração e do Conselho ou alta gestão, o entendimento por parte das pessoas às quais se dirige e uma posição firme da empresa de aplicação das regras instituídas. Os integrantes da organização devem estar cientes das consequências pelo não cumprimento. Há necessidade, portanto, da definição de sanções pelo comportamento não conforme e do estabelecimento de mecanismos de incentivo ao comportamento conforme.
- (VII) **Resposta, prevenção e melhoria contínua:** o programa efetivo assegura que a resposta às denúncias e problemas encontrados na organização seja rápida e em tempo para a solução mais eficiente. A ação corretiva deve ser abrangente, ou seja, abarcar não somente o problema pontual, mas ir de encontro à causa dele.

Aula 2

1 | Benefícios de um programa de *compliance* e como promover o comportamento ético

Os responsáveis pela implantação de um programa de *compliance* normalmente se deparam com a difícil tarefa de provar seus benefícios. Algumas perguntas são realizadas com frequência pelo Conselho ou alta direção: “*Qual resultado financeiro terei com a implantação de um programa de compliance? Qual montante economizarei?*”

Fomos treinados para atrelar a palavra “negócio” ao “resultado financeiro” ou “geração de receita” em primeiro lugar. No entanto, é a *efetividade do programa*, da cultura absorvida e de sua coerência com a atividade desenvolvida pela empresa que trará o resultado sustentável, ou seja, mais abrangente do que apenas o resultado financeiro (aspectos econômicos, sociais, culturais, ambientais).

Podemos destacar algumas vantagens práticas que somam, no decorrer da implantação de um programa de *compliance*, as suas maiores vantagens:

Oportunidade de negócio e vantagem competitiva: em qualquer mercado, empresas com programa de *compliance* implementado se relacionam com empresas que também mantêm programa de *compliance* efetivo, independentemente do tamanho de sua operação. A existência de programa de *compliance* efetivo passa a ser um dos critérios para selecionar os parceiros de negócios (fornecedores, prestadores de serviços, subcontratados). Logo, a empresa que tem um programa de *compliance* efetivo tem vantagem sobre os seus concorrentes e, para fazer negócios, terá mais chances de ser escolhida por outras empresas que atuam em conformidade com as normas aplicáveis.

Atração de investimentos: investidores investem em empresas sólidas, com baixas chances de se envolverem em escândalos, com um modelo de negócios em conformidade com a lei. A implementação do *compliance* permite a comprovação de que a operação da organização ocorre de acordo com as normas vigentes e aplicáveis. Em outras palavras, a implementação de *compliance* é uma sólida e eficaz sinalização ao mercado sobre as práticas da empresa.

Identificação de riscos e antecipação de problemas: com a identificação dos riscos – atividade inerente e constante de um programa de *compliance* efetivo –, tem-se a

possibilidade de preparar soluções para as eventuais situações que possam gerar a responsabilização da empresa e de seus executivos, evitando-as antes de seu acontecimento e prevenindo danos reputacionais, operacionais ou legais.

Correção efetiva de não-conformidades: após o tratamento de uma não conformidade, a organização passa a experimentar uma agenda positiva para que a não conformidade ocorrida tenha as consequências minoradas, cuidando-se adequadamente da imagem e da reputação da empresa, bem como das melhorias decorrentes da correção.

Conscientização de colaboradores e terceiros: quando os colaboradores de uma empresa são treinados em *compliance*, eles passam a ter a capacidade de enxergar ilegalidade e desvios dentro e fora da empresa. Isso significa que os colaboradores da empresa passam a enxergar a relação com fornecedores, prestadores de serviços e, até mesmo, concorrentes (especialmente em matéria concorrencial) de forma abrangente, mais íntegra e honesta. Essa capacitação dos colaboradores contribui decisivamente para a mitigação de riscos de exposição para a empresa, fomentando um ambiente ético na execução de negócios.

Limitação de responsabilidade: pela Lei Anticorrupção Brasileira (Lei 12.846/2013), os atos de terceiro em benefício do contratante são suficientes para sua responsabilização nos ilícitos administrativos nela previstos, uma vez que a responsabilidade da pessoa jurídica é objetiva (independente de culpa). Logo, manter um programa de *compliance* efetivo, no qual a supervisão e fiscalização dos terceiros é feita com efetividade e regularidade, pode significar limitação de responsabilidade para a empresa contratante. Da mesma forma, quando a prática ilegal ocorre na própria empresa, a existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades, bem como a aplicação efetiva de códigos de ética e conduta, são fatores capazes de reduzir as penalidades aplicáveis à pessoa jurídica.

Sustentabilidade do negócio: a visão equilibrada entre os diversos pilares que reúnem uma gestão equilibrada, quais sejam, o financeiro, o social, o ambiental e o cultural, traz para toda a organização a possibilidade de manutenção a longo prazo. A cultura ética e íntegra, preventiva e pautada em valores e propósito, permite a sustentabilidade do negócio e sua manutenção a longo prazo.

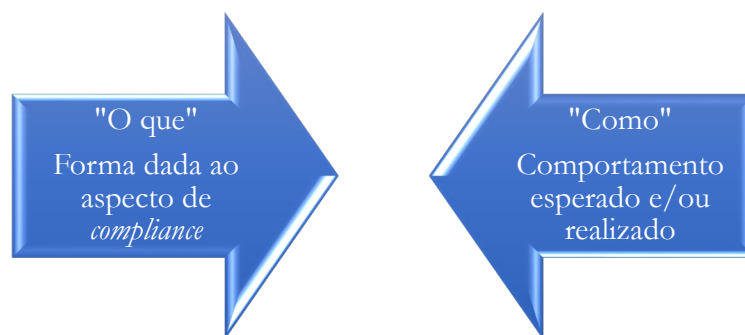
2 | Como o comportamento ético influencia o *compliance*

A tarefa de se implantar e exigir o cumprimento de regras e procedimentos é desafiadora. As organizações podem utilizar uma grande quantidade de recursos ou estabelecer penas e sanções pelo descumprimento de regras para exigir seu cumprimento por parte dos colaboradores.

Para se obter um programa efetivo de *compliance*, a organização deve promover uma cultura que encoraje a conduta ética e o comprometimento com o cumprimento das regras e leis aplicáveis à organização.

É nesse ponto que a cultura da organização deve ser trabalhada e que a ética deve dar suporte ao programa de *compliance*.

O conceito de ética deve ser entendido como o conjunto de princípios *reconhecidos e legitimados* que governam determinado grupo de pessoas e suas ações de forma natural, como normas sociais de comportamento que governam as interações diárias entre indivíduos. Assim, se *compliance* significa a articulação entre o conjunto de princípios, normas e regras aplicáveis ao comportamento dos indivíduos (“o que”) da organização, a ética é o meio pelo qual os indivíduos cumprem ou não essas diretrizes (“o como”).



Dizemos, então, que uma organização não conseguirá desenvolver seu programa de *compliance* efetivamente *sem antes cuidar dos aspectos comportamentais de sua cultura que possam impactar a habilidade e o desejo de cumprir as regras obrigatórias ou necessárias*.

Muitas questões que parecem isoladas no dia a dia da organização devem ser observadas pelo departamento de *compliance* a fim de conhecer, de fato, o que está sendo estimulado e o que está sendo exigido de cada um dos colaboradores no desempenho de suas funções.

Assim, por exemplo, quando falamos do pilar de *compliance* canal de denúncias e investigações, lembramos que existe uma grande variedade de formas pelas quais os colaboradores podem relatar problemas potenciais ou preocupações (“o que fazer”); porém, o mais importante é que essa seja uma porta aberta pela qual cada indivíduo se sinta confortável em abrir potenciais problemas e discuti-los (“como”).

Por isso, a organização deve garantir que colaboradores não sofrerão qualquer tipo de retaliação ou retribuição por ter apresentado sua preocupação. *O programa eficiente prevê que cada funcionário, em si mesmo, é uma ferramenta de monitoramento para o comportamento ético.*

No mesmo sentido, uma cultura ética envolve mecanismos que asseguram que nenhuma pessoa com autoridade e poder de comando agirá de forma irregular ou ilegal. Assim é que o programa de *compliance* deve assegurar que foram realizadas todas as ações necessárias para verificar se os indivíduos que possuem poder de tomada de decisão são confiáveis e têm papel de liderança no âmbito do programa de *compliance*. São verdadeiros exemplos da conduta ética e honesta.

A exigência de cumprimento do programa deve ser consistente com as regras estabelecidas. Os integrantes da organização devem estar cientes das consequências pelo não cumprimento do programa e dos princípios estabelecidos. Há necessidade, portanto, da definição de sanções pelo comportamento não conforme, sendo certo que eventuais incentivos devem estar alinhados com as sanções previamente estabelecidas.

O programa exigível estabelece:

- condutas que desrespeitam o programa serão punidas;
- um desenho das medidas disciplinares;
- os responsáveis por tomar e aplicar as medidas disciplinares e ações corretas; e
- o comprometimento de que as medidas serão justas e consistentes.

Além de medidas disciplinares, a exigência de cumprimento pode ocorrer por meio do estabelecimento de metas e objetivos em *compliance* para determinados departamentos ou incentivos. O atingimento dessas metas e objetivos encoraja o apoio ao programa.

Após compreendido o conceito de *compliance*, os elementos básicos de um programa de *compliance* e seus benefícios para a organização, vamos aprender um pouco mais sobre a origem legal e normativa desse tema.

Aula 3

1 | Convenções internacionais e a Lei Anticorrupção brasileira

A regulamentação internacional anticorrupção se desenvolveu significativamente em meados da década de 90, a começar pela Convenção Interamericana de Combate à Corrupção², seguida pelas diretrizes da Convenção Internacional da OECD³ – *Convenção sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais* e pela Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção⁴.

