



QUAL O PAPEL DO COMPLIANCE?

O alinhamento das empresas às agendas ambiental, social e de governança ganhou status de “grande missão” para os líderes corporativos em 2021, o que traz à tona a dúvida sobre o papel do Compliance nessa jornada e impulsiona a criação de um novo curso da LEC

CURSO DE COMPLIANCE EM PROTEÇÃO DE DADOS

+ CERTIFICAÇÃO CPC-PD

CARGA HORÁRIA: 27H E 30MIN

NOVO
FORMATO

O Curso de Compliance em Proteção de Dados ensina como implementar e aperfeiçoar um programa de proteção de dados de acordo com as melhores práticas internacionais, e atendendo às novas exigências da Lei Geral de Proteção de Dados.

AULAS ONLINE E AO VIVO

Participe, pergunte e interaja com profissionais e experts em aulas virtuais ao vivo.

CONTEÚDO ON DEMAND

Vídeos complementares às aulas ao vivo e materiais de apoio para download.

CERTIFICAÇÃO CPC-PD

Prepare-se para se tornar um profissional certificado pela LEC e pela FGV-Projetos, sem qualquer custo adicional. A Certificação Profissional de Compliance em Proteção de Dados reconhece as competências de um profissional para implementar e gerir um programa de compliance em conformidade com as exigências da Lei de Geral de Proteção de Dados (LGPD).

Saia na frente e aproveite melhores
oportunidades de carreira



06. COMPLIANCE E ESG

O impacto dessas três letras no ambiente corporativo global se faz sentir cada vez mais e em diferentes frentes dos negócios. A LEC foi buscar entender, como o Compliance se insere nesse novo contexto?



A primeira publicação de negócios com foco em Compliance do Brasil

Idealizador: Daniel Sibille
Diretora: Alessandra Gonsales

Editora LEC
Av. Paulista, 1274 - 12º andar, conj. 32
Ed. Asahi - Bela Vista - São Paulo / SP
Telefone: 55 11 3259-2837
E-mail: contato@lec.com.br

REDAÇÃO E EDIÇÃO



Fundador: José Luiz de Paula Jr.
Editor: Aûani Cusma de Paula

Cusman Editora Especializada Ltda
Rua Antonio Tavares, 59 – Cambuci
01542-010 – São Paulo – SP
Fone: (11) 3392-2584
aواني@cusmaneditora.com.br

A revista LEC não se responsabiliza pelas informações emitidas por terceiros.

16. LEC News

A regulamentação de direitos humanos sobre a cadeia de suprimentos da Alemanha e novos estudos da OCDE sobre o lobby.

18. ESPECIAL - INVESTIGAÇÕES SOMBRA

As shadow investigations representam um dos grandes desafios profissionais para os Compliance Officers, que, por sua vez, questionam cada vez mais sobre o escopo e a amplitude das investigações solicitadas pelos auditores à empresa e a própria noção de “conforto” do auditor.

30. PAPO DE COMPLIANCE

Profissionais de Compliance passaram anos batendo o bumbo para incentivar os funcionários a utilizarem o canal de denúncias. Agora que o povo começou a fazê-lo com mais frequência e para mais situações, é preciso dar respostas. O grande desafio é como comunicar as consequências geradas pela denúncia sem gerar riscos jurídicos ou de reputação para a companhia.

34. LEC NEWS - ANTICORRUPÇÃO

Mais uma empresa fecha acordo simultâneo com autoridades de diferentes países por conta de corrupção.

36. TONE AT THE TOP

Adriana Aroulhos, presidente da SAP Brasil e o papel da liderança e das pessoas na construção da cultura de integridade.

40. LEC EXPERIENCE

A cobertura completa do evento online de Compliance do ano. 19 páginas com todos os principais assuntos abordados e a entrevista completa com o ex-juiz e ex-ministro Sérgio Moro.

62. PLDFT

Os robôs estão ganhando espaço no mercado de investimentos financeiros. Por isso é preciso conhecê-los melhor.

68. LEC NEWS - PLDFT

O acordo do banco Julius Baer por sua participação no caso FIFA e a prisão de um banqueiro austríaco que ajudou a Odebrecht a lavar dinheiro e sonegar impostos no Brasil.

Aprofundando o conhecimento



Alessandra Gonsales
Sócia-fundadora
contato@lec.com.br

É ir além do que está na superfície que garante à LEC o respeito dos profissionais da área de Compliance, dos mais jovens aos “veteranos” do mercado

Instituição comprometida não só com a difusão, mas também com a evolução do Compliance no ambiente de negócio brasileiro, a LEC sempre se propôs a ir além do básico para entregar mais à sua comunidade.

Mais conteúdo, mais experiência, mais relacionamentos, mais conhecimento para os profissionais de Compliance do Brasil e do exterior. Desde os nossos primeiros dias, sempre nos preocupamos em trazer para você a visão e a vivência de quem vive o Compliance na prática, no dia a dia. Esse é um dos pilares do nosso trabalho e o nosso compromisso com ele pode ser constatado em todas as nossas iniciativas.

Os cursos da LEC contam com um corpo de professores que reúne dezenas de profissionais que são referência para o mercado por sua atuação. Nossos eventos e congressos trazem para o palco grandes nomes do Compliance no Brasil e no exterior apresentando e debatendo os temas mais relevantes e atuais da área.

Com esta publicação, não poderia se dar nada diferente. Buscamos ir além da superfície da notícia, para, por exemplo, entender em profundidade os reflexos do que está acontecendo no ambiente de negócios para a área de Compliance. É o caso da reportagem sobre o papel do Compliance no ESG, tema que vem tomando boa parte da agenda das lideranças corporativas e tem potencial para mudar drasticamente a forma como os negócios operam, da sua produção até a forma como as marcas se apresentam aos seus consumidores. É óbvio que isso terá impactos sobre o trabalho dos Compliance Officers. Agora, saber quais serão esses impactos não tem nada de óbvio, como o leitor poderá constatar na matéria.

Na reportagem especial sobre *shadow investigations*, um dos temas mais sensíveis do mercado, escutamos profissionais de empresas, investigadores e auditores independentes para entender como elas funcionam e porque

vêm gerando muitos questionamentos da parte dos profissionais da área, entre outras coisas, em relação ao tamanho do escopo das investigações solicitadas, que serão “sombreadas” pelo time de serviços forenses da própria auditoria, e como as auditorias tem dado mais atenção a casos que, num primeiro momento, não tem relação direta com as demonstrações financeiras, caso de denúncias de assédio contra os dirigentes da companhia realizadas por meio dos canais de denúncias.

Falando em cursos e eventos, quem não teve a oportunidade de assistir ao LEC Experience Latam, realizado no final de maio, poderá ler aqui todos os principais debates e apresentações que marcaram o evento online de Compliance do ano, incluindo aí a íntegra da entrevista realizada ao vivo com o ex-juiz Sérgio Moro.

Atenta as movimentações mais recentes do mercado, esta edição da LEC traz também uma matéria sobre a necessidade de os profissionais de Compliance que atuam na área financeira, em especial no segmento de fundos de investimentos, darem mais atenção aos riscos de lavagem de dinheiro e financiamento do terrorismo oriundas das operações de impacto realizadas por robôs.

Essa amplitude de fontes de conhecimento que a LEC disponibiliza para os profissionais da área é o que nos converteu na principal referência em educação e informação especializada em Compliance do Brasil, reconhecida e respeitada tanto pelos jovens profissionais quanto pelos nomes mais consagrados da área.

Tenha certeza de que seguiremos trabalhando sem descanso para manter esse reconhecimento.

Boa leitura!

SOLUÇÕES INTELIGENTES

- **Programa de Compliance**
Implementação e Soluções on Demand
- **Programa de Compliance**
Gap Analysis, Certificações e Melhoria
- **Programa de Privacidade e Segurança da Informação**
Adequação LGPD, GDPR e outras normas
- **Governança Corporativa**
Soluções on Demand
- **Investigações Corporativas, Due Diligence e Background Check**
Soluções on Demand
- **T4 Academy**
Comunicação e Treinamento



/t4compliance



/t4compliance



T4 Compliance

É para apoiar ou para assumir?

Com o avanço da temática ESG nas empresas, surgem questionamentos sobre qual o papel da área de Compliance nessa agenda

Três letrinhas que representam uma jornada de transformação no mundo corporativo, quebrando paradigmas e gerando amplos impactos na forma como as empresas operam e se relacionam com funcionários, parceiros de negócios, governos e sociedade de forma mais ampla. Definido genericamente como um conjunto de estratégias, políticas e práticas corporativas relacionadas com o meio ambiente (E, de *environment*), a responsabilidade social (S, de Social) e a boa governança (G), o ESG é a bola da vez.

Lideranças do mundo dos negócios estão entre os maiores entusiastas dessa estratégia, assumindo o papel de conduzir suas empresas e respectivas cadeias de valor rumo a essa nova visão de mundo.

Aqui no Brasil, diversos estudos apontam para a importância que os empresários têm dado a essa agenda. Consultados para uma pesquisa da firma de auditoria e consultoria Grant Thornton no ano passado, 89% deles afirmaram que ESG é importante para os negócios.

O quanto disso é discurso e o que de fato será transformado ou construído durante essa jornada é algo que levará algum tempo até que se possa ter clareza.

Vai depender muito da relação das empresas com cada uma das três verticais e de como elas estão colocando (ou pretendem colocar) em prática essa agenda. Mas, uma coisa é certa: ao menos neste momento, o ESG está sendo inserido no coração da estratégia das grandes corporações. E isso é algo fundamental para entender o porquê dele ser diferente das práticas tradicionais relacionadas à responsabilidade socioambiental.

De alguma forma, o ESG dota de “humanidade” à pessoa jurídica, no sentido de que o seu papel social deixa de ser apenas o de gerar lucros, pagar salários e tributos. No contexto do ESG, a empresa existe para contribuir com um mundo melhor. E ela o faz sendo uma “pessoa” melhor, mais consciente do seu poder de influenciar mercados e sociedade e usando as suas capacidades para obter impactos positivo em termos sociais e ambientais. Não é mais só sobre neutralizar os danos do seu processo produtivo ou patrocinar uma entidade filantrópica. Com o ESG, as empresas pensam nesses temas de forma integrada a sua visão empresarial e aos seus processos de negócios, para que eles possam gerar mais benefícios para um grupo mais amplo de *stakeholders*.

Ao trazer o ESG para o centro da estratégia (ou para o discurso), as em-

presas também tentam responder a uma demanda que é do próprio mercado. A nova geração de consumidores, mais engajados, não aceita uma série de práticas relacionadas ao meio ambiente ou a questões sociais. Eles buscam identificação com as marcas com as quais se relacionam e consomem. E isso repercute em cascata: de redes de supermercados europeias (região que desde meados do século passado assumiu a liderança da agenda corporativa de responsabilidade socioambiental e que hoje, é a mais avançada na agenda ESG), que não aceitam comprar de marcas ou empresas que estejam relacionadas, de alguma forma, como o desmatamento da Amazônia; até pequenos fornecedores de indústrias químicas que não conseguem rastrear, desde a origem, os materiais usados na sua produção e acabam não conseguindo atender a exigência dessas empresas.

Em suma, o ESG não deve ser encarado só como uma questão de “bom mocismo” empresarial. Ela representa, realmente, uma agenda de sustentação para o futuro dos negócios.

E como fica o Compliance com isso tudo?

Em primeiro lugar, vamos ao básico.

O Compliance precisa conhecer o negócio da empresa na qual atua em profundidade. Ok. A frase já é clichê,



mas permanece uma verdade absoluta. E isso independe da empresa ter ou não uma estratégia ESG. Mas, tendo, é fundamental entender como a empresa está tratando dessa agenda.

Se esse for um tema embrionário na organização, ainda sem uma direção clara, o Compliance pode desempenhar um trabalho importante no sentido de chamar a atenção para ele junto à alta administração, estimulando o debate e, de alguma forma, assumindo a missão de trazer e, porque não, liderar essa agenda para a companhia. Ao menos num primeiro momento a área tem ferramentas que podem facilitar e contribuir com o desenvolvimento da agenda, inclusive sensibilizando a alta direção, que pode não ter a visão do todo. “O Compliance vai ter que estar sensível para não deixar o ESG virar uma colcha de retalhos”, acredita Isabela Bragança, General Counsel e Compliance Officer da CEP-TIS, empresa do segmento de dispositivos de segurança, controle e integridade.

Agora, o mais comum hoje, ao menos nas grandes companhias, é que o tema já esteja sendo tratado. Aí a questão que se impõe é outra. Qual o papel que caberá ao Compliance em relação a essa agenda? Isso é algo muito menos óbvio. Até porque, a área já é parte integrante do ESG. O Compliance e seus

temas – do risk assessment ao treinamento, passando pela gestão do canal de denúncias – compõe a estrutura do G, de governança corporativa. Os profissionais de Compliance precisam entender e assumir que dentro do contexto amplo de ESG, o papel da área é secundário, de apoio, mas de extrema importância. “O Compliance não pode se omitir dessa agenda. O ESG é mais uma das obrigações e compromissos da companhia com o mercado. É como uma nova missão para a qual ele precisa estar pronto para dar suporte aos comitês e ao conselho”, explica Gustavo Lucena, sócio de Risk Advisory da Deloitte, big 4 da área de auditoria e consultoria. A amplitude desse apoio e, por consequência, a capacidade de influenciar a agenda será proporcional ao tamanho e a maturidade que o Compliance tem dentro da empresa, além de outros fatores relacionados à sua própria organização.

Em fevereiro deste ano, a executiva Ana Paula Candeloro, assumiu a diretoria executiva de Compliance do UBS BB, joint venture entre os bancos suíço e brasileiro na área de gestão de recursos. Sua cadeira responde pelos temas de regulatório, conformidade e governança da instituição. Na estrutura organizacional, os temas relacionados ao ESG também estão sob sua responsabilidade,

dando a executiva, que se reporta diretamente ao CEO do UBS BB, mais do que poder influência, condições de garantir um compromisso efetivo da empresa com programas duradouros, métricas e avaliações mais sofisticadas, que vão integrar os parâmetros ESG na matriz SWOT (sigla em inglês para forças, fraquezas, oportunidades e ameaças). “A matriz é a chave para que essas questões deixem de ser vistas como problemas de imagem, risco reputacional e sejam incorporadas aos negócios, dando o reconhecimento dos seus impactos sobre a lucratividade das empresas”, aponta Ana Paula. Mas a estrutura que ela comanda, com a liderança dos temas de ESG, está longe de ser comum nos organogramas.

Se o ESG é muito maior que o Compliance, a advogada especializada em Compliance, Patricia Punder, é assertiva ao dizer que não se pode falar em ter um programa de ESG sem que a empresa tenha uma boa fundação. E, para ela, a base da casa, a fundação, é o Compliance. “Muitas empresas falam de ESG sem ter o programa de Compliance. O ESG é o telhado que se coloca por último. Sem fundação sólida, a casa cai”, aponta Patricia, para quem é preciso um olhar maior sobre os temas de governança na comparação com a agenda de meio ambiente, claramente o pilar do ESG mais

conhecido e divulgado hoje. “Estão focando muito em metas relacionadas ao meio ambiente, porque dá público. É preciso dar mais atenção à governança. Sem Governança, Controles Internos e Compliance, a casa vai cair”, reforça. Mas se a especialista atribui o Compliance como elemento mandatório à boa execução da estratégia ESG, ela também não acredita que a liderança do tema, inclusive em termos de influência, caiba à área. “Quem tem que fazer isso é o *board*, a liderança da empresa. Eles têm que escutar mais o Compliance, trazerem à área para a mesa, mas a responsabilidade é deles”, emenda Patrícia Punder.

A edição deste ano do tradicional Anti-Bribery and Corruption Benchmarking Report publicado pela empresa de serviços na área de GRC, Kroll, com profissionais de todo o mundo, aponta que 54% dos profissionais entrevistados acreditam que o ESG traz mais desafios do que benefícios para a função. Na América Latina e na Ásia, regiões com maior predisposição de incorporar o ESG ao programa de Compliance anticorrupção, tende a ser maior ainda.

Coordenador do novo curso de ESG da LEC e consultor sênior da firma especializada T4 Compliance, Emerson Siécola, vê o papel do Compliance como o de um protagonismo secundário. Para o especialista, não se pode jogar no colo do Compliance a responsabilidade por mais esse papel. Nesse contexto apontado, Siécola entende que é preciso, antes que o Compliance venha a assumir um papel mais efetivo se perguntar qual a estratégia da organização, o que ela pensa em termos de ESG?

Akira Ano Jr., Head de Compliance para América do Sul da petroquímica Braskem, também diz que o papel que o Compliance vai exercer depende muito de cada empresa, mas a princípio, ele não acredita que seria o Compliance a liderar a agenda ESG. Por outro lado, o executivo da Braskem acredita que o responsável por ESG poderia ser, facilmente, o responsável por Compliance também, não só por conta do pilar de governança, mas também pelo social, que entre ou-

Fotos: Divulgação Tesco



tras coisas, prevê o amadurecimento e fortalecimento de cultura ética, o respeito ao ser humano, à diversidade, ao não assédio... Temas importantes para o desenvolvimento da cultura de Compliance. “Eu vejo o cara de ESG com grande possibilidade de também ser um head de Compliance, ainda mais pensando na prática de mesclar o Compliance com Jurídico, Riscos ou Auditoria que acontece em vários lugares”, pontua Ano Jr..

UM MEIO PARA ENDEREÇAR QUESTÕES

É por meio do programa de Compliance que se pode evidenciar à alta administração a quantidade de alegações relacionadas a assédio moral ou sexual, por exemplo. E por se tratar de algo que faz parte do seu dia a dia, o Compliance pode dar muito mais força a apuração de uma denúncia do que o gerente de meio ambiente, que pode não querer abrir algo que possa demonstrar uma eventual fragilidade no seu processo, ou mesmo pelo conflito de interesse. Por meio do canal de denúncias podem chegar comunicações falando de trabalho escravo ou violações relacionadas ao meio ambiente. Companhias que já precisam lidar com exigências legais e regulatórias, como leis ambientais ou trabalhistas, são cumpridas por um profissional ou área dedica-

da. “Ele tem suas atribuições e por uma questão de rotina do dia a dia, não vejo esse profissional se comunicando com Compliance ou vice-versa. Cabe aos profissionais de Compliance buscar uma aproximação – voltado ao ponto estratégico – para que os riscos considerados pelas empresas contemplem os riscos de ESG que muitas empresas já praticam”, explica Siécola.

O mesmo vale para casos de assédio e racismo, que hoje em dia, são levadas muito mais a sério pelas empresas, em grande parte pelo fortalecimento do canal de denúncias e dos próprios processos de investigação conduzidos ou orientados pelo Compliance. “Temos uma participação importante nesse processo quando fazemos uma avaliação de terceiros, uma *due diligence* de condições ambientais, olhamos os TACs, se existem sanções por corrupção. Quando fazemos doações, fazemos avaliação dos doadores e patrocinadores”, reforça o executivo da Braskem, que acredita que a chegada dessa onda ESG, lhe permitiu enxergar ainda melhor como o trabalho do Compliance impacta os ambientes externo e interno das empresas.

A nova agenda tem potencial para gerar uma grande transformação cultural no ambiente corporativo, transformação já perseguida pela área de Compliance.



Fotos: Divulgação Carrefour

LOJAS DA TESCO (INGLATERRA) E DO CARREFOUR: questões relacionadas a temas ambientais e sociais pressionam as empresas para responder a esses novos anseios dos consumidores, com reflexos diretos para todos os negócios.

ce dentro do seu contexto de assegurar um ambiente de integridade, respeito e transparência nos negócios. Por isso, o Compliance pode seguir atuando com um disseminador do tema dentro da companhia, inclusive junto à alta administração, independentemente de a empresa ter uma estrutura dedicada ao ESG ou não. Para Ana Paula Candeloro, a área pode, por exemplo, dar mais luz ao debate sobre externalidades negativas da companhia e sua correlação com riscos reputacionais. O Compliance também pode auxiliar na coordenação de comitês que tratem de temas relacionados com essa agenda.

ACOMPANHAR É PRECISO

O tema ESG é envolvente e oferece uma narrativa muito forte, que pode ajudar a dar uma polida na imagem da área de Compliance, deixando de ado a pecha de xerife ou de alguém que só busca fiscalizar ou apontar defeitos. Antes de tudo, o ESG, assim com se espera do Compliance, é uma transformação de cultura. Talvez esse seja o motivo pelo qual muitos profissionais queiram apro-

NOVO CURSO

Quando o assunto é educação e conhecimento, a LEC não deixa os profissionais de Compliance desassistidos. Por isso, prepara um novo curso ainda para este semestre com foco no ESG. Coordenador do novo curso, o especialista Emerson Siécola conta que o curso foi pensado para, primeiro introduzir os conceitos de ESG aos profissionais, independentemente da sua formação e segmento de atuação; e, na sequência se aprofundar em cada um dos pilares do ESG, trazendo uma vivência prática que é a marca registrada de todos os cursos da LEC. O curso contará com carga horária próxima a do curso de Compliance Anticorrupção e um time de professores de peso no mercado. Fique ligado no site e nas redes sociais da LEC para saber sobre o lançamento do novo curso.

veitar essa onda para focar mais nos aspectos relacionados à transformação cultural. Mas não se pode deixar o aspecto do monitoramento, de fiscalização de auditoria e investigação em segundo plano. “Vejo a função de Compliance em relação ao ESG como uma mangueira de jardim que vai ficando com furinhos. O Compliance vai ter que se ajustar a essa nova realidade, buscando tampar esses furinhos”, acredita Gisele Lorenzetti, presidente da agência de comunicação LVBA. Entre esses furinhos, entre outras coisas, está à própria relação comercial entre empresas. Num contexto em que elas assumem compromissos que são de ordem moral e de responsabilidade com os seus *stakeholders*, elas precisam praticar isso no seu dia a dia. Não basta dizer que se preocupa com a sustentabilidade, com o meio ambiente, cobrar isso dos seus parceiros de negócios, e na hora de fechar uma compra, a área de Compras considera apenas o menor preço, sem levar em conta os aspectos ambientais e sociais dos seus fornecedores.

É um ponto que exige a atenção da governança da empresa. Se os executi-

vos da empresa se comprometeram com melhorias, em garantir uma mudança de mindset, e não cumprirem isso – seja por falta de capacidade ou pela intenção de não cumprir –, faltou transparência. E é preciso atribuir responsabilidades. “A governança entra para ajudar na identificação dessa falta de comprometimento com o acordo, para dar transparência de o porquê não ter sido cumprido e, na parte do *enforcement*, ajudar na remediação das ações que deveriam ter sido cumpridas”, explica Akira.

Mas não é tudo que deve ou precisa ser monitorado pelo Compliance. Embora o *walk the talk* seja um elemento importante para a reputação de qualquer companhia e suas lideranças, um dos aspectos que mais tem suscitado dúvidas diz respeito às metas e compromissos públicos assumidos pela empresa. Caso não se tenha ali um caráter de fraude por trás, de maquiagem nos números, essa situação deveria ser corrigida pela liderança maior da companhia e pelos seus subordinados, não pelo Compliance diretamente. O que não quer dizer que ele possa se alijar desse processo.

Ainda que não seja função direta, é importante que o profissional de Compliance esteja atento aos compromissos públicos assumidos para evitar os washings de diferentes tipos, um dos riscos naturais no processo de construção do ESG. Como o processo é novo, muita gente vai falar que vai fazer e uma parcela relevante vai deixar as promessas pelo caminho. Nesse ponto, a transparência ganha valor fundamental. Uma das premissas do ESG é que é preciso ser claro sobre os compromissos e sua execução. “Na era pré-internet, transparência era atributo do vidro. Você podia falar qualquer coisa que colava. Hoje, a transparência é demandada na veia. Nesse sentido, acredito que o ESG vai contribuir muito para que o próprio Compliance seja mais efetivo”, pontua Gisele, da LVBA. Se o Compliance Officer, acompanhando os indicadores, acreditar que a meta não será cumprida no prazo, ele pode alertar as instâncias superiores da empresa para que atendem aquele ponto.

Mas ele também pode questionar os responsáveis por entregar os números para entender como ele pretende lidar com aquilo: se a meta será prorrogada ou se a área vai acelerar para entregar os resultados. A depender da resposta, fica um sinal de alerta, para que a área de Compliance seja mais diligente em relação aquele indicador.

Um dos meios de as empresas darem mais transparência às suas ações é a divulgação dos seus relatórios de práticas ESG (a maioria ainda focada em sustentabilidade) utilizando algum dos diferentes *frameworks* que hoje cobrem o assunto, como o GRI (da Global Reporting Initiative), ou o SASB (do Virtual Reporting Group), organizações internacionais de padrões independente que ajudam empresas a entender e comunicar seus impactos em questões como mudança climática, direitos humanos e corrupção. Os resultados desses relatórios são auferidos por firmas de auditoria que tomam as informações prestadas ali por referência e avaliam se as informações prestadas dão base para falar sim ou não. No âmbito da IFAC, a federação internacional dos auditores, vem se discutindo os critérios técnicos para se fazer a asseguuração. “O auditor só consegue fazer a validação disso com critérios”, pontua Valdir Coscodai, presidente do Ibracon, o órgão local que representa os auditores independentes.

NOVAS REGULAÇÕES

Se existe a missão ou a necessidade de se acompanhar o desempenho da empresa na temática ESG é preciso antes saber o que medir, como acompanhar e comparar as informações. Aí o problema é a falta de parâmetros que tornem o processo mais claro e uniforme para todos, agentes públicos e de mercado. “O ESG continua sofrendo com a falta de padronização, falta de dados e falta de transparência em seus critérios. Essa ambiguidade pode levar os respondentes a acreditar que (por enquanto) a carga de trabalho para implementar ESG supera as recompensas de um programa ESG”, escreveu no Anti-Bribery and Corruption Ben-



ANA PAULA CANDELORO, DO UBS BB: novas regulações relacionadas com o tema ESG em discussão no Brasil vão aproximar o país do que já é cobrado nos Estados Unidos e Europa.

chmarking Report a diretora associada da área de Compliance e Diligência da Kroll, Chelsea Daniels.

Outro estudo, esse apresentado em julho pelo FATF-GAFI (entidade que dá a direção em relação aos temas de prevenção à lavagem de dinheiro em âmbito global), aponta os riscos relacionados à lavagem de dinheiro em relação aos crimes ambientais. De acordo com estimativas publicadas pela Interpol no World Atlas of Illicit Flows, movimenta algo entre US\$ 110 bilhões e US\$ 281 bilhões, pode ser enquadrado como “de baixo risco e altamente recompensador”, tornando-o uma ótima fonte de ganhos para os criminosos. O FATF-GAFI atribui o baixo risco ao ambiente legal e regulatório dos países, que não são consistentes globalmente e nem sempre endereçam corretamente os aspectos financeiros e de lavagem de di-

nheiro desses crimes, que tem uma grande diversidade de atores envolvidos, de grandes grupos do crime organizado até companhias multinacionais.

Reguladores do mundo todo vêm se movimentando no sentido de trazer a temática do ESG, especialmente a Ambiental, para dentro dos marcos legal e regulatório. É o caso da nova “Regulação de Divulgação de Finanças Sustentáveis” (SFDR, na sigla em inglês), em vigor desde março na União Europeia, traz um conjunto de regras voltadas para enfrentar a falta de supervisão em ESG, trazendo uma definição concreta do que constituiria um investimento sustentável nem um regulador

para garanti-la. “A nova taxonomia da União Europeia exige que os fundos de investimento na Europa relatem a porcentagem de ativos que são investidos em atividades “verdes””, conta a diretora do UBS BB.

Com uma necessidade maior por transparência, especialmente num momento em que existem cobranças pela demonstração desses resultados por acionistas e investidores e que essa temática é usada para conceder financiamentos e avaliar grandes projetos de investimento, a IFRS, organização que normatiza as regras contábeis em nível global, por meio da IFRS Foundation, trabalha num projeto que vai estabelecer critérios únicos e internacionalmente aceitos, para que as empresas possam ser mais bem avaliadas e comparadas dentro de um *standard*. A iniciativa já teve a sua fase de audiências pública definida e obteve o apoio da IOSCO, o órgão que reúne os reguladores do mercado de valores mobiliários de todo o mundo.

Entre as iniciativas regulatórias em discussão no mercado financeiro brasilei-

CURSO DE COMPLIANCE ANTICORRUPÇÃO + CERTIFICAÇÃO CPC-A

CARGA HORÁRIA: 49H

NOVO
FORMATO

Aprenda, sem sair de casa, como implementar e aperfeiçoar um programa de compliance por meio de uma abordagem prática e com professores atuantes no mercado. Ao término deste curso você estará apto para atuar na área de compliance em empresas ou como prestador de serviços e enfrentar os principais desafios encontrados na área!

AULAS ONLINE E AO VIVO

Participe, pergunte e interaja com profissionais e experts em aulas virtuais ao vivo.

CONTEÚDO ON DEMAND

Vídeos complementares às aulas ao vivo e materiais de apoio para download.

CERTIFICAÇÃO CPC-A

Prepare-se para se tornar um profissional certificado pela LEC e pela FGV-Projetos, sem qualquer custo adicional.

Saia na frente e aproveite melhores
oportunidades de carreira





AUDIÊNCIA DA CPI DE BRUMADINHO, NA CÂMARA DOS DEPUTADOS: diretores da Vale foram acusados pela CVM por falta de diligência em relação ao desastre ambiental e humano.

ro, Ana destaca que os órgãos responsáveis têm sido protagonistas de um ativismo, no intuito de adotar um “Pratique ou Explique” de divulgação de informações não financeiras e adoção de relatórios de sustentabilidade, por exemplo, além de preocupação com a transição para uma economia de baixo carbono. Entidades como a ANBIMA (regulador do mercado de fundos de investimento) e CVM lançaram recentemente guias relacionados com o tema no qual explicam os conceitos e fazem orientações relacionadas com a agenda. A CVM também concluiu em março uma audiência pública que tinha o objetivo de aprimorar como as empresas reportam informações, passando a incorporar aspectos ESG. “No cenário da CVM confirmar a exigência de reporte de informações de aspectos ESG, o Brasil se aproximará do que órgãos reguladores têm promovido recentemente nos EUA, Reino Unido e Europa, locais em que o reporte de informações não financeiras deixou de ser voluntário e passou a ser mandatório”, comemora Ana Paula. Da parte do Banco Central, a expectativa é de uma atuação mais forte na área, especialmente no que diz respeito ao aprimoramento da gestão de riscos em relação ao tema, incluindo riscos climáticos. “O *Green Swan*, por exemplo, precisará ser

incorporado à matriz de riscos. Existe uma grande expectativa de construção de uma economia de baixo carbono”, reforça a diretora do banco de investimentos. Novas regras para crédito rural também estão em consulta pública devem entrar em vigor até julho, quando começa o financiamento da próxima safra.

Quem conhece um pouco da história do Compliance sabe que é o mercado financeiro, pela natureza da regulação da atividade, costuma estar alguns anos à frente em relação ao que irá acontecer no mundo do Compliance nas empresas de todos os outros setores. Especialmente em termos de mecanismos de controles e gestão de riscos.

Mas isso não quer dizer que outros regulamentos setoriais que conversem com o ESG já não estejam em vigor e gerando riscos e penalidades para as empresas por fraudes e violações a esses regulamentos. As regras que estão sendo impostas para a eliminação de automóveis com motores a combustão, talvez o produto mais emblemático do século XX, sejam um bom exemplo disso, como demonstra o escândalo da Volkswagen. A gigante alemã foi pega pela agência de proteção ambiental dos Estados Unidos (EPA) por ter fraudado, por meio de um dispositivo que

reduzia as emissões apenas no momento dos testes, as informações referentes à emissão de carbono de vários de seus veículos. Após os testes, sem o dispositivo, as emissões eram cerca de 40 vezes maiores e violavam o Clean Air Act, a legislação local que estabelece essas metas. A traquitana teria sido incorporada em 11 milhões de veículos produzidos entre 2009 e 2015, com cerca de 500 mil comercializados nos Estados Unidos. O caso acabou gerando repercussões em outros mercados e custou à companhia mais de 30 bilhões de euros, além de um abalo reputacional de proporções gigantescas envolvendo também as empresas de automóveis de luxo Audi e Porsche, controladas pela Volkswagen.

Agora em julho, as três empresas mais a BMW foram multadas em 875 milhões de euros pela União Europeia por terem feito conluio para limitar o desenvolvimento de sistemas de controles de emissão, restringindo a competição na área de tecnologias para emissão limpa de motores a diesel. O cartel foi denunciado pela Daimler, dona da Mercedes-Benz, que por conta da denúncia, ficou livre das multas. De acordo com a mídia especializada, esta é a primeira decisão antitruste que levou a uma multa considerando a cooperação em temas técnicos e não a fixação de preços ou repartição de mercados.

E OS (NOVOS) RISCOS DE COMPLIANCE DO ESG?

