

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

GABRIELA MORAES RIBEIRO



INVESTIGAÇÃO INTERNA CORPORATIVA: ANÁLISE EM UMA INSTITUIÇÃO  
FINANCEIRA

CURITIBA

2023

GABRIELA MORAES RIBEIRO

INVESTIGAÇÃO INTERNA CORPORATIVA: ANÁLISE EM UMA INSTITUIÇÃO  
FINANCEIRA

Relatório Técnico-Científico apresentado ao curso de Especialização em Governança Corporativa e *Compliance* Setor de Ciências Contábeis, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Governança Corporativa e *Compliance*

Orientador: Prof. Dr. Vagner Alves Arantes

CURITIBA

2023

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, agradeço a Deus por ter me dado saúde e força para superar as dificuldades e concluir mais esta etapa de minha vida.

Aos meus pais, pelo amor, incentivo e todo apoio que sempre necessitei. Ao meu irmão, que sempre incentivou neste percurso.

A esta universidade, pelo seu corpo docente, direção e administração que oportunizaram a janela que hoje vislumbro um horizonte superior, eivado pela acendrada confiança no mérito e ética aqui presentes.

Ao meu orientador Vagner, pelo suporte em toda produção desta pesquisa, pelas suas correções e incentivos.

E agradeço a todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigada

## RESUMO

O objetivo é descrever o processo de investigação interna corporativa de uma instituição financeira. Os procedimentos adotados em uma Investigação Interna Corporativa são essenciais para a efetividade de um programa de integridade e conformidade, de forma que poderá agregar a perenidade empresarial em âmbito privado. O exercício da averiguação dos fatos serve para determinar de forma plena e com a devida credibilidade se a ação reportada de fato ocorreu, averiguando assim se houve conduta imprópria violando assim normas internas da empresa e/ou legislação vigente. Tal prática se relaciona diretamente com as demais etapas do Programa de *Compliance*, apresentando riscos aos quais a empresa estará exposta, demonstrando assim a eficácia do Canal de Comunicação, auxiliando o monitoramento bem como na remediação e prevenção de condutas impróprias. Os requisitos que se baseiam uma investigação estão intimamente ligados a Confidencialidade das Investigações, Triagem das Denúncias, Equipe de Investigação, Plano de Ação, Coleta e Preservação dos Dados, Condução de Entrevistas. A fixação de Procedimentos Investigatórios agrega valor e segurança a uma empresa com relação a perspectiva ética, uma vez que o impacto direto será em âmbito reputacional. A eficácia do *Compliance* tem um enorme potencial quanto a aplicabilidade de sanções, pois com a comprovação de um programa efetivo poderá decorrer na redução de multas, o que em outro cenário poderia chegar a um valor catastrófico para a empresa. Já em uma eventual celebração de acordo de leniência, sendo nesse caso, a empresa terá que cooperar com toda a investigação policial isto significa que em algum momento terá também que demonstrar e abrir os procedimentos, metodologias e ações de remediações das investigações internas realizadas, referente a investigação policial. Este trabalho visa demonstrar os benefícios da investigação interna corporativa, bem como o que uma investigação interna pode proporcionar a título de segurança empresarial e imagem de mercado da instituição.

Palavras-chave: *Compliance*. Investigações Internas. Instituições Financeiras

## ABSTRACT.

The aim is to describe the corporate internal investigation process of a financial institution. The procedures adopted in a Corporate Internal Investigation are essential for the effectiveness of an integrity and *compliance* program, which can add to the company's longevity in the private sphere. The exercise of investigating the facts serves to determine fully and with due credibility whether the reported action took place, thus ascertaining whether there was improper conduct that violated the company's internal rules and/or current legislation. This practice is directly related to the other stages of the *Compliance* Program, presenting risks to which the company will be exposed, thus demonstrating the effectiveness of the Whistleblowing Channel, helping to monitor as well as remedy and prevent improper conduct. The requirements on which an investigation is based are closely linked to Confidentiality of Investigations, Screening of Complaints, Investigation Team, Action Plan, Collection and Preservation of Data, Conduct of Interviews. Establishing Investigative Procedures adds value and security to a company from an ethical perspective, since the direct impact will be at the reputational level. The effectiveness of *Compliance* has enormous potential in terms of the applicability of sanctions, since proof of an effective program could result in a reduction in fines, which in another scenario could reach a catastrophic amount for the company. In the event of a leniency agreement, in which case the company will have to cooperate with the entire police investigation, which means that at some point it will also have to demonstrate and open the procedures, methodologies and remedial actions of the internal investigations carried out in relation to the police investigation. This paper aims to demonstrate the benefits of corporate internal investigations, as well as what an internal investigation can provide in terms of corporate security and the institution's market image.

**Keywords:** *Compliance*. Internal investigations. Financial Institutions

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA.....	3
1.2 OBJETIVO GERAL DO ESTUDO .....	4
1.3 IMPORTÂNCIA PRÁTICA DO ESTUDO.....	4
1.4 ASPECTOS CONCEITUAIS SOBRE O TEMA .....	5
1.4.1 O <i>Compliance</i> .....	5
1.4.2 INVESTIGAÇÃO INTERNA CORPORATIVA.....	7
1.4.3 DAS FASES DE UMA INVESTIGAÇÃO.....	10
1.4.3.1 Grupo de Trabalho.....	10
1.4.3.2 Preservação, coleta e análise documental .....	10
1.4.3.3 Entrevistas.....	11
1.4.3.4 Relatório .....	12
1.4.3.5 Planejamento de Ações Recomendadas.....	13
<b>2 METODOLOGIA E DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>14</b>
<b>3 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>17</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>18</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A corrupção tem sido o palco de diversos escândalos, nos mais diversificados momentos da história. Dando um contexto histórico quando mencionado o tema de corrupção não há como mencionar o caso de Watergate, escândalo ocorrido na década de 70 nos Estados Unidos da América. Em decorrência do caso mencionado foi criado, pelo Congresso Americano, a *Foreign Corrupt Practices Act (FCPA)* que objetiva combater a corrupção transacional, seja por uma entidade ou uma pessoa relacionada aos EUA.