Apesar de ser um marco da cooperação internacional na área de prevenção e repressão à corrupção na esfera de transações comerciais internacionais, a Convenção da OCDE não cobria todas as regiões do mundo, deixando de lado grande parte dos países da Ásia e do Oriente Médio. Foi em razão disso que, após alguns anos, os países assinaram a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção, a qual disciplina a prevenção, penalização, recuperação de ativos e cooperação internacional.

Ao tratar sobre prevenção à corrupção, a Convenção prevê que os estados-partes implementem políticas efetivas contra a corrupção, promovam a participação da sociedade e reflitam os princípios do Estado de Direito, tais como a integridade, a transparência e a prestação de contas.

2 | Lei 12.846/2013 - legislação anticorrupção brasileira

No Brasil, diversos instrumentos legais preveem condutas ilícitas e sanções para crimes de corrupção ou correlatos, desde a Lei Anticorrupção e outras mais esparsas, tais como a Lei de Lavagem de Dinheiro, Lei de Licitações, Lei de Improbidade Administrativa, entre outras.

² Disponível em: <<http://www.oas.org/juridico/english/treaties/b-58.html>>.

³ Disponível em: <https://www.oecd.org/daf/anti-bribery/ConvCombatBribery_ENG.pdf>.

⁴ Disponível em: <https://www.unodc.org/documents/lpo-brazil//Topics_corruption/Publicacoes/2007_UNCAC_Port.pdf>.

- (i) **Lei Anticorrupção (ou Lei da Empresa Limpa) – Lei 12.846/2013:** Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências.
- (ii) **Lei de Lavagem de Dinheiro – Lei 9.613/1998:** Crimes de lavagem ou ocultação de bens, direitos e valores.
- (iii) **Lei de Licitações – Lei 8.666/1993:** Destacam-se os artigos 86, 87 e 88, que preveem sanções administrativas que podem ser aplicadas às empresas privadas, e os artigos 91, 93, 95 e 96, em que estão tipificadas condutas que podem ser praticadas por funcionários de empresas privadas participantes de licitação ou contratadas da administração pública.
- (iv) **Lei de Improbidade Administrativa – Lei 8.429/1992:** Os dispositivos da Lei de Improbidade Administrativa também se aplicam, no que couber, às empresas privadas que, mesmo não sendo agentes públicos, induzam ou concorram para a prática do ato de improbidade ou dele se beneficiem, direta ou indiretamente (art. 3º).
- (v) **Lei 8.137/1990:** Define crimes contra a ordem tributária, econômica e contra as relações de consumo.
- (vi) **Lei 7.492/1986:** Define os crimes contra o sistema financeiro nacional.
- (vii) **Código Penal brasileiro – Decreto-Lei 2.848/1940:** Em relação à integridade das empresas, destacam-se: a) os crimes de tráfico de influência praticados por particulares contra a administração pública (art. 332), corrupção ativa (art. 333), contrabando ou descaminho (art. 334), impedimento, perturbação ou fraude de concorrência (art. 335); b) os crimes de corrupção ativa praticados por particular contra a administração pública estrangeira em transação comercial internacional (art. 337-B) e tráfico de influência em transação comercial internacional (art. 337-C).

A Lei Anticorrupção, ou Lei da Empresa Limpa, instituiu no Brasil “a responsabilização objetiva administrativa e civil das pessoas jurídicas pela prática de atos lesivos que sejam

cometidos em seu interesse ou benefício contra a administração pública, nacional ou estrangeira”.

Essa lei despertou interesse e atenção sobre o tema do combate à corrupção e tem motivado intensas transformações no setor empresarial brasileiro, especialmente diante da preocupação das empresas com as sanções aplicáveis no âmbito de um processo administrativo de responsabilização (PAR).

Além do seu caráter punitivo, essa lei também trouxe um novo conceito de estímulo às práticas de prevenção, medidas que poderão ser reconhecidas como fator atenuante em um processo de responsabilização. A lei chama o conjunto dessas medidas de **programa de integridade**.

A Lei Anticorrupção brasileira estabelece a responsabilidade *objetiva* das organizações, ou seja, a empresa será punida independentemente de dolo ou culpa na prática do ato ilícito. Como a lei não exige a necessidade de prova de culpa da pessoa jurídica, a empresa será responsabilizada ainda que não tenha concordado, autorizado ou tenha tido ciência prévia do ato ilícito praticado por um gestor ou funcionário.

A responsabilidade individual dos administradores e dirigentes das sociedades empresárias será avaliada de forma independente da responsabilidade da pessoa jurídica. Aqui poderá haver a responsabilidade penal. São esferas distintas de aplicação de leis, portanto.

O Decreto 8.420/2015 esclareceu alguns dos pontos da regulamentação, como (i) a competência para apuração da responsabilidade; (ii) cálculo de multa, que pode variar de 0,2 a 20% do faturamento bruto; (iii) requisitos de efetividade do programa de integridade; (iv) condições para celebração do acordo de leniência, que pode outorgar benefícios à empresa que reportar o ato ilícito; (v) características do Processo Administrativo de Responsabilização; e (vi) inserção da empresa em relações cadastrais de empresas que foram punidas ou que sofreram sanções no âmbito da Lei Anticorrupção.

A apuração da responsabilidade administrativa da pessoa jurídica será efetuada por meio de Processo Administrativo de Responsabilização (PAR). A competência para a instauração é da autoridade máxima do órgão no qual foi praticado o ato lesivo, por ato de ofício ou provocação, podendo ser delegada a competência para a sua instauração.

As pessoas jurídicas que sofreram sanções com base na Lei Anticorrupção e em outras legislações, como a Lei de Licitações e Contratos Administrativos, serão incluídas nos cadastros nacionais de empresas punidas e de empresas inidôneas e suspensas.

3 | Conceito de programa de integridade segundo a Lei Anticorrupção

O Decreto 8.420/2015 definiu no seu art. 41 que o “programa de integridade consiste no conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes com objetivo de detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira”.

O programa tem como foco as medidas anticorrupção adotadas pela empresa, especialmente aquelas que visem à prevenção, detecção e remediação dos atos lesivos previstos na Lei 12.846/2013.

De uma forma geral, os mesmos critérios estabelecidos nas demais legislações e orientações internacionais sobre o tema são replicados na legislação nacional.

Os pilares estabelecidos na regulamentação são, enfim:

- (i) comprometimento e apoio da alta gestão;
- (ii) existência de uma instância responsável pelo programa de integridade;
- (iii) análise de perfil e riscos;
- (iv) estruturação das regras e instrumentos; e
- (v) estratégias de monitoramento contínuo.

Para se implantar um programa adequado, as empresas devem conhecer os riscos de sua atividade em relação aos atos lesivos previstos na lei. A empresa deve se proteger e estabelecer os mecanismos para evitar que qualquer funcionário seu ou terceiros relacionados às suas atividades (ex. prestadores de serviços, subsidiárias, controladas), por exemplo, ofereçam vantagens indevidas a agentes públicos (nacionais ou estrangeiros).

São muitos atos ilícitos previstos na lei, alguns dos quais podemos destacar, conforme pode-se visualizar no resumo a seguir:

- (i) prometer, oferecer ou dar, direta ou indiretamente, vantagem indevida a agente público ou a terceira pessoa a ele relacionada;

- (ii) comprovadamente financiar, custear, patrocinar ou de qualquer modo subvencionar a prática dos atos ilícitos previstos na Lei Anticorrupção;
- (iii) comprovadamente utilizar-se de interposta pessoa física ou jurídica para ocultar ou dissimular seus reais interesses ou a identidade dos beneficiários dos atos praticados;
- (iv) atos lesivos à administração pública que dizem respeito especificamente a licitações e contratos:
 - frustrar ou fraudar, mediante ajuste, combinação ou qualquer outro expediente, o caráter competitivo de procedimento licitatório público;
 - impedir, perturbar ou fraudar a realização de qualquer ato de procedimento licitatório público;
 - afastar ou procurar afastar licitante, por meio de fraude ou oferecimento de vantagem de qualquer tipo;
 - fraudar licitação pública ou contrato dela decorrente;
 - criar de modo fraudulento ou irregular pessoa jurídica para participar de licitação pública ou celebrar contrato administrativo;
 - obter vantagem ou benefício indevido, de modo fraudulento, de modificações ou prorrogações de contratos celebrados com a administração pública, sem autorização em lei, no ato convocatório da licitação pública ou nos respectivos instrumentos contratuais; ou
 - manipular ou fraudar o equilíbrio econômico-financeiro dos contratos celebrados com a administração pública.

Apesar da grande dimensão envolvendo os demais dispositivos jurídicos que regem e são aplicáveis a essa relação público-privada (como a Lei 8.492/1992, ou Lei de Improbidade Administrativa, por exemplo), a Lei Anticorrupção abarca todo e qualquer ato lesivo que envolva o contato direto ou indireto da empresa com o agente público.

Cada empresa, no seu setor de atuação, deve avaliar de forma cautelosa como tais condutas podem ser evitadas, controladas e monitoradas.

MÓDULO II

Aula 4

1 | Apoio e suporte da alta gestão

Comprometimento gera efetividade. Quanto maior o engajamento dos integrantes da organização, maior será a eficiência do programa de *compliance*. Todos, de uma forma geral, são responsáveis pela implantação do programa de *compliance*.

Ademais, o suporte da alta administração (ou Conselho de Gestão) deve ser visível e contínuo, demonstrando a sua preocupação com a ética e o *compliance*, de modo a disseminar essa cultura nos demais níveis da organização.

É o Conselho que deve reconhecer oficialmente a necessidade de um programa de *compliance* e de ética, autorizando o seu lançamento e implementação. Independentemente da origem (Presidente do Conselho, *Chief Executive Officer*, *Chief Financial Officer*), o aval deve ser por escrito e deve comunicar de forma eficaz o suporte incondicional e o seu compromisso com o programa de *compliance* e com o comportamento ético nos negócios.