Os riscos ESG não são necessariamente riscos de Compliance, mas a temática traz uma série de novos riscos que podem se tornar riscos de Compliance. Os novos precedentes abertos pelas autoridades a partir da temática ESG precisam ser acompanhados de perto pela área de Compliance. Com muitos

DESTAQUE-SE NO MERCADO DE TRABALHO

Com o absoluto sucesso da parceria entre a LEC e a FGV Projetos, agora você tem a oportunidade de obter uma Certificação Profissional em diferentes áreas e mostrar ao mercado o reconhecimento de suas competências!



CPC-A
Compliance
Anticorrupção



CPC-F
Compliance
Financeiro



CPC-PD
Compliance em
Proteção de Dados



CPIIC
Investigações
Internas Corporativas

**Dê o próximo passo
em direção ao sucesso
hoje mesmo!**

Fale com um especialista de
relacionamento LEC e saiba mais.

+55 11 3259 2837
contato@lec.com.br

lec®
LEGAL
ETHICS
COMPLIANCE



investimentos e novas tecnologias o risco de fraudes, de práticas comerciais e concorrenciais que se valem do poderio econômico e podem ser interpretadas como uma violação à livre competição, ou mesmo de suborno a fiscais, ainda mais nos primeiros anos de aplicação desses novos regulamentos, que estarão sob extenso escrutínio e fiscalização das autoridades governamentais não são nada desprezíveis.

No caso dos crimes ambientais, o sucesso dos grupos criminosos pode depender fortemente da corrupção, que facilita o acesso a produtos ambientais por meio de títulos de concessão e alvarás falsificados que podem encobrir a realização de atividades degradantes do meio ambiente em áreas que deveriam ser protegidas. Além, disso, como lembra o FATF-GAFI, a corrupção permite a falsificação de certificados de origem para dar a aparência de origem legítima para o material ambiental que está sendo exportado ou importado.

É preciso que o Compliance Officer consiga entender e gerenciar esses riscos que vão vir com cada um dos temas de ESG. A partir do momento em que o conselho e a alta administração incorporam essa agenda à estratégia da empresa, é necessária uma revisão do mapa de riscos. “Aí, acho que muito no seu papel, Compliance pode identificar os novos riscos, fazer revisões internas sob esse novo contexto e reformular elementos como o próprio treinamento, rever alguns valores descritos nos códigos de conduta e outras questões que podem surgir a partir dessa revisão dos riscos e a instituir dinâmicas de uma nova forma”, acredita Carolina Gazoni, sócia da 360º Compliance, consultoria especializada em Compliance.

No estudo da Kroll, 65% dos respondentes concordaram fortemente ou concordaram de que é importante endereçar os riscos de corrupção e suborno relacionados com o ESG. Ainda de acordo com a pesquisa, 62% dos respondentes na América Latina já incorporaram o ESG aos seus programas de Compliance anticorrupção e mais 22% responderam



Foto: Divulgação

AKIRA ANO JR., DA BRASKEM: *enforcements* de agentes públicos serão essenciais para dar efetividade à agenda ESG. Mas, é preciso que esses órgãos operem de forma sinérgica.

FÁBRICA DA VOLKSWAGEN: um conjunto de novas regulações e obrigações relacionadas com os temas ESG abre um espaço para fraudes e corrupção que não pode ser negligenciado.

que isso pode vir a acontecer. Chelsea Daniels, da Kroll, destaca que a integração do ESG ao programa de Compliance é puxada também pela dinâmica econômica e de mercado de cada região. “Na América Latina, o ESG é impulsionado principalmente por preocupações ambientais e sociais decorrentes dos impactos negativos da indústria extrativa, enquanto na Ásia-Pacífico o foco está na resiliência dos negócios e direitos dos funcionários”, pontua.

Um risco que pode dar a impressão de ser menor (ou de que já está coberto pelo que se tem hoje), diz respeito às cláusulas relacionadas à agenda ESG nos contratos. Ao mesmo tempo em que demanda dos profissionais de Compliance uma visão de riscos mais holística, é preciso contemplar nesses documentos cláusulas mais específicas relacionadas com o ESG. Porque o que se tem hoje, pode não ser mais suficiente para dar conta de cobrir os riscos nesse novo contexto. É algo parecido ao que se passou com as cláusulas anticorrupção e, agora, com a Lei Geral de Proteção de Dados.

Esse mesmo olhar holístico, mas aprofundado, precisa ser lançado nos processos de *due diligence* de terceiros.

Os processos de conheça o seu cliente, empregado e parceiro vão precisar de um olhar mais ampliado, com afincado e mais profundidade às questões relacionadas a aspectos ambientais e sociais. “Ao fazer uma *due diligence* de terceiros, as empresas costumam olhar para os processos trabalhistas, por exemplo. Mas isso é feito de forma abrangente para saber quantos processos a empresa tem. Não se lança um olhar mais específico para descobrir quantos processos relacionados com assédio moral ou sexual, importantes no contexto do ESG, aquela empresa tem”, questiona Alessandra Gonsales, sócia do escritório GCAA e sócia-fundadora da LEC.

O mesmo se aplica aos processos ambientais. É preciso entender, ao menos no caso de parceiros relevantes, os riscos ambientais de forma mais detida, avaliar a política de descarte de resíduos, ou como se dá o tratamento dos efluentes que voltam ao meio ambiente. Ou ainda, no caso de uma transportadora contratada pela empresa, é preciso saber que outros tipos de materiais essa empresa transporta, para que se possa avaliar o risco desse fornecedor para a reputação e imagem da companhia.



Nenhuma empresa vai conseguir atingir suas metas de ESG sem contar com a participação dos seus parceiros de negócios nesse processo, por isso é fundamental que a agenda seja disseminada para toda a sua cadeia de valor. Até a área de vendas pode fazer parte dessa jornada. “Não é que o Compliance vai até o revendedor para avaliar aspectos de ESG. Mas ele precisa trocar informações com as outras áreas, entender as questões relacionadas com o tema que podem impactar no seu trabalho, formulá-las e, se for o caso, pode ser o próprio time comercial a fazer a avaliação, a partir de uma orientação do Compliance. O mais importante é que a área de Compliance tenha as informações para mapear os riscos e trabalhar”, acredita Alessandra.

ENFORCEMENT É FUNDAMENTAL

Por mais bonito e verdadeiro que seja o discurso relacionado com o ESG, a verdade é que o conjunto de compromissos, acordos e legislações que precisam ser cumpridos nas três áreas é bastante amplo. Reguladores no mundo inteiro têm estabelecido metas agressivas, especialmente no campo ambiental, que vão representar verdadeiras rupturas com

os modelos existentes. Muita gente vai tentar encontrar formas de burlar esses regulamentos, ou simplesmente ignorá-los na expectativa de que nada de mais lhes aconteça. Por isso, o papel do Estado é fundamental no sentido de dar força a implementação da agenda ESG da perspectiva regulatória, civil e criminal.

“Sem dúvidas, os *enforcements* vão acontecer. Até pelos movimentos dos reguladores”, diz Lucena. Ele lembra no caso da barragem da Samarco, em Mariana, a CVM, pela primeira vez na história atribui responsabilidade criminal e administrativa aos administradores da companhia. Em Brumadinho, os diretores estatutários da Vale foram indiciados pela falta do dever de diligência. “Assim como acontece na agenda anticorrupção, os *enforcements* de agentes públicos e reguladores serão essenciais para darmos efetividade à agenda ESG”, corrobora Akira. Mas o executivo da Braskem diz que é preciso que esses agentes atuem de forma sinérgica e coordenada entre si para que se consiga avançar nos três pilares, especialmente social e meio ambiente. Tanto que uma das recomendações feitas aos países no estudo do FATF-GAFI, é a da realização de um risk as-

essment coordenado entre agências ambientais e de prevenção a lavagem de dinheiro locais.

As leis ambientais no Brasil são bastante rígidas e, historicamente, tem um bom nível *enforcement*. Por isso, Carolina, da 360º Compliance, acredita que os *enforcements* relacionados ao ESG vão evoluir mais cedo ou mais tarde, mas ela acredita mais no comprometimento das empresas. Embora concorde que o ESG tenha mais a ver com comprometimento do que com cumprimento, por ter passado por experiências profissionais em empresas que não acreditavam em Compliance e só adotaram a prática após terem problemas sérios, Patrícia Punder acredita que “a dor vai prevalecer sobre o amor”, em boa parte dos casos.

Por fim, ainda no contexto dos *enforcements*, é de se esperar cada vez mais a cooperação entre agências internacionais. Essa é outra recomendação do FATF-GAFI para os países, a de que eles devem reforçar suas capacidades operacionais para detectar e conduzir investigações financeiras relacionadas com crimes ambientais, o que inclui trabalhar com autoridades de outros países no sentido de compartilhar informações, facilitar as acusações e a recuperação de ativos que tenham sido enviados para o exterior. A entidade também espera ver mais países criminalizando a lavagem de dinheiro relacionada com crimes ambientais.

Uma maior intervenção dos Estados Unidos para processar casos além de suas fronteiras. A área ambiental é uma das grandes ambições do governo de Joe Biden e espera-se que o DoJ, por meio de sua divisão ambiental, opere numa dinâmica parecida a dos seus colegas na unidade de FCPA. Será que veremos muitas bilionárias aplicadas pelos norte-americanos pela prática de crimes ambientais praticados fora dos Estados Unidos? São cenas para os próximos capítulos.



Foto: Marcelo Camargo/Agência Brasil

Para um novo tempo, um novo lobby

SALÃO VERDE DO CONGRESSO NACIONAL: para a OCDE, as regras de lobby precisam refletir novas realidades.

Uma década após a publicação dos “Princípios para Transparência e Integridade em Lobby”, o primeiro documento a estabelecer um padrão internacional para lidar com riscos de transparência e integridade relacionadas às práticas de lobby, a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) publicou um novo estudo no qual alerta para a necessidade de os governos reformularem suas regras sobre o tema. “Lobby no Século 21: Transparência, Integridade e Acesso” examina a evolução nos países da OCDE na última década para melhorar as práticas de lobby e analisa as tendências.

Para a OCDE, embora o lobby seja uma parte importante do processo de formulação de políticas, ele permanece, em muitos casos, aberto a abusos por conta de áreas cinzentas, brechas, além de informações e escrutínio incompletos. Os gastos com a atividade estão altamente concentrados em apenas um punhado de setores. Quando os interesses desses “investidores” dominam

as discussões, o lobby pode ter um impacto prejudicial na concorrência, produtividade, inovação e crescimento, bem como na justiça e na confiança nas instituições, diz o relatório da OCDE.

De acordo com o relatório, as regras de lobby precisam refletir novas realidades que levem em conta as rápidas mudanças tecnológicas, a competição global por influência e apelos por mais transparência, integridade e acesso. Elas precisam evoluir, por exemplo, para garantir maior transparência no uso das mídias sociais para fins de lobby. Atualmente, o Registro Canadense de Lobistas e o Registro de Transparência da União Europeia são as únicas estruturas a exigir que os profissionais de Relações Institucionais e Governamentais divulguem informações sobre o uso de campanhas de conscientização e de mídia social como ferramenta de lobby.

O relatório conclui que na maioria dos países há transparência limitada tanto sobre os alvos das atividades de lobby entre os governos quanto sobre quem está conduzindo o lobby. Menos

da metade dos países que fazem parte da OCDE sabe quem está fazendo lobby com seus governos, já que o trabalho costuma ser feito indiretamente ou por procuradores.

O financiamento de pesquisas, grupos de estudos e organizações também carece de transparência sobre quem paga a conta. No campo do financiamento político, embora a transparência seja alta, áreas cinzentas permanecem, como o financiamento de anúncios digitais para partidos políticos e candidatos.

A OCDE também aponta que melhorar a integridade é essencial. “Funcionários públicos e lobbies privados precisam de regras de integridade mais robustas. Os governos devem fazer mais para garantir que os funcionários públicos interajam com os lobistas com imparcialidade e no interesse público”, aponta o relatório, que reforça a necessidade de um conjunto de regras mais abrangente e claro para lobistas e empresas são importantes para garantir a integridade no processo de influenciar as decisões públicas.



Foto: Tareq Salahuddin/Creative Commons

Reflexos do ESG

FÁBRICA DE ROUPAS EM BANGLADESH: nova lei alemã impõe obrigações de diligência mais duras para as empresas em relação a seus fornecedores.

No momento em que a sigla ESG, de ambiental, social e governança se configura como o tema da vez no ambiente corporativo, uma nova legislação aprovada na Alemanha traz o tema para o dia a dia das empresas de forma mandatória. Aprovada no parlamento alemão em junho deste ano, o *Act on Corporate Due Diligence to Prevent Human Rights Violations in Supply Chains*, também conhecido como *Supply Chain Act* ou *Due Diligence Act* tornará obrigatório que as empresas do país realizem *due diligences* em seus fornecedores diretos para garantir que eles não estão violando os direitos humanos.

“O governo alemão deu um passo crítico para garantir que as empresas operem com responsabilidade”, disse Juliane Kippenberg, diretora associada da divisão de direitos da criança da ONG Human Rights Watch. “O respeito pelos direitos humanos nas cadeias de abastecimento globais não é algo que deveria ser opcional”, emenda.

A lei exigirá que as grandes empresas identifiquem e tratem de forma regular e sistemática os direitos humanos e os riscos ambientais em suas cadeias de abastecimento diretas na Alemanha e no exterior. O texto entra em vigor em um de janeiro de 2023, para as empresas com mais de três mil funcionários. Um ano depois, elas passam a valer para as companhias com mais de mil empregados.

De acordo com a banca anglo-germânica Taylor Wessing, para atender a nova legislação as empresas precisarão se adaptar e atualizar suas regras de Compliance e o mapa de riscos, alocar as responsabilidades relacionadas com o tema pela empresa e formalizar as medidas de monitoramento dentro do sistema de gerenciamento de Compliance. Os contratos com os fornecedores precisarão ser ajustados para contemplar as novas regras. Em alguns casos, a depender do nível de risco, cláusulas especiais poderão ser inseridas para salvaguardar a companhia. Também será necessário determinar os recursos financeiros e humanos para lidar com a questão. Um estudo realizado pela Comissão Europeia estimou custos adicionais

de 0,005% em relação às vendas para monitorar toda a cadeia de abastecimento de uma empresa. O documento do Taylor Wessing também lembra que a lei recomenda a criação do cargo de Oficial de Direitos Humanos, com report direto aos gestores da companhia. Neste ponto, os advogados do escritório alertam para a necessidade de preencher a posição com profissionais suficientemente qualificados e com tempo disponível para cumprir suas funções, a fim de evitar erros do sistema e minimizar o erro humano.

A publicação de um relatório anual descrevendo as medidas tomadas para identificar e evitar os riscos aos direitos humanos passa a ser obrigatória. A nova lei dá poderes de intervenção à autoridade competente, o Escritório Federal de Assuntos Econômicos e Controle de Exportações (BAFA), para fazer cumprir as normas de direitos humanos. O órgão pode agir a pedido de uma pessoa afetada ou por iniciativa própria e impor medidas à empresa para garantir o cumprimento das normas. A BAFA terá amplos direitos de acesso à informação e cabe à empresa investigada apoiá-la na aplicação das medidas.

Um problema apontado no Supply Chain Act é que ele não exige que as empresas realizem *due diligence* completa e sistemática em fornecedores indiretos, que segundo a Human Rights Wacht é justamente onde costumam acontecer as violações mais graves. O segmento de moda é um bom exemplo disso, com muitas empresas quarterizando sua produção. A lei também não obriga que as empresas avaliem a conformidade de sua cadeia de suprimentos levando em conta importantes padrões internacionais, como a Convenção das Nações Unidas sobre os Direitos da Criança, ou o Acordo de Paris sobre Mudanças Climáticas.

“A lei é um passo na direção certa, mas tem alguns pontos fracos relevantes que devem ser resolvidos no futuro”, disse Kippenberg. A Human Rights Wacht espera que a legislação sobre cadeia de abastecimento planejada pela União Europeia e outros governos europeus vá além da lei alemã.

Luz sobre as sombras

As *shadow investigations* já não são uma novidade no ambiente de governança corporativa brasileira. Mas, à medida que se tornam mais comuns e abarcam um número maior de empresas, geram mais dúvidas sobre o seu funcionamento e questionamentos sobre o seu alcance

Por mais que os profissionais que atuam na prestação de serviços na área de Compliance digam que é preciso atuar de forma preventiva, a realidade que se impõe é outra. Na prática, se acredita que a maior parte do orçamento acaba sendo aplicado em atividades reativas, notadamente as investigações internas que vão apurar denúncias de fraude, assédio, corrupção e outras situações que chegam pelo canal de denúncia ou comunicadas por outros meios, são identificadas pelos mecanismos de controles da área, ou ainda, demandadas por parceiros de negócios que desejam apurar ou aprofundar seu entendimento sobre determinadas situações que possam vir a lhes implicar.

Se a empresa em questão tem os seus resultados auferidos por uma empresa de auditoria independente, essa investigação interna, bem como denúncias e alegações relacionadas à determinadas condutas de profissionais da administração, podem gerar outros desdobramentos.

O papel do auditor independente é o de assegurar, mediante normas específicas,

para o mercado e a quem possa interessar – incluindo acionistas e investidores da própria companhia e os reguladores – de que as demonstrações financeiras apresentadas pela empresa foram produzidas de acordo com as normas contábeis em vigor no País e de que representam, com razoabilidade, a realidade da situação econômica e financeira da companhia no período compreendido pelas demonstrações.

Não é responsabilidade funcional do auditor – e eles fazem sempre questão de ressaltar isso – perscrutar todos os dados da empresa em busca de pagamentos ilegais ou desvios de qualquer natureza, além de eventuais inconformidades com as leis e regulamentos em vigor que venham a ser identificadas no curso regular da auditoria. Isso é uma obrigação da administração da empresa que deve fazê-lo por meio das suas equipes de Compliance, Controles e Auditoria Interna. “Por isso, os auditores buscam estarem atentos aos mecanismos de controle da empresa e, principalmente, enxergar como a governança da companhia trata as questões geradas por eventuais suspeitas de atos ilícitos e inconformidades”, explica Rogério

Andrade, sócio responsável pela área de Prática Profissional da KPMG, uma das big 4 do mercado global de auditoria.

A assinatura do auditor no relatório de auditoria não é garantia inequívoca de que os números da empresa apresentados nas demonstrações financeiras estão livres de eventuais fraudes ou malfeitos. Mas, dada à responsabilidade que ele assume ao dar o seu aval ao documento, inclusive como pessoa física, e frente ao aumento da pressão e dos questionamentos sobre o trabalho dos auditores em todo o mundo, a régua do ceticismo desses profissionais em relação às informações que lhes são passadas vem subindo ano após ano.

O trabalho do auditor é regulamentado pelas normas brasileiras e internacionais de auditoria. Essas normas, que norteiam a atuação dos profissionais da área e exigem a realização de uma série de testes e procedimentos para se assegurar de que o ambiente de governança e controle da empresa funciona a contento, vêm sendo aperfeiçoadas entre outras coisas, para reforçar a necessidade desses testes e de como lidar com situações de suspeitas de fraudes e malfei-



tos em diferentes situações e mercados.

Se o auditor passa a suspeitar, ou lê nos jornais qualquer notícia relacionada à fraude, corrupção ou qualquer outro tipo de má conduta, a primeira coisa que ele vai fazer é ligar para a empresa e pedir explicações sobre o ocorrido.

Danilo Simões, sócio da área de Risk Management também da KPMG, reforça que a NBC TA 250 (a norma brasileira de contabilidade – técnica de auditoria que versa sobre os trabalhos de auditoria independente sobre as demonstrações financeiras), trata não só de atos ilegais concretizados, mas também de suspeitas. “Se existe a denúncia ou a alegação, isso já traz uma obrigação para o auditor de obter uma resposta sobre a questão”, explica Simões. Essa resposta deve ser dada pela administração da empresa, que antes de formulá-la, deve realizar processos e análises específicas dentro da própria empresa.

Denúncias que envolvam supostas fraudes em áreas como vendas ou compras, cujo impacto sobre os números pode se dar direto na veia, alterando os resultados apresentados, são os pontos mais óbvios de preocupação, embora não os

únicos. Qualquer suspeição que envolva membros da alta administração da companhia, por exemplo, é tema que demanda comunicação ao auditor com a explanação do problema e as medidas tomadas pela empresa para tentar identificar se aquilo realmente aconteceu. Se for algo pouco relevante, sem impacto sobre os números, justificado ao auditor com os porquês daquela situação e com dados e evidências que atestem que aquela resposta tem uma boa base, é bem possível, que o auditor se satisfaça com as informações prestadas pela própria empresa e que emita o seu relatório de auditoria sem maiores demandas.

Agora, se o auditor ainda não se sente suficientemente confortável com o que lhe foi apresentado, ou se o caso é de maior complexidade, o problema muda de patamar. E não muda pouco. Os auditores podem emitir o relatório de auditoria com ressalvas e apontamentos, dizendo que não foi possível avaliar a materialidade deste ou daquele aspecto em relação às demonstrações financeiras, impedindo que ele emitisse suas opiniões sobre aqueles pontos. Essas ressalvas são levadas a público no momento da publicação das demonstrações finan-

ceiras das companhias. É uma marca que os administradores não querem carregar. Em casos mais “cascudos”, o auditor pode simplesmente se recusar a emitir seu relatório de auditoria enquanto acreditar que nem todas as suas suspeitas e dúvidas em relação ao tratamento dado a questão foram sanadas. Sem esse documento, para os reguladores é como se as demonstrações financeiras não existissem para o mercado. E, como o leitor bem sabe, a não publicação do balanço acompanhado do relatório de auditoria dentro dos prazos legais tem consequências que podem ser catastróficas para as companhias: do vencimento antecipado de dívidas até a suspensão da negociação dos papéis. Isso dá as firmas de auditoria um poder e tanto para cobrar mais explicações, dados, informações e evidências das empresas que auditam.

É em partes para evitar que se chegue a este ponto drástico que os auditores pedem da administração uma resposta adequada àquela denúncia que pode culminar em uma investigação interna. E, a partir daí, o processo de acompanhamento da investigação interna pela firma de auditoria, as famosas *shadow investigations*, ou inves-

tigações sombra. Por meio delas, busca-se fazer o acompanhamento dos processos relacionados à investigação contratada pela empresa. Na prática, a *shadow* é uma espécie de contraprova do auditor em relação à qualidade da investigação realizada ou contratada pela empresa para averiguar uma situação que pode vir a impactar de forma relevante às demonstrações financeiras das empresas, e por consequência, os trabalhos da auditoria independente.

Quando a Lei Sarbanes-Oxley (SOx) entrou em vigor, em 2002, passando a exigir mais diligência do trabalho dos auditores antes da assinatura dos relatórios de auditoria sobre as demonstrações financeiras, os pedidos por *shadow* explodiram. Com o tempo e o melhor entendimento da própria legislação, esse tipo de demanda se estabilizou num patamar mais baixo e hoje é algo normal.

Movimento parecido aconteceu no Brasil. Com a Lava Jato, tudo era motivo para uma investigação interna e, conseqüentemente, gerava a necessidade de uma investigação sombra. Afinal, no meio do furacão e com todos os holofotes sobre a corrupção praticada, nenhum auditor estava mais disposto a validar os balanços sem ter o mínimo de clareza do impacto dos malfeitos sobre os números das companhias investigadas na época. Além disso, muitas empresas apostavam nas investigações como uma forma de demonstrar ao mercado que estavam agindo para apurar todos os fatos. Ex-diretora de GRC da Eletrobras e atual membro do Comitê de Auditoria da empresa, Lucia Casasanta lembra que esse foi um período muito tenso, com cada uma das partes querendo se proteger ao máximo “As empresas já tinham contratado investigadores e aí as auditorias já tinham contratado outros investigadores e isso virou um trabalho muito caro. Do ponto de vista dos nossos advogados, que estavam liderando o processo, não tinha a menor necessidade de extensão das investigações”, diz a conselheira. “Isso só encareceu o projeto e criou desgaste entre as equipes, cada um querendo se proteger ao máximo, ao mesmo tempo em que não se conseguia olhar o todo para saber o que era realmente ne-

Foto: Divulgação



LUCIA CASASANTA: investigações sombra exigem muita negociação, mas também firmeza da empresa para não atender a toda e qualquer solicitações de aumento do escopo que venha da auditoria

cessário para a resposta se o ambiente estava ou não contaminado e quais remediações poderiam ser feitas para tornar aquilo aceitável. Resumindo, ouve uma supervalorização da *shadow* como uma questão de proteção da auditoria, sem que isso fosse algo que a empresa pudesse se proteger do abuso, dos excessos”, emenda.

Passado o momento de tensão, a questão das investigações sombras vem se estabilizado por aqui e são hoje mais comuns do que muitos imaginam, inclusive em entidades que não tem capital aberto. “São muitas investigações que acontecem e geram resoluções internas. Isso acaba não indo para nos jornais”, conta Valdir Coscodai, sócio líder de Qualidade de Auditoria da PwC, outra big 4 e atual presidente-executivo do Ibracon, entidade que congrega os auditores independentes no País.

Um dos aspectos sobre os quais as normas de auditoria vêm apertando o processo é, justamente, em relação às suspeitas de não conformidade. Um novo comunicado emitido pelo Conselho Federal de Contabilidade, a partir de uma proposta desenvolvida por mais de um ano pelo Ibracon, o CTA 30, reforça a importância de os auditores darem mais atenção a eventuais suspeitas dessa natureza. Para não restar dúvidas, o comunicado, publicado no Diário Oficial da União no dia 1 de julho de 2021, usa como exemplo grandes casos de corrup-

ção, favorecimento e lavagem de dinheiro como as operações Lava Jato, Carne Fraca e Zelote, embora o texto também deixe claro que o CTA 30, “visa esclarecer questões relacionadas a leis e regulamentos de forma geral”, incluindo investigações conduzidas por outros órgãos governamentais e reguladores, como o Ministério Público, a CGU e o CADE. No total, o documento cita 10 exemplos de “fontes” de informação sobre não conformidade com leis e regulamentos, incluindo aí a área de Compliance e suas ferramentas de monitoramento, como o canal de denúncias e notícias publicadas na mídia.

O CTA 30 reforça a importância das *shadow investigations*, ao deixar claro que não é esperada que uma investigação envolvendo suspeitas de não conformidade, cujo impacto sobre as demonstrações seja possível, seja conduzida sem o acompanhamento do auditor. Mas antes de chegar até ela, o próprio comunicado orienta o auditor para acompanhar de perto essas questões e já distingue algumas fraudes e atos ilegais que podem ser claramente in-consequentes. Ao mesmo tempo, caso o profissional chegue a conclusão de que a situação tem importância, o documento aponta o caminho a ser seguido. “A primeira coisa que o auditor tem que fazer é conversar com os responsáveis pela governança da empresa para saber se a companhia tem ciência do caso e se está tomando as providências. Assim, o auditor pode ter o entendimento de como a empresa está respondendo a situação e avaliar se as respostas estão de acordo para ele”, diz o presidente do Ibracon.

NÃO MAIS UMA LIBERALIDADE

Em primeiro lugar, vale dizer que apesar do nome, uma investigação sombra não é uma investigação propriamente dita. Trata-se de uma ferramenta por meio do

qual os auditores acionam as áreas de “Forensic Services” e Compliance das suas firmas (atividades que compõem outro negócio da empresa, segundo elas mesmas, totalmente segregado do negócio de auditoria), para que se faça uma avaliação da investigação realizada de forma independente, por alguém contratado pela companhia para esse fim, em geral um escritório de advocacia. Nesse processo, os colegas do auditor vão avaliar a execução do escopo da investigação e eventualmente confrontá-la para garantir que as pessoas que precisavam ser entrevistadas realmente o foram da forma correta, se os documentos necessários foram acessados e, principalmente, se a investigação foi realizada com independência e com metodologia e escopos adequados.

A investigação sombra dá uma camada de segurança a mais para que auditores obtenham o “conforto” necessário para emitir seu relatório sobre as demonstrações financeiras auditadas das companhias. Sua realização está atrelada a outra norma que regula o trabalho desses profissionais, a NBC TA 620, que preconiza que o auditor deve buscar o apoio de especialistas sempre que necessário apurar ou aprofundar alguma análise mais específica e que para garantir a independência do processo, não pode ser realizado por alguém da alta administração. “Como auditores independentes, nós não fazemos investigações nas empresas que auditamos. A *shadow* representa a nossa visão, de que os procedimentos executados na investigação independente foram suficientes para cobrir os riscos implícitos aquele caso”, reforça Andrade, da KPMG.

DESCONFIANÇA DA FONTE

As *shadow investigations* não são (ou não deveriam ser) demandadas ao acaso. Além das suspeitas ou comunicação de fraudes e outros malfeitos que podem impactar nos números, a confiança que os auditores depositam em relação aos certificadores, os profissionais da empresa com responsabilidade legal de assinar e entregar as informações contidas nas demonstrações financeiras aos auditores (como especificado em outra norma, a NBC TA 580), é um fator extremamente relevante e ten-



Foto: Divulgação

VALDIR COSCODAI, DO IBRACON: novas normas de auditoria ajudam a tornar mais claros questões relacionadas com as investigações sombra.

de a ser um gatilho para que o auditor questione a companhia quanto à resposta dada à alegação. Por muitas vezes, elas culminam em uma investigação interna, dando início à investigação sombra. O mesmo se aplica a outros membros da alta administração da companhia.

O trabalho do auditor é baseado em pressupostos e no seu julgamento profissional. Normalmente, os certificadores são executivos da companhia que prestam representações formais e não formais de que cumpriram sua responsabilidade pela elaboração das demonstrações financeiras. Daí o fato de que suspeitas, alegações ou denúncias de quaisquer natureza contra esses profissionais costumam acender uma luz vermelha de imediato, mesmo que seja um problema relativamente pequeno. “Se a questão envolvesse um funcionário qualquer, ela poderia até ser endereçada de outra forma. Mas, quando envolve a alta administração (independentemente do tamanho do problema), o auditor costuma parar. Justamente porque envolve pessoas que assinam as informações, para que o balanço seja validado”, pontua Coscodai. Nesse processo, o auditor deve seguir alguns caminhos para tentar entender o tamanho do assunto do ponto de vista qualitativo e quantitativo. “É preciso ter o maior número de informações possíveis, não necessariamente uma investigação

sombra, e discutir com quem está na governança da companhia qual a avaliação deles sobre o caso. Numa empresa que tem canal de denúncias, isso é feito de forma natural”, reforça o sócio da PwC. Quando o auditor estabelece a necessidade de uma *shadow investigation* é porque o tema é ou acredita-se que possa ser relevante em sua perspectiva. A relevância pode-se dar pelo potencial materialidade da questão, ou seja, é um assunto que pode impactar nos números, mas também pela relevância quantitativa e qualitativa. “Uma suspeita de não conformidade pode ser relevante para a auditoria devido à sua natureza, mas pode não ser material para as demonstrações contábeis e, portanto, não resultar em distorção”, diz o texto da CTA 30. Então qual o caso aqui? Simples. A relevância do caso pode estar na identificação de uma deficiência em certos controles, ou em indícios de não cumprimento das leis e regulamentos aos quais está sujeita, ou mesmo, em relação a uma situação que leve a quebra de confiança no certificador. Mesmo sem impactos contábeis, são todas questões relevantes para o auditor, que a depender da situação, pode se ver, inclusive, obrigado a reportar o caso aos reguladores, caso a empresa não se manifeste sobre o assunto tempestivamente. Isso se dá, particularmente em casos de suspeitas relacionadas com lavagem de dinheiro e

financiamento do terrorismo. Em relação à lei anticorrupção, embora não existam procedimentos específicos a serem realizados pelos auditores, eles devem questionar à administração sobre as medidas adotadas para tratar de aspectos relacionados. “O simples conhecimento por um indivíduo de atos potencialmente ilegais, sem uma apropriada manifestação ou ação, pode configurar uma não conformidade”, diz o texto da CTA 30.

O QUE OS AUDITORES QUEREM?

Os questionamentos e dúvidas dos auditores em relação a suspeitas ou alegações para o qual eles querem mais informações e evidências para entender o caso e suas eventuais implicações são normais. Assim como também é natural que a empresa e os advogados externos envolvidos na investigação, por exemplo, questionem certas demandas dos auditores. “Podemos ter pedidos que não façam sentido, que não sejam razoáveis naquela situação. É importante, entretanto, ouvir o auditor para compreender suas preocupações. Por vezes, elas já serão tratadas dentro do escopo da própria investigação. A razoabilidade nos pedidos dos auditores tem sido maior a cada dia”, explica Carlos Ayres, sócio do escritório Maeda, Ayres.

Pela própria natureza contínua do seu trabalho, os profissionais das firmas de auditoria costumam ter uma visão ampla do negócio, conhecer muito bem a operação, os mecanismos de controle e as pessoas que podem ser relevantes em diversos processos das empresas que auditam. “O auditor independente não fica dando ‘pitaco’ na investigação. Mas ele pode trazer alguns *inputs* que são bastante úteis. Por vezes, os auditores atuam na empresa há anos e podem trazer informações relevantes, especialmente no início da investigação”, garante o advogado. Essa conversa sobre o escopo e a metodologia da investigação da empresa e dos investigadores independentes com os auditores e seus colegas é fundamental para evitar que ao fim do processo, o auditor entenda que o trabalho não cobriu aspectos importantes para a investigação. “O auditor não vai investigar. Nós vamos entender e criticar o plano de

EDUARDO STAINO, DA ANDRADE GUTIERREZ:

em investigações internas não existe o depois, só o agora. Resolução de conflitos entre as partes não deve ser deixada para o final.