Em vigor desde 2011a *United Kingdom Bribery Act (UKBA)*, tem como sua principal característica é a extraterritorialidade, ou seja, não se restringindo apenas as empresas do Reino Unido, mas influenciando assim empresas estrangeiras que atuem em solo britânico, se tornando uma das legislações anticorrupção mais rígidas do mundo.

No contexto brasileiro, foi promulgada, em 2013, a Lei nº 12.846, também reconhecida como Lei Anticorrupção, que visa 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. A referida lei é um avanço considerável para o contexto brasileiro como incentivo ao combate a corrupção e a responsabilização objetiva da empresa e de seus dirigentes.

A Lei Anticorrupção também representa, de certo modo, um incentivo para que as empresas privadas adotem práticas éticas nas transações com o poder público ou mesmo entre organizações privadas. Neste contexto, a introdução dos programas de *compliance* entre entidades privadas pode ser entendido como uma forma de reforçar as ações éticas, e o combate institucionalizado contra a corrupção.

Além da legislação acima mencionada, não pode-se deixar de mencionar a Resolução nº 4.859/2020 do BACEN, em que no seu artigo 3º, § 2º, v, apresenta a a necessidade de reportar as comunicações realizadas através de um canal de comunicação, ou seja, um canal de Comunicação do que trata o artigo 2º da mesma resolução.

Art. 2º As instituições mencionadas no art. 1º devem disponibilizar canal de comunicação por meio do qual funcionários, colaboradores, clientes, usuários, parceiros ou fornecedores possam comunicar, sem necessidade de se identificarem, situações com indícios de ilicitude de qualquer natureza, relacionadas com as atividades da instituição.

Parágrafo único. Os procedimentos de utilização do canal de comunicação de que trata o caput devem constar de regulamento próprio e ser divulgados na página da instituição na internet.

Art. 3º As instituições mencionadas no art. 1º devem designar componente organizacional responsável pelo acolhimento e encaminhamento da comunicação de que trata o art. 2º à área competente para tratamento da situação.

§ 1º É facultada a designação de componente organizacional já existente para exercer as atividades mencionadas no caput, desde que a sua atuação seja pautada pela confidencialidade, independência, imparcialidade e isenção.

§ 2º O componente organizacional de que trata o caput deve elaborar relatório semestral, referenciado nas datas-base de 30 de junho e 31 de dezembro, contendo, no mínimo:

- I - o número de comunicações recebidas;
- II - a natureza das comunicações;
- III - as áreas competentes pelo tratamento da situação;
- IV - o prazo médio de tratamento; e
- V - as medidas adotadas pela instituição.

Como exposto no artigo 3º, § 2º, o relatório deverá ser extraído semestralmente, deixando a disposição do Conselho de Administração ou Diretoria se o primeiro não existir e a disposição do BACEN.

Não muito incomum o BACEN encaminha ofícios as instituições financeiras referente ao tema do Canal de Comunicação, de forma que do envio do relatório semestral poderá pedir mais evidências do tratamento e da investigação interna realizada pela instituição, baseando-se no inciso v do artigo acima mencionado.

As empresas que obtenham estruturas de *compliance* passam a ser percebidas e recebidas de forma mais positiva no mercado nacional e internacional, com ganhos de oportunidades comerciais e imagem corporativa, tome-se como exemplo as políticas empresariais de grandes corporações multinacionais, que recusam relações comerciais com empresas que não possuam processos e programas de integridade alinhados as suas normas e as leis internacionais.

Com a regulamentação aquecida no mercado, a introdução de Programas de *Compliance* ganha espaço dentro do universo corporativo. Neste escopo, destaca-se as atividades desempenhas pela *due diligence* preventiva e das investigações internas corporativas oriunda de denúncias realizadas por meio do de um canal específico para o tema – Canal de Comunicação.

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

Em linha com as regulamentações e as melhores práticas do mercado quando é esperado que as empresas, em especial do Mercado Financeiro adotem medidas imediatas para a apuração de indícios de violações as Leis e Regulamentos.

A instituição poderá avaliar e implementar medidas efetivas somente se a apuração for estruturada e bem conduzida. Desta forma o encerramento imediato de prática indevidas, a identificação, punição e aprimoramento de políticas, procedimento e controles para a mitigação de riscos de novas violações são essenciais. A condução correta da investigação será essencial para a empresa ter condições de resposta perante a órgãos reguladores, autoridades públicas, stakeholders entre outros.

Em uma eventual ação judicial ou processo administrativo, comprovação da investigação interna realizada poderá ser essencial para a defesa da instituição, uma vez que a cooperação da empresa é uma das formas de mitigação das sanções previstas na Lei Anticorrupção 12.846/2013.

As suspeitas de atos desconformes com as boas práticas poderão despertar expectativas da auditoria interna quanto a condução de uma investigação interna, a qual será avaliada pelos auditores externos para emissão de relatórios de auditoria.

A governança da investigação, a independência, qualificação técnica, experiência da equipe, adequação e abrangência do escopo e da metodologia do trabalho são fundamentais para a credibilidade do processo investigatório.