Embora o Conselho não acompanhe diretamente as operações diárias, ficando por vezes isolado dos problemas, é importante que compreenda as implicações de não tomar medidas ativas para evitar potenciais irregularidades e da inerente responsabilidade pela implementação de um sistema para evitar e detectar fraude e abuso.

2 | Suporte da liderança

Líderes (administradores, gerentes, gestores de áreas, diretores) devem, da mesma forma, demonstrar o seu compromisso pessoal com as regras de conduta do programa. Além de participar das sessões de treinamento, é importante que discutam continuamente o

conteúdo com os funcionários em reuniões de departamento ou, sempre que possível, individualmente.

Suas ações devem ser coerentes com o discurso, levando em consideração o exemplo que dão aos seus subordinados através de sua postura profissional. Um gestor não pode incentivar colaboradores a relatar comportamentos questionáveis de seus pares e, ao mesmo tempo, tratar um amigo de forma privilegiada em detrimento de outros colaboradores.

O suporte de administradores e supervisores é consolidado quando estes acompanham e repassam todas as questões relacionadas ao *compliance* e à ética ao setor de *compliance* da organização.

3 | Suporte dos profissionais

Em todas as organizações, de uma forma geral, existem alguns “profissionais-chave”, que são responsáveis por influenciar o processo decisório e possuem impacto direto na cultura organizacional.

A identificação desses destaques profissionais (“multiplicadores”) pode ser bastante efetiva, pois ao compreender a missão do programa de *compliance*, esses indivíduos poderão servir de exemplo para os demais, demonstrando como podem utilizar o *compliance* e a ética em funções de seu trabalho sem perturbar o desempenho de suas atribuições cotidianas e sem consumir quantias excessivas e inaceitáveis de tempo (eficiência).

Algumas medidas podem ser utilizadas estrategicamente por multiplicadores:

- (i) ressaltar os ganhos e melhorias operacionais e fiscais por meio de *compliance* e ética;
- (ii) fornecer informações para resguardar atividades de *compliance* e ética;
- (iii) construir confiança por intermédio do envolvimento;
- (iv) ser um parceiro – não um ditador;
- (v) cultivar aqueles que adotam as regras do programa e os entusiastas;
- (vi) comunicar, comunicar, comunicar.

Conseguir um profissional engajado é um desafio e, também, um elemento fundamental para que um programa de *compliance* e ética seja eficaz. Por isso, o melhor é destacar, o quanto antes, pessoas que possam se envolver no programa, sendo estratégico que elas participem das reuniões do comitê de implementação e contribuam ativamente desde o início do processo.

4 | Apoio da equipe

É importante destacar que detectar problemas e comunicá-los não é responsabilidade exclusiva do departamento de *compliance*, mas, sim, de todos dentro de uma organização. Isso deve ficar muito claro aos funcionários, não só por meio dos treinamentos aplicados sobre o tema, mas cotidianamente, aumentando a consciência dos profissionais. Educação é o primeiro passo, mas também é importante procurar maneiras de, cotidianamente, aumentar a consciência dos profissionais.

Algumas empresas, por exemplo, distribuem brindes com a logo do programa de *compliance* e ética no momento em que este é lançado, reforçando a consciência dos colaboradores, a cultura de cumprimento e promovendo a cooperação. Além disso, é fundamental que a política de não retaliação seja clara e esteja incorporada à organização, assegurando a participação ativa do pessoal.

5 | Consolidação de suporte financeiro

A organização (Conselho e administradores, de forma geral) deve estar disposta a fazer um compromisso financeiro para o programa de *compliance*. Pessoal e espaço acarretam custos, e a maioria das organizações têm fontes limitadas, reduzidas de recursos. Uma organização relutante em se comprometer também com recursos financeiros não está demonstrando suporte ao programa de *compliance*, e, inquestionavelmente, essa mensagem se refletirá na organização.

6 | Orçamento de *compliance* e ética

A quantia a ser destinada ao programa de *compliance* dependerá de cada tipo de organização, seu tamanho e âmbito de atuação. O programa de *compliance* é um investimento e deve acessar todos da organização; o investimento adequado e a disponibilização suficiente de recursos contribuem muito na demonstração do compromisso com a seriedade do programa.

O orçamento deve resguardar valores que previnam riscos internos e externos, bem como controles para administrá-los.

Além disso, determinados fatores podem impactar, direta ou indiretamente, o orçamento de *compliance*. Por exemplo, se a organização tem uma alta taxa de rotatividade de pessoal, será necessário fornecer treinamento para uma maior quantidade de pessoas e, portanto, o orçamento deve prever a realização constante deles. Ou, ainda, uma operação pulverizada – que ocorra em diversos departamentos – pode exigir esforços adicionais de monitoramento para garantir que os procedimentos sejam consistentes ou pelo menos aplicados consistentemente.

Outros fatores que podem impactar o orçamento de *compliance* e ética são infraestruturas de comunicações, controles de processamento de arquivos e estruturas de compensação obsoletas ou ineficientes, ou que enfatizem unicamente o desempenho financeiro, sem considerar os aspectos comportamentais e de *compliance*.

Por essa razão, o orçamento destinado ao programa de *compliance* é elemento fundamental e exige análise detalhada. É variável de acordo com a eficiência e efetividade do programa, ou seja, em relação às medidas que já foram ou devem ser tomadas para a reunião de esforços e custos que visem evitar problemas de forma preventiva.

7 | Pessoal

O tamanho, o setor e a cultura da organização determinarão a forma de composição do departamento de *compliance*.

Normalmente, para que o programa de *compliance* tenha maior efetividade, uma posição de *compliance* em período integral é ideal, a menos que a organização seja pequena. Algumas organizações que possuem um departamento mais amplo devem considerar compô-lo com

profissionais de diferentes formações. Por exemplo, no âmbito de um programa efetivo, umas das atividades que exige uma grande quantidade de recursos é a condução de treinamentos, de forma que pessoas com experiência em Educação possam contribuir consideravelmente para a condução dos trabalhos. Outros cargos valiosos para o programa incluem pessoas que possam analisar arquivos financeiros, relatórios jurídicos, funções de informática ou um auditor, ou seja, pessoas que possam regularmente revisar e ajudar com o registro da documentação.

Aula 5

1 | Código de conduta, políticas e procedimentos

Políticas de ética e *compliance* são as ferramentas que dão forma e estrutura ao programa de *compliance*, permitindo a reunião das informações essenciais a esse programa e à tomada de decisão fundamentada. Elas são também ferramentas necessárias para manejar consequências adequadamente.

Políticas e procedimentos formalizam princípios e valores e permitem que a liderança exija seu cumprimento. A existência de informações documentadas permite, ainda, a absoluta transparência, consolidando uma forma objetiva de atestar e afirmar valores e as responsabilidades de cada um.

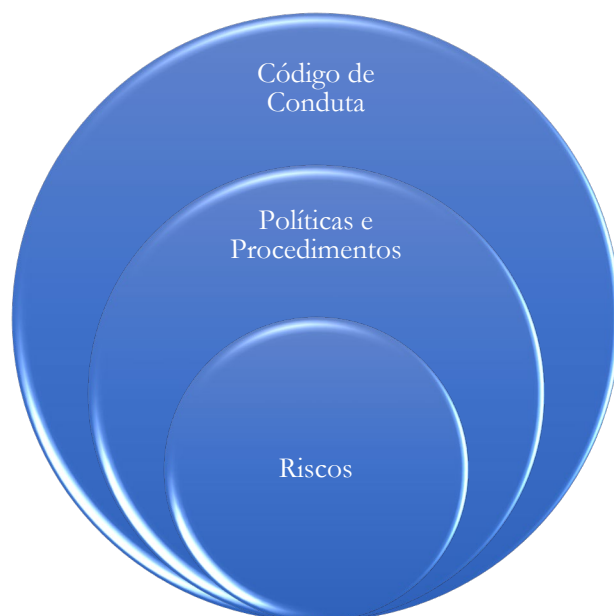
A principal diretriz do programa de ética e *compliance* é o “código de conduta”. Esse documento demonstra e comprova o interesse da organização em alcançar a conduta e a atitude ética desejável dentro de um universo de ações delimitadas por regras de comportamento, leis e normas gerais e objetivos da própria organização.

O código de conduta deve ser dirigido a todos os integrantes, incluindo desde a Diretoria, os departamentos operacionais, os fornecedores e até mesmo terceiros.

O conteúdo do código de conduta deve seguir a cultura da organização, permitindo que cada indivíduo tome a decisão e atue de forma correta.

Os princípios e valores de uma organização devem ser honestos e condizentes com a declaração contida em políticas e procedimentos. Declarações percebidas pelos colaboradores como falsas são piores do que nenhuma declaração. Nesse sentido, o código será mais eficiente quando for mais instrutivo e educativo, incluindo maneiras e formas que permitam aos colaboradores descobrir por si sós o caminho correto a seguir.

Enquanto o código de conduta fornece as diretrizes para as decisões de negócio e comportamentos, cobrindo todos os riscos de ética e *compliance* relevantes; as políticas e procedimentos direcionam, de forma mais específica, as condutas, garantindo que os funcionários estejam preparados para lidar com qualquer situação prática que possa surgir.



2 | Diferença de políticas e procedimentos (processos) ou de outras orientações para funcionários

Empresas podem criar uma “política das políticas” para deixar claro qual o critério que constitui uma política *versus* um procedimento ou instrução de trabalho.

Geralmente, a “política das políticas” também explica o processo que deve ser seguido para desenvolver, aprovar, implementar e manter as políticas e procedimentos da empresa. Definir a política de governança é outro passo importante para garantir uma abordagem consistente nas políticas da empresa.