Foto: Divulgação

investigação e, depois, acompanhar (com o nosso time de investigação) sua execução”, reforça Coscodai.

Agora, um problema que costuma deixar os auditores bem mais céticos é quando eles não enxergam confiança na metodologia e, principalmente, na independência da investigação realizada. “Tudo isso liga um sinal de alerta. Nesses casos, ele vai querer tomar conta da investigação, até porque passa a ter pouco ou nenhum espaço para tomar eventuais medidas adicionais de auditoria, como realizar novos testes, se necessário. É importante que o escopo seja adequado e a metodologia robusta”, reforça Carlos Ayres.

Nos casos envolvendo membros da alta administração, a independência da investigação se torna um ponto ainda mais crítico. “Se temos uma fraude que envolve pessoas relevantes, o CEO, por exemplo, é preciso se perguntar qual o poder de influência que o investigado pode ter caso a investigação seja conduzida por alguém subordinado a ele?”, questiona o sócio da área de Forensics da EY, outra big 4, Antonio Vaz. O mesmo se aplica a outros executivos de alto gabarito na organização.

Em empresas com um bom nível de governança, casos dessa natureza costumam envolver a contratação de membros externos e a formação de comitês de investigação independentes, com report

direto ao conselho ou a instâncias regionais ou globais das companhias. “Todas as preocupações que o auditor independente tem, os órgãos de governança deveriam ter também”, acredita Rogério Andrade. Ele exemplifica dizendo que se a área de Compliance tem uma denúncia de que o presidente ou o CFO esteja favorecendo um fornecedor ligado a um parente, a empresa geralmente faz uma demanda de investigação, executa os procedimentos e, na sequência, é feita a *shadow*. “Já tivemos de tudo no Brasil, situações que não deram em nada e outros nos quais esses dirigentes foram demitidos”, emenda o sócio da KPMG.

Os próprios conselhos de administração vêm dando mais atenção ao tema. Cientes dos riscos que correm, eles têm demandado mais e mais o trabalho de investigações internas e externas. Trata-se de uma decisão da empresa, mas, naturalmente, ao aprovar essas investigações, abre-se espaço para mais questionamentos e mais pedidos de *shadow* pelas auditorias. “Os conselhos estão sendo mais chamados às suas responsabilidades e acredito que as *shadow investigations* estão se tornando mais relevantes por isso também”, diz Felipe Faria, Head de Compliance e Riscos da Santo Antonio Energia, uma sociedade de propósito específico que tem como sócios empresas públicas, como Furnas e CEMIG, e privadas,

como a Odebrecht e Andrade Gutierrez. “Para o conselho faz sentido, até para que o auditor possa assinar o seu relatório sobre as demonstrações financeiras de forma tranquila”, complementa Faria.

AVALIANDO A EQUIPE DE INVESTIGAÇÃO

Tão logo a empresa estabeleça a necessidade de uma investigação independente, o auditor vai fazer primeiro uma avaliação dos profissionais contratados. E aqui pode se dar um conflito considerável entre as partes. A escolha dos investigadores, via de regra, advogados especializados em Compliance, é crucial para que o auditor possa confiar no processo. Um primeiro ponto que eles costumam avaliar é o grau de experiência do profissional em investigações dessa natureza, se é um nome que além da competência técnica tenha senioridade e condições de realizar o seu trabalho com independência. Embora não seja um impeditivo mandatório, delegar à condução da investigação para um escritório com o qual a companhia mantenha um extenso rol de negócios, não costuma ser visto com bons olhos pelos auditores, que tendem a questionar um possível conflito de interesses na situação. A própria CTA 30 aborda esse aspecto.

Resumindo, a escolha do escritório para realizar a investigação faz diferença. “Às vezes, o advogado não concorda, ou não entende o que você está pedindo. Aí você não sabe se é o advogado ou se ele está falando em nome de alguém da empresa. Podem achar que o investigador é atrapalhado ou que ele quer atrapalhar”, diz Coscodai. O mesmo vale para situações nas quais existam suspeitas acerca do envolvimento, em algum grau, do diretor jurídico, por exemplo. Nesses casos, a auditoria pode requerer que outro escritório faça o trabalho.

A contratação de investigadores com experiência em *shadow investigations* também é uma vantagem importante, já que as grandes firmas de auditoria têm um bom número de sócios que atuam em auditoria independente, responsáveis por assinar os relatórios sobre as demonstrações financeiras das diferentes empresas por elas audita-

das. Muitos deles nunca vivenciaram um caso com demanda por investigações mais complexas, mas o especialista em investigação sim, inclusive em casos com outros sócios da mesma firma, o que pode ajudar o auditor a buscar referências sobre como agir dentro de sua própria casa.

MAS AFINAL, O QUE É CONFORTO PARA O AUDITOR?

Dada à natureza do serviço, a conta de uma investigação sombra costuma ser salgada. Elas demandam pessoal altamente especializado e o trabalho é pontual e quase sempre precisa ser realizado em um curto espaço de tempo. Ou seja, não se podem diluir certos custos com pessoal, por exemplo, ou no decorrer dos anos de trabalho como acontece com os serviços de auditoria. “De forma geral, o trabalho é feito sem previsão contratual, porque não se sabe quando vai acontecer e depende muito da denúncia: se é assédio, fraude ou se é necessário revisar os últimos cinco anos, o escopo é outro. Depende muito das circunstâncias, mas tende a ser maior (na comparação com os custos da auditoria)”, explica Simões, da KPMG. No caso da Santo Antonio é criada uma linha de despesa específica para investigações dessa natureza, para manter a visibilidade sobre o orçamento real. “Sempre sou muito questionado (sobre as despesas) e quando é o conselho que valida à sombra, eu volto para o conselho e mostro que a *shadow* que eles pediram custou tanto”, conta Felipe Faria. Uma alternativa poderia ser a de negociar previamente os valores para o serviço já no contrato de auditoria, uma forma de dar mais previsibilidade aos processos. Mas, da parte das empresas, entende-se que isso poderia depor contra a empresa, no sentido de que ela já espera encontrar algum problema que demanda uma investigação sombra. Seria, na visão de muitos, assumir um pré-atestado de culpa.

Com orçamentos limitados e tendo que, em muitas dessas situações, arcar com uma despesa extra, não prevista no budget, o que os profissionais de Compliance costumam questionar não é a necessidade de se instaurar uma *shadow*, mas sim o tamanho do escopo. “Minha maior crítica é

que, uma vez iniciada a *shadow*, vejo um trabalho que tem sido feito sem limites. Tem uma avenida para atuação por parte da auditora, sem que a empresa possa colocar qualquer limitação nesse trabalho. Se a metodologia da investigação foi validada, porque fazer uma nova investigação? Os auditores fazem questionamentos pertinentes, alinhados com o trabalho de investigação. Agora, não é para ser uma investigação paralela, vou insistir nisso”, diz Luciana Leme, Chief Compliance Officer da empresa de tecnologia Neoway.

Para Staino, definir papéis e responsabilidades é fundamental. “É preciso fazer uma investigação bem feita e a equipe da investigação sombra tem que entender que ela não vai fazer nenhum processo de investigação”, reforça. Ele lembra que os auditores adoram testar bases de dados automáticas, mas como fazer quando a base de dados é manual? “A *shadow* pode querer ampliar sua amostra de forma muito grande e vai se levar um monte de horas... Para eles, quanto mais ver, melhor, porque o nome do auditor e da firma está lá no final do documento”, diz o executivo da construtora. Mas ele reforça que a *shadow* não é um fim em si mesmo. “Não deixamos que isso aconteça, porque se deixarmos, no que depender deles, vão querer sempre, porque acham que o processo deles é mais bem feito. Daí que o jeito educado de conduzir isso é definir claramente com as partes o papel e a responsabilidade de cada um”, diz.

Nesse aspecto, Valdir Coscodai diz que o auditor precisa tomar muito cuidado com a proporcionalidade na hora de pedir mais evidências das empresas. Quando mais complexo o caso, obviamente respostas mais extensas e com mais evidências serão requeridas. Ao mesmo tempo, não se pode querer usar uma bala de canhão quando o caso é pequeno.

Outro ponto de questionamento da parte dos profissionais de Compliance nas empresas é que se não é papel da auditoria perseguir fraudes, por que tanto tempo de investigação sombra, em busca de fraudes? “O mercado começou a cobrar um papel que não é deles. Por que não viu a nota? Por que não pegou a fraude? Acabamos

colocando a pressão nos ombros dos auditores e eles acabaram absorvendo isso e querendo fazer um trabalho maior do que tudo, buscando serem mais realistas que o Rei”, acredita Eduardo Staino, diretor de Compliance e Auditoria Interna da construtora Andrade Gutierrez.

ISSO É CONFORTO

O que os auditores querem encontrar de informação para que lhes seja dado o devido conforto?

Como a atividade do auditor está fundamentada em normas profissionais e técnicas que definem pressupostos e o auxiliam no exercício de seu julgamento e ceticismo profissional, Antonio Vaz, da EY, reforça que a transparência no relacionamento entre as partes é chave para o sucesso. Mas que não existe uma resposta única e objetiva à questão. “O conforto pode variar de acordo com a natureza dos incidentes, o nível de envolvimento ou conhecimento dos executivos, e o julgamento profissional do auditor sobre aquele determinado fato. Quando se referem a conforto, trata-se de fato da obtenção de evidência apropriada e suficiente de auditoria para fundamentação técnica do relatório sobre as demonstrações financeiras”, conta Vaz. Já o diretor da Andrade Gutierrez concorda que existe a questão do ceticismo e do julgamento do auditor, mas que a auditoria tem que ser o mais objetiva possível e menos interpretativa. “Ele tem que ter o espaço para exercer o seu ceticismo, só que eu acho que a turma foi buscar uma zona de conforto além do ponto”, pontua.

Se a definição de conforto pode variar de acordo com cada situação, as formas de se obtê-lo são basicamente as mesmas. Ele pode ser alcançado pelo próprio auditor, por meio dos seus trabalhos e processos aplicados; ou por meio das investigações sombra. A escolha vai depender dos fatores já listados acima, do nível de confiança e credibilidade da investigação realizada até o tipo de incidente sob apuração. O mesmo padrão vale para o que, no final das contas, as firmas de auditoria e seus sócios vão entender como suficiente para o seu conforto em casos equivalentes.



Foto: Divulgação

ANTONIO VAZ, DA EY: demora na comunicação de investigações ou denúncias pela empresa para os auditores aumenta o nível de ceticismo profissional..

A depender do nível dos assuntos, ainda que seja um sócio a dar a sua assinatura no relatório de auditoria, a decisão de fazê-lo não é mais só dele. “Geralmente, no contexto das empresas maiores, cria-se um comitê que faz a avaliação daquela investigação, dos achados como um todo, e isso vira uma decisão de firma e não mais do sócio”, lembra o sócio da EY. Na prática, isso é um dos fatores que contribui para uma avaliação de risco e de processos mais standartizados dentro das firmas de auditoria.

O Compliance exerce papel fundamental em investigações que tratem de fraudes, desvios ou malfeitos, além de violações e conduta que possam ter incorrido em violações aos códigos e ao programa de Compliance das companhias. Mas nem sempre a investigação é conduzida pela área. Principalmente em empresas de capital aberto, acabam sendo tratadas nas instâncias mais altas da empresa, como o comitê de auditoria e o próprio conselho. O comitê de auditoria pode, inclusive, determinar que a área de Compliance não participe do exercício, só investigadores e auditores independentes. “Tem esse com-

ponente que pode gerar esse desconforto. Isso é comum. A governança da investigação é uma das coisas mais importantes que existe”, reforça Andrade, da KPMG.

Ainda assim, na prática do dia a dia, persiste certo desconforto de muitos profissionais de Compliance com a busca de conforto pelo auditor. “Para mim, o que fica é que não é tão claro para os sócios das firmas de auditoria, mesmo que sejam da mesma firma”, conta Felipe Faria. Na visão deles, existe um desafio em saber onde a decisão do que é conforto está. “São empresas muito grandes (as big 4). Às vezes você acerta algo e depois volta uma demanda de que Londres ou Nova York não estão confortáveis. Mas o pessoal daqui não deixa a gente falar com eles”, diz Staino. “Da noite para o dia, seu auditor vira seu adversário e o mesmo conforto que ele sempre teve, passa a não ter mais”, emenda.

QUANDO A SHADOW VIRA A INVESTIGAÇÃO PRINCIPAL

Se a empresa confia nos seus mecanismos de controle e investigação e no próprio trabalho realizado pelos investigadores independentes, ela pode “bater o pé” e não aceitar um pedido de revisão ou a ampliação de alguns aspectos pedidos pelos auditores e pelo time de *shadow investigations* em relação ao escopo da investigação. Nesse caso, a empresa sustenta a sua posição e passa a bola para o auditor decidir se aquela questão vai realmente gerar um apontamento ou não no seu relatório. “A investigação tem que chegar as vias de fato. Se achamos que está suficiente a gente bate o pé e eles (ou auditores) vão avaliar. Geralmente, eles voltam e dizem Ok. É preciso contrariá-los às vezes, mas sempre tendo informação para fazer isso”, reforça Casasanta.

Mas na persistência da falta de conforto com toda a informação passada até o momento, o auditor pode avaliar a realização de procedimentos adicionais de auditoria, ou mesmo questionar a administração sobre a necessidade de uma investigação mais extensiva, que será acompanhada pela *shadow*. Um caso que a administração entende que a investigação

CURSO DE INVESTIGAÇÕES INTERNAS CORPORATIVAS + CERTIFICAÇÃO CPIIC

CARGA HORÁRIA: 22H E 20MIN

NOVO
FORMATO

Torne-se um especialista em investigações internas: do plano de ação às remediações. As investigações internas estão ganhando força no meio corporativo, como forma de resolver e prevenir riscos relativos a fraudes e corrupção, conduta antiética e outros problemas frequentes em empresas. Neste curso, você aprenderá os pilares de um processo investigativo fundamentados nas melhores práticas internacionais e na Lei Anticorrupção Brasileira (12.846/13), dilemas e desafios vivenciados na prática por profissionais que desempenham essa tarefa no cotidiano

AULAS ONLINE E AO VIVO

Participe, pergunte e interaja com profissionais e experts em aulas virtuais ao vivo.

CONTEÚDO ON DEMAND

Vídeos complementares às aulas ao vivo e materiais de apoio para download.

CERTIFICAÇÃO CPIIC

Prepare-se para se tornar um profissional certificado pela LEC e pela FGV-Projetos, sem qualquer custo adicional.

Saia na frente e aproveite melhores oportunidades de carreira



é suficiente, mas o auditor quer entrevistar mais cinco pessoas, se a administração não decide, o auditor volta para a sua árvore de decisão. “Ao ver (ou não conseguir ver) o quanto aquilo pode impactar, ele pode deixar isso claro no relatório do auditor, ressaltando que alguns elementos foram insuficientes para a sua análise e que possam impactar assim a sua opinião sobre as demonstrações financeiras”, reforça Vaz. “Às vezes, as companhias precisam liberar as informações financeiras naquele dia, mas ainda estão investigando determinado tema, e o objetivo da *shadow* é de entender se aquela eventual prática indevida se perpetuou no período do escopo de auditoria. É grande a discussão que se tem nesses casos, um dos pontos que mais exige da percepção e do julgamento do auditor”, emenda o sócio da EY.

Todo mundo sabe como começa uma investigação, mas ninguém sabe nem quando e nem como termina uma investigação. “Os achados vão surgindo. A partir de um e-mail você vai ver que tem gente que estava fora do escopo e precisa passar a estar... Não é que a *shadow* vira investigação, mas ela crítica o trabalho do investigador, porque ele pode não ter sido tão crítico e tão cético. A *shadow* força um pouco, ela tem esse condão de ampliar o escopo de uma investigação caso se indiquem outros rumos”, explica Danilo Simões, da KPMG.

É um ponto complexo, até porque, como alerta Lucia Casasanta, a condição primordial para o auditor é a independência e que deixar que *shadow* se torne a investigação principal é um problema seríssimo. Justamente porque se perde a independência.

GESTÃO DE EGOS

A dinâmica de trabalho de uma investigação por suspeita de fraudes ou malfeitos é sempre tensa e envolve ansiedade dos envolvidos. “Investigações internas e investigações sombra são projetos e um projeto não dorme verde e acorda vermelho”, lembra Staino, da Andrade Gutierrez. Por isso é fundamental para o bom andamento dos trabalhos o tom dado por quem está contratando os ser-

viços, sejam os administradores, seja o comitê especial que dirige a investigação ou mesmo o gestor de Compliance, quando o caso estiver sob sua batuta.

Comunicação objetiva e, mais uma vez, clareza sob o papel e os limites de cada um, ajudam a mitigar os riscos de que a investigação vire um litígio na frente. Pequenos questionamentos e críticas de parte a parte podem ser o suficiente para desandar o processo. “Já me aconteceu de ter feito a investigação e a sensação era a de que o auditor ainda achava que tinha algo errado. São feitas muitas críticas em cima de pequenas coisas. O time de investigação tem que estar muito preparado para lidar com isso”, conta Faria.

Para além das tecnicidades, Staino lembra que existe também uma disputa de egos que pode convergir para uma relação conflituosa. “Quem vai investigar tem o seu escopo e não sai de casa para fazer um mau trabalho. O mesmo vale para o time da *shadow*. Se não se tratar os pequenos conflitos no dia a dia, buscar consensos, no final das contas acaba o prazo de investigações e você fica com uma lista de 500 itens não resolvidos ao longo do caminho”, alerta o executivo da Andrade Gutierrez, que reforça seu ponto afirmando que em processos de investigação não existe o depois, só o agora e que um dos principais erros é deixar essa mediação só para o final. Alguém tem que ser o mediador desse processo. “Tem muito trabalho de negociação, é preciso ser firme, estar ciente da extensão do que está sendo feito, para que possa bancar. ‘Até aqui é razoável a não ser que exista uma razão diferente e que eventualmente nós não tenhamos avaliado’”, aponta Lucia Casasanta.

A conselheira conta ter vivido casos que eram um verdadeiro cabo de guerra. “Os auditores vinham com argumentos de que estatisticamente a investigação deveria se aprofundar mais e nos mostrávamos que aquilo estava sendo coberto. A justificativa estatística não representava mais necessidade o que facilitou a decisão de falar não para o auditor”, lembra. Para além dos custos financeiros, demandas dessa natureza cobram caro em tempo e pessoas, num contexto em que a administração

está preocupada em dar respostas rápidas para a situação. “É preciso acomodar, aceitar algumas coisas e eles tiveram que abrir mão de algumas exigências de extensão de escopo. Isso não é só na *shadow*”, reforça Lucia Casasanta.

A HORA DE AVISAR

Parte desse tom da liderança do processo passa por evitar surpresas para o auditor independente. Muitas empresas relutam em levar os temas a eles. Carlos Ayres garante que sabendo do problema, quanto antes à empresa interagir com o auditor, melhor. “Isso é benéfico porque dá ao auditor à chance de realizar procedimentos adicionais, buscar uma amostra diferente ou estabelecer processos que ele não faria numa situação normal”, reforça o advogado. “Se você não é comunicado tempestivamente é importante entender o porquê. Foi erro ou omissão?”, questiona Vaz, da EY. Isso pode levar o auditor a não depositar confiança na administração, principalmente se as circunstâncias dão a entender que os interlocutores tiveram conhecimento daquilo. “Se for demonstrado que a não comunicação se deu porque a administração não achou necessário, o nível de confiança pode ser afetado. E como consequência, têm-se a abertura de procedimentos adicionais como resposta.”, reforça o sócio da EY.

Coscodai diz que quando algo de grave é encontrado, o auditor deveria ser avisado de forma imediata. Nos Estados Unidos, a SEC tem regras explicitando que quando algo relevante é encontrado, a empresa tem 24 horas para comunicar o regulador e, por consequência, o auditor. “No Brasil, temos algumas regras nesse sentido também, não a questão das 24h, mas pela regulamentação do Banco Central e da Superintendência de Seguros Privados (SUSEP), o comitê de auditoria, quando instalado, deve individualmente ou em conjunto comunicar em no máximo três dias da identificação ou da evidência de fraude relevante ou que envolva a alta administração”, conta Coscodai.

Nesse ponto, talvez o grande desafio para os profissionais de Compliance e da administração seja o de avaliar e moderar o

O IMPACTO “MATERIAL” DO ASSÉDIO

A confiança sobre quem repassa as informações da empresa aos auditores, os certificadores, é fundamental. “Se existe uma pessoa denunciada fazendo uma representação verbal ou escrita ao auditor, é preciso entender o envolvimento dela na denúncia, para entender o quanto é possível depositar confiança nas representações feitas por essa pessoa a auditoria”, lembra Antonio Vaz, da EY. Qualquer sombra de desconfiança sobre a atuação e a conduta dos certificadores, mesmo em temas que não representam riscos óbvios a materialidade das informações financeiras prestadas, é motivo de grande atenção para os auditores. Daí que denúncias e alegações e assédio contra esses profissionais serem sim um ponto de preocupação. Uma denúncia de assédio pode ser inconsequente do ponto de vista à materialidade, não gerando impacto nas demonstrações financeiras. As próprias normas sobre o trabalho dos auditores não definem essa questão. Mas a questão que fica é de outra natureza. “Até que ponto condutas impróprias, como o assédio podem ser extensivas a ponto de impactarem a confiança que o auditor deposita no certificador, e, conseqüentemente, afetar a sua opinião de auditoria? Em palavras mais simples e diretas, a pergunta que fica quando há um caso de assédio envolvendo um certificador, por exemplo, é se o certificador seria um “crápula” a ponto de fazer representações impróprias à auditoria? É aí que fica a pulga atrás da orelha”, alerta o sócio da EY. Caso no curso da investigação, ou mesmo nas respostas dadas por ele aos auditores, ele minta nas explicações, aí vai se avaliar a relevância da questão. “É uma questão do grau de confiança. Assim, como a administração precisa avaliar se pode deixar aquele certificador representar sobre as demonstrações financeiras, o auditor independente, por sua vez, tem uma árvore de decisão para saber se pode depositar confiança naquele certificador ou não”, reforça Vaz.

Para os sócios da KPMG, o auditor quer segurança em re-

lação ao comportamento dos administradores, até mesmo fora da empresa. “Se o auditor não está confortável com o respeito aos valores éticos da administração, ele não pode receber informações do representante. Não podemos receber informações de um CEO com acusações graves contra ele”, salienta Rogério. Nesses casos, não é incomum que o profissional seja afastado da administração, para que os negócios possam continuar e os balanços sejam assinados enquanto as investigações são realizadas. “Precisamos ter confiança na resposta da governança sobre esse tipo de assunto”, corrobora Danilo.

Agora, o pedido de abertura de uma *shadow* para casos que envolvam denúncias de assédio não são consideradas razoáveis, na maioria dos casos. “Eu acho que a *shadow* não se justifica por uma questão de denúncia de assédio”, diz Lucia Casasanta. Ela concorda que como o auditor avalia riscos de fraudes, ele pode ter que lidar com quem tem o poder da caneta na demonstração e com o quanto eles podem estar pressionados para autorizar algo que não é correto e podem influenciar as informações financeiras, ou assediar outros para influenciar algo. “Aí sim é papel de o auditor avaliar a decisão sobre esse risco. Mas não com uma *shadow*. Você endereça o risco de fraude dentro da investigação”, pontua Casasanta.

“Me pediram a matriz de consequências (por infrações de Compliance), para ver como funciona e se existem protocolos de investigação. Eu entendo isso no contexto da auditoria financeira. Agora, querer saber quais penalidades foram impostas. Que juízo de valor o auditor quer fazer?”, questiona Faria, da Santo Antonio Energia, que conta que os casos são reportados em detalhes ao conselho e que se chegou a conclusão, olhando na minúcia, que se critica algo que não existe. “Um atestado médico falso, gerou uma suspensão. Ou um caso de homofobia, que teve outra penalidade. Se o auditor começa a questionar isso (as sanções), onde isso vai parar?”, conclui o head da companhia energética.

que deve ser considerado uma denúncia ou um caso grave. “Não é ‘recebi uma denúncia no canal de denúncias hoje e saio correndo para avisar’. Recebi a denúncia, comecei a apurar e vejo que é algo que parece ter fundamento e seja relevante para o auditor, aí sim a empresa deve considerar levar isso para ele”, explica Ayres.

De qualquer modo, durante o processo de validação das demonstrações financeiras, os auditores vão perguntar aos administradores se eles têm conhecimento de investigações, denúncias ou fatos relevantes para que eles enderecem essas questões aos

seus auditores. No dia em que o relatório é assinado, existe uma representação formal de que o certificador não tem nenhuma informação até aquele momento de fatos que poderiam comprometer a integridade das demonstrações apresentadas.

Particularmente em relação ao compartilhamento de respostas de casos sobre investigação em andamento, cujas conclusões ainda não são claras para os profissionais de Compliance e para a administração, existe um receio em relação às ações dos auditores quando recebem uma preliminar do caso. “É uma discussão que

temos no meio de uma *shadow*. Vamos supor que naquele momento eu compartilhe uma conclusão preliminar agora, mas que ela muda depois. O impacto pode ser totalmente diferente, inclusive em relação ao contingenciamento”, revela Luciana Leme. Para a CCO da Neoway, o momento correto de compartilhar conclusões com os auditores é quando são, de fato, conclusões finais. “Se não são finais, não tem como compartilhar porque a avaliação de impactos e contingências pode se basear em informações erradas”, emenda.

Do ponto de vista do auditor, busca-

CONFIDENCIALIDADE

Outro ponto de discussão entre os profissionais das empresas e seus auditores diz respeito à confidencialidade dos dados que a investigação busca acessar. Ainda mais hoje, num contexto de proteção de dados pessoais. Para Danilo Simões, essa é uma discussão que acontece com alguma frequência, mas no final do dia, o que o auditor não pode ter é limitação de acesso. “A investigação vai ter que ter acesso às informações, sem limitações. O que pode acontecer é elas ficarem restritas aos sócios da auditoria. Mas sem o acesso as informações relevantes, não se conclui a auditoria”, afirma o sócio da KPMG. “E isso pode levantar mais suspeita do auditor, tentaram esconder alguma coisa aqui, e aí o auditor fica ligado”, corrobora Coscodai, para quem esconder essas informações do auditor e como ir ao médico e omitir certos sintomas, porque você não está confortável com a situação. “O diagnóstico vai ser impreciso”, diz. Claro que existem situações muito específicas, que envolvem o privilégio de sigilo da relação cliente e advogado, situação que precisa ser compreendida pelo auditor, mas o presidente do Ibracon lembra que com tantos casos de shadow no mercado, nunca se confirmou um vazamento pelo auditor. “Existem formas de isso ser tratado. Isso é mais desculpa para não assumir o risco e uma incompreensão. É imaturidade não passar o assunto para o auditor achando que isso nunca vai aparecer. É pior para ele”, reforça.

Na mesma linha, Eduardo Staino, da Andrade Gutierrez, diz que sua preocupação maior com a confidencialidade do investigador do que com o time da shadow, até porque, em linhas gerais, ele não precisa ter acesso aos dados em si. Agora, e se ele quiser acessar as informações em detalhes? “Vai muito do escopo. Tem uma linha tênue, agora se tiver um acordo de confidencialidade – e às vezes se negligencia isso –, acredito que isso possa ser facultado a eles, de ver um papel de trabalho, mostrar a guarda do material, o recording das entrevistas e aí ela vai recebendo o conforto. Agora, abrir para ele todos os contratos não me parece razoável”, conclui.

-se adiantar ao máximo essas conversas, embora a decisão de fazê-lo seja da empresa. Por isso também que os auditores olham com atenção para o controle e a classificação do risco das denúncias realizadas pelos canais da companhia. As denúncias classificadas como de alto risco, são as que principalmente interessam aos auditores. Até porque, tradicionalmente denúncias contra membros da alta administração são classificadas nessa faixa e as empresas costumam já ter um roteiro para lidar com aquilo. “Quando o Compliance determina a abertura da investigação, ele pode falar com a gente de partida ou não. Isso tem a ver com como o trabalho acontece. Mas vamos tratar do assunto de uma forma ou de outra, antes ou depois”, pontua Simões, da KPMG.

Ainda existem situações nas quais as

investigações já chegam prontas para os auditores. Nesses casos, não resta muito a fazer além de avaliar o trabalho realizado e ver se a investigação foi suficiente para lhes dar às respostas que precisavam. Mas Vaz reconhece que hoje, a questão da comunicação melhorou muito. “No passado, as comunicações em relação ao andamento das investigações eram feitas mais em cima da hora, até porque a própria prática da investigação estava se estruturando. Não existiam normas de auditoria como a NOCLAR (*Responding to Non-Compliance with Laws and Regulations*) que tratassem de descumprimentos de leis e regulamentos”, lembra.

Por outro lado, ele também alerta que investigações de incidentes supostamente menores na visão das companhias, questões corriqueiras da operação, ainda care-

cem de mais comunicação. “As empresas estão mais acostumadas a comunicar grandes eventos, mas o auditor precisa ter acesso ao todo, e avaliar aquilo que for relevante na perspectiva da emissão do relatório de auditoria sobre as demonstrações financeiras”, pontua Vaz, reforçando que a responsabilidade pela avaliação da necessidade de uma investigação é da companhia e que cabe a sua governança avaliar como deve se dar sua condução. “O auditor obtém acesso aos resultados da investigação e avalia os impactos em seu relatório de auditoria” ressalta o sócio da EY.

Embora tenha evoluído muito no decorrer dos últimos anos, as investigações sombras ainda são um processo relativamente novo, que deve evoluir, inclusive por conta do recente boom do número de IPO's na bolsa de valores, ampliado o número de companhias expostas ao escrutínio dos seus auditores. É natural que no decorrer dos próximos anos, a poeira tenda a baixar e a prática das *shadow*, bem como a relação entre empresas, investigadores e auditores ganhe em harmonia. O que não quer dizer que a relação deixará de ter um grau de tensionamento. Eduardo Staino reforça inclusive, que as companhias submetidas a esse tipo de escrutínio da investigação sombra, bem com seus profissionais de Compliance, defendam a boa execução do programa. “A corda do auditor e do auditado é, por natureza, tensionada. Ela não pode romper, mas a ausência de tensão pode deixar ambos achando que podem fazer o que quiserem. Precisamos ter uma postura mais firme com os auditores, saber lidar com a pressão deles e achar juntos esse denominador”, afirma o diretor da Andrade Gutierrez. Para Coscodai, da PwC, a tensão sempre vai existir. O que se faz necessário é que as pessoas entendam que não se trata de um cabo de guerra, no qual um lado ganha e o outro perde. “Uma investigação é um processo colaborativo, cada um dos lados precisa entender o que o outro precisa. Apesar de ser um processo complexo, quando você trabalha com pessoas experientes, que sabem como as coisas funcionam, o fluxo acontece sem grandes traumas. Parece que é música”, conclui.

O PROCESSO DE INVESTIGAÇÕES INTERNAS É ESSENCIAL PARA AÇÕES DE COMPLIANCE E O DESENVOLVIMENTO DA CULTURA ÉTICA DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES

Nossa equipe de investigações internas é uma das maiores e mais experientes no país, tendo atuado em casos de enorme relevância nacional como a investigação da Operação Lava Jato na Eletrobras e a investigação interna na Vale S.A. sobre o Caso Brumadinho em 2019.

Temos experiência em todas as fases do processo de investigação interna em empresas ameaçadas por atos de corrupção, desvios e fraudes corporativas, assim como questões comportamentais que representem um desvio de conduta.

Equipe multidisciplinar, composta exclusivamente por advogados, com expertise na prestação dos trabalhos de confecção de planning memo, realização de background checks, análise qualitativa de documentos físicos e eletrônicos (utilização de ferramentas de investigação forense), condução de entrevistas e elaboração de relatório final com os resultados da investigação e sugestões de melhoria do Programa de Compliance.



CONTATOS

www.wfaria.com.br

wfaria@wfaria.com.br

+55 11 3018-7878

w>faria
ADVOGADOS

Equilíbrio delicado

A comunicação das consequências por violações ao programa de Compliance gera um desafio para os profissionais em relação a construção da imagem da área junto ao público interno

O Compliance está na boca do povo. A área ganhou destaque ao longo dos últimos anos, se posicionou como protagonista de um processo de transformação cultural e, agora que se colocou em evidência, é cobrada pelos funcionários, principalmente por quem faz algum tipo de denúncia relacionado a assédio moral (a maioria) e sexual (que no Brasil, configura crime), para agir. Mas, por diferentes motivos, independentemente da medida tomada, nem sempre a ação da empresa em relação à situação é comunicada de forma transparente, de acordo com o que de fato aconteceu, para que se chegasse naquela decisão. Isso pode dar a muitas pessoas a percepção de que mesmo quando desligada da companhia, o profissional denunciado foi “premiado”.