É redobrado o cuidado das informações tratadas durante a investigação interna, pois caso o escopo inclua temas sensíveis, deverá ser analisado o risco de perda da instituição, uma vez que o poder público, os *stakeholders*, ou detentores de outros valores mobiliários da instituição poderão ter acesso a informações sobre o processo. Esta ação poderia obrigar os consultores a revelar o escopo e conteúdo do seu trabalho. Caso isso ocorra poderá ocorrer a *class action* (tipo de ação coletiva) dos acionistas ou detentores de valores mobiliários, frequente nos Estados Unidos, podendo assim as ações ou outros valores mobiliários da organização ou matriz ou da sua subsidiária poderem valor em virtude de atos ilícitos.

Desta forma, evidencia-se que da existência de um programa de *Compliance* em que seja possível realizar um processo de investigação interna de forma estruturada e independente só tende a trazer benefícios a instituição.

A investigação interna corporativa tem o condão de mitigar riscos e prejuízos derivados de práticas corruptivas ou fraudes corporativas, de forma que é possível reduzir os as perdas econômicas decorrentes dos atos ilícitos e fraudes cometidas.

O ganho de reputação adquirido pela adoção das práticas de *compliance* transcende as relações comerciais e mercadológicas, alcançando das autoridades, aos agentes reguladores, instâncias de controle e a toda a sociedade.

## 1.2 OBJETIVO GERAL DO ESTUDO

O presente trabalho visa descrever o processo de investigação interna corporativa de uma instituição financeira.

## 1.3 IMPORTÂNCIA PRÁTICA DO ESTUDO

As instituições bancárias são obrigadas, por regulamentação, ao fornecimento de um canal de comunicação adequado para a tratativa de ato ilícitos e fraudes corporativas, o que parece contribuir para que estas entidades estabeleçam parâmetros éticos na conduta de suas atividades. Assim, o presente relatório técnico torna-se relevante ao retratar os procedimentos adotados, por uma instituição financeira, no que tange a conduta das investigações internas.

O trabalho é importante visto que pode servir como parâmetro para que outras instituições financeiras adequem ou revisem seus processos de investigação interna. Também contribui para empresas de outros seguimentos que desejam implementar ou aperfeiçoar os processos de investigação interna. De forma semelhante, o estudo pode servir de orientação para novas pesquisas científicas que desejam refletir sobre o processo de condução das investigações e realizar comparações com empresas de setores diferenciados.

## 1.4 ASPECTOS CONCEITUAIS SOBRE O TEMA

### 1.4.1 O *Compliance*

O termo *compliance* significa “ato de cumprir, estar de conformidade, cumprir regulamentos internos e externos, impostos as atividades da instituição, buscando mitigar o risco atrelado a reputação e ao regulatório” (MANZI, 2008, p. 15). Em novo teor, entende-se que é um conjunto de procedimentos adotados por uma empresa objetivando ao cumprimento de normas legais, diretrizes, regulamentos e políticas internas estabelecidas para a organização. O *compliance* anticorrupção também se concentra em um conjunto de mecanismos e medidas de prevenção, à detecção e combate a crimes de corrupção e outros tantos atos praticados contra a administração pública, e obviamente assegurar que os valores e normas de conduta sejam seguidos pelos empregados.

Os programas de *Compliance* anticorrupção têm a capacidade de estimular um ambiente profissional pautado em princípios éticos, acentuando uma governança corporativa confiável, à tornando mais atrativa aos investimentos. O sistema de gestão de pessoas é altamente fortalecido por programas de *compliance* melhorando as condições dentro do ambiente empresarial e de organizações, tendo por objetivo minimizar as multas por violação as normas, além de garantir uma proteção ética a imagem e reputação da empresa.

O artigo 7º, inciso VIII, da Lei 12.846/2013 expõe que serão levados em consideração na aplicação das sanções a existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo a denúncia de irregularidades e a aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta no âmbito da pessoa jurídica.

A Lei anticorrupção não retira a pessoa jurídica infratora das penalidades que lhe sejam atribuídas pela adoção dos mecanismos de *compliance* e cumprimento integral dos preceitos contidos nos programas de integridade, buscando apenas parâmetros normativos para a fixação das penalidades do artigo 6º, aplicando a sanção de acordo com a gravidade do fato. Resumidamente propõe para auxiliar o agente administrador na dosimetria da sanção, indiretamente o obrigando a considerar tais mecanismos do programa de integridade como um atenuante a penalidade imposta.

De tal forma a Controladoria Geral da União (CGU) já se posicionou que a devida comprovação de que a pessoa jurídica possui e aplica o programa de integridade, devidamente estruturado, regulamentado e efetivo, poderá e deverá beneficiar o administrador, nos termos de regulamento específicos no qual estão estabelecidos os parâmetros de avaliação dos procedimentos previstos no artigo 7º, inciso VIII da Lei 12.846/2013. Interessante destacar que o estado de São Paulo, por meio do Decreto nº 60.106 de 30 de janeiro de 2014, e a sua capital (Decreto nº 55.107, de 13 de maio de 2014) foram pioneiros no sentido de regulamentação e procedimentos de responsabilização cível e administrativa de pessoas jurídicas por atos corruptos contra a administração pública nacional e estrangeira.

De acordo com os princípios constitucionais do contraditório e ampla defesa os decretos mencionados anteriormente definiram a instauração e o julgamento do processo administrativo de responsabilização de supostos infratores, devidamente previstos nos artigos 2º e 3º do Decreto Estadual e os artigos 3º a 18º do Decreto Municipal), por obvio em consonância ao artigo 8º da Lei 12.846/2013.