3 | Implantação da política ou procedimento

Antes de se implementar uma política ou procedimento é necessário que algumas considerações sejam realizadas (*checklist*):

- (i) A política é aplicável a todos os funcionários ou apenas uma subdivisão será afetada?
- (ii) A entrega será feita digitalmente ou de forma impressa?
- (iii) Qual idioma os destinatários da política falam e qual é a melhor maneira de eles receberem comunicados?

- (iv) Será necessária uma confirmação ou treinamento que acompanhe a entrega da nova política?
- (v) Existe um sistema ou procedimento pensado para monitorar o cumprimento da nova política?
- (vi) Quais são as consequências do não cumprimento da política?

4 | Atualização de políticas e eficiência

Algumas situações apontam a necessidade de criar, modificar ou excluir cada política da organização, como a publicação de novas leis, mudanças na legislação, necessidades regulatórias, mudanças na estratégia do negócio ou reorganização societária.

Por essa razão, as políticas e os procedimentos, assim como o código de conduta, devem ser constantemente atualizados e revisados, sendo importante estabelecer um processo contínuo para a sua manutenção. O processo de levantamento periódico dos riscos possibilitará a identificação de necessidades de complemento ou de alterações.

A atualização segundo a rotina dos colaboradores, a aplicação diária e a incorporação das políticas são condições que as autoridades verificarão no momento de aferir a efetividade do programa de *compliance*.

Aula 6

1 | Levantamento periódico de riscos

O programa de *compliance* deve ser desenhado com base nos riscos assumidos pela alta administração e servirá para evitar a ocorrência destes e/ou mitigá-los no momento de seu nascimento. Nesse sentido, se de um lado o Conselho define os riscos estratégicos ou apetite ao risco da organização, de outro, o *compliance* o resguarda daqueles riscos por meio de informações, dados e sistemas de controles.

O “levantamento de riscos” ou “*risk assessment*” é uma das principais tarefas coordenadas pelo *Compliance Officer* (CO), mas deve ser formada a partir do conhecimento efetivo do negócio, pois tem como pressuposto o conhecimento de onde os problemas têm maiores chances ocorrer.

Os processos e formas de se conduzir uma avaliação de riscos, o “*risk assessment*” ocorre em três momentos que serão aprofundados neste módulo:

- (i) **Identificação dos riscos:** encontrar as matérias sensíveis relacionadas às atividades da organização exige um olhar profundo sobre o modelo de negócio, para onde a empresa pretende seguir no futuro e o entendimento sobre o mercado. *Falamos mais do negócio em si do que propriamente da regulação aplicável.* A identificação requer um conhecimento das operações da organização. A identificação dos riscos é realizada por meio de entrevistas, reuniões, pesquisas, questionários e, até mesmo, avaliações de líderes e pessoal envolvido nas atividades cotidianas da organização.
- (ii) **Método de priorização dos riscos (avaliação):** a atividade empresarial não terá apenas um risco, mas vários. Os riscos identificados devem ser avaliados segundo alguma *metodologia clara e objetiva*. Normalmente são classificados por baixo, médio, alto risco; ou verde, amarelo, vermelho; ou risco tipo 1, 2, 3, 4 ou 5. São também classificados por tipo, como, por exemplo, risco legal e risco operacional, e no tempo – risco potencial, risco atual, risco desejável – após a avaliação durante o processo.

Durante a avaliação dos riscos identificados, a organização deve classificar cada risco segundo o impacto de sua ocorrência e a vulnerabilidade do controle

instituído para sua prevenção. *Os riscos mais altos e/ou os mais prováveis de ocorrer receberão uma quantidade maior de recursos e atenção pelo programa de compliance.*

- (iii) **Plano de Ação:** essa fase tem como função a aplicação adequada e eficiente dos recursos disponíveis para controle e gestão dos riscos identificados. Nesse momento, define-se como os riscos serão controlados. O controle ou não do risco passa por um sistema de avaliação que envolve *grau de tolerância* ao risco da organização. Normalmente, em relação aos riscos classificados como “verdes”, nenhuma ação pontual é tomada pelo *Compliance Officer*. Os que estão “amarelos” exigem um teste sobre os sistemas de controle em vigor a fim assegurar/garantir sua efetividade. Os riscos “vermelhos”, por fim, devem ser tratados. Entretanto, as ações e a aplicação de recursos para cada um desses riscos devem sempre envolver a decisão do gestor responsável, do Conselho de Administração ou da alta gestão. No final, tal decisão servirá como forma de conhecer a tolerância da organização ao risco. Tal fato, em si mesmo é uma *demonstração da cultura da organização*.

O processo de tomada de decisão em uma organização não é uma atividade simples. Ele envolve a consideração de diversos fatores, diferentes ordens de relevância e hierarquia. A tomada de decisão íntegra e de acordo com valores e princípios declarados exige que a alta administração avalie o risco de não cumprimento de forma coerente, verdadeira e transparente em relação à estratégia do negócio.

O *compliance* e a alta administração trabalhando conjuntamente no processo de tomada de decisões revigoram a força e a certeza de que a decisão tomada atingirá os objetivos e metas da organização. Se, de um lado, o *compliance* conhece os riscos, de outro, ele recolhe constantemente as informações e dados relevantes para que, então, a decisão seja tomada.

2 | Levantamento periódico de riscos – passo a passo

O *primeiro passo* do levantamento é a *identificação dos riscos*, o que pode ser realizado por meio das seguintes metodologias:

- pesquisas e entrevistas;
- auditorias internas;

- análise de investigações, incidentes e auditorias passadas;
- retorno de operações de negócio;
- exigências e requerimentos legais e regulatórios;
- ambiente atual de políticas em vigor (por exemplo: você se sentiria confortável em fazer uma pergunta a seu supervisor, sem medo de retaliação?);
- pesquisas em redes sociais;
- melhores práticas do setor (*benchmarking*).

Nesse momento são identificados **os riscos inerentes ao negócio**, em seu estado natural, ou seja, o risco ao qual a organização está naturalmente exposta.

O *segundo passo* consiste na *análise e avaliação dos riscos identificados* a fim de se determinar se deverão ou não ser considerados como prioridade pela equipe de *compliance* pelos sistemas de monitoramento. Essa etapa deve ser conduzida por um grupo multidisciplinar dentro da organização e tem como objetivo final entender se existem controles adequados instituídos, se estes precisam ser melhorados e se, de fato, precisam ser priorizados. Os gestores (e líderes de departamento) devem ser os responsáveis pela mitigação do risco prioritário, e a documentação dessa análise é fundamental para justificar a razão de tal escolha.

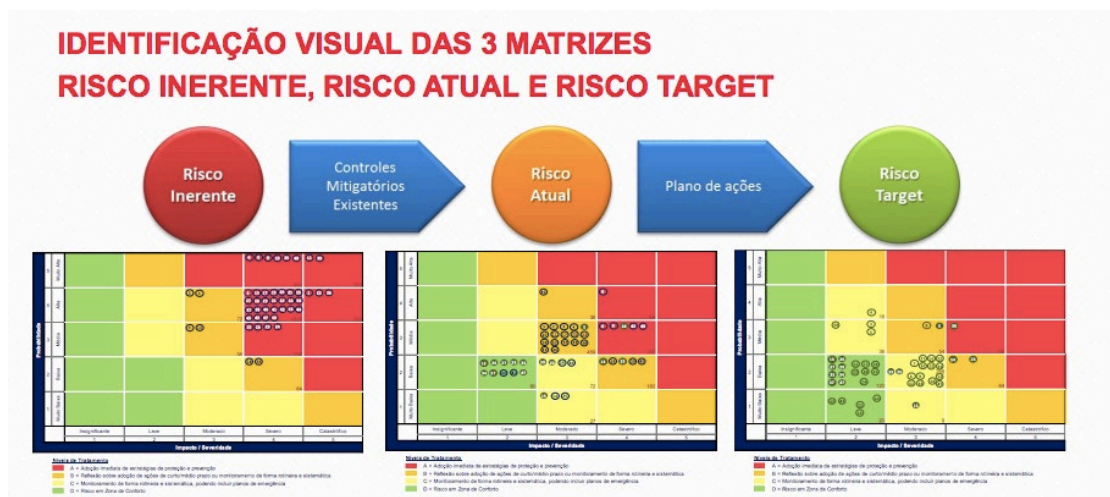
Nesse momento, através de entrevistas com os “donos dos riscos” ou dos “processos” da organização, **são identificados os riscos residuais** do negócio, ou seja, aqueles que necessitam de controles mais efetivos para implantação ou monitoramento.

As análises de riscos são instrumentos que podem aumentar a inteligência nas discussões por parte dos integrantes da organização, ampliando a possibilidade de eficiência dos controles. Ademais, a análise de riscos auxilia nas demais ações do programa como um todo relacionadas à cultura da empresa. Os aspectos culturais que podem influenciar o risco também podem ser observados durante esse processo, como, por exemplo, qual é o nível de conhecimento e entendimento do gestor em relação ao risco e à atividade sob sua responsabilidade.

O *terceiro passo* é a priorização dos riscos. Esse processo envolve o estabelecimento de critérios para “medição” do risco segundo: (i) probabilidade da ocorrência ou não da conduta indesejada/desvio, (ii) impacto da ocorrência da conduta indesejada ou desvio

(impacto x vulnerabilidade). A priorização envolve também a percepção das pessoas que desempenham as atividades da organização.

Nesse momento são estabelecidos os **riscos desejáveis**, ou seja, o risco “*target*” da organização.