Como o leitor da LEC bem sabe, não é papel do Compliance aplicar as sanções ou realizar a demissão de um funcionário da empresa, ainda mais de um gestor. A área simplesmente faz as recomendações na medida em que a investigação do caso leva a conclusão de que a consequência à infração cometida pede o desligamento. Mas, a sensação de justiça ou injustiça é um componente importante na formação da percepção de imagem da área de Compliance das empresas e que não pode ser ignorada. Ainda que equivocada, a imagem sobre a atuação da área de Compliance que se forma para a população interna a partir de situações como essa, pode colocar em cheque a repu-

tação da área sobre a sua capacidade de garantir que o ambiente da empresa seja de respeito e boas condutas. Seria um retrocesso após anos de construção. Em tempos de sociedade civil atenta e redes sociais barulhentas, poderíamos ver mais funcionários vítimas de assédio por seus empregadores ou pares a levar a denúncia diretamente às autoridades e ao público, sem que a companhia tome conhecimento prévio a respeito.

CAUSA E EFEITO

Em empresas mais evoluídas, as consequências a cada tipo de ato costumam ser claras e objetivas, para que não reste muita dúvida e espaço sobre a ação a ser tomada. Se existe uma acusação de racismo praticada por um funcionário da empresa, confirmada pelas investigações e se essa infração é categorizada como grave e a sua consequência é o desligamento do funcionário, não tem porque fugir do que está previamente acordado. Se o caso é de demissão, que o cidadão seja demitido.

Na companhia do segmento de healthcare Fresenius Medical Care, o framework de medidas disciplinares é divulgado para toda a força de trabalho. Racismo e corrupção, por exemplo, são casos sérios, de demissão. Já violações das políticas e do programa de Compliance são analisadas caso a caso. Muito do sucesso depende da estrutura da empresa para tomar as decisões de casos complexos e importantes, particularmente tirando-as de quem não pode ser imparcial. “A percepção da área para o público interno

depende muito de cada empresa, se os processos são claros, equitativos e transparentes. Se a empresa os segue, as coisas vão bem. Caso contrário, é natural que as pessoas achem que não funciona”, diz Renata Afonso, vice-presidente e Regional Compliance Officer para América Latina da companhia.

Agora, a adoção da medida disciplinar é suficiente? Num primeiro momento, deveria ser. Afinal, a pessoa perdeu o seu emprego e a depender do contexto, sequer sabendo oficialmente o porquê. Mas, a depender do tom do comunicado de despedida emitido pela empresa, de como ele é tratado pela liderança da companhia, os valores envolvidos na sua rescisão e, mais importante, a forma com essa informação vai ser propagada pela “rádio peão”, podem tornar a demissão insuficiente sob a ótica dos funcionários em relação ao que eles podem considerar a efetividade do programa de Compliance.

É importante que as empresas e seus profissionais passem a dar mais atenção para a comunicação das consequências por violações ao programa de Compliance, ao mesmo tempo em que precisam pensar em formas de dar mais transparência para os processos de tratamento e investigação das denúncias, incluindo aí a própria finalidade do canal de denúncias.

DANDO UM PASSO ATRÁS

Desde que ganharam mais espaço no ambiente corporativo brasileiro, os gestores de Compliance passaram a cantar aos sete ventos sobre as glórias dos seus canais de



denúncias, trabalhando arduamente para que eles se tornassem conhecidos pelo público interno, explicitando a segurança do sistema, a política de não retaliação e, particularmente, a possibilidade de anonimato na comunicação das denúncias. “Use o canal de denúncias”, diziam, de diferentes maneiras, todos os profissionais da área. E isso de fato aconteceu. Agora, é importante focar na efetividade, não só do processo de investigação, mas também assegurar que não é representar uma barreira à construção de uma cultura de integridade na empresa e a confiança do público interno nas instâncias responsáveis por aplicar as sanções.

O canal de denúncias se popularizou, mas em alguns casos, isso tem representado uma banalização da ferramenta. “As pessoas precisam entender que canal de denúncias não é dedo-durismo”, alerta Ricardo Viveiros, jornalista e presidente da agência de comunicação corporativa que leva o seu nome e que soma quase 35 anos de atuação no negócio de comunicação corporativa, incluindo aí a gestão de muitas crises. “Quando acontece um problema, é preciso muito rigor na apuração. Porque tem uma questão emocional muito forte, que às vezes atropela o racional”, diz o jornalista.

Ter o canal de denúncias bombando, ao contrário do que muitos pensam, não

deveria ser motivo de comemoração por profissionais de Compliance. Significa dizer que os outros mecanismos para que as pessoas conversem sobre o que está acontecendo, inclusive buscar resolver a questão junto aos seus superiores, o RH, ou mesmo acionando diretamente a área de Compliance para conversar, podem não estar funcionando. “Não acredito que um aumento no número de denúncias queira dizer que o canal está funcionando melhor, porque temos outros mecanismos de comunicação anteriores dentro desse pilar. Fico muito mais satisfeito quando as pessoas trazem os casos para mim, porque acreditam que podem confiar no Compliance para ajudar a resolver a questão”, afirma André Cruz, diretor de Compliance da Alubar, maior fabricante de cabos elétricos de alumínio da América Latina. O executivo reforça que uma das premissas da área de Compliance da empresa é a de que o canal de ética é a última instância de comunicação, tendo antes as possibilidades de falarem diretamente com os seus gestores ou com a área de Compliance, caso sintam-se confortáveis. “Não inibimos o uso do canal, pelo contrário, damos a possibilidade adicional de a pessoa vir conversar com a gente. Passar a confiança de que podem contar conosco, é fundamental.”, diz Cruz, que tenta reforçar por meio de seus gerente e coor-

denadores, a primeira linha de defesa, de lembrar aos funcionários que eles podem acionar o Compliance diretamente.

Um aspecto importante para tornar o uso do canal de denúncias mais assertivo pelos funcionários é justamente deixar mais claro o processo de tratamento das denúncias pela empresa e não só de que o canal é seguro e anônimo. Quem faz uma denúncia por meio do canal, nem sempre entende muito bem o processo que se inicia a partir daquele relato. Mas muitos do que o fazem esperam que aquela denúncia seja o início de um processo duro, quando não de “justiçamento”, sobre o seu suposto algoz. Isso porque eles não conhecem o contexto, que existem limites para a atuação da empresa na investigação da denúncia. Nesse processo é preciso explicar, inclusive, como funciona a investigação, quais os limites da empresa nesse processo e de que é preciso encontrar evidências de que aquela infração tenha, de fato, acontecido, e que ainda assim, a sanção pode não ser aquela esperada pelo denunciante. “Não vejo isso muito divulgado. Acho que temos de dar um passo atrás. Quando divulgamos nossos canais, falta apresentar um fluxo que demonstre aos denunciadores quem cuidará daquela sua denúncia. Se for uma questão de assédio o RH é o principal *sponsor*, se for imperícia médica, será a área Médica; acusações de fraudes vêm para o Compliance...”, lembra Renata. Para a executiva, essa transparência sobre quem faz o quê melhoraria o uso do canal dando aos funcionários uma possibilidade de buscar resolver a sua questão no lugar correto. “Isso ajudaria numa melhora das denúncias que entram no canal e, na medida em que isso melhora, a resposta melhora também”, emenda a VP da Fresenius.

CASOS DE ASSÉDIO E O COMPLIANCE

Denúncias de assédio moral sempre representaram o grande volume de ligações para o canal de denúncias. Tradicionalmente, os profissionais de Compliance não tinham muito problema em lidar com isso. Fosse um caso de assédio moral, com raras exceções, seria tratado como



ANDRE CRUZ, DA ALUBAR:
funcionários sabem que respostas às denúncias feitas pelo canal serão genéricas, independentemente da ação tomada pela empresa.



RENATA AFONSO, DA FRESENIUS:
transparência sobre quais áreas lidam com cada tipo de denúncia poderia melhorar o uso do canal e suas respostas.

uma questão de RH. Alegações de assédio sexual, ato criminalizado pela legislação brasileira, até poderiam ser tocados pelo Compliance, embora não fosse regra e, tão pouco, algo comumente denunciado. Só que o mundo vive uma transformação significativa. Denúncias de assédio hoje constituem uma preocupação diferente para a sociedade e, por consequência, para as empresas.

Com os canais operando quase sempre com a possibilidade do anonimato, mais e mais pessoas passaram a se sentir seguras para usá-lo. Independentemente da gravidade da situação relatada, quem o fez costuma esperar uma posição severa contra aquele que é supostamente seu algoz. Supostamente, porque é preciso, antes, investigar.

Nesse contexto, Andre Cruz diz que não é possível dar a impressão aos denunciadores de que o uso do canal tem uma relação de causa e efeito direto. Para assegurar que os usuários não vejam o canal como uma ferramenta para promover a demissão de outros funcionários – e garantir também a proteção das partes envolvidas dentro desse processo de apuração –, sem nunca deixar sem resposta quem fez a denúncia, na Alubar, opta-se pelo uso de termos genéricos nas interações sobre o andamento do caso, mas isso também precisa ficar claro antes e para todos. “O acordado não sai caro. O funcionário precisa saber que vai receber uma resposta mais genérica sobre o caso – mesmo quando já existe uma decisão tomada – e ele precisa confiar que nós nos

preocupamos com a denúncia dele e que vamos seguir com as medidas adequadas, que podem inclusive ser a de não tomar nenhuma ação contra o acusado, caso não seja possível comprovar a sua conduta naquele caso”, conta Cruz. Em linha com essa estratégia, quando a situação leva a demissão do funcionário, a empresa pode inclusive dar um espaço de tempo, se a gravidade do caso assim o permitir, entre a decisão a partir da conclusão das investigações e o efetivo desligamento, o que é importante para evitar um “falso empoderamento” do denunciante, no sentido de a denúncia (e não o processo de investigação e os códigos da empresa) ditar os rumos da companhia.

O canal de denúncias traz grandes paradoxos, especialmente para os falantes latino-americanos. Um deles é o grande volume de denúncias pouco fundamentadas ou mesmo de má fé. “O próximo passo é encontrar uma solução para gerenciar denúncias de má fé e de uso indevido do canal”, acredita Renata. É um desafio considerando que a grande maioria das companhias adota o princípio da não retaliação aqueles que fazem denúncias de boa fé (ainda que não tenha como provar), mas não costuma trazer de forma objetiva o tratamento que poderá ser dispensado a quem faz denúncias de má fé.

Daí, mais uma vez, de reforçar a comunicação sobre os processos que se iniciam após uma pessoa fazer uma denúncia no canal, e com maior importância agora, como funcionam os processos de apuração e investigação das denúncias. É

uma forma de deixar mais claro de que denúncias de má fé não são um fim em si mesmo. Isso é importante de ser dito, porque mesmo sendo tratado com todo o respeito por investigadores hábeis e imparciais, qualquer profissional costuma se sentir muito mal quando se vê investigado por algo infundado.

Nesse particular, denúncias de assédio moral no Brasil e na América Latina trazem um componente de dificuldade adicional. Mais melindrosos e recebendo as críticas de forma mais pessoal do que profissional, os latino-americanos são mais suscetíveis de encararem como assédio moral uma cobrança mais dura ou uma reprimenda por algum erro profissional da parte dos seus superiores. Isso dá muito margem a denúncias que se não são de má fé, são infundadas. Como a percepção interna acerca da efetividade do canal de denúncias está muito mais ligada a questões de assédio do que a fraude ou corrupção, lidar com esse desafio acaba sendo natural.

O DESAFIO DA TRANSPARÊNCIA TOTAL E O CONTROLE DA NARRATIVA

Em situações cuja denúncia culmina na demissão do funcionário, a forma como ele é desligado e a comunicação interna sobre o corrido traz um dilema para as empresas. Afinal, é melhor usar o caso de exemplo e divulgar o ocorrido para os funcionários, como uma ação educativa; ou tentar botar panos quentes, para que a situação se encerre com a demissão e ninguém mais se lembre ou fale daqui-

lo? As empresas ainda relutam muito, e por diferentes motivos, em dar mais transparência para o público interno sobre o processo que culminou na decisão, ainda que essa comunicação pudesse servir tanto para ilustrar a situação em si, dando um exemplo concreto de que a empresa não tolera aquilo, bem como para construir a reputação do programa de Compliance da empresa perante a população da empresa. Então, porque não fazer isso? “Infelizmente, as empresas ainda não estão preparadas para falar das suas feridas, correndo o risco de quebrar a confidencialidade do caso”, lamenta Renata Afonso. Além disso, a depender do nível do profissional, as demissões são acompanhadas de termos de sigilo ou pagamentos extras, como uma cláusula de não competição, que fazem sentido para a empresa num contexto mais amplo – inclusive do ponto de vista jurídico –, mas que dificilmente serão compreendidos pela força de trabalho. Muito menos por quem fez a denúncia. Um outro ponto de preocupação é que a exposição ao empregado desligado poderia ensejar pedido de indenização por parte deste ex-empregado.

Ainda assim, não deixa de ser um avanço o fato de que funcionários com condutas inadequadas, especialmente nos altos escalões, estejam sendo desligados das empresas. Ricardo Viveiros vê outra evolução grande, com as empresas perdendo o medo de se exporem. “No começo e durante muito tempo, a ideia era esconder o fato, ‘coisa feia se esconde’”. Os comunicadores foram demonstrando ao longo do tempo que isso não funciona”, conta Viveiros. Para ele, quando você recebe uma denúncia, investiga e pune, isso tem que ser informado. Até porque não adianta tentar tratar o sol com a peneira, a informação vai correr e vai correr sem controle, ainda mais se o caso for grave ou envolver alguém do alto escalão da companhia. “A verdade sempre vai prevalecer e se ela é dita por quem está envolvido, você ganha consistência, agora, se ela é descoberta por terceiros, você perde o controle”, afirma o jornalista. “Não se pode encobrir crimes. Esse tipo de coisa vaza.

Só tem uma solução: falar a verdade com absoluta transparência dentro dos parâmetros legais. Se a empresa montou uma área de Compliance porque entende que isso é parte da administração moderna, ela sabe que o Compliance bem feito vale mais do que qualquer sigilo”, emenda.

O sonho de consumo da maior parte dos profissionais de Compliance, certamente, é o de conseguir operar na empresa com esse grau de transparência sobre as medidas disciplinares aplicadas em cada caso. O mundo perfeito talvez aponte para isso, assumir que o mais importante é ser transparente e, se for o caso, bancar o litígio depois para fazer valer sua convicção. Mas, a realidade de quem gere a área de Compliance no dia a dia, traz entraves consideráveis a essa abertura total e educativa de informações. São questões de ordem trabalhista, jurídica, financeira e de imagem que levam as empresas em

muitas situações a não divulgarem para os seus funcionários as medidas corretas que adotaram contra quem violou as políticas e códigos da companhia. “Eu posso desligar um funcionário pego em fraude ou que cometeu assédio moral e não preciso dar uma satisfação a ele sobre o porquê. Precisamos evoluir nisso, concordo, mas antes de tudo, queremos resolver a situação e adotar os controles necessários para que o fato não volte a ocorrer. É como aquele dito popular sobre ‘ser feliz ou ter razão’. Eu não quero ter de enfrentar um litígio arrastado, expondo em um tribunal documentos (confidenciais) da empresa relacionados à investigação...”, pontua Cruz, da Alubar.

Enquanto as empresas não encontram um equilíbrio, o mais próximo do ideal possível em termos de transparência na comunicação das consequências, talvez o melhor mesmo seja ser feliz.

A NECESSIDADE DE ACOMPANHAMENTO

A qualidade das ferramentas disponibilizadas pelo canal de denúncia é essencial para gerenciar o grau de interação dos denunciadores, particularmente quando eles são anônimos. Saber se a pessoa tem acessado a plataforma em busca de respostas sobre o seu relato é um indicador importante para saber se a denúncias questão é realmente importante para quem o fez, se foi feita ao acaso, ou mesmo no intuito de prejudicar alguém. Isso levou a Alubar, de André Cruz, a trocar o fornecedor de serviços de canal de denúncias por uma nova plataforma, que permitisse o acompanhamento dessa interação. “Preciso saber se o denunciante acessou e acompanhou o desenrolar do caso, se interagiu, buscou uma resposta ou se ele fez uma denúncia bomba e nunca mais olhou”. Esse é um ponto muito relevante em relação à responsabilidade do canal.

Outro desafio para os gestores de Compliance é o de dar respostas a denúncias que não trazem evidências suficientes para seguir com a investigação,

especialmente quando feitas de forma anônima. Ainda assim, mesmo com limitações de informação, sempre se busca tentar algo. Todos os relatos fomentarão ajustes e melhorias nos controles da empresa, mesmo quando não se confirma nada. “Partimos do princípio de que onde há fumaça, há fogo. Se a pessoa que fez o relato enxergou ali algo que deveria ser comunicado, significa que outras pessoas podem estar vendo daquela forma e que podemos estar falhando em algum ponto”, conta. André se lembra de uma denúncia sobre uso de atestados médicos falsos, sem indicações de nomes, departamentos ou quando ocorreu o fato. “Foi um relato de apenas uma frase: ‘Tem gente fraudando os atestados médicos’”. Apesar de extremamente difícil, nos debruçamos sob o caso, investigamos e no final conseguimos provar que duas pessoas estavam utilizando atestados falsos”, recorda o executivo. “Essas duas pessoas foram desligadas, mas até hoje não sabemos se quem fez o relato desejava apontar para aqueles que conseguimos provar que estavam fraudando”, completa.

Tendência forte

Mais uma empresa fechou um acordo para encerrar processos de acusação por corrupção em múltiplas jurisdições. A companhia escocesa de engenharia John Wood Group PLC vai desembolsar US\$ 177 milhões às autoridades britânicas, norte-americanas e brasileiras para encerrar acusações relacionadas à corrupção de agentes públicos praticada por terceiros relacionados com o negócio da Amec Foster Wheeler Limited (AFWEL), fabricante de equipamentos de engenharia para a indústria de óleo e gás incorporada pela John Wood em 2017.

Na verdade, as acusações estão relacionadas com condutas praticadas entre 1996 e 2014 pelo conglomerado de origem suíça Foster Wheeler, período anterior à incorporação da companhia pela Amec PLC, companhia britânica de consultoria e gestão de projetos de engenharia, em novembro de 2014.

De acordo com o John Wood, o grupo irá pagar US\$ 62 milhões no segundo semestre deste ano e o montante restante entre o próximo ano e 2024. O grupo disse ter cooperado plenamente com as autoridades em suas investigações, o que está refletido nos créditos concedidos pelas autoridades em suas respectivas resoluções. A empresa também não terá, por nenhum dos três acordos firmados, que apontar um monitor de Compliance independente, mas se comprometeu a cumprir e a reportar o desenvolvimento de algumas obrigações relacionadas à área de Compliance, pelo tempo dos acordos firmados com o Serious Fraud Office do Reino Unido (SFO), o Departamento de Justiça norte-americano (DoJ) e Controladoria-Geral da União (CGU), Advocacia-Geral da União (AGU) e Ministério Público Federal (MPF) aqui no Brasil.

A maior parte do valor, 103 milhões de libras (cerca de US\$ 142 milhões), será paga no Reino Unido, sede da AFWEL e

de sua atual controladora. O *deferred prosecution agreement* (DPA) firmado com o SFO, aprovado pela Justiça britânica no dia 1 de julho, cobre atos ilícitos em cinco países. Além do Brasil, tais práticas foram perpetradas na Nigéria, Arábia Saudita, Malásia e Índia. O valor pago ao Reino Unido contempla os custos do SFO com a investigação que se estendeu por quatro anos e custou 3,4 milhões de libras.

“Por 18 anos, a Foster Wheeler descaradamente e calculadamente pagou subornos a funcionários públicos em todo o mundo para cortar custos e garantir contratos, fazendo o possível para esconder sua conduta corrupta. Ao fazer isso, a empresa subverteu a regra de lei e prejudicou a integridade da economia no Reino Unido. Continuaremos a fazer justiça ao contribuinte punindo tais ações e forçando as empresas a mudar para melhor”, disse em comunicado a diretora do SFO, Lisa Osofsky.

A diretora do regulador britânico também reforçou que “justiça também significa recuperar dinheiro para indenizar as vítimas sempre que possível”. A dirigente se diz muito feliz por ter conseguido obter uma indenização para as vítimas nigerianas neste caso. A título de compensação ao povo da Nigéria de míseros 210,61 mil libras esterlinas.

Segundo as autoridades, a multa total reflete a gravidade da conduta, mas também a cooperação total da John Wood e da AFWEL e as extensas medidas de remediação e avanços no programa que foram aplicados pela companhia. O acordo de três anos prevê que a John Wood deverá reportar anualmente para o SFO sobre os avanços do grupo em relação aos seus programas de ética e Compliance.

“As investigações trouxeram à luz um comportamento inaceitável, embora histórico, que condeno nos termos mais veementes. Embora tenhamos herdado esses problemas por meio da aquisição, assumimos total responsabilidade em resolvê-



FUNCIONÁRIOS DA AFWEL EM PLATAFORMA PETROLÍFERA: acordo com três países, por atos de corrupção perpetrados por empresa incorporada.

-los, como qualquer empresa responsável faria”, disse Robin Watson, CEO do John Wood Group PLC. Segundo ele, desde a aquisição da Amec Foster Wheeler, o grupo veio cooperando com as autoridades e tomado medidas para melhorar seu programa de ética e conformidade a partir de uma base já sólida.

O DPA britânico diz respeito apenas às implicações criminais contra a companhia. As investigações sobre a conduta de indivíduos suspeitos continuam.

Já o acordo fechado com as autoridades norte-americanas no dia 25 de junho, tem relação apenas com violações ao FCPA e a corrupção praticada pela AFWEL no Brasil entre os anos de 2011 e 2014. Pelo DPA, também com duração de três anos, o John Wood se comprometeu a pagar US\$18,375 milhões para encerrar acusações de ter subornado tomadores de decisão na Petrobras em troca de um contrato de US\$ 190 milhões relacionada com o desenvolvimento do Complexo Gás-Químico UFN-IV. A trama teria sido realizada em conluio com um agente de vendas italiano afiliado



Foto: Divulgação

com uma empresa intermediária baseada em Mônaco, a notória Unaoil. O acordo também prevê que a companhia deve fortalecer a sua área de Compliance. Segundo o DoJ, a companhia, por meio de alguns funcionários e agentes, atuou para promover o esquema a partir de unidades em Nova York e Texas, e gerou pelo menos US\$ 12,9 milhões em lucros com os negócios obtidos de forma corrupta. “Esse anúncio demonstra a dedicação do FBI em trabalhar com nossos parceiros internacionais num esforço global para perseguir empresas e indivíduos que acreditem na corrupção como o único modo de se fazer negócios”, disse o diretor-assistente do escritório de Washington do FBI Steven D’Antuono. Para o policial federal esse DPA deve servir de aviso às empresas de que o uso de terceiros para pagar propinas não as livrarão de serem responsabilizadas por casos de corrupção no exterior.

Para chegar à resolução, o governo norte-americano considerou a falha da empresa em comunicar de forma voluntária e rápida as condutas que determinaram a abertura das investigações e

a natureza e a seriedade dos crimes, que perduraram por vários anos e envolveram um executivo de alto nível. Mas a empresa recebeu créditos por sua cooperação e por ter se engajado na tomada de medidas de remediação, incluindo o desligamento de um indivíduo envolvido na conduta e a adoção de elevados procedimentos de controles internos e combate à corrupção. Por isso, a penalidade reflete uma redução na multa aplicável de acordo com o U.S. Sentencing Guidelines. Além disso, no DPA a companhia também foi creditada em mais de 25% (US\$ 4,6 milhões) da multa criminal devida aos Estados Unidos por conta do acordo relacionado com o SFO, e de mais de 33% (US\$ 6,125 milhões) pelo pagamento feito às autoridades brasileiras. A SEC (reguladora do mercado de capitais americano), que estipulou uma penalidade de US\$ 22,8 milhões a título de devolução dos lucros obtidos com os atos ilícitos, creditou cerca de US\$ 22 milhões à empresa, também por conta dos acordos fechados com autoridades britânicas e brasileiras.

Aqui no Brasil, a CGU também anunciou no dia 25 de junho o fechamento do acordo com o John Woods, a AFWEL e sua subsidiária latino-americana. O acordo local envolve AGU e o MPF e se referem aos mesmos fatos relacionados na acusação do DoJ. No total, a John Woods vai pagar R\$ 86,2 milhões (US\$ 17,5 milhões) no Brasil, em até 30 dias após a assinatura do acordo. Do montante, R\$ 67,3 milhões serão destinados para ressarcimento da Petrobras; R\$ 13,5 milhões correspondem à multa prevista na Lei de Improbidade Administrativa, e outros R\$ 5,5 milhões são relativos à multa prevista na Lei Anticorrupção, ambas revertidas à União. Assim como nos outros acordos, a John Woods se comprometeu a atualizar e aperfeiçoar suas políticas de governança e Compliance, incluindo os mecanismos de controle.

Segundo a CGU, a atuação coordenada da pasta, da AGU e do MPF com as autoridades estrangeiras representa a consolidação do papel das instituições brasileiras em casos envolvendo múltiplas jurisdições e reforça o compromisso com o combate à corrupção.

Recomendações para os hermanos

Em documento publicado no último mês de junho, a OCDE apresentou suas considerações sobre o avanço da Argentina em relação às suas políticas de integridade para o setor público.

Um dos problemas apontados é a fragmentação e as contradições impostas pelas três normas que regulam a integridade no setor público: a Lei de Ética Pública, o Marco Nacional de Emprego Público e o Código de Ética. Para a OCDE, a Argentina poderia reformar a Lei de Ética Pública para superar a fragmentação do arcabouço jurídico sobre ética.

A não aplicação do regime nacional de emprego público a todos os funcionários públicos é outro ponto de atenção por comprometer o princípio da equidade. Segunda a OCDE, a Procuración del Tesoro de la Nación e a Promotoría de Investigaciones Administrativas emitiram sentenças para expandir a aplicabilidade a todos os funcionários, mas a instituição acredita que a formalização dessas medidas seria crucial para garantir a segurança jurídica. Mais relevante, a eficácia do regime disciplinar é prejudicada pela limitada troca de informações entre os principais atores do sistema e os poucos indicadores de desempenho para avaliar sua eficácia.

Além disso, para os observadores da entidade, embora a Oficina Anticorrupción (OA) do país tenha tomado medidas para aumentar a conscientização sobre conflitos de interesse entre os funcionários públicos, como um simulador de conflito de interesses online, as orientações práticas com exemplos são raras. A OCDE acredita que a Argentina poderia fortalecer seu sistema de gestão de conflitos de interesse, dando à OA poder para emitir recomendações vinculantes e obrigando funcionários de alto nível a consultar a agência sobre potenciais conflitos de interesse e a seguir recomendações específicas.

A OCDE também acredita que a autonomia do Auditor General de la Nación deve ser reforçada por meio de uma lei orgânica que estabeleça o seu mandato e independência para a execução das suas decisões.

Assim como a Sindicatura General de la Nación (SIGEN, equivalente a Controladoria-Geral da União), os diferentes ministérios e entidades governamentais devem intensificar seus esforços para desenvolver a apropriação do controle interno. Os ministérios e entidades setoriais devem assumir a responsabilidade de produzir os seus mapas de risco, sendo eventualmente orientados pela OA e pelo SIGEN.

As pessoas são a cultura

Para a presidente da companhia de tecnologia SAP, Adriana Aroulho, mais importante do que aplicar ferramentas inovadoras na gestão da governança, o que realmente importa é o comportamento humano, já que a cultura de integridade é feita por pessoas

Desde agosto do ano passado à frente da operação brasileira da SAP, uma das principais empresas de softwares de gestão do mundo, a executiva Adriana Aroulho está na vanguarda do processo de transformação digital apoiando clientes dos diferentes mercados atendidos pela companhia a navegar nesse mundo novo, todo integrado, e que pede mais do que nunca, apoio da tecnologia para estabelecer novos modelos de negócios e, ao mesmo tempo, manter a gestão da empresa e dos seus processos sob pleno controle.

Mas, mesmo num ambiente no qual a tecnologia é o core business, Adriana faz questão de frisar que a cultura de integridade é construída por pessoas e que o comportamento humano, e não as inovações tecnológicas, que dão o tom dessa cultura.

Nessa entrevista à revista LEC, Adriana fala do tom que, como líder, busca dar ao papel do Compliance, de

como interage com a área para resolver as red flags apontadas, da agenda de diversidade e inclusão da SAP, entre outros pontos.

Como a cultura de Integridade tem sido disseminada para os funcionários da SAP?

Eu gosto de demonstrar, pelo exemplo, como a área de Compliance é importante para a SAP. Participo com frequência dos treinamentos com demais líderes da empresa e incentivo o engajamento de todos nesses momentos. Entendo que a cultura de integridade precisa ser vivenciada e por todos, independentemente de cargo ou função. E como a gente faz isso? Por meio da comunicação, proporcionando um ambiente saudável, inclusivo e que permita que todos tenham liberdade e tranquilidade para abordar qualquer tema, seja qual for.

O programa ‘Compliance Ambassadors’, que conta com a participação de colaboradores e líderes da SAP de



diversas áreas, como Vendas, Marketing e Operações, por exemplo, é uma iniciativa que permite a integração de diversos setores da companhia na pauta de Compliance. Entendemos que, para demonstrar que Compliance pertence a todos, a área precisa estar conectada ao nosso dia-a-dia e aderente aos negócios, sempre! Essa é uma cultura intrínseca aos nossos valores.

E qual o tom que você busca dar ao papel da área de Compliance na empresa?

Compliance é um tema que começa pela liderança e que, da mesma forma, é prioridade pessoal para mim. Princípios como ética e integridade fazem parte do que entendo como valores não negociáveis. Nesse sentido, Compliance não pertence apenas ao Compliance Officer da SAP, mas a todos da empresa, líderes e liderados. Mais do que estar em conformidade com a lei, com processos,



ADRIANA AROULHO, DA SAP: Compliance não pertence apenas ao Compliance Officer.

Primeiramente, ouço o departamento de Compliance. Caso eu entenda que determinada situação precise de uma verificação mais apurada e caso exista alternativa além da sugerida por Compliance, eu analiso com calma. Possuo um perfil conciliador, sempre ouço as pessoas, minha equipe, para tomar as melhores decisões. Costumo refletir sobre o que aconteceu e tento tomar a decisão mais equilibrada sempre que possível.

Você pode contar um pouco sobre como é o relacionamento entre você e a Denise, Compliance Officer da SAP?

Como presidente da empresa, também presido o comitê executivo de Compliance. Adicionalmente, me encontro regularmente com a Denise. Temos conversas bastante francas, transparentes e ela conta com meu apoio integral a qualquer momento. Como disse anteriormente, o Compliance, para mim, é um tema urgente e constantemente necessário. Não meço esforços para estar o máximo possível presente nesta pauta.

Sendo uma empresa de tecnologia, imagino que a adoção de ferramentas e soluções de big data, inteligência artificial e machine learning permeiem todas as operações da companhia. Qual o papel dos dados e dessas tecnologias no desenvolvimento dos negócios da companhia e no monitoramento e acompanhamento desses negócios?

Nossas ferramentas auxiliam na governança e também programas da área de Compliance. Por mais que tenhamos tecnologia, como IA e *machine learning*, entre outras, o mais importante é criar a cultura de integridade, feita por pessoas. Por mais que tenhamos ferramentas inovadoras para monitoramento, gestão e análise de sistemas, o que é realmente importante e faz parte do programa de Compliance é o comportamento humano.

Já em relação a nossos negócios, a SAP tem como premissa fazer o mun-

com regras e códigos de conduta, Compliance é uma cultura que está no DNA da SAP e um valor compartilhado por todos nós.

O apoio da liderança das companhias aos seus programas de Compliance costuma ser testado de verdade quando a área aponta uma bandeira vermelha ou sugere o “travamento” de um determinado negócio, que pode impactar nos resultados ou no relacionamento com clientes. Você pode compartilhar alguma situação na qual precisou decidir sobre situações realmente críticas que, de alguma forma, opusesse a posição do Compliance com a de outra área na empresa?

Posso citar brevemente duas situações. Uma delas envolveu um distribuidor de software de serviço da SAP, na qual foram identificadas algumas red flags. O time de Compliance entendeu que os fatos eram graves e, por mais que o

distribuidor trouxesse lucro à empresa, não gostaríamos que este lucro fosse associado a ilegalidades, o que gerou seu consequente desligamento. Outro caso diz respeito a uma associação que não concordou com nossos códigos de conduta e, dessa forma, optamos por não fazer mais parte dela. Tivemos outros casos também envolvendo fornecedores e parceiros que estavam desalinhados com nossa cultura de Compliance, e optamos por desligá-los de nosso ecossistema, com impossibilidade de retorno de serviço por um determinado período. Mais do que palavras, ações comprovam nossa proatividade neste tema.