Os artigos 16 e 17 da Lei Anticorrupção, permitem que infratores celebrem acordo de leniência, tendo o decreto Municipal disposto detalhadamente sobre o procedimento do acordo de leniência, conforme os artigos 25 a 33, diferente do Decreto Estadual, que apenas abre a possibilidade do acordo, conforme o artigo 4º.

O acordo de leniência tem o objetivo de fazer com que as empresas colaborem efetivamente com as investigações e com o processo administrativo. Dele deve resultar a identificação dos demais envolvidos na infração administrativa, quando couber; e a obtenção célere de informações e documentos que comprovem a infração sob apuração. É dever da empresa a reparação integral do dano (CGU, 2018).

Porém, a Lei 12.84/2013 não determina o “benefício” conferido as empresas e quais os elementos necessários para a implementação do programa de *Compliance*. Esses mecanismos e formas procedimentais são objetos de regulamentação do Poder Executivo Federal, conforme determina o artigo 7º inciso VIII da Lei 12.84/2013, entretanto há parâmetros que podem ser aplicados pelo fato de existir inúmeras experiências estrangeiras e orientações nacionais referentes ao programa de integridade como por exemplo: o Guia *FCPA (Resource Guide to the US Foreign Corrupt Practices Act)*, *US Sentencing Guidelines (SARIS)*, os Seis Princípios para a Prevenção do Suborno (*Six Principles to Prevent Bribery Act- UK Bribery Act*)

(BROOKS, 2019), Princípios para a Prevenção do Suborno em Negócios (*Business Principles for Countering Bribery*) da Transparência Internacional e o Manual de Responsabilidade Social das Empresas no Combate à Corrupção, editado pela Controladoria Geral da União, Ethos de Empresas e Responsabilidade Social e pelo Grupo de Trabalho do Pacto Empresarial pela Integridade Contra a Corrupção, Boas Práticas de Controles Internos, Ética e *Compliance* (*Good Practices on Internal Controls. Ethics and Compliance*), editado pela OCDE.

Até a década de 90, apenas os Estados Unidos possuía normas em que se poderia combater a corrupção, sendo ela denominada como o FCPA, sendo trazida por uma lei federal norte-americana em 1977. A Lei tinha como objetivo central combater a corrupção por determinadas pessoas ou entidades relacionadas aos Estados Unidos. O FCPA determina três pontos a serem observados e seguidos para a efetiva aplicação do *compliance*: Da presença de um contador forense, da provisão de livros e registro contábeis e a provisão de controles internos.

Tendo como benefício de quem possui um contador forense, a avaliação de risco de corrupção planejamento, implantação, implementação e avaliação de programas de integridade, indiretamente oferecendo investigações forenses transnacionais, inteligência corporativa, desenvolvimento e a aplicação correta de treinamentos e monitoramento dos programas de *compliance*.

Os livros e registros tem como função a menção da importância da preparação dos livros, registros e contas com as informações necessárias para refletir de forma objetiva e fiel as transações realizadas, além de detalhar de forma eficaz para aqueles que venham a conduzir a investigação baseada nas normas da FCPA.

Os controles internos sugerem que a criação e manutenção de um sistema de controle interno de contabilidade eficaz, que tenha como garantia o registro apropriado das transações de acordo com as regras e regulamentações.

#### 1.4.2 INVESTIGAÇÃO INTERNA CORPORATIVA

A Investigação Interna Corporativa é uma das ferramentas que tem o objetivo reconhecer a origem da corrupção ou de uma fraude corporativa, e com a objetividade da Lei Anticorrupção a investigação ganha protagonismo no que tange a responsabilização dos envolvidos no ato ilícito.

Muito comum que demandas que envolvam as investigações internas, ainda mais quando não oriundas de um Canal de Comunicação, tenham a sua origem em um processo tanto de auditoria interna quanto de auditoria externa.

Pois bem. Em breve e apertada síntese, **investigações internas são compostas por procedimentos que visam apurar denúncias**, sejam elas anônimas ou não, ou então identificar eventuais irregularidades praticadas por empregados, **em qualquer nível hierárquico**, no âmbito empresarial. As investigações, geralmente, têm início a partir do momento em que determinada companhia:

- a) recebe denúncia apresentada pessoalmente, via internet e/ou telefone, valendo destacar que as duas últimas modalidades aperfeiçoaram-se muito com o passar dos anos, mostrando-se hoje mais seguras e confiáveis;
- b) recebe relatórios de auditorias elaborados por profissionais internos e/ou externos;
- c) realiza alterações em seu quadro de empregados, sendo certo que em muitas vezes o novo ocupante do cargo verifica e denuncia eventuais irregularidades cometidas por seus antecessores;
- d) recebe, por exemplo, notificações emitidas por autoridades policiais, imigratórias ou então por auditores fiscais vinculados à Superintendência Regional do Trabalho e Emprego – SRTE competente; e
- e) é objeto de busca e apreensão ou então de outras medidas, incluindo, por exemplo, mandados de prisão expedidos por autoridades policiais ou judiciais contra seus empregados.”

Assim, entende Mauricio Pepe de Lion quanto a execução do processo de investigação interna. Ainda que seja inegável a vantagem do investimento em processos eficazes de investigações internas, ainda há muita represália no sentido do receio relacionado a imagem reputacional e ao investimento monetário exercido.

Para que uma investigação seja de fato eficaz é imprescindível que a coleta das informações e documentos seja realizada com a máxima cautela, para que não ocorra nenhuma adulteração de provas. A investigação interna tem como um dos principais objetos, a identificação e mitigação de fraudes, sendo reconhecido internacionalmente que a fraude pode ser oriunda de: (i) Corrupção, (ii) apropriação indébita de ativos e (iii) demonstrações fraudulentas.