O *quarto passo* do processo é o desenvolvimento de um plano de ação para mitigação dos riscos por parte dos gestores envolvidos. Nesse processo, os gestores são responsáveis por definir quais ações serão tomadas. Eles podem decidir por:

- (i) **Evitar:** risco muito acentuado e de difícil, impossível ou estrategicamente indesejável mitigação. Interromper a atividade que materializa o risco.
- (ii) **Reduzir:** há estratégia viável econômica e operacionalmente para reduzir o impacto e/ou probabilidade. Necessita de plano de ação.
- (iii) **Transferir ou compartilhar:** quando é possível transferência ou compartilhamento do risco com terceiros. É o caso de apólices de seguros ou a contratação de ferramentas, como transporte de valores por empresa de segurança.
- (iv) **Aceitar:** risco residual já em padrões desejáveis ou aceitáveis ou quando as ações de mitigação não sejam viáveis numa avaliação custo-benefício.

O papel do *compliance* é acompanhar as ações que estão sendo realizadas no âmbito do plano de ação. O *compliance* deve permitir que os próprios gestores responsáveis decidam

quais ações serão realizadas e, diante de determinado tipo de risco, poderá escalar o tema para que os gestores expliquem as razões da ação tomada aos superiores hierárquicos.

O *quinto passo* da análise de riscos envolve o reporte e a documentação objetiva e concisa do próprio levantamento como um todo. O *compliance* deve comunicar as informações obtidas durante o processo, por meio de relatório consolidado, segundo as próprias políticas de *compliance*, a espécie de organização e as normas regulamentares (empresa pública, de capital aberto e etc.), bem como as preocupações com responsabilidades decorrentes dos riscos.

O *sexto e último passo* refere-se ao processo de monitoramento, acompanhamento e auditoria do plano de ação/mitigação. O *Compliance Officer* deverá acompanhar o plano apresentado até que este seja definitivamente concluído, bem como assegurar a condução de auditorias periódicas dos sistemas de controle de riscos implantados.

Aula 7

1 | Comunicação e treinamento

Um programa de *compliance* somente será efetivo se as pessoas que movimentam a máquina organizacional possuírem conhecimento sobre as regras que o compõe. Uma organização está sempre em constante transformação, seja em razão das pessoas que dela participam, seja em razão das constantes alterações das leis e normas que direcionam suas atividades. Por essa razão, comunicar regras de forma constante permite que todos tenham conhecimento de suas responsabilidades e, especialmente, das consequências pelo descumprimento das regras aplicáveis.

A educação e a sensibilização de colaboradores sobre *compliance e integridade* ocorre por meio de treinamentos que podem ser gerais (para todos os funcionários e que versem sobre o programa de *compliance* como um todo) ou específicos (que versem sobre informações especiais para determinado grupo de pessoas, que estejam vinculadas a atividades específicas, ou que estejam em áreas de risco já identificadas). Normalmente os órgãos avaliadores da efetividade do programa⁵ sugerem que os treinamentos sejam realizados periodicamente.

Um programa de *compliance* bem estruturado possui um plano específico de programa de educação que contemple as necessidades de cada departamento, a periodicidade e prazo para realização, a metodologia, a duração de cada treinamento e a estratégia para assegurar a absorção de seu conteúdo pelos participantes.

A liderança da organização deve se responsabilizar por introduzir aos participantes a importância e obrigatoriedade de participação nos treinamentos da organização, inclusive mediante a reorganização de agendas e priorizando a realização, a fim de demonstrar aos integrantes de sua equipe o comprometimento da organização com o programa de *compliance*.

A obrigatoriedade ou não da realização de treinamentos está relacionada com a avaliação da efetividade do programa de *compliance* por parte de autoridades

⁵ Inciso IV do art. 42 do Decreto Regulamentar da Lei Anticorrupção Brasileira: “Art. 42. Para fins do disposto no § 4º do art. 5º, o programa de integridade será avaliado, quanto a sua existência e aplicação, de acordo com os seguintes parâmetros: (...) IV – treinamentos periódicos sobre o programa de integridade”.

regulamentares/sancionadoras. Nesse sentido, a realização periódica de treinamentos (que deve ser comprovada mediante a apresentação, pela organização, de atestados de comparecimento por parte dos funcionários) é um dos requisitos que será avaliado no momento de avaliação da efetividade do programa.

Algumas organizações possuem uma postura rígida quanto ao comparecimento ou não de seus colaboradores aos treinamentos. Por exemplo, oferecem treinamento gratuito até um prazo específico (dois meses, por exemplo), o qual pode ser realizado em qualquer lugar e tempo para melhor acomodação na agenda de cada funcionário e, caso não haja o comparecimento até o prazo agendado, será cobrado do departamento uma taxa elevada para a realização que antes era gratuita. Essa estratégia pode ser eficiente especialmente caso o valor cobrado continue a subir até que todos os integrantes realizem o treinamento.

Outros incentivos, tais como horário flexível para a realização, comidinhas gostosas no ambiente do treinamento e avaliação da carga horária em conjunto com supervisores, também devem ser considerados a fim de se alcançar o maior engajamento.

Os benefícios da educação em ética e *compliance* devem ser apresentados pela liderança, que é sempre a primeira a comparecer e a realizar os treinamentos previstos no programa. Ou seja, se o CEO possui tempo disponível para realizar o treinamento, os demais integrantes tendem a seguir seu exemplo. A educação é a melhor forma de prevenção!

A comunicação – ou melhor, como os valores e princípios de cumprimento e ética são comunicados, percebidos e cobrados dos integrantes da organização – necessariamente requer a resiliência, a persistência, a afirmação constante da importância do *compliance* para a segurança e prevenção dos riscos estratégicos assumidos.

Treinar pessoas, que é mais um dos pilares do programa efetivo, torna-se relevante para o *compliance* quando os valores e os princípios da organização fazem sentido para quem os observa e para quem tem a responsabilidade cotidiana de fazê-los cumprir de forma direta. É a coerência entre a estratégia ou modelo de negócio e a mensagem de integridade passada pela liderança que confirma a existência de comprometimento da alta administração dentro de um programa de *compliance*.

2 | Qual a melhor forma de conduzir um treinamento?

O treinamento pode ser específico, ou seja, estruturado com foco no conhecimento absoluto das regras por parte de determinados departamentos para que tenham ciência de toda e qualquer responsabilidade (criminal, civil ou jurídica) decorrente de ações, assim como ciência sobre as atividades necessárias para evitá-la (treinamento para o Conselho, treinamento para departamento de compras públicas, entre outros) ou, de maneira mais genérica para comunicar aos integrantes os valores éticos da organização.

Enquanto a primeira abordagem (treinamento específico) requer um entendimento jurídico e desperta a sensação de responsabilidade e sanção, a segunda (comunicação dos valores éticos da organização) envolve mais a consciência geral e o comportamento humano.

Para maior efetividade, o treinamento deve ser conduzido para garantir que os colaboradores sejam capazes de aplicar as regras e valores em um universo amplo de atuação, ou seja, são instrumentos que devem comunicar as regras aplicáveis ao dia a dia do colaborador, bem como difundir os valores da organização a fim de permitir sua permeabilidade.

Como melhor técnica, o programa de *compliance* deve utilizar os riscos do negócio e separar os indivíduos que podem atuar em cada área de risco com maior frequência. Esses grupos necessitarão de um treinamento focado, direcionado ao que se pode ou não fazer.

A avaliação da efetividade do treinamento é a principal ferramenta para melhorar e aprimorar a disseminação da cultura de *compliance* na organização. Os resultados dos treinamentos ministrados devem ser avaliados e a participação, atestada/certificada pelos participantes. Esses resultados são obtidos por meio de questionários preenchidos após a realização do treinamento ou em entrevistas individuais com alguns participantes, por exemplo.

O objetivo final é o melhor desempenho dos profissionais na execução de suas atividades, a partir do entendimento da importância e da relevância do programa de *compliance* no dia a dia da instituição, o que os auxiliará na tomada de decisão pela identificação do que é certo ou não.

Aula 8

1 | Auditoria e monitoramento

Para que um programa de *compliance* seja efetivo, ele deve prever a execução de processos de auditoria e de monitoramento contínuos, que terão a finalidade de atestar a eficácia e a eficiência de todos os elementos do programa.

A auditoria é um processo independente e imparcial, do qual deve ser afastado qualquer interesse real e/ou potencial no resultado obtido. A independência é um conceito importante na auditoria, pois esta tem como função garantir objetivamente que a atividade não conforme foi identificada e resolvida e que novas ocorrências podem ser prevenidas.

A “auditoria” é método formal para um processo de verificação dentro de um escopo e metodologia de amostragem. Os requisitos e os critérios para a realização da auditoria decorrem das diversas legislações aplicáveis à atividade da organização, assim como das políticas e procedimentos internos.

Já o “monitoramento” é diário e comumente utilizado para identificar como os aspectos operacionais de *compliance* estão ocorrendo. O monitoramento é uma forma de avaliar a eficácia, eficiência e coerência dos controles internos e operacionais instituídos. Inclusive, muitas vezes, pode ser considerado uma atividade de mitigação de risco. Ou seja, o monitoramento não tem que ser independente.

A melhor prática indica que um programa de *compliance* deve possuir um sistema rotineiro de monitoramento de suas transações comerciais, dos riscos do negócio, da eficiência de seus controles e dos comportamentos dos indivíduos.

O monitoramento e a revisão periódica também são necessários para determinar se os demais elementos do programa, tais como as regras de conduta, treinamento e medidas disciplinares, estão sendo atendidas, além de auxiliar na identificação de deficiências e quais alterações são necessárias.

O plano de auditoria e monitoramento deve ser conhecido e acompanhado pelo *compliance* com base na avaliação de riscos da organização, deve ser dinâmico e constantemente avaliado na direção das prioridades estratégicas e de *compliance*.