Qual o seu *approach* para lidar com red flags apontadas pelo Compliance e que podem impactar o modo como a área comercial opera hoje, ou interferir num determinado tipo de relacionamento/operação com clientes?

do funcionar melhor e melhorar a vida das pessoas por meio da inovação e da tecnologia. Com a transformação digital, ajudamos nossos clientes a se tornarem empresas ‘inteligentes’, oferecendo soluções capazes de otimizar recursos para alcançar os melhores resultados de forma ágil e com riscos reduzidos. Entendemos que a tecnologia é a habilitadora para criar valor aos nossos clientes. Muitas de nossas soluções já incluem tecnologias como machine learning e Inteligência Artificial, por exemplo.

É importante mencionar também que a SAP, sendo uma empresa alemã, com operação em território brasileiro e demais países, segue todos os preceitos legais no que se refere à gestão e privacidade de dados. Sempre estivemos na origem dos debates envolvendo a GDPR da União Europeia e, consequentemente, a LGPD no Brasil. Todos os sistemas SAP estão alinhados com essas políticas regulatórias e reafirmamos nosso compromisso na correta gestão dos dados de nossos clientes.

Como a SAP busca criar um ambiente de negócios mais justo, inclusive do ponto de vista concorrencial, dentro do mercado de TI?

Do ponto de vista concorrencial, tratamos todos os parceiros de maneira equânime, e existem regras muito claras na SAP de que ninguém pode favorecer ou prejudicar algum dos parceiros. Práticas anticoncorrenciais são expressamente proibidas na companhia.

Defendemos um ecossistema forte, íntegro, no qual todos possam oferecer o que há de melhor em termos de serviços às organizações e às pessoas. Um ambiente de negócios mais justo é benéfico para todos, sem exceção.

Vendas governamentais são críticas no mercado de TI. Qual a importância delas para a SAP e que tipo de atenção a empresa tem na realização desses negócios, especialmente no processo de renovações de licenças?

As vendas para o setor público, de forma geral, são importantes, porém

existem regulamentações específicas que necessitam serem atendidas, e o departamento Jurídico se faz muito presente nestas situações. A SAP possui uma política de setor público, além de um treinamento mandatório anual para todos os funcionários da empresa que atuam nessa área. Sobre a questão de renovação e contratação de licenças, entendemos que é um tema que fica a critério do setor público e não exercemos influência em absolutamente nada. A SAP tem o dever de mostrar o que tem de melhor em termos de tecnologia, apenas isso.

Você pode compartilhar alguns dados referentes ao canal de denúncias da empresa? Os funcionários têm sido incentivados a utilizar o canal?

Nosso canal de denúncias é anônimo, autônomo e absolutamente independente. Não tenho acesso a ele e, por questão de confidencialidade, não podemos detalhar os dados. Os funcionários são incentivados a utilizar o canal desde o primeiro dia de trabalho na SAP, logo após nosso treinamento de *new hires*. Em toda apresentação, os colaboradores são lembrados que existem ferramentas no departamento de Compliance, como o ‘Speakout’, nome do canal que optamos utilizar justamente por ser mais acessível às pessoas. Este canal de comunicação é disponibilizado para funcionários da empresa e público em geral. Estarmos próximos das pessoas e de nossos colaboradores e ouvi-los é uma de nossas prioridades na SAP.

Como se dá o processo de investigação e, eventualmente, de punição por infrações ao código de conduta da SAP? Existem instâncias colegiadas, como um comitê de ética, para aplicar as medidas disciplinares?

As investigações muitas vezes começam por denúncias feitas em nosso canal, muitas delas sob anonimato. Como mencionei anteriormente, não tenho acesso ao canal, mas confio plenamente no time de Compliance, que é a primeira instância de investigação dos casos.

Ao fim do processo de apuração, o comitê disciplinar, composto pelas áreas de Compliance, RH e o gestor, determina qual será a aplicação e a consequência disciplinar correspondente àquele determinado caso. Como uma empresa multinacional, caso não haja um consenso no comitê, existe a possibilidade de escalar o caso para o nível regional, mas somente em processos excepcionais. Temos plena confiança no que é identificado e analisado internamente.

Falando um pouco sobre diversidade & inclusão, como esse tema é tratado na SAP? A empresa tem uma área específica para lidar com o tema? É qual o papel que a área de Compliance exerce em relação a esse tema?

A pauta de Diversidade & Inclusão é prioritária para nós. Sob liderança global e um time regional dedicado, a SAP trabalha com Redes de Funcionários (*Employee Network Groups*) com grupos de mulheres, LGBTQIA+, gerações, raça/etnia e pessoas com capacidades distintas. As redes são inclusivas e englobam as mais variadas ações: a *Business Women’s Network* (rede de funcionárias focada na igualdade de gênero e talentos femininos); *Pride@SAP* (rede que apoia a inclusão da comunidade LGBTQIA+ dentro da SAP); *Black Employee Network* (rede que cuida da conscientização e da inclusão dos profissionais de ascendência africana e seu desenvolvimento profissional); *Different-Abled People* (rede que visa desenvolver ações focadas em pessoas com deficiência e oferecer suporte, além de debater sua inclusão em nosso quadro de colaboradores); *SAP Autism at Work* (rede que promove a contratação de pessoas autistas), dentre outras.

O time de Compliance apoia integralmente nossas ações de D&I e, novamente, Compliance pertence a toda a empresa. Nosso programa ‘Compliance Ambassadors’, como mencionei anteriormente, é a prova disso. falando de uma questão legal, mais objetiva, mas de algo que já entra no campo da moral de cada um.

Compliance TRANSFORMADOR






Acelere as decisões
e combata o risco
de formamais eficaz.



Com que eficiência você equilibra as demandas de compliance com o seu núcleo de operações de negócio?

Visite risk.lexisnexis.com/complianceBR para experimentar nosso conjunto completo de soluções integradas de compliance contra crimes financeiros.

Você verá como combinamos inteligência digital e física de risco global e análise de big data de última geração para fornecer uma visão de 360 graus de um consumidor ou empresa que o ajuda a:

-  Cumprir os principais requisitos de sanções e regulamentos globais.
-  Evitar a exposição ao risco por meio de percepções dinâmicas e questionáveis.
-  Aumentar a eficiência operacional por meio da automação de big data.
-  Fortalecer a cidadania corporativa identificando com mais eficácia os crimes que abalam a sociedade
-  Obter sinergias de custos entre empresas

Combata as ameaças emergentes com uma perspectiva de risco precisa construída a partir de um incomparável identity intelligence, análises de cross-industry, um link mais intuitivo e machine learning.

O futuro do compliance contra crimes financeiros começa agora com LexisNexis Risk Solutions.



Para maior informação visite risk.lexisnexis.com/complianceBR

LexisNexis and the Knowledge Burst logo are registered trademarks of RELX Inc. Copyright © 2019 LexisNexis. All rights reserved.



MARCIO EL
KALAY, MIRELLE
MOSCHELLA
E DANIEL
SIBILLE: a afiada
bancada do LEC
Experience Latam.

Conhecimento real

Mais uma vez o LEC Experience Latam superou as expectativas e trouxe uma agenda de discussões relevantes sobre o atual momento da área de Compliance

ESG, transformação cultural, o uso de novas tecnologias na gestão da área e o que esperar das novas regulamentações que entraram em vigor recentemente. São temas mandatórios para quem atua na área de Compliance hoje e que fizeram parte do rico cardápio de debates e apresentações da segunda edição do LEC Experience Latam, realizado entre os dias 25 e 27 de maio.

Mais uma vez, a jornalista Mirelle Moschella e o sócio-diretor da LEC, Marcio El Kalay comandaram o evento dos estúdios montados na Villa Blue Tree, em São Paulo, acompanhados pelos comentários de Daniel Sibille, dire-

tor de Compliance da Oracle e coordenador do Curso de Compliance Anticorrupção da LEC. Sibille também assumiu o microfone para conduzir um bate-papo exclusivo com o comunicador Marcelo Tas.

Durante três noites, foram apresentados 10 painéis e duas entrevistas, que contaram com a participação de 39 profissionais do Brasil e do exterior. Tudo isso sem falar nos inúmeros *hangouts* realizados pelos patrocinadores do LEC Experience Latam.

Confira nas próximas páginas a cobertura completa com tudo o que de mais relevante foi abordado no evento online de Compliance do ano.

DADOS, DADOS E MAIS DADOS



sa Braga reforçou os desafios do processo de *sanction screening* para a empresa, a começar pelo fato de que embora as bases de dados abertas sejam muitas, nem sempre eles têm a qualidade que se espera. A executiva do fundo de investimentos destacou que um dos processos de Compliance no qual a empresa conta com o apoio de dados e tecnologia é na análise das suas contrapartes. “Por meio das nossas análises, construímos uma base proprietária, na qual categorizamos as informações tanto positivas quanto negativas, como processos judiciais ou embargos. Com isso, tentamos identificar perfis clusterizados”, disse Clarissa, que explica. “Se você é uma contraparte nossa e o seu risco é baixo, não tem mídia negativa, mas pelo seu segmento de atuação, pelo cargo que ocupa, por diversos fatores, tem uma probabilidade alta de gerar tipo de alerta, por um determinado período, aumentamos o seu nível de risco e reforçamos o monitoramento. Não tendo qualquer modificação, trazemos o risco dele de volta à realidade”.

Responsável pelo Compliance do Google na América Latina, a executiva Camila Von Acken explicou que o processo de desenvolvimento de soluções baseadas em inteligência artificial depende de qual problema o time de Compliance espera resolver. A Regional Compliance Counsel da *big tech* disse que fazia alguns anos que a área queria criar um sistema capaz de identificar transações arriscadas do ponto de vista de corrupção. A ideia, inclusive, era a de que a solução pudesse evoluir num segundo momento para atuar em tempo real, capaz de prever os riscos antes deles se materializarem, ainda no processo de P.O. (quando se gera o código para iniciar o processo de pagamento do serviço).

No processo de desenvolvimento, Camila e seu time determinaram o problema e deixaram claro o que esperavam receber do sistema ao final do processo. No meio disso, a construção da solução foi feita por um time técnico de engenheiros e analistas, que estabeleceram a melhor forma de se obter os resultados, seja por meio da construção de um algoritmo ou de um modelo de *machine learning*. “Eles vão determinar a melhor solução com base no cenário que estabelecemos para eles”, explica Camila.

Segundo a União Internacional de Telecomunicações, entidade ligada a ONU, em 2015, cerca de 3,1 bilhões e pessoas acessavam a internet. Em 2020, pesquisa da mesma entidade mostrava que esse número chegou aos 4,1 bilhões. Por si só, esse um bilhão de pessoas conectadas a mais já seria suficiente para gerar um enorme volume de novos dados. Com praticamente todos os aspectos das nossas vidas tendo ao menos uma interface com o ambiente digital, a quantidade de dados gerados e que acabam disponíveis nas redes, nas nuvens e nos sistemas das empresas avançou exponencialmente.

A correta digitalização e a automação de processos e análises de dados é um apoio e tanto para as áreas de Compliance, notadamente em tarefas repetitivas, de monitoramento ou na avaliação de parceiros de negócios e fornecedores. Essa foi a tônica do primeiro painel do LEC Experience Latam, “Análise de dados e Inteligência artificial: poderosos aliados dos programas de Compliance”.

Para a especialista da empresa de soluções de riscos Lexis Nexis, Eloise Faria, a adoção da tecnologia tem se dado de várias formas, das mais sofisticadas às plataformas mais simples, mas é importante levar em conta que a solução escolhida deve ser escalonável e customizável e, principalmente, oferecer capacidades e funcionalidades de automação. “O que realmente importa na adoção do uso de dados e de ferramentas

tecnológicas em *due diligences* e *sanction screenings* é automatizar essas atividades, retirando a análise humana desses processos mais repetitivos”, diz ela, lembrando que hoje, o processo precisa acontecer não só no *onboarding* do cliente ou do fornecedor ao sistema da companhia, mas também regularmente. “Exige-se hoje atualizações cada vez mais rápida. Isso gera um volume de trabalho enorme para as equipes de Compliance”, pontua a executiva da Lexis Nexis.

Moderadora do painel, a diretora-geral da Kroll, Fernanda Barroso, questionou Eloise sobre os desafios na utilização da inteligência artificial em atividades de *sanction screenings*. Eloise pontuou que num cenário de grandes volumes de nomes e transações que precisam ser avaliados, os alertas de falsos positivos, como nomes parecidos presentes em listas restritivas globais, representam um dos principais desafios no dia a dia das instituições, demandando tempo e recurso capacitado, além de custos associados ao processo. “É algo que pode ser resolvido de forma simples e tranquila com a ferramenta correta. É uma grande oportunidade de se aplicar uma ferramenta de *machine learning*, criando regras nas plataformas que permitam uma análise inicial mais ampla, capturando outros dados, como a data de nascimento, diminuindo a incidência de falsos positivos”, explicou Eloise.

Diretora de Pesquisa, Risco e Compliance da Riza Asset Management, Claris-

No caso do Google, a escolha inicial foi pela criação de um algoritmo.

Para ela, um dos principais papéis do Compliance no processo de implementação de soluções tecnológicas é o de pensar em quais critérios utilizar na construção do modelo. No caso do Google, foram muitos: pagamentos em números redondos ou feitos de forma muito rápida (em cinco dias, ao invés de seis semanas), palavras-chaves no descritivo do serviço, ou uma descrição muito vaga, dentre muitos outros. “Demos notas de risco para cada um desses critérios e, uma vez por ano, o time de finanças roda o algoritmo em relação às transações do ano calendário anterior, gerando um universo bem grande de operações”, contou. “Passamos uma semana olhando essas transações e aplicando filtros adicionais, com base no nosso conhecimento do negócio, ou mesmo, de transações que já estavam no radar. Após esse processo é que elegemos as operações sobre as quais faremos um mergulho”, explicou.

Feito esse processo, Camila e seu time voltaram ao algoritmo para avaliar o que funcionou e o que não funcionou a fim de torná-lo melhor e mais assertivo. Foi só a partir desse ponto que a empresa partiu para uma solução de *machine learning* mesmo. Se o processo de pagamentos de alto risco realizado pelo algoritmo olha para o passado, o modelo de *machine learning* permitiu a Camila a sua desejada solução em tempo real.

A possibilidade de trabalhar com bases gigantescas de informações leva muitos profissionais a acreditar que com essas novas soluções tecnológicas, eles podem identificar tudo e mais um pouco. É um erro comum e que pode tornar o processo todo ineficaz. Daí a importância de, ao enveredar na construção de uma solução baseada nessas novas tecnologias, o Compliance eleger qual a sua prioridade em relação à adoção da mesma. A executiva do Google citou como exemplo o trabalho da Microsoft, que desenvolveu um modelo de *machine learning* para identificar transações que deveriam passar pelo *review* de Compliance. “Eles trabalharam com o time de vendas para identificar o universo de transações que deveria passar por análise e foram refinando até alcançarem um modelo com o apontamento de

100% de casos positivos. Depois disso, eles foram ampliando o uso da tecnologia e hoje o sistema dá nota de risco de corrupção para cada contrato imputado no sistema, que já aponta quais os riscos e como mitigá-los”, contou a executiva do Google.

A graça de soluções baseadas em *machine learning* e inteligência artificial é que elas permitem evoluções constantes e, quando necessário, mudanças no meio do caminho. “É um processo que demanda paciência e atenção, mas no qual vale a pena investir tempo para educar e aperfeiçoar o modelo, para colher os frutos no futuro”, reforçou Camila.

CONCEITO PERIGOSO

Ao tratar das regtechs, as empresas de base digital que desenvolvem ferramentas para apoio às questões regulatórias, outro ponto, muito mais disruptivo e perigoso, veio à tona: a dos softwares de análise comportamental aplicada às instituições financeiras. Por meio de algoritmos, esses sistemas buscam indícios de comportamento sobre uma eventual atividade suspeita que possa derivar numa ação de má conduta.

A diretora da Riza diz que na hora de definir o *score* para os clientes, naturalmente as pessoas tendem a pensar na renda. Mas, sistemas como esses softwares podem gerar um *score* mais comportamental. “Ao fazer um investimento, você declara uma renda e outras informações. Por meio da captura de informações nas redes sociais, por exemplo, descobre-se que a renda da pessoa não condiz com a informação. Com isso, você pode pedir mais informações para análise”, diz Clarissa. O risco no uso das tecnologias cognitivas nesses casos traz um ponto de atenção, como lembrou Fernanda, que é o de que essas tecnologias acabem enviesadas, traduzindo mais o *status quo* e não gerando oportunidades de inclusão.

Por fim, Clarissa lembrou que o uso de ferramentas de tecnologia com análise semântica nos processos de monitoramento – dependendo da posição da palavra, entende-se a intenção daquela palavra na frase, por exemplo – tem evoluído. “A análise semântica em investigações está chegando aqui, de forma incipiente, mas tende a avançar”, reforçou Fernanda, da Kroll.

O ESG É POP

“Fazer um bom trabalho de ESG engloba fazer um bom trabalho de avaliação e gestão de riscos. Qual o impacto que eu gero com cada um desses *stakeholders* e quais os riscos desses impactos?” Para Ana Buchaim, diretora de Pessoas, Marketing, Comunicação e Sustentabilidade da B3, esse é um dos pontos que aproxima muito o ESG, o tema do momento, com o trabalho dos profissionais de Compliance. Daí também a importância de que o tema comece a ser tratado de cima, ou seja, pela estratégia. Não é mais só o que é importante para a companhia, seus acionistas e funcionários, mas também para seus parceiros externos e para a comunidade no qual está inserida.

A executiva da B3 lembra que uma jornada de implementação de políticas ESG engloba muito controle e transparência, e que ela não é linear. O importante é entender os resultados e quais fatores estão atrasando o caminho. Tem todo um aspecto de transparência e *report* (inclusive do que não foi tão bem sucedido) importante para isso. “Devemos ter preocupação com conteúdo, que precisa ser simples e intuitivo. Falar do que deu certo e ter a presença da liderança quando se apresentam as coisas que não saíram como planejado, ou as mudanças de estratégias que aconteceram no meio do caminho”, pontuou Luciana Nicola, superintendente de Relações Institucionais, Sustentabilidade e Empreendedorismo do Itaú-Unibanco.

“Muitas companhias estão declarando essas ambições sem ter feito o dever de casa”, lembra Pedro Sutter, Vice-presidente de GRC e Auditoria Interna do Grupo CCR. Dada à dinâmica atual do mercado, os riscos de atitudes como essa vão além do reputacional. Como lembrou o executivo, hoje existem emissões de dívidas atreladas a metas de sustenta-



LUCIANA, DO ITAÚ; JEFFERSON, DA ICTS-PROTIVITI; PEDRO, DA CCR E ANA, DA B3: implementação do ESG não é uma jornada linear.

bilidade e empresas estão tomando esses recursos sem nenhum compromisso real com essas políticas. “É uma conta alta que já se paga na Europa, nos EUA e que vai chegar aqui, porque ela faz parte do desafio dessa nova agenda de *stakeholders*”, disse Pedro.

O VP da CCR lembrou que é preciso avaliar a materialidade das iniciativas de ESG, confrontando-as com o plano estratégico da companhias e demonstrando de que forma essas iniciativas geram valor e se conectam com seus diferentes *stakeholders*. Para o executivo, esse não é um trabalho de *check list*. Esse é o maior risco às empresas que estão na primeira etapa da jornada aqui no Brasil, implementando as práticas. “Existe uma plêiade de grandes índices que ajudam as companhias a organizarem seus processos e a identificar as materialidades. Mas muitas acabam por tentar tomar atalhos e acabam caindo na tentação de *check in the box*. Isso acaba por gerar muitos dados e pouca ambição de melhoria. Por isso, muitas empresas ficam nessa primeira etapa”, disse.

Não se pode divulgar sem ter um bom plano por de trás. Para as empresas que ainda estão no início da jornada, é importante evitar grandes metas, que motivam e inspiram, mas que na prática, é colocar o carro na frente dos bois, correndo o risco de que a mensagem acabe por se perder com o tempo. Mas, a agen-

da ESG tem uma vantagem: ela costuma ser de aderência muito mais fácil, já que é uma agenda de “ganha, ganha”, para a empresa e para a sociedade.

Para que essa agenda seja uma prioridade realmente estratégica para as companhias, o papel dos conselhos de administração (e da alta liderança, nas empresas que não possuem um conselho) é fundamental. Afinal, em primeira e última instância, é papel do conselho puxar o nível de governança e acompanhar como os executivos responsáveis por liderar a empresa estão tratando e agindo em relação ao tema.

No Itaú-Unibanco, maior instituição financeira do País, foi preciso fazer uma revisão da governança da empresa para que a agenda de ESG fosse fluída. “É uma agenda em evolução. Recebemos *inputs* do mercado e dos reguladores. O próprio Banco Central têm sido ativo nessa pauta para as áreas de risco e negócios, principalmente na questão climática”, reforçou Luciana.

Por ser uma agenda transversal, as metas relacionadas ao ESG, quando a agenda está bem desenvolvida, acabam por permear toda a empresa. Daí a necessidade de planos de ação bastante compreensíveis, com a alocação de metas bem específicas, que vão influenciar a remuneração dos profissionais da empresa. “Temos metas específicas que estão destinadas aos líderes de negócios,

que são *sponsors* da agenda. É um degrau importante de maturidade. Não dá para ser mais estratégico do que isso”, contou a diretora da bolsa.

A posição foi corroborada por Pedro, para quem a governança do processo decisório, inclusive o gerenciamento dos investimentos precisa estar, de fato, atrelada a essas ambições, metas e indicadores. “A melhor forma de incentivar isso é aplicando as metas na ponta”, disse. “É importante você ter essa coordenação da estratégia centralizada, mas a execução de tudo isso está espalhada pela empresa, por isso é importante estabelecer metas alinhadas com a estratégia ESG. Isso gera valor no curto, no médio e no longo prazo”, emendou. “É uma meta de negócios, se não entregamos precisamos reportar”, pontuou Ana.

Trata-se de uma resposta importante para a urgência da sociedade em relação ao papel das corporações. Gerar dinheiro para os acionistas, mas cuidando de todos. A expectativa é a de que no futuro, o próprio custo de capital vai ficar mais caro para quem não estiver alinhado com o ESG, sem falar que isso passará a ser auditado. São vários movimentos regulatórios acontecendo no mundo todo nesse sentido.

Pedro lembrou de um artigo publicado no WSJ que fala sobre a função cada vez mais importante das áreas de Compliance na execução desses planos. Muitas companhias se estruturaram para atender as questões de conformidade, tema que está compreendido no ESG. É natural que o Compliance abarque o monitoramento dessas atividades. Para o executivo da CCR, isso faz sentido na medida em que os recursos são limitados. Já nas empresas que não embarcaram na iniciativa ainda, Jefferson Kyohara, Diretor de Compliance & Sustentabilidade na ICTS Protiviti, responsável pela mediação do Painel, acredita que se trata de uma boa oportunidade para que o profissional de Compliance use seus contatos para provocar essa iniciativa. “É uma possibilidade de ganhar outras responsabilidades e desafios para alavancar a carreira”, concluiu.

SOB OS OLHARES DA CGU

Na sequência do evento, o painel “Avaliação dos programas de Compliance pela ótica da CGU”, o diretor de Promoção da Integridade da CGU, Pedro Ruske Freitas, contou à audiência como o órgão construiu o manual do PAR (Processo Administrativo de Reabilitação), um documento criado para subsidiar o trabalho dos servidores que atuam nesses temas, a partir de uma metodologia desenvolvida na prática das negociações dos acordos de leniência, e de como ele gerou impacto muito maior do que o imaginado pela pasta.

No contexto das negociações de PAR, todos os órgãos da administração pública podem avaliar também o programa de integridade das empresas. De acordo com Pedro, por conta da responsabilização administrativa, essa avaliação é importante para definir o percentual redutor da multa, que pode ir de 1% a 4% do faturamento bruto da empresa que está fazendo a negociação. Os 4% só podem ser aplicados nos casos em que o programa seja anterior ao ato lesivo.

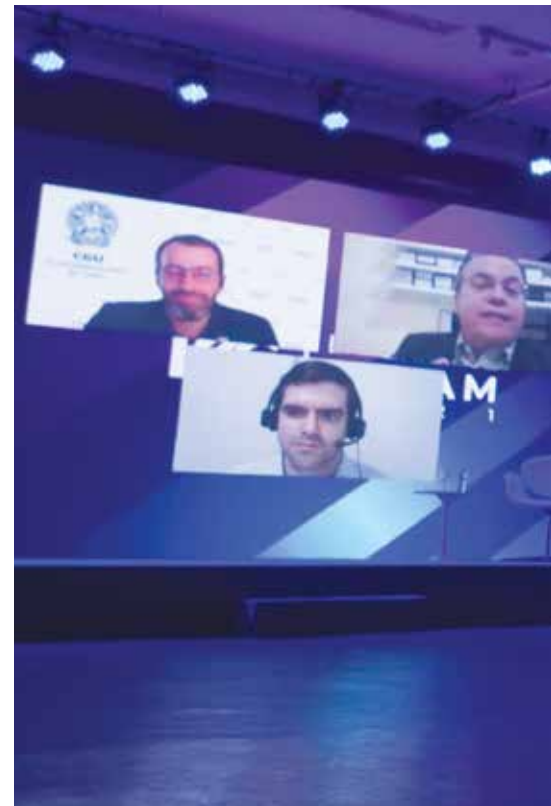
O servidor da CGU lembrou que ter o programa avaliado para fins de redução da multa no contexto do PAR é um direito da empresa em seu processo de defesa. Nesses casos, para a CGU, o primeiro passo é entender o perfil de risco da empresa em relação ao seu contato com a administração pública. “Ela nos apresenta um relatório de conformidade, apontando o que faz em relação a cada parâmetro do decreto acompanhado das evidências de que as ações são realmente efetivas. Precisamos ver todas as evidências”, contou Pedro. O processo é uma análise documental, a partir do preenchimento de uma planilha de avaliação disponível de forma pública e dividida em quatro partes abordando uma série de questões: do eventual envolvimento da alta administração no ato lesivo até a realização dos treinamentos e da presença dos elementos formadores de cultura, passando, obviamente, pelos

mecanismos de controle da companhia.

Apesar da possibilidade de redução de multa, o servidor da CGU contou à audiência do LEC Experience Latam que o número de empresas em negociações de PAR que submetem o programa à avaliação é muito baixo. Para o servidor da CGU, isso acontece muito em função da estratégia de defesa das empresas, que negam a ocorrência dos fatos, ou não querem preencher as perguntas relacionadas ao envolvimento da alta administração. Além disso, ele também acredita que exista desconhecimento de que o programa pode resultar na redução da multa. Responsável pela moderação do evento, o sócio-fundador do Maeda, Ayres e Sarubbi Advogados, Carlos Ayres, lembrou também que o prazo para preparação do relatório de perfil de conformidade solicitado pela CGU é apertado, 30 dias após a intimação para levantar os dados e preparar a defesa. “É um ‘Deus nos Acuda’, mesmo para quem tem um programa de Compliance bem elaborado”, apontou o advogado.

Questionado por Carlos sobre a diferença nos processos de avaliação dos programas de Compliance das empresas pela CGU nos acordos de leniência e nos processos de reabilitação, Pedro diz que embora em última instância, o objetivo seja o mesmo – a redução da multa – a avaliação de leniência se dá mais em termos da construção dos compromissos de integridade. “É uma oportunidade de entendermos em mais detalhe o que funcionou e o que não funcionou; se e como a empresa reagiu a situação, se teve afastamento de pessoas físicas envolvidas, rescisão de contratos e alterações na estrutura de governança. A partir disso, estabelecemos as cláusulas de integridade”, contou Pedro, lembrando que a CGU monitora quase todos os programas de Compliance de empresas envolvidas em leniência.

Já no caso do PAR, ele explicou que o contexto é dado pela portaria 1214/2020, e olha mais no sentido de



verificar se a empresa adotou medidas que geraram a superação do problema. Olhar para a causa raiz e ver se o problema foi superado. “Mas a metodologia aplicada em ambas é a mesma”, disse Pedro, para quem esse é um instrumento pouco explorado, mas que pode ser puxado pela nova lei de contratações públicas.

Também participando do debate, o fundador da consultoria especializada Compliance Total, Wagner Giovanini, elencou quais costumam ser os principais desafios para a correta avaliação dos programas de Compliance. Para ele, existem dois grandes pontos de atenção. O primeiro é o desconhecimento do tema, que pode gerar experiências ruins, muita burocracia de um lado ou muita simplificação, transformando o simples em simplório. “Tanto em um caso quanto no outro, isso não gera valor”, afirmou Wagner, para quem o segundo grande desafio reside na falta de perfil de quem está lidando com o programa. “Precisamos entender que o Compliance é um sistema que



**PEDRO RUSKE, DA CGU;
WAGNER, DA COMPLIANCE
TOTAL E CARLOS, DO
MAEDA, AYRES:** gerar
evidências de que a empresa
está realmente estabelecendo
uma cultura de integridade é
cada vez mais relevante.

está muito relacionado com as questões humanas, de relacionamento pessoal, convencimento, sensibilização e muito menos ligado a questões jurídicas. Para questões jurídicas, temos o departamento Jurídico e os advogados. Compliance tem mais a ver com cultura”.

Outro ponto importante no contexto das avaliações e levantado por Ayres é que as empresas adotam políticas e procedimentos que são bons, mas a pergunta é: eles são aplicáveis? Como a exigência por evidências é algo mandatório nos processos de análise pela CGU (e hoje, por praticamente todos os órgãos reguladores ligados ao combate à corrupção e à prevenção à lavagem de dinheiro), ter essas informações nas mãos é fundamental. “Quantas *due diligences* foram feitas? Algum parceiro ou negócio foi brechado recentemente? Quantas denúncias foram recebidas, quantas foram investigadas e quais acabaram na aplicação de sanções? Guarde os exemplos para demonstrar o funcionamento”, lembrou o sócio do Maeda Ayres.

As avaliações dos programas de

Compliance no âmbito do PAR não são públicas e também não existe um relatório consolidado sobre elas. Mas, questionado sobre os problemas mais comuns, Pedro foi categórico: a ausência de evidências de aplicação do programa. É um problema apontado no relatório publicado em 2020 com os resultados consolidados do programa Pró-Ética de 2018 e 2019. Lembrando que no caso do Pró-Ética, os programas são submetidos à avaliação do CGU de forma voluntária, sem qualquer conexão com negociações ou investigações. “Somente 21,4% das empresas avaliadas pelo Pró-Ética conseguiram evidenciar a aplicação. Ou seja, na prática, a maioria dos programas de Compliance não funciona, são formais. Esse é o principal elemento para as notas baixas”, lamentou o diretor da CGU. Ele lembrou que existe uma série de atividades e documentos que podem servir para evidenciar o funcionamento do programa, como relatórios de *due diligences*, contratos com cláusulas anticorrupção, treinamentos, análise e classificação dos riscos e a atuação da alta administração. A ausência desse último ponto também é apontada como um ponto problemático nas avaliações. “A ação da alta administração em relação ao programa, muitas vezes, está restrita a um único documento no qual se autoriza a criação do programa, sem nenhuma outra evidência (de atuação). Isso não tem impacto nenhum”, apontou. Pedro reforçou em sua fala que o programa de Compliance envolve a gestão de comportamento e a formação de cultura, mas que muitas empresas ainda operam num ambiente que parte da desconfiança e não focam o cultural. “O perfil do profissional de Compliance deveria incorporar o elemento de mudança cultural da própria empresa. Não um que foque apenas na defesa legalista, que é um papel do Jurídico”, reforçou Pedro, lembrando que no contexto de monitoramento, a CGU pode pedir a substituição do profissional de Compliance nas empresas. “O monitoramento, basicamente serve a três coi-

sas principais: apurar a efetividade dos processos do Compliance como um todo; identificar necessidade de ajuste e correção; e, acompanhar as medidas estabelecidas – não para verificar se elas foram cumpridas no prazo, mas se surtiram o efeito desejado. Precisa ser um processo sistêmico. Peguem os indicadores corretos, não de volume, mas de efetividade”, concluiu o servidor.

Giovanini acredita que a questão da documentação nesses processos de monitoramento e avaliação, tem relevância, mas sua produção ou a falta dela é consequência de processos que foram (ou não) estabelecidos lá atrás. “Cada processo deve gerar registros, mas registros previamente definidos”, disse o fundador da Compliance Total.

Um dos últimos tópicos abordados na apresentação, a exigência de implementação da ISO 37001 estabelecida em alguns acordos de leniência, é algo que não é mais demandado pelo regulador no âmbito das suas negociações. O mesmo vale para quaisquer outras certificações. “Verificamos na prática que a ISO 37001 trouxe uma melhoria no mapeamento de processos internos e no ambiente de controles, mas para por aí. Obtê-la não quer dizer que o programa funcione”, contou.

Por fim, um dos grandes desafios atuais para qualquer profissional de Compliance: como evidenciar o ambiente cultural da empresa no âmbito das negociações de acordo? No caso da CGU, não existe receita de bolo. A pasta vai buscar olhar desde o processo de criação do programa, da participação da alta administração, em que reuniões o tema é tratado. Inclusive, sobre esse ponto, Pedro contou que quando são realizadas entrevistas com os funcionários no contexto da avaliação dos programas, buscam-se exemplos da participação da alta administração. “Quer saber se a cultura funciona? Basta colocar o nariz para funcionar dando uma volta pela empresa, uma hora e conversar com cinco ou seis pessoas e você já sabe se a cultura está lá?”, concluiu Giovanini.