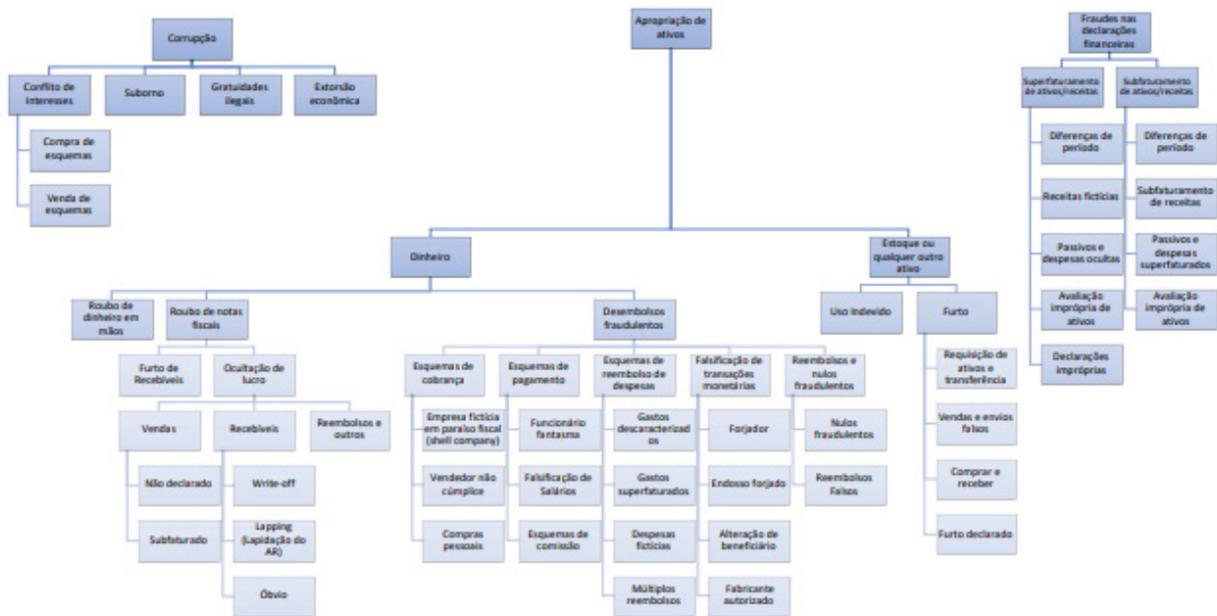
FIGURA 1 – ORIGENS DAS FRAUDES



FONTE: Dados da pesquisa (2023).

A Figura 2 permite visualizar o que pode derivar dos itens mencionados na Figura 1 e que constituem o conceito de fraude.

FIGURA 2 – DERIVAÇÕES DAS FRAUDES



FONTE: Dados da pesquisa (2023).

### 1.4.3 DAS FASES DE UMA INVESTIGAÇÃO

#### 1.4.3.1 Grupo de Trabalho

Ainda que a área de *compliance* seja a responsável pela gestão das investigações internas, por vezes é interessante manter relações com outras áreas das organizações, tais como as áreas de: Auditoria Interna, Segurança Patrimonial, Recursos Humanos, Jurídico, Tecnologia da Informação. O proposto é que todos os profissionais integrantes ao grupo de trabalho da investigação recebam um treinamento específico do Documento Normativo, este podendo ser a Política Interna de Investigação Interna Corporativa (Matheus Cunha, Marcio El Kalay, Alexandre Serpa , 2020).

Ressalta-se que o manual de procedimentos adotados, que contenha as técnicas adotadas pelo grupo de trabalho, no que tange a confidencialidade, coleta, tratamento e a análise de dados e entrevista, não deve ser público para toda a instituição, sendo assim deverá ser classificado como “Documento Confidencial”. Caso a investigação seja má conduzida, poderá gerar riscos altos tanto ao grupo de trabalho como quanto a própria instituição, podendo ocorrer em âmbito, trabalhista, cível e criminal.

A possibilidade de uma investigação externa – ou seja, por uma equipe terceirizada – deveria estar prevista na Política Interna de Investigação Interna. A terceirização poderá ser total ou parcial, porém os critérios para estabelecer essa característica deverá ser tratado caso a caso.

O *Evaluation of Corporate Compliance programs* expõe que para a avaliação da efetividade do Programa de *Compliance* quando terceirizado, é essencial a comprovação de que a terceirização de fato ocorreu, para que essa demonstração ocorra deverá em que situações a terceirização ocorreu e a quais documentos os advogados/consultores tiveram acesso.

#### 1.4.3.2 Preservação, coleta e análise documental

Independente do tipo de investigação a ser realizada, a preservação, coleta e análise dos documentos deverão se atentar as medidas de prevenção aos: (i)

documentos eletrônicos armazenados internamente; (ii) documentos físicos na companhia e de empresas terceirizadas; (iii) informações da empresa nos dispositivos – celulares, *pendrive*, risco rígido externo e computadores de colaboradores e (iv) e-mails e calendários de servidores externos. Parece ser relevante que a equipe de investigação tenha em mente o volume de informações coletadas, uma vez que além do alto custo de armazenamento, o tempo de análise, caso a volumetria seja alta será bastante considerável.

Além da análise da volumetria e do método de armazenamento, é essencial a definição de um escopo da investigação a ser realizada para que a conclusão seja de fato efetiva. Em um cenário ideal, os times que irão compor a investigação deverão ter experiência em contabilidade, finanças, análise de contratos com terceiros, comunicações, análise de mídias ou litígios relacionados ao escopo do trabalho.