A responsabilidade pela coordenação das auditorias e monitoramento deve estar definida. Primeiramente, é necessário verificar se existe em prática alguma auditoria que já é conduzida por qualquer outro departamento (como, por exemplo, auditoria de balanços financeiros, comumente dadas por consultorias externas certificadoras ou auditorias de certificações de normas ISO). As atividades e resultados dessas auditorias podem se encaixar aos riscos e processos monitorados pelo departamento de *compliance*.

Alguns aspectos devem necessariamente ser revisitados em auditorias: (i) toda comunicação com órgãos ou representantes de governo e (ii) pontos de atenção decorrentes de auditorias anteriores.

Uma boa forma de realizar os processos de verificação é por meio da entrevista com colaboradores, já que são em si mesmos uma fonte rica de informações.

A coleta de dados e o registro de resultados de auditorias e monitoramento são fundamentais para o processo de revisão do programa como um todo, pois servirão de fonte para análise e medição do processo. Os relatórios conclusivos decorrentes dos processos de revisão devem ser devidamente apresentados ao Conselho, órgão ou gestor máximo da organização.

Aula 9

1 | Canal de denúncias e investigações

Denúncias e investigações são a primeira oportunidade para que a organização receba um problema, confira o que aconteceu e o resolva direta e internamente. Grande parte do programa de *compliance* é sobre a prevenção, mas possuir mecanismos para a detecção de problemas é fundamental. Assim, a existência de processos de investigação são elementos necessários para evitar que a organização seja exposta em razão de conduta ilegal ou antiética.

O propósito da investigação interna é a coleta de dados para auxiliar o tomador de decisão a aplicar a medida disciplinar correta diante da comprovação de desvio de conduta interno, em razão de postura antiética ou ilegal.

Fontes de informação, como processos judiciais, rumores no ambiente de trabalho, processos de auditorias, relatórios de despesas, *background check* de sócios, colaboradores ou fornecedores e e-mails são a base essencial para que fatos possam ser investigados.

O programa de *compliance* efetivo ajuda na obtenção dessas informações e permite com que os colaboradores ou terceiros se sintam seguros para apresentar informações relevantes sobre problemas no ambiente corporativo.

A estrutura dos programas de investigação pode, de acordo com a forma com que esses são conduzidos, ser classificada como:

- (i) centralizada: conduzida por um único grupo;
- (ii) semi-centralizada: conduzida por mais de um grupo, a partir da natureza da denúncia; ou
- (iii) descentralizada: conduzida por diversos grupos.

Na última opção, o departamento de *compliance* deve possuir seu próprio método de monitoramento interno.

Algumas organizações partem diretamente para a investigação, sem antes avaliar realmente se o processo como um todo é necessário ou aplicável. Entretanto, é recomendável uma avaliação preliminar para identificar se se trata de uma questão que precisa realmente ser revista e se outras questões precisarão ser consideradas, tais como, por exemplo, a utilização ou não do privilégio de confidencialidade.

Fatores relacionados ao denunciado, ao escopo da investigação e à natureza da alegação devem ser pesados para saber se existe informação suficiente que confirme a preocupação de violação de uma regra ou lei. É necessário sempre avaliar também os direitos e interesses dos colaboradores, sendo melhor gastar recursos em uma investigação que não resulte em nada do que deixar de conduzir uma que seja necessária.

Considerações	Detalhamento
Natureza da alegação	Existe uma violação clara a alguma política ou procedimento?
	Quando existe a utilização de termos, como hostil, assédio, injusto, ilegal, antiético é necessário entender a natureza da conduta alegada.
	O que está sendo informado é verdade, violou o código de conduta ou outra política, é ilegal ou antiético?
	Seria uma alegação de conflito com o ambiente de trabalho que requer investigação?
	A alegação determina alguma obrigação legal de investigação ou seria a investigação uma ferramenta de defesa futura em possível processo/ação/investigação externa?
Escopo	São necessárias testemunhas para determinar o ocorrido?
	Quantas pessoas precisarão ser questionadas?
	Quais são as opções além de testemunhas que estão disponíveis para verificação?
	A investigação resultará em outras informações que poderão auxiliar a resolver o problema?
Denunciado	Outros relatos sobre o indivíduo foram apresentados anteriormente?
	O envolvido possui qual posição? Alta gestão?
	O envolvido ainda está na organização?

Um programa de investigação deve, primeiramente, relacionar as pessoas que comumente possuem um papel natural para o recebimento de queixas e relatos. Em seguida, deve criar ou utilizar as ferramentas já existentes para estimular a apresentação de denúncias e

encorajar tal atitude. E, por fim, determinar como os diferentes tipos de denúncia serão tratados.

Os responsáveis pela condução da investigação devem possuir algumas competências especiais:

- (i) inexistência de conflito de interesses;
- (ii) entendimento dos propósitos do negócio e os problemas potenciais que podem surgir, bem como sobre a área objeto da investigação;
- (iii) conhecimento das regras de conduta e políticas da organização;
- (iv) habilidade para a condução de entrevistas, verbais e não verbais, incluindo a habilidade de perguntar coisas difíceis;
- (v) experiência, treinamento e credenciais;
- (vi) habilidade para ser imparcial ou neutro diante de determinada descoberta;
- (vii) flexibilidade e bom julgamento.

As pessoas designadas para conduzir ou para receber as informações precisam ser treinadas para localizar e identificar a relevância do problema. Devem, também, responder apropriadamente para a pessoa que levantou a questão, assegurando a confidencialidade da informação e esclarecendo termos da política de não retaliação em relação ao denunciado/informante.

Após a decisão de se realizar uma investigação e seleção do investigador, a investigação deve começar. O início da investigação deve ocorrer – desde que não tenha sido denunciado o fato através de canal anônimo – com a entrevista daquele que a reportou para que este possa apresentar maiores informações sobre o caso.

Inicialmente, deve-se buscar uma definição neutra, imparcial e fundamentada sobre o fato investigado. Após delimitar qual foi a conduta do denunciado, se esta era indevida e o que ela violou, o investigador poderá definir qual é a ação necessária, iniciando a elaboração de um plano de investigação.

Caso a organização não possua informações ou elementos suficientes para ir adiante com a investigação (denúncia vazia), ainda que a alegação seja considerada séria, o investigador deve encerrar e arquivar o caso.

O plano de investigação é necessário para a condução profissional, abrangente, objetiva e justa da investigação.

Uma investigação deve seguir quatro passos principais:

- (i) **Determinação da natureza da alegação.** O investigador deve possuir um entendimento absoluto do problema.
- (ii) **Desenvolvimento dos fatos.** Isso ocorre através de entrevistas de colaboradores ou terceiros e através da revisão de documentos. A revisão de documentos traz importantes informações históricas sobre o evento e pode funcionar de base para confirmação das informações prestadas pelas testemunhas.
- (iii) **Registro da investigação.** Documento relevante para fundamentar as decisões dos gestores, além de servir como forma de apresentar a posição da organização.
- (iv) **Publicação/apresentação.** Uma vez completa, os resultados devem ser apresentados para o denunciante, para o gestor e para a pessoa envolvida.

2 | Conduzindo a investigação

Os processos de investigação conduzidos em uma organização devem ser confidenciais, visando proteger, assim, a integridade da evidência e da investigação em si mesma, além de ajudar a minimizar o risco de retaliação contra as pessoas responsáveis pela denúncia. Esse aspecto deve ser previamente informado e estar expressamente previsto nos documentos organizacionais.

É dever do departamento de *compliance* garantir a confidencialidade e o tratamento sério de qualquer tipo de denúncia apresentada. Raramente ele possuirá a capacidade de resolver e conduzir todos os processos de investigação de uma organização. O que é necessário, entretanto, é que tenha condições de ter uma visão ampla do processo para que possa apresentar o panorama geral, ao Conselho ou Diretoria, especialmente daqueles processos que apresentam risco mais alto, como desvios de conduta de executivos, desvios financeiros, fraude ou corrupção. O departamento de *compliance* deve ter, assim, visibilidade,

possibilidade de comunicação e coordenação de todos aqueles que conduzem a investigação.

O papel do departamento jurídico também deve ser definido, já que é adequado que um advogado acompanhe o processo de investigação e auxilie na identificação das questões legais envolvidas. Todas as questões que envolvam alto risco devem necessariamente ser acompanhadas por um advogado externo ou interno.

Outro ponto refere-se ao sistema de controle e monitoramento para gestão das investigações. Esse pode variar e pode ser consolidado em uma tabela ou software específico. De toda a forma, é necessário sempre delimitar direitos de acesso ao respectivo conteúdo.

Em alguns casos, como, por exemplo, em companhias abertas americanas, as organizações são obrigadas a apresentar os resultados de uma investigação às autoridades governamentais. Isso ocorre, por exemplo, no Brasil, no caso de empresas que tenham o interesse em celebrar acordo de leniência no âmbito da legislação concorrencial ou anticorrupção. Nessas hipóteses, o advogado especialista deve ser consultado para apoiar a empresa a identificar em quais situações, em que medida, como e quando essas informações devem ser prestadas ao governo.

A resposta a processos de investigação pode ser concretizada através de ações corretivas (tais como a criação ou alteração de políticas, a realização de treinamentos ou ajuste em controles internos), ações remediadoras (quando os sistemas de controle, ao contrário, afetam negativamente a atuação dos colaboradores), ou ações disciplinares (advertência, suspensão, demissão, advertência escrita, etc.).

O público interno deve saber que, para que um processo de investigação possa ser conclusivo, o maior número de informações possíveis deve ser fornecido, tais como:

3 | Informações que devem ser apresentadas

Quem	Quem está envolvido?
	Quem estava presente?
	Quem falou sobre o que aconteceu?
	Quem mais poderia ter realizado/experimentado algo similar?
	Quem mais poderia ter informação sobre o fato?
O quê	O que exatamente aconteceu?
	Quais palavras foram usadas?
	Qual foi a ação física realizada?
	Qual foi a reação das demais pessoas que presenciaram?
	O que mais seria importante saber?
Quando	Quando aconteceu?
	Quando alguém ficou sabendo?
Onde	Onde ocorreu?
Por quê	Por que você acredita que isso é uma questão que precisa ser avaliada?
	Por que você acredita que isso está acontecendo?