GUIANDO-SE PELO RISCO, NA PRÁTICA

Fechando a primeira noite, o LEC Experience Latam reuniu três profissionais dos principais reguladores do mercado financeiro nacional: Banco Central, CVM e COAF para compartilhar suas visões sob a abordagem baseado em risco, que evoluiu de uma recomendação para algo mandatário às instituições reguladas, que neste momento, vem acompanhando a implementação dessa nova abordagem nos seus respectivos mercados. Este painel foi mediado por Alessandra Gonsales, sócia-fundadora da LEC e do GCAA Advogados.

O diretor de Relacionamento, Cidadania e Supervisão de Conduta do Banco Central, Maurício Costa de Moura disse que o órgão atua alinhado às melhores práticas internacionais e é nesse sentido que vem a abordagem baseada em risco, cuja lógica do processo está refletida na circular 3978/2020 e que traz três blocos centrais referentes ao processo de implementação da abordagem baseada em risco no setor regulado pela entidade, incluindo bancos e instituições de meios de pagamento.

O primeiro deles é a política de prevenção à lavagem de dinheiro e financiamento do terrorismo (PLD/FT). Com a abordagem baseada em risco, esse processo passa a ser mais principiológico o que torna praticamente impossível que duas instituições usem a mesma política. E o que o Banco Central vai olhar em suas avaliações? Segundo Maurício, o regulador quer ver a participação da alta administração na implementação dessas políticas, que devem estar subsidiadas pela avaliação interna de risco. “Vamos olhar se os papéis e responsabilidades estão bem definidos, se a política deixa claro quem é o responsável por cada ação e procedimento de monitoramento”, disse. Outros aspectos, como o processo de seleção e contratação de funcionários e parceiros e se os processos de *know your client* foram ampliados, também estão sendo avaliados pelo Banco Central, que, naturalmente, está de olho, na avaliação de efetividade dos procedimentos operacionais elaborados de acordo com avaliação interna e riscos, que é o segundo bloco do

processo de implementação da abordagem baseada em riscos, e neste momento inicial, o ponto mais desafiador para as instituições. Isso porque se antes as avaliações baseavam-se em check lists do cumprimento das normas existentes, comuns a todos, agora não existem avaliações de riscos iguais entre as instituições. “Isso é muito diferente em relação ao que tínhamos. Não é sobre ter uma boa avaliação do regulador sobre o cumprimento de regras, mas sim sobre estabelecer um processo que permita à instituição ser efetiva na PLD/FT”, disse Maurício.

Reforçando a posição de que a avaliação interna é fundamental na adoção desse novo *approach*, o diretor do Banco Central disse que o órgão, desde 2020, tem acompanhado a implementação desse processo nas instituições que apresentam maior risco, fazendo a supervisão de todos os grandes conglomerados financeiros e das grandes instituições de meios de pagamento. “A maior dificuldade é fazer uma perfeita avaliação interna de riscos, mas vimos que as instituições estão se esforçando para fazer isso”, reconheceu.

O terceiro bloco diz respeito aos manuais e procedimentos. Como lembrou o servidor do Banco Central, tudo deve estar “manualizado” e formalizado. Isso acaba por oferecer mais segurança para os membros do Conselho, para o supervisor e para o FATE/GAFI (órgão regulador das unidades nacionais de inteligência financeira), que vai avaliar a efetividade das normas e procedimentos do Banco Central, assim como o regulador brasileiro o faz com as instituições sobre a sua égide.

Procuradora da República lotada na CVM, a professora de Direito Societário e Empresarial, Ilene Patricia de Noronha Najarian, lembrou que sob o escopo do setor dos valores mobiliários, o monitoramento contínuo dos riscos, que não são estáticos, está previsto na instrução CVM 617/2019. Segundo ela, a tendência é que tudo se transforme em resoluções, trazendo para o arcabouço jurídico brasileiro a consolidação de regras que antes estavam esparsas. “Muitas teses de mestrado e doutoramento tratando do dinamismo do risco e da necessidade do



MAURÍCIO, DO BANCO CENTRAL; ILENE, DA CVM; ANA AMÉLIA, DO COAF E ALESSANDRA, DO GCAA (NO PALCO): os impactos do *risk based approach* na visão dos reguladores.

envolvimento de toda a cadeia é algo que vem crescendo na academia”, diz. Como professora, Ilene apontou para a necessidade de avançar, inclusive, para processos de *know your robot*, algo que talvez esteja distante do regulador, mas que já faz parte da realidade do ambiente de investimentos. “Temos robôs como advisors. As máquinas estão operando cada vez mais e vivemos a era da tokenização. Os algoritmos controlam carteiras de investimentos, nem todos fazendo uso de blockchain. Os códigos abertos em linguagem simplificada também deveriam ser apresentados nos cadastros, mas esse ainda é um pleito da academia”, lamenta ela, para quem novas tecnologias e criptoativos desafiam o *know your client* tradicional.

Com estruturas digitais muito sofisticadas, a guarda de arquivos analógicos ganha importância, uma vez que nem sempre se utiliza a mesma linguagem em termos de programação. “O rastro da construção da carteira de investimentos é um grande desafio, inclusive no sentido de identificar as carteiras digitais que não tem dono”, reforçou Ilene.

O País está às portas da quarta rodada de avaliação do GAFI e, a depender do resultado, poderá sofrer sanções econômicas bem sérias. Por isso, o Brasil precisa se sair bem nessa avaliação, que irá levar em conta a adoção da abordagem baseada em risco pelos reguladores. Para tornar o entendimento do mercado mais claro, o COAF (unidade de inteligência financeira brasileira) editou a resolução 36, que entrou em vigor em junho último e traz algumas alterações em relação a resoluções anteriores, com novas diretrizes para políticas de PLD/FT que devem ser observadas pelas instituições e setores regulados pela unidade de inteligência financeira do País. Segundo Ana Amélia Olczewski, diretora de Inte-



JORNADA SEM FIM

Programas de Compliance em Proteção de Dados continuam na crista da onda no universo do Compliance, mas, agora, já com muitas empresas lidando com os desafios da sua execução, embora outras tantas ainda estejam na fase de implementação do mesmo. “Programa de Compliance em proteção de dados é algo vivo”, lembrou a mediadora do painel “A jornada da implementação do programa de Compliance em proteção de dados”, Tae Young Cho, sócia-fundadora do GCAA Advogados, no 2º dia do evento.

ligência Financeira do COAF, uma delas trata da avaliação prévia de novos produtos e serviços pelas empresas, especialmente em relação à utilização de novas tecnologias que geram grandes desafios e tem ocasionado uma revolução nos processos de PLD/FT.

Assim como acontece com o Banco Central, no caso do COAF, o grande desafio das novas diretrizes está na avaliação interna de riscos. As regras não deixam de valer, mas é preciso avaliar o risco dos negócios. Procedimentos de *know your client, customer, supplier, employee* e a promoção da cultura organizacional, que deve contemplar também a questão dos parceiros de negócios. Em suma, uma visão abrangente dos riscos. “Sabemos que as tipologias de lavagem evoluem e os lavadores buscam sempre burlar esses controles. Quando se têm funcionários e parceiros engajados com o tema, fica mais fácil perceber as vulnerabilidades das regras, isso é uma virada de chave”, contou Ana Amélia.

A avaliação interna de riscos deve ajudar a criar diferentes perfis de riscos e clientes, já que os riscos são diferentes para cada um deles. “Mesmo dentro de um segmento ou setor, os riscos entre as empresas que o compõe não são uniformes. Não existem duas avaliações de riscos iguais”, reforçou Ana Amélia. Nos riscos de operação, devem ser avaliados também as formas e meios de pagamento, tipo de produto ou serviço adquirido, canais e tecnologias... Tudo isso tem a ver com o risco das operações e o COAF quer avaliações mais criteriosas.

Por conta da adoção da abordagem baseada em riscos, a servidora do COAF explicou que muitos procedimentos podem ser dispensados inclusive, no caso de supervisionados que se enquadre numa categoria menor de riscos, de menor porte. Naturalmente, desde que esse menor risco seja demonstrado.

Diretor Jurídico e de Compliance e responsável pela implementação da LGPD na provedora de serviços de informação e análise de riscos TransUnion, Marcos Polatti da Silva contou que a empresa, pela própria natureza da sua atividade, já era naturalmente preocupada com privacidade de dados. “O engajamento com o tema vem da própria necessidade de sobrevivência da empresa, no nosso caso uma empresa que processa dados. Sem essa atenção (à privacidade), ela não sobrevive”, contou. “Um dos maiores desafios que vivo, é a quantidade de questionário que recebo dos meus clientes querendo saber se tenho política de descarte de dados, comitê de dados, certificação de segurança... Se não tenho, não trabalho, não tenho negócio e, quem tiver, vai passar na frente”, emenda o executivo.

O diretor da plataforma de gestão de consentimento OneTrust para o Brasil e a América Latina, Alex Bermúdez, divide os desafios em relação à proteção de dados entre dois grupos de empresas: as que operam negócios globais e as companhias com operações regionais ou locais. “Numa perspectiva mais global, uma empresa com operações em várias bases tem alguns controles padrões de segurança e governança em relação aos dados dos usuários. Já as empresas que atuam regionalmente, não necessariamente comportam todos esses controles, seja por estarem em países que não contem com essas legislações ou mesmo pela baixa expectativa em relação a essa questão da parte de outros clientes estrangeiros”, disse.

O consentimento, por exemplo, não é uma obrigatoriedade em todos os países. “Em alguns sim, como a Colômbia, que atua de forma mais ativa; já no México, nem tanto”, pontuou Alex. A falta de normas específicas sobre o que é preciso para garantir a segurança da empresa em processos de transferência internacional de dados, só faz com que a questão mereça mais atenção. Uma alternativa apontada por Marcos é colocar esse tópico nos contratos como uma forma de resguardo.

A sócia do GCAA apontou que é preciso entender quais as áreas que realizam tratamento de dados pessoais e para qual finalidade. “É isso que vai determinar as bases legais”, afirmou. Além disso, a advogada acredita que a base legal a partir do consentimento talvez não seja a melhor. Uma opção segundo os participantes é o ROPA (registro de atividades de processamento e fluxo de dados), um documento no qual se registra todas as atividades de processamento de dados pessoais – da finalidade ao período de retenção, passando pelo próprio embasamento jurídico entre outros critérios.

Um dos requisitos da LGPD já é que a empresa adeque o registro das operações de tratamento de dados. Para isso, é preciso lidar com um monte de mapas de dados dispersos em diferentes sistemas, o que torna um desafio grande garantir que a empresa tenha uma boa gestão dos registros dessas operações. Para Alex, é preciso começar pelo contexto prático da empresa. “Como profissional de proteção de dados, temos que balancear o objetivo de Compliance com o objetivo do negócio, estabelecer uma ponte para aproximar as equipes da área e iniciar a conversa. A partir daí, a cada trimestre pontuar os maiores desafios para o período, quais os objetivos, quais as áreas potenciais para interagir com esses dados”, disse. “Da minha perspectiva, o mapeamento de dados não é um trabalho que tem prazo definido. Ele é constante, uma conversa viva para



MARCUS, DA TRANSUNION; ALEX, DA ONETRUST E TAE, DO GCAA: caminhos para garantir a transparência na comunicação com o titular dos dados.

mantê-los atualizados constantemente”, emendou Alex.

Um problema que precisa ser encarado pelas empresas, principalmente as brasileiras, é que a Agência Nacional de Proteção de Dados (ANPD) ainda não estabeleceu diferença entre violação de dados pessoais e um incidente de segurança. Uma boa prática é integrar as medidas, para que todos estejam cientes de uma violação potencial e definir algumas regras padrões sobre como escalar o processo para o chefe de privacidade e determinar prazos para pesquisar e investigar o incidente. Segundo Tae, muitas empresas tem feito uma adequação a ISO 27002, que trata de boas práticas para gestão de segurança da informação, como uma forma de estabelecer padrões mínimos. Alex disse que a própria ANPD recentemente deu orientações interessantes usando a norma. “A ISO 27002 é muito praticável e uma boa base para implementação na América Latina”, concordou. Entre outras medidas de segurança importante para a segurança da proteção dos dados pessoais na região estão a adoção de criptografia e de controles e políticas de acesso aos dados e aos recursos e documentos físicos. “Isso é fundamental para minimizar os riscos, porque não existem meios de controles técnicos que vão evitar um erro humano. A conscientização de todos é a ação mais importante”, reconheceu.

Outra questão importante discutida no painel foi sobre como garantir a transparência na comunicação com o titular dos dados sobre como e quais dados estão sendo tratados. Assegurar o princípio da transparência exige um esforço grande, inclusive para que nesse processo, as bases legais estejam garantidas. “Desenhemos termos e condições cada vez mais claros”, explicou Marcos. Para o diretor da TransUnion, assim como na questão do consentimento, ela esbarra na própria compreensão do titular do dado. Nem sempre as pessoas compreendem o que está por trás daquele clique. “O caminho é clareza. Temos investido mais em aspectos visuais e interativos”, reforçou o executivo.

Por fim, Tae lembrou que embora a LGPD tenha dado um choque nas pessoas e lançado um olhar diferente para a questão da proteção e da privacidade dos dados pessoais, mas que muitas das respostas já estão no ordenamento jurídico brasileiro. “Numa investigação de trabalho, numa ação trabalhista no qual se questiona uma demissão por justa causa, eu não sou obrigado a mostrar todos os documentos sigilosos. Tenho que mostrar o porquê da justa causa, não os documentos confidenciais”, concluiu.

MAIS CASOS DE REFERÊNCIA

Os novos esquemas de fraude e corrupção envolvendo o FCPA e o que eles apontam para o mercado de Compliance foi o tema do segundo painel da noite, que contou com a participação da Líder e co-fundadora da banca Smith, Pachter, McWhorter PLC, Iris Bennett; a Regional Ethics & Compliance Officer da Panasonic Avionics, Tiffany Archer, além do sócio da área de Compliance do Pinheiro Neto Advogados, José Alexandre Buaiz Neto, que mediou o painel. “O que acontece nos Estados Unidos tende a ser uma tendência do que vai acontecer no Brasil e na América Latina”, disse o mediador, lembrando que muitos dos métodos de investigação adotados pelas autoridades brasileiras nos últimos anos foram incorporados ao nosso sistema a partir da experiência norte-americana.

E a expectativa para os próximos anos é de reforço nos casos tocados pela unidade de FCPA do Departamento de Justiça dos Estados Unidos, que segundo Iris, agora conta com 39 advogados dedicados. Além disso, o congresso em Washington aprovou reformas na legislação, a sanção do AML ACT, com implicações para o FCPA. Essas alterações ampliaram a autoridade da SEC para recuperar o lucro obtido por esquemas de suborno e lavagem de dinheiro além das fronteiras do país, incluindo os ganhos gerados há mais tempo e não mais limitado a um prazo de cinco anos.

Um dos casos mais recentes de violação ao FCPA é o que levou o tradicional banco de investimentos Goldman Sachs, por conta de condutas erráticas na relação com o fundo soberano da Malásia, a receber a maior multa já aplicada pelo DoJ, se inscrevendo no rol dos casos mais emblemáticos e que serão estudados com afinco pelos profissionais de Compliance por anos a fio. “Além das figuras muito interessantes, o Goldman foi criticada pelo DoJ porque outras pessoas da empresa não quiseram apontar nos processos de *due diligence*, que Joe Low – um conhecido personagem suspeito da ambiente político e de negócios da Malásia – estava envolvido com as transações, embora existissem bons indícios de que isso acontecia. Daí a sanção tão pesada.

Ignorar os alertas é um dos aspectos mais interessantes desse caso. “Confiança é fundamental para que o Compliance possa prevenir as coisas erradas e, nesse caso, alertas foram ignorados”, pontuou Tiffany, para quem é preciso ter certeza de que as organizações têm clareza sobre o papel das linhas de defesa. “Compliance é a segunda linha de defesa, finanças a terceira. Se alguém está ciente de alguma conduta não apropriada e isso for ignorado, a existência de um protocolo claro poderia ter feito com que o alerta fosse dado às pessoas certas antes de virar uma bomba”, emendou a CCO da Panasonic Avionics.

Mas nesse caso em particular, como lembrou Iris, o que aconteceu é que um executivo de alto nível na Malásia sabia o que estava fazendo. “Era ele que estava mentindo e, por conta da cultura corporativa, pode ter existido uma falta de coragem da parte das pessoas para as quais ele mentia. Havia indicações de malfeitos, mas ninguém o desafiou ou o investigou, o que poderia ser bem difícil,

já que era uma pessoa poderosa na organização”, explicou a advogada, que reconhece que é uma situação da qual é fácil falar depois, mas que a realidade é que, a depender da seriedade das bandeiras vermelhas, seria necessário escalar isso. Nesse caso, as bandeiras vermelhas eram de que essa pessoa era riquíssima sem explicação. “Joe Low dava relógios suíços para as pessoas com quem estava se conectando, No começo não viam nada errado, mas era um sinal de alerta: onde ele obtém dinheiro para dar relógios suíços para qualquer pessoa? É um dinheiro com base irracional”, explicou.

O segundo caso discutido no painel, o da J&F, a holding dos Irmãos Batista, controladores da JBS, trouxe a tona o desafios do Compliance nos quais o esquema de corrupção é liderado pelo comando da empresa, que particularmente no Brasil, não raro, são os próprios controladores da companhia, mesmo quando elas têm capital aberto. “Quando lidamos com proprietários é preciso pensar em termos de como separar isso, pois temos um conflito de interesses. É importante implementar medidas para que o poder de tomada de decisões seja salvaguardado para certas decisões. Situações que devem ser reportadas a eles, ao invés de eles tomarem decisões diretas”, disse Tiffany. Para ela, nesses cenários é importante uma segregação de deveres e também contar com uma auditoria interna para acompanhar em que áreas e negócios eles estão envolvidos. “Essa variável entre em jogo quando você tem o proprietário tão envolvido no dia a dia. Isso muda o jogo”, reforçou Tiffany.

O terceiro caso do painel, o da companhia de bebidas Beam Suntory sai das propinas astronômicas pagas nas altas esferas de poder, o que o torna um caso ímpar, mas igualmente interessante. A companhia foi condenada por conta de suborno pago na Índia para um oficial do país facilitar a obtenção de uma licença de autorização à venda de bebidas alcoólicas. O valor, US\$ 18 mil. “Claro que não se paga US\$ 18 mil para se obter uma licença, mas não é um grande caso (em termos de valores). Mas, mesmo sendo um caso menor, isolado, a empresa teve que pagar às autoridades US\$ 19 milhões, entre multa e disgorgement”, contou. O valor, substancial frente à propina paga, se deu por conta do nível das pessoas envolvidas no caso e, principalmente, porque membros do departamento Jurídico da empresa ignoraram os alertas da conduta na Índia. “Isso tornou o cenário o pior possível e podemos imaginar o quanto isso foi mal visto pelo DoJ, que não viu reforço do regime de Compliance”, emendou a sócia do Smith, Pachter, McWhorter.

Por fim, Buaiz, do Pinheiro Neto, questionou às panelistas sobre o cálculo das multas em casos de negociação de DPA’s, um elemento importante e para o qual não temos diretrizes claras aqui. “Sempre fiz a defesa penal e tudo é muito bem estabelecido. Pode ter alguns desvios, tem a questão de receber créditos, mas tudo isso tem regras claras”, diz Iris, que lembrou que o mais importante para os investigadores é saber quão grande foi o benefício obtido pela empresa em função do pagamento da propina e até que ponto na hierarquia da empresa o problema chegou. Tudo isso está nas diretrizes do DoJ. “Quanto maior a empresa, maior a multa, porque se entende que o programa de Compliance deveria ser, proporcionalmente, mais sofisticado”, concluiu.



CIBELE FERNANDES, DA PFIZER: data analytics é futuro do Compliance.

MÉTRICAS, PARA QUE TE QUERO

Tema recorrente e um desafio constante para os profissionais de Compliance, a definição de métricas e KPI's de Compliance fechou a segunda noite do LEC Experience Latam. Fernando Cevallos, mediador do painel e CEO da F&C Consulting Group, lembrou-se da importância desses KPI's, que vão dar uma visão mais clara sobre como os programas de Compliance estão funcionando. “Somos de lugares diferentes, com ambientes políticos distintos e mudanças acontecendo. Precisamos dessas métricas ao redor do mundo, especialmente em mercados de maior risco. E o monitoramento dessas métricas é fundamental”, pontuou.

Para o CEO da True Auditoria, Waldyr Ceciliano, as empresas lidam com metas intangíveis. “Vendas acredita que pode crescer 20% a cada ano, a área de Produção pensa em reduzir 10% ao longo dos anos, mas em Compliance temos alguns indicadores que podem ser bem objetivos”, disse. Antes de definir os KPI's de cada organização é importante conhecer o negócio, sua missão, visão e os objetivos para estabelecer as métricas ideais e que contemplem todos os pilares do programa: da média de tempo de resposta tempo aos incidentes até o custo médio de fraudes detectadas.

Os indicadores de Compliance se tornam mais importantes à medida que tanto as autoridades quanto o próprio mercado querem mais provas de que o programa funciona. E essas provas vão além dos dados gerados nos processos da área. O que se espera, cada vez mais, são indicadores que demonstrem a efetividade do programa, inclusive em aspectos relacionados à cultura da empresa. E, como os negócios mudam, é preciso estar sempre atento para que os indicadores também evoluam.

Diretora de Compliance da gigante farmacêutica Pfizer, a executiva Cibele Fernandes disse que estabeleceu a estratégia de indicadores com base em três pilares. “O primeiro pilar é o da cultura, se o tone at the top e da média gerência está funcionando. Existem recursos suficientes? Isso é algo que nós vemos como um movimento de eficácia de um programa de Compliance”, disse. O segundo pilar apontado pela executiva, é o da Governança. “Nós podemos falar sobre políticas, mas todos os outros elemen-

tos, o monitoramento, as investigações e avaliação dos casos estão presentes?”. E, por fim, o terceiro pilar, a *accountability*. “Como medir o sucesso, penalizando comportamentos inadequados e recompensando comportamentos adequados, olhando para terceiros inclusive”, disse.

Para fazer as medições, a diretora da Pfizer, diz que no caso de Cultura, pesquisas e enquetes sobre o ambiente da empresa e sobre a familiaridade deles com o programa são uma boa prática. “Questionar como os funcionários se comportam em situações difíceis é uma excelente forma de ter uma opinião honesta sobre o nível da cultura de Compliance dentro da empresa”.

Sobre como monitorar e medir o progresso e a eficácia dos programas, Cibele acredita que o futuro do Compliance é *data analytics*. “Não temos recursos para ver e controlar tudo, mas podemos usar muitos dados para fazer esse tipo de análise, checar as tendências e entender quais os principais riscos das empresas”, emendou. No caso da Pfizer, ela contou que também trabalha com abordagens qualitativas com foco em dois grupos de riscos. O primeiro, de riscos inerentes relacionados às áreas financeira, operacional e de desenvolvimento

externo e que por meio de revisões internas podem permitir resultados de auditoria de qualidade; e os riscos de controles, que tem a ver com as políticas e procedimentos, a qualidade de monitoramento e os recursos aplicados. “Áreas com alto risco inerente, mas para as quais tenho políticas, controles e treinamentos periódicos, eu não preciso focar tanto. Mas se tem alto risco inerente e baixo controle, sem políticas e treinamento, essa área deve ser muito importante e bem focada pelo Compliance”, concluiu.

A frente do Compliance da companhia mexicana Grupo Modelo, líder do mercado de cervejas no México e controlada pela gigante AB InBev, Mariana Lara contou que os programas de Compliance estão considerando outras questões além da corrupção, como antitruste e privacidade de dados e que isso gera a necessidade de revisões. A executiva também está entre as que acreditam que o futuro do Compliance passa pela tecnologia. “Ao trabalhar com tecnologia incluindo dados e *analytics* nos programas de Compliance a função passa a ser mais completa e a operar com mais transparência”, revelou. “Quanto mais cruzamos dados financeiros, de vendas e controles, quanto mais esses dados trabalham juntos, melhor vai o Compliance”, emen-

dou a executiva da fabricante de bebidas.

A profusão de tecnologia e de dados não elimina a necessidade do profissional de Compliance, pelo contrário. As novas ferramentas o ajudam a trabalhar mais rapidamente, com informações mais abrangentes e maior facilidade para ter todos os dados demandados pelas autoridades. A empresa conta com uma ferramenta in house que trabalha com inteligência artificial e *machine learning* tornando mais fácil o processo de obtenção de dados de forma neutra e sua comparação período a período. “É o talento combinado com fatos e dados. Tudo isso vai ajudar a deixar o programa à prova de balas”, afirmou.

No final, como diz Cibele, o mais importante é assegurar que a cultura está presente e que as ações da área estão sendo eficazes no mercado no qual estão sendo aplicadas. “Não quero um programa que seja bem desenhado, com design excelente, de uma empresa americana, mas que não funciona na realidade local. Muita das coisas que falo aqui tem a ver com esse tipo de métrica”, disse ela, que reforçou que a farmacêutica mantém um comitê de Compliance que realiza essas medições a cada mês e, pelo menos uma vez no trimestre, compartilha esses resultados com a liderança.

O ESG NO MERCADO DE CAPITAIS

O tema do ESG voltou à pauta do LEC Experience Latam na abertura do terceiro dia do evento, mas no contexto dos seus impactos sobre os processos de abertura de capital de empresas. Após uma seca em 2019, quando foram realizados apenas cinco IPO's, no ano passado, a B3 viu 27 novas empresas listadas e neste ano, mesmo ainda em meio à pandemia, 64 empresas já abriram o seu capital e mais 51 estão na fila para fazer o mesmo.

A jornada de uma companhia para abrir o seu capital não é fácil e envolve uma série de adequações às regulações que impactam diretamente na governança dessas companhias, independentemente da qualidade dos seus negócios e resultados

financeiros. Aliás, se antes os investidores se preocupavam apenas se as empresas nas quais investiam davam lucro e geravam dividendos, hoje, a procura por empresas que geram valor é cada vez maior e, nesse ponto é que entra o conceito do triple bottom line, que avalia os resultados sob a ótica financeira, mas também do impacto social e ambiental. “Até as agências de rating estão levando isso em conta. Uma pesquisa da consultoria McKinsey, apenas 15% das empresas que compõe o índice S&P 500 um dos mais tradicionais da Bolsa de Nova York, não divulgam métricas de ESG. E 83% dessas companhias têm metas e bônus atrelados a métricas ESG”, contou o CEO da T4 Compliance, Mathews Cunha, que mediu o painel.

Como bem lembrou o sócio do WFaria Advogados, Wilson de Faria, uma empresa não precisa ter uma política de ESG para abrir o capital, trata-se de uma estratégia de cada companhia. O tema sequer é novo, já que há tempos existem índices que acompanham empresas com bom desempenho nesse tema. O que mudou, segundo o advogado, é que antes, esse tipo de investimento era feito por investidores mais jovens. Agora não mais. Tanto que o Blackrock, o maior fundo de investimentos do mundo, divulgou recentemente que não irá investir mais em negócios que não tenham perfil ambiental sustentável.

Da mesma forma, os reguladores estão cada vez mais de olho na temática, inclusive incorporando-a ao seu ambiente regu-



MATHEUS, DA T4; LUIZ FERNANDO E SHEILA, DO PORTOBELLO GROUP, E WILSON, DO WFARIA: na hora de abrir o capital, as empresas estão preocupadas em atender aos requisitos regulatórios obrigatórios. Só depois é que elas vão olhar para a efetividade do que foi implementado.

latório. Entidades como o Banco Central e a CVM vêm trabalhando no sentido de estabelecer mecanismos para que as instituições reguladas tenham que cumprir com certos requisitos de sustentabilidade. Nos Estados Unidos, a SEC está de olho na publicação de informações sobre sustentabilidade divulgadas pelas empresas. Uma vez que essas informações são levadas em conta por agências de rating e instituições financeiras e que existem emissões de dívida atreladas a esses indicadores, uma informação inverídica nesse sentido pode ser encarada como manipulação de mercado e sujeitar a empresa a um risco que ela não precisa correr.

Mesmo em relação à governança (o G, do ESG), em tese um tema caro aos investidores há mais tempo, a evolução deve acontecer a passos mais largos daqui para frente. Instituído em 2000, o Novo Mercado inaugurou uma nova era na bolsa brasileira, ao reunir papéis de companhias que se dispunham a cumprir com regras mais elevadas de governança e relações com os investidores. Mas, só em 2018 é que o regulamento da B3 foi revisado e foram instituídas normas mandatórias para que as empresas que operam nesse segmento passem a ter comitê de auditoria, programa de Compliance vigente e áreas de auditoria interna, controles internos. As

alterações, para as empresas que já eram listadas no novo mercado, passam a valer no próximo ano. “O fato de existir a norma já obriga a empresa a se ater ao Compliance e aos controles internos. Agora se elas são efetivas ou não, ainda não há uma função fiscalizadora nesse sentido”, disse Luiz Fernando Periard Schweidson, gerente Jurídico e de Compliance do Portobello Group, maior fabricante de revestimento cerâmico da América Latina e que abriu seu capital em 2004.

Para quem está preparando a empresa para abrir o capital, as transformações envolvidas são tamanhas que o principal objetivo das companhias costuma ser o de atender o regulador no mínimo que ele pede (que já é muita coisa). “É o básico para colocar o negócio de pé. É o ideal? Não. Mas, o ótimo não pode ser inimigo do bom e o bom não pode ser inimigo do ótimo”, disse Wilson. “São tantas adequações propostas pelo regulador para a companhia, que ele quer preencher os requisitos do regulador, aquelas políticas que ela tem que ter. Elas estão funcionando? Depois a gente vê”, corroborou Matheus.

Ao mesmo tempo, após o IPO, o nível de preocupação alcança outro patamar. “Quem sai do IPO passa a ter uma preocupação maior em garantir que aquilo tudo funciona. No D+1, passou a euforia

e começa um trabalho importante de preencher os gaps”, disse Wilson, lembrado também que as empresas, no D+1, costumam estar capitalizadas, porque a maioria das emissões é primária.

À frente do comitê de Sustentabilidade do Portobello Group, Sheila Orlandi disse que a maturidade vem naturalmente após o IPO, com os próprios compromissos assumidos com o mercado e que é preciso ser claro na apresentação da evolução da companhia com o tema. “O relatório de sustentabilidade é usada como ferramenta de avaliação, por meio dele as pessoas conseguem acompanhar como estamos evoluindo, o que estamos fazendo e onde queremos chegar. Essa maturidade acompanha esse histórico”, disse.

Um ponto importante em relação ao tema ESG para os profissionais de Compliance é, justamente, sobre qual o papel da área na gestão do tema, uma vez que o próprio Compliance é parte desse universo (como em elemento de Governança). Para Matheus, como não existe clareza de papéis e em muitas situações acontece um sombreamento de funções, o risco está em gerar bolas divididas, ou pior, um “deixa que eu deixo”. “É uma linha tênue que delimita o papel em cada uma dessas áreas e num primeiro momento parece confuso mesmo”, disse Sheila, que acredita que o programa de Compliance chancela o programa de sustentabilidade, garantindo a veracidade e a solidez de uma empresa sustentável.

“De fato é um desafio. Não se fala em ESG sem falar em Compliance. E, hoje a gente vive a fase do Compliance 3.0, focado no desenvolvimento sustentável. O desafio é conceituar e explicar o que é o risco de Compliance que vai na caixinha de sustentabilidade, assim como acontece com controles internos, e a auditoria interna. Às vezes, têm-se a impressão de que o Compliance vai abraçar tudo, quando ele é, na verdade, uma ferramenta que visa garantir uma doação com lisura, o cumprimento de uma norma ambiental, que a cadeia de suprimentos seja sustentável... Esse é o grande desafio: conceituar de forma transparente e didática qual o papel do Compliance nas outras áreas”, contou Luiz.

O DESAFIO DE MONITORAR OS TERCEIROS, SEMPRE

Estratégias eficazes para as *due diligences* de terceiros também foram debatidas no LEC Experience Latam, num painel mediado pela CCO da Neoway, Luciana Silva, que começou questionando aos participantes sobre a necessidade da *due diligence* de todos os terceiros com quem a empresa tenha um relacionamento comercial e quais as metodologias mais interessantes para isso. “Da minha perspectiva, sim, deve-se olhar para todos os terceiros no processo de análise. O segredo está nos níveis de profundidade”, disse o sócio da ForExperts, Bruno Massard, para quem sempre que possível o processo precisa ser suportado por uma ferramenta de tecnologia. “Muita gente ainda faz cadastro de fornecedores usando planilhas. É muito ruim se isso acontece, porque são vários processos necessários para depois migrar as informações para o sistema. Temos muitas plataformas web para fazer esse processo de onboarding do terceiro”, comentou. Assim, é possível já nesse processo uma primeira análise de CPF e CNPJ nessa mesma plataforma online, conectada a sua ferramenta de *due diligence*. Segundo Massard, é possível estabelecer projetos de *due diligence* relativamente fáceis, mesmo para pequenas empresas.