#### 1.4.3.3 Entrevistas

As entrevistas estão no escopo de um processo investigatório, pois são necessárias desde a investigação de um leve desvio de conduta, até na identificação de violações graves relacionadas a Lei nº 12.846/13 ou demais legislações anticorrupção de outras jurisdições. Na fase de entrevistas é possível:

- a. Definir o escopo da investigação
- b. Melhor entendimento do(s) fato(s) investigados
- c. O grau de envolvimento de demais colaboradores/terceiros/parceiros

As entrevistas podem ocorrer em dois momentos, sendo a preliminar e a substantiva. As entrevistas preliminares ocorrem na busca de um *background* dos fatos ou documentos, já as entrevistas substanciais ocorrem com foco em alegações e fatos principais do processo investigatório.

As chamadas “entrevistas de confronto” ocorrem quando após a investigação já há a comprovação do envolvimento do entrevistado com o objeto da demanda interna, assim como forma de mitigar possíveis danos a empresa decide por convidar o entrevistado a dividir com os entrevistadores a sua versão, porém, o risco de um passivo trabalhista em uma situação de “entrevista de confronto” é altíssimo, de forma que só deverá ser conduzida por profissionais treinados e experientes.

A metodologia PEACE é um modelo de entrevistas reconhecido, sendo originado na Inglaterra e no País de Gales nas décadas de 70 e 80 (Matheus Cunha,

Marcio El Kalay, Alexandre Serpa , 2020)). O método reuniu esforços de policiais e psicólogos em que desenvolveram uma estrutura de entrevistas Investigativas com a finalidade de combater a proliferação de falsas confissões e introduzir transparência ao processo.

FIGURA 3 - METODOLOGIA PEACE



FONTE: Dados da pesquisa (2023).

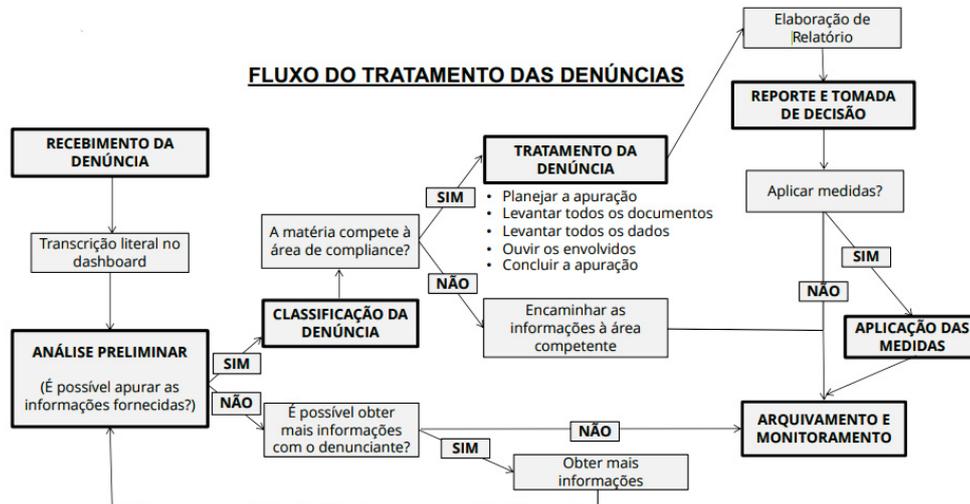
#### 1.4.3.4 Relatório

Ao final da Investigação Interna é emitido um relatório pela área de *Compliance* e apresentado a indivíduos com poderes para tomada de decisão. O Relatório normalmente aborda:

- a. Introdução;  
Eventuais limitações deverão ser abordadas no relatório.
- b. Indicação da metodologia utilizada;
- c. Os resultados sem juízo de valor por parte dos investigadores;
- d. Recomendações de medidas disciplinares

O relatório deverá ser realizado apenas ao final da investigação, logo, estará presente ao final do procedimento do recebimento de uma denúncia conforme demonstrado na Figura 4.

FIGURA 4 – FLUXO DE TRATAMENTO DAS DENÚNCIAS



FONTE: Dados da pesquisa (2023).

O relatório deverá ser de fácil compreensão, de forma que não haja espaço para incertezas ao leitor. É fundamental que o documento seja imparcial e objetivo, de forma que o documento não transpareça nenhum tipo de viés relacionado a investigação realizada.

Dos itens imprescindíveis para a realização do documento estão: (i) sumário executivo, (ii) escopo da alegação, (iii) demonstração de aplicação as políticas internas, (iv) o *background check* dos envolvidos, (v) detalhamento das atividades envolvidas, (vi) medidas adotadas, (vii) histórico dos envolvidos na empresa, (viii) resultado da investigação realizada e (ix) recomendações / ações de melhoria.

#### 1.4.3.5 Planejamento de Ações Recomendadas

A empresa deverá estar preparada para possíveis questionamentos de autoridades reguladoras, como por exemplo o Banco Central do Brasil no caso de Instituições reguladas por ele no Mercado Financeiro, desta forma é necessário ter embasamento para justificar as medidas tomadas, e se tais medidas foram as adequadas. Parece ser importante ressaltar que em casos de múltiplas jurisdições a empresa deverá considerar as demais jurisdições aplicáveis no momento do reporte.

O cenário ideal seria que houvesse a criação de uma matriz de consequências, para a devida justificativa e orientação das decisões tomadas pela companhia em decorrência da investigação interna corporativa realizada. A matriz poderá considerar aspectos de reincidência, violação a legislação, treinamento aplicado aos envolvidos, envolvimento da alta administração corporativa. Uma vez que a matriz de consequência estiver estabelecida, a instituição poderá aplicar as sanções de forma uniforme para casos com similaridade.