4 | Entrevistas

Para conduzir entrevistas é necessário prever e entender as preocupações e papéis de cada uma das pessoas envolvidas. Muitas vezes, as pessoas entrevistadas estarão nervosas e receosas, razão pela qual o investigador deve instruir os participantes (dizer o que está acontecendo e o resultado esperado daquela conversa). Não é recomendável limitar o tempo das entrevistas e tampouco deixar as pessoas preocupadas com isso.

A entrevista da pessoa implicada exige cautela e propriedade. O entrevistador deve informar os direitos do entrevistado, já que este deve ter a oportunidade de se defender apropriadamente das alegações.

A dinâmica de uma entrevista difere-se da dinâmica de um interrogatório. Uma entrevista é uma conversa com uma testemunha destinada à coleta de dados, informações, sequência de eventos, álibis. As perguntas são geralmente abertas, e a testemunha costuma falar mais. Já um interrogatório deve ser conduzido quando o investigador possui uma base válida para acreditar que a pessoa denunciada realmente agiu da forma errada. É um processo que busca a admissão e confissão do envolvido.

Além das entrevistas, existe um número considerável de registros e informações adicionais que podem ser obtidos por meio de outras fontes, tais como relatórios de despesas do colaborador, antecedentes criminais, vídeos de segurança, portfólio, registros de e-mails, celular corporativo (fotos e vídeos), mensagens de *chats*, internet. Os investigadores devem ter direito de solicitar qualquer informação que considerarem necessária para o desenvolvimento do processo.

5 | Documentação

Todo o processo de investigação envolve a busca de evidências, ou seja, de informações, documentos ou objetos que possam ser utilizados para provar ou desmentir fatos. Um dos principais pontos é definir se as informações apresentadas devem ou não ser consideradas como evidências porque, no caso de necessidade de medidas disciplinares ou remediadoras, as evidências materiais deverão ser incluídas no relatório do caso.

Muitas vezes, apesar de todos os esforços, ocorre de serem apresentadas visões distintas pelo denunciante e denunciado, e não são encontradas evidências suficientes para comprovar o evento. Nesse caso, o investigador deve buscar confirmar com outras pessoas que tenham visto o ocorrido ou que tenham sabido sobre ele, refletir sobre os pontos apresentados para identificar eventuais inconsistências, pensar sobre a conduta e comportamento de cada testemunha: elas foram cooperativas, voluntárias, esconderam algo?

Após a conclusão, o investigador apresentará os resultados ao gestor líder e responderá aos seus questionamentos, informando sobre todos os elementos relevantes do processo. A decisão do investigador sobre o processo como um todo poderá ser fundamentada (as evidências confirmam a ocorrência da alegação); infundada (evidências atestam que o evento não ocorreu ou não há provas suficientes para atestar a ocorrência) ou inconclusiva (não foi possível completar o processo devido à ausência de documentos ou informações).

Em seguida, é necessário determinar as ações necessárias para corrigir e mitigar o problema relatado. Normalmente, o investigador não deve dar sugestões sobre quais ações corretivas devem ser realizadas, já que seu trabalho e foco principal é a identificação dos fatos, provas ou evidências que vão determinar se a denúncia tem fundamento ou não.

Por fim, todo o processo deve ser relatado de maneira que as perguntas sobre quem, como, quando, onde e porquê sejam facilmente respondidas. A integridade do processo como um todo exige o devido relato, além do devido monitoramento sobre a implantação das decisões dele decorrente.

Aula 10

1 | Prevenção e melhoria contínua

O programa de *compliance* adequado deve ser constantemente melhorado a fim de reduzir riscos identificados e respectivas violações. O programa de *compliance* amadurece no decorrer do tempo, conforme os riscos são identificados e as falhas são encontradas, exigindo que determinadas ações sejam tomadas para a correção e maior eficiência em direção aos objetivos do programa.

A ideia da melhoria contínua é comprovar e atestar aos órgãos reguladores que todas as medidas tomadas para alcançar maior eficiência do programa estão sendo realizadas. Para tanto, deve prever indicadores que possam medir e atestar a sua constante evolução. Um indicador para eficiência pode ser classificado como quantitativo (número de funcionários treinados) ou qualitativo (desempenho de funcionários no âmbito do treinamento). Cada organização deverá criar seus indicadores com base na estratégia de negócio, riscos prioritários e recursos disponíveis.

Sempre que forem identificados problemas ou falhas no programa, medidas corretivas e remediadoras devem ser asseguradas pelo departamento de *compliance*. Essas medidas podem ser a revisão ou a inclusão de políticas e procedimentos, o desenvolvimento de novos mecanismos de controle ou conhecimento sobre a estratégia e recursos. Isso dependerá do tipo de falha, que pode ser apenas algo pontual ou recorrente.

A necessidade de melhoria do programa é sempre determinada pelo seu grau de maturidade. Um programa que está em desenvolvimento será alterado diversas vezes até que possa ser considerado redondo e maduro.

2 | Avaliações contínuas de eficácia do programa

Uma das técnicas que pode ser utilizada para o desenvolvimento do programa de *compliance* é o chamado “PDCA” (do inglês: *Plan, Do, Check and Act*), metodologia inclusive prevista na ISO 19600, que trata de diretrizes para um sistema de gestão de *compliance*.

Essa metodologia, no âmbito da melhoria contínua, pode ser desenvolvida em quatro etapas de atividades:

- (i) **Planejar** – Desenhe seu programa de *compliance* e ética. Se reúna com o comitê multidisciplinar para discutir e documentar o status do programa e possíveis próximos passos.
- (ii) **Fazer** – Faça tentativas sabendo que pode haver alguns passos falsos no caminho. Perceba que você não pode fazer tudo de um dia para o outro.
- (iii) **Conferir** – Reveja lições aprendidas. Junte as lições de casa para as próximas tentativas.
- (iv) **Agir** – Compartilhe com comitê para decidir como incorporar o aprendizado e como definir o que ainda precisa ser feito fazer.

O desenvolvimento de *compliance* e ética é um processo contínuo. O PDCA pode manter-se fluindo no decorrer de toda a implantação do programa.

MÓDULO III

Aula 11

1 | Instrumentos internacionais no combate à corrupção

A regulamentação internacional anticorrupção se desenvolveu significativamente em meados da década de 90, a começar pela Convenção Interamericana de Combate à Corrupção⁶, seguida pelas diretrizes da Convenção Internacional da OCDE⁷ – *Convenção sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais* e pela *Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção*⁸.

A *Convenção da OCDE* determina que todos os Estados signatários considerem como crime o oferecimento, a promessa ou a doação de vantagem indevida a um funcionário público estrangeiro, no intuito de que, por meio de ação ou omissão no desempenho de suas funções oficiais, esse funcionário realize ou dificulte transações ou obtenha outras vantagens ilícitas na condução de negócios internacionais.

A Convenção prevê também que empresas envolvidas na corrupção de funcionário público estrangeiro também devem ser responsabilizadas, seja penal, civil ou administrativamente. No Brasil, essa convenção foi ratificada e incorporada no ordenamento jurídico brasileiro como lei ordinária.

Apesar de ser um marco da cooperação internacional na área de prevenção e repressão à corrupção na esfera de transações comerciais internacionais, essa Convenção não cobria todas as regiões do mundo, deixando de lado grande parte dos países da Ásia e do Oriente Médio. Foi em razão disso que, após alguns anos, os países assinaram a *Convenção das Nações*

⁶ Disponível em: <<http://www.oas.org/juridico/english/treaties/b-58.html>>.

⁷ Disponível em: <https://www.oecd.org/daf/anti-bribery/ConvCombatBribery_ENG.pdf>.

⁸ Disponível em: <https://www.unodc.org/documents/lpo-brazil//Topics_corruption/Publicacoes/2007_UNCAC_Port.pdf>.

Unidas contra a Corrupção, a qual disciplina a prevenção, penalização, recuperação de ativos e cooperação internacional.

Ao tratar da prevenção à corrupção, a Convenção prevê que os Estados-Partes implementem políticas efetivas contra a corrupção que promovam a participação da sociedade e reflitam os princípios do Estado de Direito, tais como a integridade, a transparência e a prestação de contas.

2 | OCDE – guia de boas práticas

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), como órgão internacional responsável pela articulação de países na prevenção e combate à corrupção internacional, apresentou uma sólida Orientação de Boas Práticas em Controle Interno, Ética e *Compliance* às empresas no mundo. De acordo com esse documento, para evitar as práticas de suborno e corrupção, as organizações devem assegurar:

- (i) o comprometimento da alta gestão ao programa de compliance, mediante um suporte sólido, explícito e visível ao programa;
- (ii) o estabelecimento de uma política proibindo o suborno, que deve ser claramente articulada e difundida;
- (iii) o estabelecimento claro da obrigação de todos os indivíduos da empresa, em qualquer nível, de seguir e respeitar integralmente a lei e o programa de compliance;
- (iv) a existência de supervisão de um ou mais diretores que possuam um nível adequado de autonomia em gerência, recursos e autoridade para reportar quaisquer incidentes diretamente aos setores independentes, como, por exemplo, o Comitê de Auditoria ou Conselho de Administração ou alta gestão;
- (v) políticas e procedimentos que sejam aplicáveis a todos e que enderecem temas de riscos, tais como presentes, entretenimento, viagens, contribuições políticas, doações, entre outros;
- (vi) compliance a terceiros, tais como agentes e outros intermediários, consultores, representantes, distribuidores, empreiteiros e fornecedores na medida do possível;

- (vii) a comunicação periódica e registro de treinamentos realizados para todos os níveis da companhia;
- (viii) a adoção de medidas de incentivo ao comportamento conforme;
- (ix) a criação de procedimentos disciplinares para tratar de violações legais e das políticas; e
- (x) a criação de ferramentas de aprimoramento constante da efetividade do programa.