Atual sócio da área de Compliance do Tozzini Freire Advogados e ex-diretor de Governança, Riscos e Compliance da Petrobras, Marcelo Zenkner sempre considerou a *due diligence* de terceiros como um dos pontos mais importantes do programa de Compliance. “Sabemos muito bem que é nas relações comerciais com as contrapartes que identificamos casos de fraude, corrupção e de conflito de interesses”, emendou. Ele contou sobre como funcionavam as *due diligences* de integridade na Petrobras, usadas para subsidiar a avaliação da estatal sobre os seus parceiros e, a partir daí, atribuir a eles diferentes graus de risco.

A metodologia utilizada pela petroleira tem por base os fatores de risco identificados em três etapas: a aplicação do formulário, com a coleta de informações e de evidências documentais do perfil do fornecedor; o processo de screening, que faz a pesquisa de informações públicas relativas ao fornecedor e seus sócios em fontes públicas e bancos de dados especializados; e, a avaliação do risco de integridade, quando a equipe da companhia atribui o grau de risco de integridade levando em conta fatores de riscos identificados e a capacidade da empresa de prevenir e remediar. “Nessa fase, a empresa pode sair a campo para verificar se o sistema de integridade da empresa funciona ou não”, complementou Zenkner que acredita que sem a realização de *due diligences* o sistema de integridade vai estar capenga.

O GRI baliza a ação da empresa em relação ao fornecedor, que pode inclusive deixar de contratar com a empresa, que recebe o relatório da DDI. Nesse caso, o sócio do Tozzini lembrou que muitas empresas usam o relatório para corrigir seus sistemas de integridade, para voltar a contratar com a estatal; enquanto outras poucas, buscavam impugnar a licitação via mandato de segurança para manterem-se no certame. “Ao menos enquanto estive lá, questionamos todos esses casos e foram só vitórias”, comemorou o advogado, que lembra que mesmo em casos de GRI baixo, é preciso que todos os contratos tenham cláusulas anticorrupção, porque o parceiro pode vir a ter pro-

blemas de corrupção após o fechamento do contrato. “Isso protege a empresa e pode levar ao encerramento do contrato”, disse, lembrando que a responsabilidade objetiva imposta pela lei anticorrupção abarca o relacionamento com terceiros. Tanto que muitas empresas só passaram a se preocupar com o programa de Compliance, porque seus clientes maiores passaram a realizar as *due diligences* de integridade.

Um dos desafios apontados por Luciana é o de lidar com grandes volumes de informações e solicitações ao mesmo tempo em que o tempo de resposta para responder às áreas da empresa que aguardem pela análise é mais curto. O sócio da ForExperts acredita que isso possa ser vencido pela adoção de uma boa metodologia acompanhada de tecnologia. “Ter um fluxo de processo bem desenhado e definido. A tecnologia normatizada vai te dar a possibilidade de atender ao tempo de resposta curto, proteger a área de Compliance. Um mínimo de normatização torna o processo bem mais eficiente”, pontuou Massard.

Participando desde a Cidade do México, o Head de Compliance do marketplaces OLX Autos, Rodrigo Jimenez, diz que a melhor forma de fazer avaliações e *due diligences* de parceiros e por meio da tecnologia, que no caso da OLX está no DNA. “Pode soar caro e sofisticado, mas tenho certeza de que muitos fornecedores podem personalizar algumas ferramentas para o tipo de negócio”, disse o executivo. Para ele, é importante garantir que a ferramenta possa trabalhar com diferentes níveis de tolerância de acordo com o nível a partir uma matriz de risco composta a partir de quatro elementos básicos: a proximidade do serviço com o negócio principal; o grau de exposição, se o valor é alto; o terceiro elemento é o tipo de serviço, com um olhar para as atividades mais vulneráveis para o seu negócio; e, por fim, de onde vem esse fornecedor. “Foi exatamente o que eu fiz aqui na Neoway, uma matriz de risco com vários níveis com todas as empresas com as quais nos relacionamos. E, após todos os passos no processo de *due diligence*, você pode chegar à conclusão de que não pode manter aquele terceiro”, disse a CCO da Neoway.

Mas falar não também é um gatilho para a pressão de outros departamentos da empresa sobre o Compliance. “É a parte mais difícil. O importante é a forma como dizemos não. Particularmente, dar esse feedback para empresas pequenas é um desafio. Pode ser um fornecedor que teve problemas e não passou pelos filtros, mas talvez você queira trabalhar com eles no futuro se eles conseguirem corrigir os erros. É preciso ser transparente”, contou Rodrigo.

O monitoramento contínuo é importante, mas desafiador para ser incorporado à rotina diária da área. A OLX faz uso da inteligência artificial para o monitoramento contínuo, mas a decisão de quantas vezes cada terceiro vai ser monitorada depende do perfil. “Quem passa raspando nos filtros iniciais pode ter um acompanhamento mais de perto no início do primeiro ano, o que envolve recursos”, apontou o Head da OLX Autos, que concluiu dizendo que abrir as portas para startups e pequenas empresas pode ser uma boa oportunidade para desenvolver ferramentas inteligentes de *due diligence*. “Eles são muito amigáveis em termos de orçamento e você pode crescer com essas empresas. Temos ótimas experiências”.



FORExperts

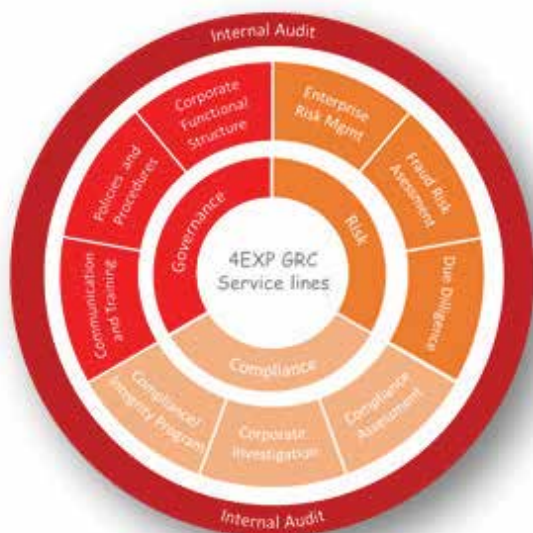
FORENSIC & RISK INTELLIGENCE

Tenha a seu lado alguém que você realmente pode confiar.

O objetivo da ForExperts é ser reconhecida por seus clientes como um **trusted advisor** – desenvolvendo assim relacionamentos de longo prazo.

Conhecemos suas reais necessidades e assim associamos o trust à desburocratização e velocidade no atendimento.

Somos focamos em serviços de GRC (Governança Riscos e Compliance), incluindo Programa de Compliance, Investigações Corporativas, Gestão de Riscos, Auditorias Internas e atividades correlatas:



- Governança: Membro / apoio a comitês de ética, Compliance, Auditoria, CA
- Programas de Compliance
- Due Diligence (Pessoas físicas, jurídicas e para processos de M&A, busca de ativos)
- Certificações ISO 37.001 / 37.301, Selo Pró-Ética
- Fraud Risk Assessment
- Data Analytics
- Investigações Corporativas
- Enterprise Risk Management
- Auditoria Interna
- Controles Internos
- Sarbanes Oxley
- Treinamentos de Compliance e Investigações

Na ForExperts, nós utilizamos as melhores práticas mundiais para adaptar as reais necessidades do cliente.

Além da vivência prática, com larga experiência em BIG4s, possuímos profissionais certificados pelas mais reconhecidas instituições mundiais de Compliance e Investigações.

Conheça mais sobre a ForExperts e acompanhe nossos artigos e conteúdos técnicos:

www.forexperts.com.br

Bruno Massard, CFE, CCEP-I, DSC 10.000
Partner - ForExperts

 bruno.massard@forexperts.com.br

 /forexperts

 @forexpertsbr



REVISTA LEC ENTREVISTA SÉRGIO MORO

Confira como foi a conversa entre o editor da revista LEC, Aúani Cusma de Paula, com o ex-ministro da justiça, que marcou a história do Compliance no Brasil como Juiz da Operação Lava Jato

Ministro, como têm sido os primeiros meses como operador de Compliance no setor privado?

Tem um ditado que diz que “pedra que rola não cria musgo”. Sou ex-juiz e ex-ministro da justiça, mas não posso ser só ex-alguma coisa. Tenho que ser alguma coisa no presente. No final do ano passado, recebi um convite para me unir à Alvarez Marsal – empresa de consultoria que atua em varias áreas de negócios e tem uma presença forte no Brasil –, e que tem feito um movimento grande na área de Disputas e Investigações. Um grande empresário me disse que a cada 10 anos, as pessoas precisam se reinventar. Como fiquei 22 anos na magistratura, eu tenho crédito. Minha ideia foi entrar numa empresa global, para ter a oportunidade de atuar globalmente e crescer profissionalmente.

Sempre entendi, pelo meu passado como juiz e como ministro com foco em políticas anticorrupção, que o setor privado tem grande responsabilidade e pode

fazer uma grande diferença em políticas de integridade. O movimento fazia sentido. Claro que estou numa empresa com propósitos comerciais, mas o discurso – da necessidade da liderança do setor privado – para mim faz sentido. Tanto que já o fazia no setor público. Tem uma frase de um dos procuradores da Operação Mãos Limpas: “corrupção envolve quem paga e quem recebe”. De fato, se um dos polos construir políticas de integridade, ainda que exista problema num dos polos, pode-se avançar.

O senhor é uma pessoa pública, reconhecida pelo seu trabalho. Imagino que as portas do empresariado se abram para o senhor. Mas como você mesmo disse, é preciso gerar negócios para a empresa. Como tem sido a experiência, os contatos e como os negócios têm fluído? Já enfrentou situações clássicas de quem opera com Compliance, como escutar que a empresa “não tem verba para implementar um programa mais sofisticado?”

Os contatos tem sido normais. A transição no Ministério da Justiça também ajudou nesse sentido. O Juiz tem uma postura mais passiva e uma cultura de restrição envolvendo restrições do que se pode fazer fora da área. Já como ministro, tive uma postura mais executiva, de construir po-

líticas. Não precisava ser provocado para atuar. Na minha Vara, eu tinha 20 pessoas que trabalhavam vinculadas a mim. Quando fui para a Justiça, eram mais de 800 pessoas apenas no prédio do ministério, fora os órgãos vinculados. Era uma lógica diferente e isso ajudou.

No setor privado, o importante é ter a compreensão dos problemas dos clientes. A necessidade de convencimento sobre construir uma cultura e demonstrar para a empresa que investir na área é mais barato do que responder aos incidentes. Prevenir é o melhor caminho, construir um sistema robusto de Compliance ajuda a diminuir, ou mesmo a eliminar os riscos de ser responsabilizado por fraudes e corrupção de um diretor ou um empregado da companhia. (O sistema de Integridade) protege a própria empresa contra fraudes. Muitas vezes, pensamos em Compliance só em relação ao suborno, mas temos também os ilícitos praticados contra a empresa por empregados. E, num segundo momento, se os incidentes ocorrem, a companhia está preparada para tomar as melhores soluções possíveis se é a investigação interna. E não se pode ignorar, sempre tem que investigar. Depois se vê o que fazer com o resultado da investigação, se o caso será levado até as autoridades, se vai ser usado como defesa. É importante colocar isso para o empresariado, que construir essa cultura de integridade é a solução mais econômica. Claro que temos que entender que existem recursos limitados. Muitas empresas, mesmo no âmbito da Lava Jato, teriam sofrido menos danos econômicos e reputacionais se tivessem, aos primeiros sinais de problemas, tomado à atitude correta: realizar uma investigação interna e avisar as autoridades. Várias demoraram muito, adotaram uma postura negacionista.

Acredito que o senhor tenha tido a oportunidade de avaliar muitas das investigações internas realizadas na Lava Jato. Que avaliação você faz daquelas investigações e dos processos das empresas naquele momento? E como vê a evolução disso, passado cinco anos?

Temos que pensar o contexto histórico.

Nos Estados Unidos, você tem o FCPA, que é de 1977. As crises de fraudes corporativas do início dos anos 2000 e depois a crise de 2008 acarretaram na edição de leis como a SOx e a Dodd-Frank que mudaram o contexto de atuação das empresas, principalmente das de capital aberta, diante das fraudes e crimes praticados no seu âmbito. Isso levou ao desenvolvimento de práticas direcionadas primeiro à proteção da empresa, investigação interna e cooperação (com as autoridades).

No Brasil, até a Operação Lava Jato, era uma raridade que uma empresa surpreendida por acusações de fraudes ou crimes corporativos se dispusesse a realizar investigações e a colaborar. Normalmente, ela buscava matar o processo nos tribunais, alegando tecnicidades. A justiça brasileira tem uma postura formalista, às vezes generosa, em relação a essas tecnicidades. Isso foi se alterando paulatinamente. Tivemos o caso envolvendo a Embraer, acusada de prática de suborno em jurisdição extraterritorial, processada lá fora e que resolveu colaborar. Mas, foi com a Lei Anticorrupção, e principalmente, com a Lava Jato que se começou a construir no Direito brasileiro uma nova realidade. Hoje, a gente fala muito em ESG e o Compliance está dentro disso. Como a empresa vai se portar perante seus clientes, acionistas e *stakeholders* como uma empresa ética, que não discrimina, que respeita a legislação ambiental se ela estiver envolvida até o pescoço em casos de suborno? É uma mudança na mentalidade empresarial e aqui no Brasil, no que se refere a suborno, fraude e corrupção o marco é a Lava Jato. E, em que pese temos observados revesses em relação ao combate a corrupção, a tendência internacional – e espero que o Brasil siga nessa linha – é que as empresas fomentem uma cultura de integridade.

Às vezes escapa alguma coisa. A nova lei de licitações, estabelecendo a obrigatoriedade de programas de Compliance, por exemplo. Temos uma evolução e com isso precisamos evoluir com as práticas também.

Sobre a exigência de programas de Compliance para a contratação junto aos órgãos públicos, dados do anuário

Compliance ON TOP 2021 apontam que 43,8% dos entrevistados acham que essa é uma boa medida, que valoriza o Compliance. Outros 45% acham que é uma boa ideia, mas não acreditam na capacidade do Estado de fazer a avaliação desses programas, o que poderia tornar a medida inócua. Qual a sua posição sobre o tema? É uma boa ideia que pode ser executada pelos entes federativos? Ou ela vai acabar como um ponto que não tem com ser cumprido e passa a ser uma medida mais de burocracia do que de efetividade?

Acho que a resposta passa pela percepção de que a empresa tem de assumir a responsabilidade pelo seu destino. Ela deve adotar o programa não porque o governo quer, porque o governo pode fiscalizar, ou porque o governo está olhando. Há que se fazer a coisa certa sempre, mesmo que ninguém esteja olhando. Isso é correto não só do ponto de vista ético e moral. Do ponto de vista econômico é o melhor, é um ativo. Muita gente tem receio de colocar dinheiro em determinado país porque não se sentem seguras, só que o capitalismo, o lucro depende de previsibilidade e de confiança. Ter uma empresa arrumada em todos os aspectos. Temos muita preocupação com passivo tributário, passivo trabalhista... Mas tem o passivo da integridade, o passivo da corrupção. Esse é um ativo importante para a empresa e um investimento que se faz independentemente do que o governo acha. Se formos esperar o Congresso, se formos esperar o Governo, ainda vamos esperar por muito tempo, ainda que avanços aconteçam. Tem que se trabalhar o Compliance e a questão da integridade não por questões de supervisão governamental. Dentro do ESG, a própria questão ambiental, várias empresas brasileiras estão preocupadas em não perder o mercado exterior, porque o comprador lá fora quer evitar um dano reputacional para ele. Então, se não tem um programa de conformidade, além dos riscos ao qual você a empresa está sujeita, você afasta potencial de negócios.

Concordo, mas na prática, sem a fiscalização, sem os *enforcements*, o FPCA não

seria o que é. E vemos agências de outros países fazendo *enforcements* com mais frequência. O que pode ser feito do ponto de vista do Estado para reforçar a fiscalização? Os modelos de força tarefa podem evoluir, migrar para unidades fixas? Como podemos avançar?

Os *enforcements* são importantes. Não quero parecer que negligencio a importância do setor público avançar nessa área. O que quis dizer nas minhas respostas anteriores é que não precisamos esperar o que o Estado pede para fazermos o que é importante para a própria empresa, como é o caso da própria questão ambiental. Essa lei (a nova lei de licitações) é uma prova de que ela veio para estimular, com regras que estabelecem estímulos. Mas se a empresa adotar um programa de fachada, como muitos disseram que tinham na época da Lava Jato.

Temos casos de empresas que se defenderam dizendo que tinham um programa de Compliance robusto, como se aquilo fosse uma prova negativa de materialidade. E dizíamos: se aquilo fosse realmente robusto, a situação não teria acontecido. Os problemas teriam sido detectados pela empresa, que teria tomado as medidas corretas. Isso nos levava a concluir – junto com outras provas – de que era uma política da empresa e vinha da cúpula. Não era um fato isolado de um empregado. Mas, para ter condições de uma empresa participar de uma licitação, o Estado pode exercer uma fiscalização, pode exigir que seja apresentado documentalmente à existência do programa. Esperamos que isso seja um passo adiante. Agora, não vai ser algo que resolverá todos os problemas ou que fará com que todas as empresas adotem programas de Compliance, ainda mais de forma efetiva. Isso não.

Na parte do *law enforcement*, precisamos mudar nossas legislações. As carências são as mesmas que permanecem há tempos: execução da pena em segunda instância é fundamental; acabar com o foro privilegiado é fundamental; rever algumas leis que foram aprovadas nos últimos anos com efeito deletério para a independência e autonomia das instituições de controle. Devemos pensar em refor-

mar nossos órgãos de controle para torná-los mais independentes, como mandato para o diretor da Polícia Federal e maior garantia de autonomia e independência para Procuradores e Delegados. Temos que avançar nessa pauta institucional e temos que cobrar nossos representantes políticos. A Lava Jato, por meio de um *law enforcement* efetivo, fez com que o setor privado despertasse para a necessidade de aprimorar seus sistemas. Agora, falando muito francamente, pelo momento político, é a hora de o setor privado assumir a liderança dessa agenda. Está havendo uma situação que é um retrocesso. Vamos (o setor privado) retroceder também ou vamos assumir a liderança? Acho que a melhor escolha é a última opção.

O senhor falou da investigação interna, que uma vez realizada, cabe à empresa avaliar o que fazer dali para frente. Com base na sua experiência, quando a investigação dá conta de que de fato pode ter ocorrido um problema, o senhor se sente seguro para levar o caso diretamente às autoridades brasileiras; ou sendo um caso ainda não público, a empresa adota às medidas de remediação, conclui que não teve participação da alta administração, manda o funcionário embora e opta por não avisar. Considerando que no Brasil, a responsabilidade é objetiva, ou seja, a empresa vai ser multada de qualquer jeito, o que o senhor recomendaria? Essa decisão é sempre do cliente. E numa investigação interna se estabelece uma relação de confidencialidade, seja com um escritório de advocacia ou uma consultoria, quando não as duas juntas. O dever do consultor e do advogado é o de dar os conselhos do que se deve fazer ou não. Mas a decisão é do cliente. Não posso comunicar às autoridades contra a vontade do cliente.

Mas os benefícios que a lei brasileira oferece hoje para a autodenúncia – e esse é o ponto aqui –, num caso que ainda não seja público e que talvez seja possível mantê-lo assim, são suficientes para motivar as empresas a se autodenunciarem? É difícil falar em abstrato. Nos Estados Unidos, o que se diz é que com os avan-

ços dos programas de whistleblower, preconizados pela lei Dodd-Frank e recentemente foi aprovada uma nova reforma na lei de lavagem de dinheiro – o Anti-Money Laundering Act estabeleceu programas dessa natureza no âmbito da prevenção à lavagem de dinheiro e esses programas têm se espalhado por outras organizações, inclusive no Internal Revenue Service (o temido órgão responsável pela arrecadação do imposto de renda). E esses programas sempre acompanhados de incentivos financeiros significativos.

O risco de não fazer o disclosure é muito grande, daí a antecipação que muitas empresas fazem. No Brasil, seria interessante que pensássemos em reformas para incorporar programas de whistleblower. Na lei do projeto anticrime, entre as coisas positivas, colocamos normativas de maior proteção normativa ao “denunciante do bem” na administração pública direta ou indireta, que não pode ser perseguido por ter feito denúncia – tem previsão de demissão em casos de perseguição –, e colocamos ali a recompensa financeira de até 5% do valor recuperado. Falta as empresas e entidades da administração direta ou indireta implementarem a Lei.

Esse seria um bom caminho?

É um caminho importante. Em princípio, eu tendo a compreender que esse seria a melhor postura para a empresa. Primeiro fazer a investigação interna. Não conhecer os fatos é injustificável, ainda que ela não queira colaborar. Não saber é uma decisão horrível. A partir da investigação, fazer avaliação do grau de exposição da empresa, da responsabilidade dela, e se optar por cooperar ela têm os benefícios legais, não só nas reduções das sanções, mas também de mostrar que não foi uma decisão da empresa, mas uma decisão isolada de um diretor, um empregado da empresa. E, com isso, até eximindo a sua responsabilidade – a responsabilidade é objetiva, mas a atribuição da responsabilidade à empresa depende da identificação da conduta ilícita em benefício da empresa. Ou seja, aquilo tem que ter sido feito em prol da empresa, tem que haver uma identificação entre a ação do agente pessoa física e a ação do agente pes-

soa jurídica. Pelo menos para as sanções. A responsabilidade indenizatória é outra história, que tem que ser discutida à parte. A nossa legislação poderia prever incentivos melhores, mas empresas que adotam essa postura de revelação dos fatos, pelo menos evitam riscos do incerto, de ser descoberto adiante e arcar com custos maiores.

Lembro-me de um evento em 2017, na Petrobras na qual o senhor sugeriu um programa de denunciante como uma medida que poderia ser adotada pela própria empresa. É algo que você proporia aos seus clientes como uma prática interna, mesmo sem uma lei que regulasse isso?

É uma situação que precisa ser bem avaliada, principalmente no âmbito de uma empresa estatal, mas pensar numa recompensa paga ao “denunciante do bem” talvez fosse interessante. Mas para fugir de uma situação eventual de conflito de interesses, o ideal mesmo é que tivéssemos além do programa interno de whistleblower, programas do gênero administrados pelos próprios reguladores e com recompensas financeiras. O Banco Central poderia gerir o programa para a área financeira, a CVM gerir um programa à semelhança do da SEC... Porque no fundo, muitas pessoas acham que a vida do colaborador beneficiado por uma eventual recompensa vira um mar de rosas, especialmente porque o denunciante não necessariamente está envolvido no ilícito. Normalmente é alguém que não participou, mas a vida da pessoa se transforma num inferno. É um peso na vida das pessoas e a o me ver se justifica uma recompensa financeira se ela não se envolveu no ilícito, está apenas reportando um ato. Temos exemplos na vida real dessa perseguição.

A mudança do COAF da pasta da Fazenda para a Justiça foi um dos grandes pontos de atrito que você enfrentou durante o seu período no governo. Qual era o modelo que o senhor enxergava para o COAF ao trazê-lo para o guarda-chuva da Justiça?

Quando ingressei no Governo, não tinha a pretensão que o COAF viesse da

SEJA UMA EMPRESA CONFIÁVEL!

OneTrust é a plataforma tecnológica mais utilizada mundialmente para ajudar as organizações a construir programas confiáveis de privacidade, segurança e governança.



Mais de 9.000 clientes, incluindo metade da Fortune 500, utilizam a OneTrust para tornar a confiança um diferencial competitivo, implementando fluxos de trabalho centrais e ágeis através da privacidade, segurança, governança de dados, GRC, risco de terceiros, ética, conformidade e programas de governança ambiental e social.

Para saber mais, visite [OneTrust.com/br](https://www.onetrust.com/br)

OneTrust
PRIVACY, SECURITY & GOVERNANCE

Fazenda para a Justiça. Mas me foi colocado essa possibilidade e a minha avaliação era de que no ministério da fazenda, em governos anterior, embora conduzido por mãos competentes, o COAF contava com uma estrutura muito aquém da necessária para a boa condução das suas atividades. Um órgão com imensas responsabilidades era composto por cerca de 40 servidores cedidos de outros órgãos, com certa instabilidade. Quando me foi ofertado essa possibilidade eu vi uma oportunidade para tentar fortalecer o COAF. Pegamos uma série de cargos em comissão que tínhamos no Ministério da Justiça e os transferimos, com ônus da Justiça, para o COAF. Já nos primeiros meses de 2019, a unidade chegou aos 70 servidores. Mesmo depois que o órgão saiu da Justiça, por conta da não aprovação da Medida Provisória, mantivemos esses servidores lá. Perdemos a posição, o importante é que eles tivessem uma estrutura boa para funcionar. E 70 ainda são poucos, não sei com quantos eles estão hoje. A primeira ideia era robustecer. Pode-se fazer isso com tecnologia e protocolos, mas o recurso humano também era fundamental.

Do outro lado, queríamos uma maior aproximação do COAF com os órgãos de investigação criminal – o Ministério Público e as próprias polícias –, uma facilitação do acesso dessas informações contidas no COAF, porque o sistema de Prevenção à Lavagem de Dinheiro tem um valor intrínseco, interage muito bem com a área regulada, alguns setores mais, mas a minha percepção era que a interação com os órgãos destinatários não estava bem azeitada. Por isso convidei o Roberto Leonel, da Receita Federal, mas que estava há anos envolvido com as práticas de investigações, porque no final do dia, o papel do COAF é combater à lavagem de dinheiro.

Mas pelo que entendi, quando fala em azeitar a relação do COAF com os órgãos de investigação, o senhor tira a unidade de um lugar passivo, de quem recebe as informações suspeitas, trata e se necessário, repassa aos órgãos de investigação. O senhor enxergava ou vê a

possibilidade de um papel mais ativo do COAF?

Não colocaria em termos de ativo ou passivo. O COAF é uma unidade de inteligência, ela não faz investigações. O que eu digo é que ele recebe as informações de operações suspeitas ou de comunicação obrigatória, consolida isso, produz inteligência com essas informações e repassa aos órgãos de investigação; assim como ele recebe pedidos dos órgãos de investigação sobre o que eventualmente existe no banco de dados do COAF sobre um determinado fato. E isso foi decidido pelo Supremo em 2019, ainda que tenha existido uma liminar e que foi reformada de que isso não tem reserva judicial. Claro que não pode ser um fish expedition, tem que ter motivos para uma investigação. Mas a ideia era a de que o COAF compreendesse melhor a necessidade do que é importante para os órgãos de investigação receber. Porque, assim como o COAF se preocupa com a qualidade das informações que recebe dos setores regulados – muita informação mais de qualidade baixa –, nos órgãos de investigação a preocupação é igual. Receber uma informação de baixa qualidade gera trabalho desnecessário ou não leva a lugar alguém. Essa compreensão do lado da investigação me parecia importante focar. Como tratar melhor a informação recebida e como melhor disponibilizar essa informação.

O senhor disse anteriormente que até a Lava Jato, buscava-se matar as operações nos tribunais por tecnicismos, valendo-se do formalismo dos nossos Tribunais. Do outro lado, existem críticas em relação à forma como algumas investigações ou processos foram conduzidos. Por exemplo, conversando com advogados que atuam em investigações, eles relataram que um problema que costuma acontecer e que os deixam receosos é que em operações de busca e apreensão, quando existe nas dependências da empresa algum documento protegido pelo privilégio entre cliente e advogado, ou nos servidores da companhia, eles acabam indo junto. Não

necessariamente isso vai ser usado como prova, mas uma vez que esses documentos são acessados, a avaliação que eles fazem é de que além de não deverem ser utilizados como prova, isso deveria ser um ponto para eventualmente anular o processo, a depender de quais informações estivessem ali e de como essas informações ajudaram quem estava fazendo a investigação, ou a acusação a chegar até outros elementos. Como o senhor enxerga esse equilíbrio hoje? Não travar as coisas por pelo em ovo, mas também não deixar que a forma se perca?

A forma evidentemente é importante e existem direitos fundamentais do investigado e do acusado que devem ser preservados. O que posso lhe dizer é que no âmbito da Lava Jato, os processos foram conduzidos com rigor técnico e, da minha parte, absoluta imparcialidade. Fala-se muito, mas sem procedência nenhuma, especulações que não têm base real. Agora, existe o privilégio, que tem que ser protegido. O que o cliente comunica ao advogado para fins de defesa não pode sofrer qualquer espécie de intromissão do Estado. Se inadvertidamente existir a captação desse material, ele tem que ser excluído. Mas se aconteceu incidentalmente, não foi algo deliberado, mas acidental, não faz o menor sentido anular. Até porque aí você tem o risco e ter plantação desse tipo de material para buscar a anulação do processo.

Temos que partir do seguinte princípio. O processo penal tem por objetivo a aplicação da lei penal, fazer justiça, e muitas vezes temos um crime grande. Certamente o processo chega bem ao final quando o inocente é absolvido e o acusado é preso. Processos que nunca terminam, que prescrevem, ou no qual encontraram uma formalidade cabalística que foi violada e coloca-se tudo a perder por tecnicidades, isso é uma anomalia. Não somos um País atrasado em certos aspectos à toa. Somos um País que se encontra mal posicionado nos índices de percepção da corrupção. Que tipo de País queremos ser? Um no qual criminosos escapam por tecnicidades ou um no qual a Justiça é realizada na

forma da lei? Forma é importante, mas a substância também. Temos que ter uma convergência.

Sobre os índices de percepção da corrupção, temos indicadores mais baixos do que muitos países que não têm o grau de sofisticação, o arcabouço legal ou mesmo os órgãos que nos temos aqui e que faz do Brasil, de fato, uma referência em Compliance. E ainda assim estamos muito mal posicionados. O senhor concorda com a posição o Brasil nesses rankings, ou na prática estamos muito acima dessas posições?

Não é questão de concordar ou não. É uma questão de percepção, se os dimensionadores dessa percepção – e às vezes eles são injustos – apontam nesse sentido, é o que temos. Durante a Lava Jato o Brasil foi bastante elogiado, uma percepção de que estava mudando significativamente em relação à tolerância a corrupção. Não são poucos filmes de Hollywood que acabam com o criminoso fugindo para o Brasil. Mudar isso depende de muitos esforços estrutural, cultural, pessoal... E o que se viu foi que avançamos nos processos judiciais, na legislação, mas temos um discurso ruim da parte das nossas lideranças. Não me surpreendo com esses resultados de baixa percepção. Qual foi o último presidente da república que teve um discurso robusto e sincero contra a corrupção? No Congresso temos vozes importantes, mais é algo que ressoa? A liderança é importante e muda a percepção em relação ao que está acontecendo. Claro que durante a Lava Jato, como foram revelados fatos muito graves, apesar do avanço institucional, você teve um avanço no aumento da percepção (de corrupção), que achávamos que era grande, mas quando você olha para os números (da Lava Jato), aquilo impressiona. Agora, o cenário melhorou em relação à prática da corrupção no Brasil e mesmo com reverses, nós avançamos e não podemos permitir esses retrocessos. Mas acho que você tem razão ao dizer que essas percepções são um pouco injustas, tem países com desenhos institucionais piores e que se encontram numa posição melhor do que nós.

CLEBER IZZO:
desafio para as
área de RH é
estabelecer o
que se enquadra
como assédio
moral.



DILEMAS MUITO REAIS

Para fechar em grande estilo o LEC Experience Latam, uma atração inédita, a première de uma das três peças virtuais interativas produzidas pela companhia teatral Toque Experience e pela própria LEC para ser apresentada em treinamentos de Compliance. O vídeo apresentado apresentou a história de Livia, diretora de uma empresa e que teria convivido por anos com a prática de assédio moral praticada pelo seu chefe. Caberia à audiência do evento determinar qual a decisão que ela tomaria em relação ao caso.

Antes da apresentação, o sócio do Guirão Advogados, Alexandre Guirão, e o Head de Recursos Humanos, Cleber Izzo, trataram dos desafios relacionados ao tratamento de casos de assédio moral dentro das corporações. “A questão envolve a proteção do indivíduo contra a agressão da sua dignidade. E existe a garantia constitucional do direito dos indivíduos. É algo principiológico e que afeta todas as áreas. Resumindo, toda questão envolvendo qualquer tipo de prática de assédio tem reflexos jurídicos”, disse Guirão.

No Brasil, um País onde a presença e o controle ainda são muito fortes e com um modelo de gestão historicamente hierarquizado, muito de cima para baixo, caracterizar o que é assédio moral nem sempre é fácil, muito menos óbvio. “Às vezes as pessoas confundem. Impor metas aos funcionários faz parte do negócio. Mas, muitas vezes, quando o chefe, o empregador, começa a exceder os limites (da cobrança), isso pode caracterizar assédio moral”, lembra Izzo, que pontua situações como repetição, cobranças excessivas, temporalidade, ou muitas vezes, uma segregação, com a pessoa excluída daquela atividade que ela sempre exerceu, como uma represália, como algumas formas de assédio moral.