## **2 METODOLOGIA E DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS**

No intuito de analisar um processo de investigação interna este Relatório Técnico tem o objetivo de analisar uma Instituição Financeira regulada e licenciada pelo Banco Central do Brasil há 8 anos, com uma estrutura de 6.000 colaboradores. A empresa conta com uma equipe de *Compliance* composta por 32 (trinta e dois) colaboradores, sendo 02 (dois) Diretores Estatutários, 01 (um) Head, 02 (dois) Gerentes, 02 (dois) coordenadores, 01 (um) especialista e 24 (vinte e quatro) analistas divididos entre sênior, pleno e júnior. A estrutura de *Compliance* é formada por: i) *Compliance* Regulatório; ii) *Compliance* de cambio; iii) Monitoramento; iv) Prevenção a Lavagem de Dinheiro e Financiamento ao Terrorismo – PLD/FT; e v) Investimentos.

A empresa passa sequencialmente por processos de investigação interna, casos estes derivados do Canal de Comunicação do Banco, uma vez que o canal de comunicação é obrigatório pela Resolução nº 4.859/2020 do BACEN, permitindo que os funcionários, colaboradores, clientes, usuários, parceiros e fornecedores reportem incidentes com indícios de irregularidade dentro do escopo do canal de Comunicação e decorrente a atividade da instituição.

O Canal de Comunicação tem recebido relatos relacionados a: (i) assédio moral; (ii) assédio sexual; (iii) conduta inadequada; (iv) conflito de interesses; (v) corrupção ou suborno; (vi) descumprimento de normas, leis e políticas; (vii) fraude ou roubo; (viii) vazamento ou uso indevido de informações; (ix) discriminação racial; (x) discriminação de gênero; (xi) discriminação LGBT fobia; (xii) discriminação de condição econômica e (xiii) outros

Além da Resolução nº 4.859/2020 do BACEN, o canal de comunicação segue a Instrução Normativa BACEN/DEORF nº 42 de 11/11/2020, responsável pela divulgação de procedimentos para remessa de informações que possam afetar a

reputação das pessoas especificadas nos incisos I e II do art. 1º da Resolução CMN nº 4.859, de 23 de outubro de 2020.

A presente análise identificou que dos 1.236 (mil duzentos e trinta e seis) casos recebidos no canal de comunicação, apenas 18 (dezoito) são considerados válidos. Dos casos válidos concentram-se uma maioria referente a assédio moral na instituição.

A área de *Compliance* recebe e trata as denúncias encaminhadas ao canal oficial. Além disso, caso seja identificado algum relato que vá contra os princípios éticos estabelecidos no Código de Ética e Conduta da Instituição, o Subcomitê de Ética é acionado para a tratativa e deliberação. Caso não seja identificado nenhuma conduta ética, sendo estas questões mais operacionais o time de *Compliance* aciona o time de Gente e Gestão para alinhamento de ações de aculturação e tratativas mais diretas com os times pertinentes.

Aos casos que é necessário o procedimento de Investigação Interna Corporativa, o time de *Compliance* conduz com o auxílio do Subcomitê de Ética, aonde:

1. **Estabelecer um grupo de trabalho:** o qual será responsável por toda a investigação e reporte ao Subcomitê de Ética.
2. **Avaliação do potencial do relato:** ocorre a verificação do potencial do dano reputação e a possibilidade da veracidade.
3. **Preservação, coleta e análise de provas e documentos**
4. **Realização de entrevistas:** o grupo de trabalho realiza entrevistas com o denunciante – caso este concorde com a entrevista e se sinta a vontade para identificar-se, em todo processo é garantido o anonimato -, com testemunhas indicadas, com o denunciado – em momento propício – e com o gestor do denunciado.  
Em todo processo de entrevistas os participantes assinam um termo de confidencialidade do processo.
5. **Elaboração de relatório:** o relatório é apresentado ao Subcomitê de Ética, que deliberará sobre o caso.  
Caso o Subcomitê delibere por uma sanção, o gestor do denunciado poderá aplicar uma sanção mais severa que o estabelecido pelo Subcomitê, mas nunca menor que a sanção deliberada.

É permitido ao gestor a opção de desligamento do denunciado, caso o subcomitê decida por apenas uma advertência ou suspensão;

6. **Plano de remediação:** estes planos serão responsáveis em comprovar os planos de remediação as autoridades ou reguladores, como no caso o BACEN, com a finalidade de demonstrar que todas as medidas necessárias a conclusão do caso foram tomadas.

As fases acima mencionadas são essenciais para que o processo de investigação seja eficaz, trazendo assim credibilidade a instituição. Um processo bem conduzido atrelado a um programa de *Compliance* estruturado com a existência de um programa de *compliance* eficaz e estruturado, ancorado em mecanismos de controles internos, e alinhado as práticas de boa governança corporativa, só tende a trazer benefícios, diretos e indiretos tanto ao mundo corporativo quanto ao mercado financeiro.

O programa de *compliance* reduz riscos e prejuízos derivados diretamente das práticas corruptivas, é por óbvio que a implementação do controle com um processo de investigação interna corporativa tem a capacidade plena de reduzir os riscos de perdas econômicas decorrentes da corrupção ou qualquer outra prática imoral ou ilegal praticada em detrimento da corporação. A efetividade do programa de *compliance* traz benefícios legais as empresas possam ser responsabilizadas no rol de crimes elencados pela Lei nº 12.846/2013. Desde que atendidos em critérios legais, o Programa de *Compliance* possibilita a atenuação de certas sanções, nos termos da referida lei.