3 | Sarbanes-Oxley – SOX

A *Lei Sarbanes-Oxley*, publicada nos Estados Unidos em 2002, tem como objetivo identificar, combater e prevenir fraudes que impactam o desempenho financeiro das organizações, garantindo o cumprimento, ou *compliance*, de companhias abertas com transações nos EUA.

Algumas seções da regulamentação são fontes relevantes de *compliance*, tais como a Seção 302, que exige da alta administração certificação e aprovação da exatidão das demonstrações financeiras da companhia e a eficácia dos controles e procedimentos de divulgação internos ou a Seção 401, que exige a exatidão das demonstrações financeiras.

De acordo com essa Lei, os emissores de valores mobiliários devem prestar contas sobre os controles internos da organização, sobre sua eficiência e efetividade.

Para atender a essa regulamentação, os emissores de valores mobiliários devem divulgar também relatórios periódicos sobre o código de ética, e sua aplicação ao Presidente Executivo e ao Diretor Financeiro. Esse código deve expressar diretrizes para conter a má conduta e promover condutas honestas e éticas, incluindo o tratamento ético de conflitos de interesse.

Outras informações que devem ser divulgadas, obrigatoriamente, são aquelas condizentes com mudanças significativas na condição financeira ou nas operações da organização.

As sanções previstas na SOX são bastante onerosas. Qualquer alteração, destruição, ocultação e/ou falsificação de registros, documentos ou objetos tangíveis com a intenção de obstruir, impedir ou influenciar uma investigação legal podem levar a aplicação de elevadas multas e/ou até 20 anos de prisão.

4 | Guia do Departamento de Justiça Norte-Americano (DOJ)

O guia emitido pelo Departamento de Justiça Norte-Americano (DOJ) tem o objetivo de instruir os promotores a identificar quais critérios devem ser considerados para persecução penal. Diferentemente do Brasil, nos EUA uma empresa pode ser responsabilizada criminalmente. Aqui, com a rara exceção da Lei de Crimes Ambientais, a empresa será responsabilizada civil ou administrativamente, apenas.

Os elementos destacados no guia do DOJ serviram para que as empresas pudessem se precaver em relação à aplicação de multas e penalidades. Alguns pontos foram utilizados, posteriormente, como requisitos essenciais de programas de *compliance* ao redor do mundo.

De acordo com esse documento, a quantidade suficiente de indícios, a probabilidade de sucesso no julgamento e/ou a possibilidade de reabilitação devem ser considerados no momento da persecução penal, ou seja, para a responsabilização de uma organização devido à má conduta de seus empregados e agentes. Além disso, deverão ser considerados:

- (i) a natureza e seriedade da ofensa, incluindo o risco de prejuízo ao público;
- (ii) a perversidade da infração por meio da empresa, incluindo a cumplicidade do administrador;
- (iii) o histórico da empresa em relação a condutas similares;
- (iv) a divulgação voluntária e imediata da empresa sobre a infração e sua disposição em cooperar com a investigação;
- (v) a existência e adequação do programa de compliance na organização empresária;
- (vi) medidas de reparação, incluindo o esforço em implementar programa de compliance efetivo ou melhorar um já existente; e
- (vii) consequências transversais, incluindo prejuízos desproporcionais aos acionistas, pensionistas e empregados inocentes, e os impactos ao público.

Perante a regulamentação norte-americana, para se estabelecer o resultado da ação penal contra empresas, será confirmado:

- (i) se o programa de *compliance* existe “somente na teoria” ou se ele foi estruturado e implementado de forma efetiva;
- (ii) se a empresa disponibilizou pessoal suficiente para auditar, documentar, analisar, e utilizar os resultados dos esforços da empresa em *compliance*;
- (iii) se os empregados das empresas são adequadamente informados sobre o programa de *compliance* e se estão convencidos do comprometimento da empresa em relação a isso; e
- (iv) se o programa foi estruturado para detectar tipos particulares de má conduta mais prováveis de ocorrerem em uma linha particular de negócio.

Vamos notar que todos esses critérios se repetem nas demais fontes de *compliance* que vamos abordar.

5 | Foreign Corrupt Practices Act (FCPA)

A Lei sobre Práticas de Corrupção no Exterior (*Foreign Corrupt Practices Act* – FCPA) é a lei norte-americana que proíbe indivíduos e organizações de oferecerem suborno a autoridades estrangeiras. O FCPA estabelece que uma organização não pode ofertar, prometer ou pagar nada a um agente de governo ou político estrangeiro com a intenção de:

- (i) influenciar as ações desse agente;
- (ii) induzir esse agente a agir ou se omitir de um dever legal;
- (iii) obter uma vantagem imprópria.

O propósito da Lei é proibir a prática de suborno e corrupção de oficiais estrangeiros por qualquer empresa ou indivíduo americano ou que opere em território americano. De acordo com o FCPA, determinada empresa poderá ser responsabilizada por suborno a funcionário público estrangeiro se o ato for praticado nos Estados Unidos ou se foi praticado por outros meios e instrumentos utilizados para o comércio transnacional que passem pelos Estados Unidos.

Assim, por exemplo, um simples e-mail armazenado em um servidor (*server*) nos EUA e que contenha informações que possam indicar suborno, mesmo que a empresa não seja americana e mesmo que o funcionário público estrangeiro seja de outro país que não os EUA, pode resultar na aplicação do FCPA.

Além disso, todas as empresas brasileiras que transacionem valores mobiliários nos EUA estão sujeitas à fiscalização da SEC (*Securities and Exchange Commission*) e aplicação da SOX e podem ser responsabilizadas pela prática dos ilícitos previstos no FCPA.

As penas relacionadas aos atos de corrupção são severas, envolvendo altas multas e até prisão para os executivos envolvidos. O FCPA é aplicável a qualquer organização, indivíduo, oficial, diretor ou funcionário, ou pessoa que aja em nome da organização que tenha a intenção de fazer com que o oficial estrangeiro desvie sua ação ou faça mal-uso de sua posição pública, por meio da oferta de qualquer valor (e não apenas dinheiro). Aquele que recebe o valor é um agente público ou político, ou seja, inclui candidatos, partidos políticos e familiares desses atores.

As consequências do FCPA incluem multas criminais e civis, redução dos valores de ações, impossibilidade de contratar com a administração, monitoramento da empresa por parte de agentes de governo, ações processuais, dano na reputação e atrasos de medidas necessárias para o desenvolvimento de negócios.

6 | UK Bribery Act

O “The Bribery Act 2010” (*UK Bribery Act/UKBA*) estabeleceu a responsabilidade objetiva das organizações que não puderam impedir a prática do suborno e/ou, de outro lado, determinou a prerrogativa de defesa para as empresas que já tivessem estabelecido “procedimentos adequados” para a prevenção de suborno e atos de corrupção, previamente à prática da conduta ilegal.

O UKBA é muito distinto do FCPA e foi reconhecido como a legislação mais rígida do mundo sobre o tema ao estabelecer:

- (i) penas que podem chegar a até 10 anos de prisão e multas ilimitadas aos indivíduos e organizações;

- (ii) proibição de pagamentos indevidos tanto para agentes privados quanto para agentes públicos;
- (iii) responsabilidade objetiva pela falta ou falha na prevenção do ato de corrupção; e
- (iv) criminalização de ambos: aceitar e receber pagamentos indevidos.

A legislação aplica-se a entidades que operem no território do Reino Unido, indivíduos que possuem domicílio no Reino Unido e entidades estrangeiras sempre que o crime fizer parte de ofensas ao Reino Unido ou que ali ocorram.

O UK Bribery Act criminaliza ofertas ou pagamentos de propina a qualquer pessoa, seja ela do setor público ou do setor privado.

A grande diferença dessa regulamentação é que a organização ou o indivíduo serão punidos caso falhem na prevenção da ocorrência do ato indevido. Ou seja, a responsabilidade aqui é objetiva e independe de culpa, negligência, envolvimento ou interesse da companhia na conduta praticada. Segundo essa Lei, as organizações poderão defender-se se puderem provar que estabeleceram procedimentos internos adequados para evitar a ocorrência do ato lesivo.

O Ministério da Justiça do Reino Unido definiu os seguintes princípios aplicáveis ao programa de *compliance* anticorrupção:

- (i) Procedimentos proporcionais: os procedimentos de uma organização comercial para prevenção de suborno devem ser proporcionais aos riscos que ela enfrenta, bem como à natureza, dimensão e complexidade da organização comercial.
- (ii) Comprometimento do Conselho ou alta gestão: a Diretoria de alto nível da organização deve estar comprometida com a prevenção da prática do suborno por pessoas associadas à organização.
- (iii) Avaliação de risco: a organização deve fixar a natureza e extensão a potenciais riscos da prática de suborno em seu nome, sejam eles internos ou externos, para que consiga mitigar riscos de suborno identificados.
- (iv) Auditoria: devem ser aplicados procedimentos de auditoria, abordando os riscos de forma proporcional, em pessoas que prestam ou irão prestar serviços para ou em favor da organização a fim de mitigar os riscos de suborno identificados.

- (v) Comunicação (incluindo treinamento): a organização deve buscar garantir que as políticas de prevenção e procedimentos estejam incorporados e sejam compreendidos por toda a organização, mediante comunicação interna e externa, incluindo treinamento.
- (vi) Monitoramento e revisão: a organização deve monitorar e revisar os procedimentos em vigor para prevenir a prática de suborno por pessoas associadas com a organização e realizar melhorias quando necessário.