Para o executivo de RH, as organizações têm algumas ferramentas para identificar como anda o ambiente da empresa em relação à prática de assédio. Pesquisas de clima organizacional, avaliações 360º envolvendo chefe, subordinado e pares, além do canal de denúncias e entrevistas de desligamentos são atividades que permitem ao RH captar o ambiente da empresa. “O ideal é trabalhar sempre de forma preventiva. Um RH atuante capta isso nas entrelinhas, no clima do corredor, no refeitório... Por meio de pontos focais é possível perceber como está o clima e identificar essa prática”, pontuou Izzo.

Um dos desafios para as áreas de RH e os profissionais de Compliance é estabelecer o que se enquadra como assédio moral, que no Brasil, não é criminalizado inclusive. A convenção 190 da Organização Internacional de Trabalho (OIT), que se destina ao combate a violências como o assédio e a discriminação, muito motivadas por notícias de assédio de modo geral dentro do ambiente corporativo. E assim como outras convenções internacionais, ela é vinculante para as jurisdições que aderirem a ela. “Teremos um

norte. A convenção define um conjunto de comportamentos e práticas inaceitáveis ou de ameaças, de ocorrência única ou repetida que sejam suscetíveis de gerar danos físicos e psicológicos. É um conceito bem amplo e que envolve vários tipos de assédio, incluindo o assédio moral”, explicou Guirão, que disse ter ficado preocupado com o apontamento da ocorrência única na configuração de assédio. Isso porque, como lembrou Izzo, uma das características do assédio moral no Brasil é a repetição. “Uma ação de conduta única, no ordenamento jurídico brasileiro, não é considerada assédio. Pode ser enquadrado como uma ofensa, dano moral, mas assédio não é”, lembrou Izzo, agora, pelas regras da OIT, o fato acontecendo uma única vez, já seria passível de ser enquadrado como assédio.

Enquanto a OIT avança rapidamente na reconfiguração das regras para coibir de forma mais efetiva o assédio moral no ambiente corporativo, por aqui um projeto de lei que começou a tramitar na Câmara em 2001 e que hoje está no Senado, o PLS 1521, ainda discute como fazer a definição de assédio moral no arcabouço jurídico local. “A OIT fez a recomendação pela criminalização. Hoje, assédio moral não é crime, tem reflexos cíveis e trabalhistas nas empresas, diferente do assédio sexual. Mas, se esse projeto de lei (o PLS 1521) passar, teremos dissonância entre o que temos nas jurisprudências trabalhista e cível, além de uma distância considerável do que prevê a convenção internacional da OIT, justamente porque o nosso projeto de lei não trata da questão do assédio moral praticado uma única vez, considerando apenas a repetição de conduta, contrária a observação da OIT”, alertou Guirão.

De volta à história de Livia, a executiva é chamada para uma entrevista com duas integrantes do Comitê de Compliance após receberem muitas denúncias de assédio moral contra o chefe dela, Fábio Aragão. A primeira reação da executiva é a de que não entendeu o motivo de tantas denúncias contra o chefe, ainda mais quando ela mesma é colocada na posição de vítima. Para ela, Fábio é uma pessoa incrível e o grande responsável pela sua ascensão na empresa. Aliás, foi ele quem primeiro deu oportunidade à Livia, quando ela

copeira do escritório (fato desconhecido pelas integrantes do Comitê de Compliance, aliás). E foi trabalhando com Fábio, de quem foi primeiro assistente, que ela alcançou um alto cargo na companhia, chegando num nível de sucesso profissional que ela jamais havia imaginado. Nessa trajetória, Livia fez faculdade, pós-graduação, cursos no exterior... Ela reconheceu que as cobranças do chefe eram pesadas (mas ele sempre me disse que era muito exigente, disse ela). As integrantes do comitê a questionaram se os seus problemas de saúde se deram por conta das cobranças do Fábio e sobre como ela havia suportado toda a pressão? “Foram momentos muito difíceis, estive a beira do colapso, chorei muito”, confidenciou a executiva na história. As integrantes do comitê também questionaram se Fábio ligava de madrugada, ao que ela respondeu afirmativamente. “Principalmente perto do fim dos prazos”. Mesmo os gritos e ofensas não eram motivos suficientes para que Livia visse em Fábio um assediador. “Ele sempre se desculpava”. Embora concordassem que Fábio fosse um realizador, e seus números corroboravam isso, as investigadoras pontuaram que era preciso avaliar os custos para a obtenção desses resultados, ao que Livia respondeu que após as metas alcançadas, sempre vinha à paz, ao menos até o próximo projeto. Após essa conversa, as integrantes do comitê queriam de Livia uma posição, se ela confirmava a existência do assédio moral? A decisão estava a cargo dos participantes do LEC Experience Latam, que pelo chat apontou o resultado.

A situação hipotética tratada no vídeo acontece com bastante frequência nas empresas. No caso, a peça mostrou uma situação cuja investigação já estava em estágio bem avançando com vários registros e relatos, inclusive de quem já tinha se desligado da organização. No caso em tela, a executiva da empresa não tinha nenhuma clareza sobre o assédio moral a qual vinha sendo submetida por todos esses anos.

Cleber Izzo apontou inclusive o fato de as investigadoras da área de Compliance que tinham oito e três anos de empresa, não conheciam a trajetória da funcionária e também por um longo tempo não perceberam isso. Sem falar que a própria vítima não se enxergava como tal, tentando racionalizar a situação, só assumindo a gravidade da situação

ao qual havia sido exposta após muita conversa com as investigadoras e um período de reflexão. Essa dificuldade revela a importância dos códigos e políticas da organização e a importância da comunicação. “São instrumentos da área de Compliance para ajudar nesse tipo de situação”, acredita Izzo. Ele contou já ter participado de investigações com condutas semelhantes. “Um executivo que estava sendo assediado e de repente, quando imaginamos que ele fosse confirmar as denúncias ele não as identificou. Pelo contrário, era até relativamente grato. É uma questão interessante entre comportamento e vitimização”, contou o executivo.

Outro desafio da investigação de assédio moral nas empresas, apontada por Guirão, é que esse é um risco difícil de ser identificado no *risk assessment*. “O aprofundamento da questão, o toque na ferida vem quando existe uma denúncia e a empresa precisa se reorganizar”, disse o advogado. Além disso, com equipes limitadas as áreas de Compliance muitas vezes tem que escolher quais denúncias apurar: com duas denúncias, uma de fraude e uma de assédio, como definir qual terá prioridade? Pelo valor? Ordem de chegada? Para quem eu delego? Isso poder ser facilitado para quem faz a lição de casa. “No caso de RH, essa lição é a de ter um questionário pronto antes de partir para esse tipo de entrevista, e obviamente, guardar as respectivas cautelas para evitar adjetivos na hora do relatório”, explicou Izzo, que lembra que para a área de Compliance, receber uma denúncia de assédio moral, é mais um dentro os casos que ela recebeu no mês e que precisa correr com os prazos para entregar os resultados. Já para quem faz a denúncia, aquele é o caso mais importante e isso cria expectativas. “Sou a favor de que seja comunicado e demonstrado de alguma forma que a empresa atuou, ainda que o resultado não tenha sido aquele esperado por quem fez a denúncia”, pontua Guirão. “O denunciante não vê a hora de a pessoa que ele acusou ser desligada da empresa. E isso nem sempre acontece. Aí o papel do RH é fundamental para calibrar o clima”, conclui Izzo.

Em tempo, a opção dos espectadores do LEC Experience Latam que determinaram a escolha de Livia, o fizeram no sentido de que ela deveria denunciar o assédio moral do chefe.



plenno

ARQUITETURA | PERMISSÕES | COMPLIANCE

Consultoria em **Arquitetura Legal** e Viabilidade Urbana

Permissões Públicas, Regularização e Legalização Imobiliária

Auditoria, Gerenciamento e **Real Estate Compliance**

Projetos Técnicos, **Alvarás e Aprovações**

MATRIZ | São Paulo, SP
Rua General Jardim, 846, 13º Andar
Higienópolis, São Paulo, SP, CEP:01223-010
plenno@plenno.com.br

FILIAL | Belo Horizonte, MG
Rua Paraíba, 550, 8º Andar
Savassi, Belo Horizonte, MG, CEP:30130-140
plenno.bh@plenno.com.br

**CONHEÇA
MAIS**



|| 3052.2175 | || 2892.0920

31 3308.9303

Você conhece o seu robô?

Muito provavelmente, não. Mas com o avanço do uso de algoritmos e programação na tomada de decisão de investimentos na velocidade da luz, conhecê-los passa a ser uma preocupação



O uso de algoritmos alimentados por inteligência artificial, os chamados robôs, não é uma novidade no ambiente dos operadores financeiros. Utilizado desde o início dos anos 2000 num contexto de ampliação do uso da tecnologia para automatizar a realização de transações, os robôs estão na base do *High Frequency Trading* (HFT ou operações de impacto).

Para tomar “suas decisões” de forma mais assertiva, os robôs se valem da inteligência artificial para acompanhar não só indicadores de mercado, mas uma série de outras movimentações relacionadas com o negócio na mídia e nas redes sociais para cruzar uma série de informações que podem impactar, ainda que minimamente, nos mercados. Do *tweet* de um CEO de uma companhia ao anúncio tresloucado de algum mandatário, por exemplo, tudo pode ser levando em conta nessa decisão. Até aí, nada demais. É o tipo de

informação que pode mexer mesmo com o mercado e influenciar a tomada de decisão dos seus agentes. A grande diferença é o tempo de resposta dos robôs a situações como essa. As máquinas podem tomar decisões de comprar ou vender papéis num espaço de 13 milissegundos, mais rápido do que um piscar de olhos. E eles fazem essas operações baseadas em variações mínimas de preço num intervalo de alguns poucos segundos. O ganho vem da escala, do volume de papéis negociados nesse curto intervalo tempo.

Não é o uso da tecnologia em si que determina uma operação de HFT, mas sim um conjunto de fatores mais específicos. Um estudo publicado no ano passado pela SEC (a reguladora do mercado mobiliário americano) estabeleceu cinco pontos básicos para classificar uma operação como HFT. Além dos prazos muito curtos para estabelecer e liquidar posições e do uso de máquinas e softwares altamente velozes para executar ordens em milissegundos; são considerados fatores elementares de uma HFT o uso de computadores e sof-

twares altamente velozes para executar as ordens, ter espaço alocado nos data centers da própria Bolsa de Valores e o envio de inúmeras ordens que são canceladas logo depois de serem enviadas. Outro aspecto importante é finalizar o dia sem carregar nenhuma posição (ou apenas uma posição irrelevante). Por aqui, na prática, é a enorme quantidade de operações realizadas que leva a B3 a qualificar um operador de impacto.

O modelo de HFT se destaca pela capacidade de dividir opiniões. De um lado, quem os vê como uma inovação fantástica, que traz dinamismo e liquidez ao mercado e representa um caminho para o futuro do mercado; do outro, os que questionam o seu valor social.

Como são operações de compra e venda de curtíssimo prazo e que não sustentam o papel na carteira por mais de alguns instantes, existem questionamentos sobre a capacidade deles de oferecer liquidez real às ações de uma empresa, por exemplo (operações de HFT podem ser realizadas com diversos tipos de ativos, como moedas e



QUEM RESPONDE PELOS ROBÔS?:

desafio de ir a fundo para entender a programação e os algoritmos que realizam as operações de impacto.

formada e ainda temos um monopólio. Mas, se o regulador quiser, ele pode limitar o número de transações por milissegundos, para proteger a simetria da informação. Hoje o ‘pobre’ já entra perdendo”, diz Ilene.

A vantagem competitiva gerada pelos robôs é diferente daquelas de quem obtém uma informação privilegiada. “Não é um *insider trading*, mas é um robô que está vendo automaticamente algo e deu um gatilho para comprar ou vender ações. A bolsa está correndo atrás de olho nisso. É algo que temos que estar olhando”, explica Luis Ravassi, gerente de Compliance da empresa de pesquisas e análises Suno.

Como o tema é novo, ainda não estão muito claras todas as suas dimensões de riscos e como mitigá-los. Mas que eles estão lá, isso começa a ficar cada vez mais evidente. Um recente estudo publicado Pelo Instituto de Pesquisa Monetária e Financeira de Hong Kong, órgão ligado a Hong Kong Academy of Finance, aponta que a alta velocidade da execução das negociações no modelo HFT pode reduzir a eficácia das medidas e controles de mitigação tradicionais inerentes às transações financeiras. Além do fato de que os controles internos existentes podem não ser suficientes para evitar a execução de ordens errôneas ou a exposição não intencional, as inovações e as tecnologias avançadas buscadas pela adoção do HFT podem ter consequências potencialmente prejudiciais, ainda desconhecidas, para o mercado de ações. “Essas incertezas representam desafios adicionais para os participantes do mercado e também para os reguladores na identificação, avaliação e monitoramento dos riscos que precisam ser gerenciados”, diz o documento, que reforça que ape-

metais). Quem é contrário à estratégia de HFT enxerga os robôs como uma concorrência desleal frente a os outros investidores, especialmente o investidor comum. A Alemanha, por exemplo, estabeleceu taxas mais caras das operações realizadas por robôs, numa forma de deixar a competição menos assimétrica. No Brasil, a CVM considera práticas não equitativas no mercado de valores mobiliários como uma forma de manipulação de mercado, uma vez que ela pode gerar uma assimetria de informações, o que para muitos é o que acontece com os HFTs em relação ao restante do mercado sob as regras atuais. “Não estou discutindo de frear a inovação. Apenas gostaria que a tecnologia seguisse num ritmo adequado para que todas as pessoas pudessem ter o mesmo acesso a informação. É um abalo concorrencial”, acredita Ilene Patrícia Noronha Najarian, professora do Programa de Direito Societário da FGV Law/SP.

Ainda assim, esse segmento vem ganhando espaço no mundo todo, particularmente em mercados desenvolvidos, o que, naturalmente, pres-

siona os reguladores a buscar entender os diferentes riscos gerados pelo modelo e mitigá-los. Aqui no Brasil, o desenvolvimento é mais lento, mas acontece. Até porque, desde julho de 2009, todas as transações de valores mobiliários são exclusivamente eletrônicas, tornando mais fácil e comum desenvolver estratégias de negociação por meio de algoritmos.

A criação de condições artificiais de demanda e oferta também é tipificada pela Comissão de Valores Mobiliários como um crime de manipulação de mercado. Aí é que se enquadram, por exemplo, o fenômeno das *dark pools* (piscinas escuras), ambientes alocados na *deep web* nos quais operadores compram e vendem papéis entre si para depois os desovarem no mercado. “A SEC tem tecnologia e consegue acessar essas piscinas na *deep web*, parando com tudo, fazendo esses operadores subirem com os papéis e aplicando multas. Agora, como o mercado nos Estados Unidos tem muitos competidores, isso acaba se diluindo um pouco. Aqui no Brasil, nós não temos essa peritagem

sar de vários estudos publicados permitirem uma melhor compreensão dos complexos vínculos do HFT, é necessário mais para determinar os riscos potenciais e seu impacto na integridade do mercado e na estabilidade financeira.

Mas e o Compliance nessa história toda? Como ele se insere em relação a esse tipo de operação? “De modo geral, não é todo mundo que está atento a este assunto, mas ele começa a aparecer na agenda”, acredita Ravassi. O mercado de HFT local é operado principalmente por casas pequenas, nas quais a governança ainda está se consolidando e o profissional de Compliance é muitas vezes alguém de operações, sem segregação de funções. “Como não tivemos um boom dessas práticas em grandes e médias instituições, muita gente ainda não as assimilou, mas algo que temos que buscar começar a olhar com uma visão mais técnica de TI”, diz o Compliance Officer da Suno.

Toda a questão envolvendo novas possibilidades tecnológicas relacionadas ao universo da gestão de fundos obriga o profissional de Compliance a buscar uma maior especialização. Por ser algo muito tecnológico e ainda sem uma regulação específica abrem-se precedentes, para que pessoas mal intencionadas utilizem a tecnologia também. Daí a importância de Compliance manter o monitoramento sobre esses processos.

Ilene também entende que o Compliance deve ter um papel mais preponderante no acompanhamento dessas operações, até por conta da necessidade de analisar a conformidade com as regras vigentes para operar em relação à máquina. Seja um robô que você baixa no computador, vendido por alguns agentes financeiros, ou um fabricado exclusivamente para operar num fundo.



LUIS RAVASSI, DA SUNO: mercado precisaria dar treinamento e oferecer instruções de Compliance e Risco para os programadores que atuam com HFT

Para coibir o mau uso dessa inovação, um dos caminhos apontados é o do processo de *Know Your Robot*. Emulado dos processos de *Know your Client* – mandatório para instituições obrigadas a realizar processos de PLDFT, como as instituições financeiras. A professora da FGVLaw/SP explica que o conceito surgiu há cerca de três anos, na Universidade de Lisboa, em pesquisas sobre o uso de algoritmos no âmbito das companhias abertas. A própria professora também passou a investigar o uso dos robôs *advisors* – utilizados para fazer a gestão das carteiras de clientes.

E porque, da perspectiva da área de Compliance, seria importante ter condições de abrir esses códigos? Porque não se pode confiar que o próprio robô advisor não esteja lavando di-

nheiro para os cotistas. “Com o *Know your Client* você chega até um ponto. Mas o algoritmo que gere aquilo, nós não conhecemos”, diz a professora. Os códigos utilizados são uma espécie de chave do cofre para os operadores e não seguem um padrão. Ilene gostaria de ver essas programações sendo disponibilizados numa linguagem que permita uma leitura mais fácil. E vai além: a possibilidade de estabelecer a responsabilidade jurídica solidária dos desenvolvedores desses códigos (e não só do gestor responsável pelas operações) e que isso fosse monitorado por um *gatekeeper*. “O robô vai operar, mas é a empresa do sistema de gestão que vai fazer o *safe harbor*”, sugere a professora, que acredita ainda ser muito fácil para os operadores se esconderem atrás do algoritmo. “O programador poderia responder de forma solidária ao menos no primeiro ano de uso do robô. O problema é que o direito não quer mudar isso”, lamenta.

Ravassi, da Suno, também acredita que os programadores poderiam vir a responder administrativamente pelos códigos que escrevem e que são utilizados nos robôs. “Esses algoritmos fazem várias operações em milésimos de segundos. Você pode combinar operações de compras e vendas entre robôs, entre partes relacionadas e, tecnicamente, fazer com que isso não se sobressaia”, reforça o gerente de Compliance.

Mas o executivo chama atenção para outro aspecto importante. Os profissionais de tecnologia, que vão desenvolver os códigos, deveriam ter instrução e treinamento, talvez até algum tipo de certificação específica, já que muitas pessoas que atuam com TI não têm o entendimento do conceito de Compliance e nem sempre sabem o que estão fazendo. “Alguém vai chegar com essa lógica para ele, que vai escrever o código. Agora, o funcionamento, a aplicação, ele não sabe se isso está sendo utilizado de um jeito certo ou errado”, diz Ravassi.

Daí que é preciso que o próprio mercado evolua, incluindo no sentido



LÍDER MUNDIAL HÁ MAIS DE **32 ANOS**,
135 PAÍSES, 7.000 CLIENTES

 **HighBond**

SOLUÇÃO PARA INTEGRAÇÃO
DAS **3 LINHAS DE DEFESA**

ComplianceBond
Avaliações de Compliance

- Mapas de Conformidade: Lei 12.846, FCPA, GDPR
- Integrado à matriz de riscos
- Due Diligence de fornecedores
- Monitoramento e prevenção à lavagem de dinheiro
- Testes Anticorrupção integrados à lista de sanções
- Questionários automáticos de Compliance
- Biblioteca de Leis e Normativas
- Indicadores de riscos
- Rápida implantação

de o regulador estabelecer algumas instruções focadas em Compliance e Risco para os programadores que atuam nesse segmento de HFT. Isso porque o desenvolvedor pode criar um modelo para dificultar o eventual rastreamento por autoridades ou mesmo dificultar o controle interno da plataforma, deixando-a mais exposta ao seu uso por pessoas mal intencionadas. Tanto a CVM como o Banco Central vem utilizando o *sandbox* regulatório como uma forma de tentar se aproximar dessas novas tecnologias num ambiente mais controlado, para entender os seus mecanismos de funcionamento, os riscos que elas geram e como mitiga-los antes de incorporar essas inovações ao mercado de forma mais ampla, já com algum grau de regulamentação.

OS RISCOS REGULATÓRIOS

Por ser um tipo de operação altamente especializada, o HFT não é recomendado para investidores convencionais. Mas isso não torna menos difícil a avaliação do *suitability* – a confrontação obrigatória do perfil de risco do cliente com o investimento pretendido. Um dos motivos é que quem está na ponta e na intermediação não sabe, de fato, como os algoritmos estão trabalhando.

Além disso, o fato de não serem recomendados para investidores convencionais não significa dizer que as operações de HFT não impactem nas suas carteiras. Como lembra Ilene, tal risco existe porque esse tipo de operação realiza grandes volumes de transações e vão desovar isso no mercado, seja para investidores neófitos, ou mesmo para atores mais tradicionais, como fundos de pensão.

O potencial de novos riscos relacionados à lavagem de dinheiro e ao financiamento do terrorismo que as transações de impacto acarretam também não pode ser ignorado. A tecnologia pode ser usada como cortina de fumaça para disfarçar operações fraudulentas de lavagem de ativos sem que as instituições financeiras custodiantes, bancos de grande e médio porte, por exemplo,

consigam pegar.

Dada à dinâmica e a velocidade desse tipo de operações, o acompanhamento após o *onboarding* – quando é feito o processo de análise do cliente – é bastante difícil. Os participantes do mercado de HFT podem fazer uso de várias contas abertas em fintechs, usam criptoativos, carteiras digitais, fecharem essas contas e depois ninguém mais pega. O *screening* em tempo real dos clientes e operações, um desejo de 10 entre 10 profissionais de Compliance Financeiro, ainda enfrenta limitações operacionais, especialmente no caso do mercado de fundos de investimento e, naturalmente, ainda mais no de HFT. Até porque, algumas variáveis relacionadas à concentração e precificação são dadas após o fechamento do mercado, uma forma de evitar manipulação, como lembra Luis Ravassi.

Por isso passa a ser importante que as próprias instituições financeiras possam ter um maior controle sobre os traders de HFT. “Vai operar com robôs? Se vai, qual robô? Abra os códigos... Isso já seria um começo”, afirma Ilene, para quem caso isso não seja questionado pela instituição, não será o trader a dizer que vai usar o robô. Os bancos também precisam ter condições para entender melhor os algoritmos utilizados. “A instituição financeira tem que entender o código aberto, primeiro, para preparar as *back doors*; e, segundo, para evitar uma lavagem de dinheiro robótica automatizada dentro da instituição”, reforça Ilene.

A IOSCO, entidade que congrega os reguladores nacionais do mercado mobiliário, tem várias recomendações diretas voltadas a operações digitais como o HFT, ligadas ao mercado financeiro, no qual se estabelece a apresentação dos códigos, demonstrando uma preocupação da entidade com o tema no sentido de tutelar as instituições e não só os investidores.

Nesse ponto, a professora chama atenção para um aspecto relevante do AML Act, a nova lei de prevenção à lavagem de dinheiro dos Estados Unidos:

ela alcança mais facilmente os advogados que preparam as estruturas usadas para lavagem. E quem cria essas estruturas é sempre um advogado. Segundo ela, no Brasil, os profissionais da lei não estão inseridos no âmbito das regras do FATF/GAFI. “Por mais que você tenha o programador desempenhando um papel central no processo de criação dos robôs, em algum momento, a estrutura passa por um advogado. É importante saber como ambos trabalham e isso ainda está muito distante”, acredita Ilene.

NOVOS SKILLS

Se hoje, as operações de impacto estão longe de serem relevantes considerando o mercado total, é de se levar em conta que ele ajuda a entender como o mercado tende a se comportar nos próximos anos com o avanço da tecnologia e de uma tendência natural para o uso cada vez mais intenso de novas tecnologias como *blockchain*, inteligência artificial, *machine learning* e *big data*. Aí também, nenhuma novidade. Mas, a velocidade com que essas ferramentas são adotadas e, principalmente, operam no segmento financeiro, isso sim é diferente. Por isso, Ilene acredita que vai ser cada vez mais importante que os profissionais de Compliance conheçam sobre programação. “Talvez ele mesmo não precise ser um programador, mas ele vai ter que conhecer do assunto. Diria que todo o Compliance de instituição financeira precisara ter um bom profissional de TI, alguém de sua confiança, trabalhando ao seu lado”, sugere a professora da FGVLaw/SP, que acabou de concluir um curso sobre programação em linguagem Python.

Luis Ravassi corrobora de que conhecer de programação não é obrigatório, mas facilita. Ele mesmo viu, quando atuou no exterior, analista de Compliance que trabalham decifrando códigos. “Grandes bancos já têm especialistas atuando nisso, mas eles ainda estão mais focados em Riscos. Mas hoje começo a vê-los também atuando em Compliance, principalmente por conta do HFT”, conclui Luis.

CURSO

COMPLIANCE FINANCEIRO

+ CERTIFICAÇÃO CPC-F **CARGA HORÁRIA: 49H**

NOVO
FORMATO

O Curso de Compliance Financeiro ensina como implementar e aperfeiçoar um programa de compliance com foco em instituições financeiras, por meio de uma abordagem prática e com professores atuantes no mercado. Neste curso você descobrirá as questões regulatórias específicas do setor - como prevenção à lavagem de dinheiro e financiamento ao terrorismo - e também aprenderá como aplicar na prática os conceitos de Gestão de Riscos e Controles Internos.

AULAS ONLINE E AO VIVO

Participe, pergunte e interaja com profissionais e experts em aulas virtuais ao vivo.

CONTEÚDO ON DEMAND

Vídeos complementares às aulas ao vivo e materiais de apoio para download.

CERTIFICAÇÃO CPC-F

Prepare-se para se tornar um profissional certificado pela LEC e pela FGV-Projetos, sem qualquer custo adicional.

Saia na frente e aproveite melhores oportunidades de carreira



Punido por antijogo

No final de maio, o banco suíço Julius Baer assinou acordo com o Departamento de Justiça (DoJ) dos Estados Unidos para encerrar as investigações sobre sua participação no esquema de corrupção e lavagem de dinheiro da FIFA.

O Julius Baer admitiu participar da conspiração para lavar mais de US\$ 36 milhões utilizando o sistema financeiro do país. O dinheiro foi usado por empresas de marketing esportivo, como a argentina Torneos y Competencias, para pagar suborno a membros da FIFA e outras federações nacionais e regionais do esporte em troca da obtenção dos direitos de transmissão. O ex-gerente de Relacionamento do banco Jorge Luis Arzuaga, que trabalhou nos escritórios de Montevidéu (Uruguai) e Zurique (Suíça), se declarou culpado em junho de 2017 e foi condenado em novembro de 2020 por seu papel na conspiração.

No total, a casa bancária irá desembolsar mais de US\$ 79 milhões, sendo US\$ 43,3 milhões como multa além de ter US\$ 36 milhões, valor equivalente ao que foi “lavado” pelo banco, confiscados. O acordo foi negociado em novembro do ano passado e o valor lançado no balanço da instituição em 2020.

Procurador federal do Distrito Leste de Nova York, Mark J. Lesko, chamou a atenção para o fato de que o banco e seus funcionários facilitaram o esquema de suborno e que seu departamento de Compliance fez vista grossa para as red flags relacionadas à lavagem de dinheiro. De acordo com o DoJ, se os supervisores ou os profissionais de Compliance tivessem analisado de forma significativa a diligência devida de Arzuaga sobre a Torneos e suas respostas aos alertas de transação, eles saberiam que havia vários sinais de alerta significativos, incluindo contratos aparentemente falsos, pagamentos a terceiros sob a direção de um oficial da FIFA e serviços supostamente prestados por corporações de fachada. Para o órgão, são todos sinais que teriam alertado a instituição financeira sobre suborno, lavagem de dinheiro ou outras atividades ilegais.

Ao acertar o DPA (*deferred prosecution agreement*) de três anos, o Julius Baer admitiu saber que as contas dos clientes de Arzuaga estavam associadas ao futebol internacional e que envolviam altos riscos de corrupção. Mesmo assim, um executivo do banco ordenou que a abertura dessas contas fosse acelerada, na esperança de que esses clientes proporcionassem negócios lucrativos para a instituição.

“Desde o momento da primeira acusação relacionada à FIFA, o departamento prometeu responsabilizar as instituições financeiras envolvidas neste esquema criminoso global. Estamos cumprindo essa promessa”, disse Nicholas L. McQuaid, procurador-geral assistente da Divisão Criminal do DoJ. Para estabelecer a penalidade, o DoJ considerou uma série de fatores, como a falha do Julius Baer em se autodenunciar; a natureza e gravidade da conduta, incluindo aí o fato de o banco ter desempenhado papel fundamental no esquema por mais de dois anos; e o próprio histórico de antecedentes criminais do banco. Além disso, o Julius Baer não recebeu nenhum crédito de cooperação porque fez representações enganosas sobre fatos relevantes do caso, que dificultaram a investigação do DoJ e não apresentou todas as evidências relativas ao envolvimento da alta administração no caso. O único benefício concedido pelo órgão foi em função dos esforços significativos da instituição para remediar o seu programa de Compliance, que resultou numa redução de cinco por cento na parte inferior da faixa de multa aplicável, de acordo com as diretrizes de sentenciamento dos Estados Unidos.

Eles não desistem

Peter Weinzierl, um banqueiro austríaco de 55 anos, foi preso no último dia 25 de maio em Londres, por acusações relacionadas à sua suposta participação na lavagem de centenas de milhões de dólares por meio do sistema financeiro dos Estados Unidos em conexão com a Odebrecht. Com a prisão, o caso foi devolvido para julgamento por uma Corte Federal em Nova York. A acusação envolve além de Weinzierl, outro banqueiro austríaco, Alexander Waldstein, de 73 anos, que segue foragido.

Weinzierl era o CEO do banco austríaco Meinel Bank, instituição fundada em 1923. Waldstein atuava como executivo na mesma companhia. Ambos atuaram como membros do conselho de um braço do banco em Antígua, um paraíso fiscal no Caribe. De acordo com a acusação, entre 2006 e 2016, os banqueiros austríacos conspiraram com a Odebrecht e outros para lavar dinheiro em um esquema para fraudar a Receita Federal do Brasil em mais de US\$ 100 milhões e criar os fundos secretos usados pela empreiteira brasileira para pagar centenas de milhões de dólares em subornos a funcionários públicos em todo o mundo.

No total, foram movimentados mais de US\$ 170 milhões de contas bancárias em Nova York mantidas por meio do banco austríaco em nome da Odebrecht, para contas bancárias de empresa de fachada offshore, controlada secretamente pela companhia brasileira. As transferências eletrônicas internacionais enviadas ao banco austríaco foram lançadas pela Odebrecht como despesas comerciais legítimas. Daí que a empresa deduziu os pagamentos fraudulentos dos lucros totais que relatou no Brasil, evitando mais de US\$ 100 milhões em impostos.

As contas bancárias das empresas de fachada eram mantidas no banco de Antígua, que Weinzierl, Waldstein e seus co-conspiradores controlavam e usavam para promover o esquema. Os austríacos também são acusados de transferir milhões de dólares em receitas criminais do banco da Antígua para uma conta nos Estados Unidos para a compra de títulos do Tesouro americano, ações e títulos nas bolsas do país. Por seu papel no esquema, os dois cobraram taxas substanciais em benefício dos bancos austríacos e de Antígua.

Weinzierl e Waldstein são acusados de uma acusação de conspiração para cometer lavagem de dinheiro e duas acusações de lavagem de dinheiro internacional. Weinzierl também é acusado de envolvimento em uma transação de propriedade derivada do crime. Se condenados em todas as acusações, ambos enfrentariam uma pena máxima de 70 e 60 anos de prisão, respectivamente. Um juiz do tribunal distrital federal no Brooklyn, em Nova York, determinará a sentença dos dois.

No dia 2 de março de 2020, a Corte Comercial de Viena instaurou processo para decretar a insolvência do Anglo Austrian AAB AG, como o Meinel Bank foi renomeado.

IDENTIFIQUE RISCOS E OTIMIZE A SUA COLETA DE DADOS COM A PLATAFORMA UPMINER

Consulte em tempo real
mais de 1.900 fontes de
informação para gerar
relatórios analíticos de
pessoas e empresas.

- «
- 🔍 Due Diligence
- 📋 Background Check
- 👤 Conflito de interesses
- ⚖️ Inteligência Jurídica
- 💰 Fraude e Cobrança «
- ⚙️ Enriquecimento de Dados «



CONVERSE COM UM DE NOSSOS ESPECIALISTAS

Acesse nosso site ou escaneie o QR CODE
para solicitar um teste

www.uplexis.com.br 📞 +55 (11) 3094-7444

DILIGÊNCIA 360° PARA TOMAR AS MELHORES DECISÕES

Conheça as soluções de
Risk & Compliance da Neoway

As soluções de Risk & Compliance da Neoway centralizam, organizam e entregam, em uma só plataforma, tudo o que sua empresa precisa para fazer diligências completas e a gestão de compliance eficiente, do onboarding ao monitoramento.

Saiba mais em
neoway.com.br