O ganho de reputação adquirido pela adoção das práticas de *compliance* transcende as relações comerciais e mercadológicas, alcançando das autoridades, aos agentes reguladores, instâncias de controle e a toda a sociedade.

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É imprescindível ressaltar que as diretrizes apresentadas abordam os elementos básicos de um Programa de Integridade – *Compliance* – e que cada empresa possui suas particularidades e características específicas.

A avaliação do *Compliance* pode ser utilizada tanto na aplicabilidade de sanções – em fator de redução de multa – quanto em celebração de acordo de leniência, sendo nesse caso, a cargo da empresa o compromisso de adotar e aperfeiçoar o Programa de Integridade. Sendo assim, em um eventual processo administrativo de responsabilização, a empresa terá o programa como defesa, por isso a especial atenção e comprovação da sua efetividade, bem como na efetividade das Investigações Internas realizadas.

Por fim, estabelecemos que é inegável as sanções e regras estabelecidas pela Lei 12.846/2013 nos colocaram à tona importante análise acerca do papel das empresas na luta contra a corrupção ou qualquer outro tipo de ato ilícito cometido. Mais que isso, as empresas devem aderir a consciência de que o investimento em um Programa de Integridade permeia a atividade empresarial, sendo cada vez mais valorizado pelo mercado e aumentando a credibilidade das empresas comprometidas com a integridade, uma vez que há vantagem competitiva diante dos concorrentes, esboçando critérios diferenciais na concretização de investimentos, créditos ou financiamentos. No mundo corporativo as características éticas tornam-se um diferencial para a efetiva evolução de mercado, levando em consideração um ambiente de negócio íntegro.

## REFERÊNCIAS

BITTENCOURT, Sidney. Comentários à Lei Anticorrupção; Lei 12.846/2013. 2. Ed. Rio de Janeiro: Revista dos Tribunais, 2005.

BRASIL. Lei Nº 12.846/2013. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm).

BROOKS, Jermyn P. Transparency International: the global coalition against corruption. Business Principles for Countering Bribery. English, Second Edition, Disponível em: [http://archive.transparency.org/global\\_priorities/private\\_sector/business\\_principles](http://archive.transparency.org/global_priorities/private_sector/business_principles).

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO. Lei Anticorrupção. Disponível em: <https://www.cgu.gov.br/assuntos/responsabilizacao-de-empresas/lei-anticorruptao>.

MANZI, Vanessa Alessi. *Compliance* no Brasil. 1. Ed. São Paulo: Saint Paul, 2008.

Matheus Cunha, Marcio El Kalay, Alexandre Serpa / LEC EDITORA; 1ª edição (8 dezembro 2020). *Compliance Além do Manual: Coleção Compliance Mastermind* Vol. 2

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO. Manual de Responsabilidade Social. Disponível em <http://www.cgu.gov.br/publicacoes/ManualRespSocial/index.asp>.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO. A Responsabilidade Social das Empresas no Combate à Corrupção. Disponível em <[http://www3.ethos.org.br/cedoc/a-responsabilidade-social-das-empresas-no-combate-acorruptao/#.VM-\\_LjCsiSo](http://www3.ethos.org.br/cedoc/a-responsabilidade-social-das-empresas-no-combate-acorruptao/#.VM-_LjCsiSo)>.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO. Como implementar medidas de integridade. Disponível em <http://www.cgu.gov.br/assuntos/etica-e-integridade/setor-privado/como-implementar-medidas-de-integridade>.

DEPARTMENT OF JUSTICE. A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act Disponível em <http://www.justice.gov/criminal/fraud/fcpa/guidance/guide.pdf>.

DEPARTMENT OF JUSTICE. Transparency International The Global Coalition Against Corruption. Policy Brief 05/2014: Closing Banks To The Corrupt: The Role Of Due Diligence And Peps. Disponível em <[Http://www.transparency.org/whatwedo/publication/business\\_principles\\_for\\_co-unterico\\_bribery](http://www.transparency.org/whatwedo/publication/business_principles_for_co-unterico_bribery)>.

HOLBROOK, Marla Davis. A Seven-Step Process to Creating Standards-based IEPs. Jun 2007 Project Forum at NASDSE. Disponível em <https://education.ohio.gov/getattachment/Topics/Special-Education/Federal-and-State-Requirements/Federal-esources/7StepProcesstoCreatingStandards-basedIEPs.pdf.aspx>.

OCDE. Good Practice Guidance on Internal Controls, Ethics, and *Compliance*. Disponível em: <http://www.oecd.org/investment/anti-bribery/anti-briberyconvention/44884389.pdf>.

SARIS, Patti B. United States Sentencing Commission Guidelines Manual. Disponível em [http://www.ussc.gov/sites/default/files/pdf/guidelines-manual/2013/manualpdf/2013\\_Guidelines\\_Manual\\_Full.pdf](http://www.ussc.gov/sites/default/files/pdf/guidelines-manual/2013/manualpdf/2013_Guidelines_Manual_Full.pdf).

TRANSPARENCY INTERNACIONAL, The Global Coalition Against Corruption. Transparência Internacional Disponível em: <https://www.ipc.transparenciainternacional.org.br/>.

<https://www.justice.gov/criminal-fraud/page/file/937501/download>

*Reino Unido. BRIBERY ACT 2010. United Kingdom Bribery Act (UKBA)*. Disponível em: <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2010/23/contents>

*Estados Unidos. Foreign Corrupt Practices Act (FCPA)*. Disponível em: <https://www.justice.gov/sites/default/files/criminal-fraud/legacy/2012/11/14/fcpa-english.pdf>