



Ano 6 - Nº 21
Abril/2018



NOVOS CAMINHOS CONTRA O ASSÉDIO

Por décadas, assédio sexual e comportamento inadequado foram questões negligenciadas pelas empresas.

A LEC reuniu profissionais de compliance para discutir qual deve ser o papel da área nessa luta

E MAIS:

Como a CGU está fiscalizando as estatais

O agronegócio corre atrás do tempo perdido

As competências comportamentais essenciais para o compliance officer

CURSOS OFERECIDOS



CURSO DE COMPLIANCE ANTICORRUPÇÃO

SP

CARGA HORÁRIA: 40 HORAS

HORÁRIO:

- **INTENSIVO:** SEMANAL (NOTURNO)
- **EXTENSIVO:** AOS SÁBADOS (INTEGRAL)



CURSO AVANÇADO DE COMPLIANCE ANTICORRUPÇÃO

SP

CARGA HORÁRIA: 40 HORAS

HORÁRIO:

- **ÀS QUINTAS-FEIRAS** (NOTURNO)
- **AOS SÁBADOS** (INTEGRAL)



CURSO DE COMPLIANCE ANTICORRUPÇÃO

RJ

CARGA HORÁRIA: 40 HORAS

HORÁRIO: SEMANAL (NOTURNO)

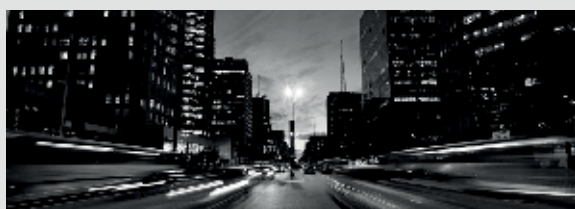


CURSO DE COMPLIANCE FINANCEIRO

SP

CARGA HORÁRIA: 48 HORAS

HORÁRIO: AOS SÁBADOS (INTEGRAL)



CURSO DE COMPLIANCE E GESTÃO DE RISCOS NO SETOR DA SAÚDE

SP

CARGA HORÁRIA: 21 HORAS

HORÁRIO: SEMANAL (NOTURNO)



CURSO DE COMPLIANCE DIGITAL

SP

CARGA HORÁRIA: 20 HORAS

HORÁRIO: SEMANAL (NOTURNO)

Para mais informações visite o nosso site

WWW.LECNEWS.COM

11 3259.2837 • contato@lecnews.com



6. Especial

Desde que Hollywood abriu a porteira dos casos de assédio sexual e comportamento inapropriado, o tema não sai dos holofotes. O mesmo vai ser dar no ambiente corporativo. As empresas vão ter de agir para coibir de forma mais assertiva situações envolvendo seus funcionários e parceiros.



A primeira publicação de negócios com foco em compliance do Brasil

Idealizador: Daniel Sibille
Diretora: Alessandra Gonsales

Gestor de Comunicação:
Renato Paim – renato@lecnews.com

Editora LEC
Rua Martin Afonso, 150 – Belenzinho
03057-050 – São Paulo – SP
contato@lecnews.com
www.lecnews.com

REDAÇÃO E EDIÇÃO



Fundador: José Luiz de Paula Jr.
Editor e Publisher: Aûani Cusma de Paula
Colaboraram nesta edição: Marcus Frediani
e Gabriela Lourenço Oliveira.

Cusman Editora Especializada Ltda
Rua Dom Duarte Leopoldo, 678 – Cambuci
01542-000 – São Paulo – SP
Fone: (11) 3392-2584
auani@cusmaneditora.com.br

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

16. LEC News

Mais empresas estão internalizando seus processos de compliance para atender a SOX.

24. Evento

Evento mais aguardado do ano, a sexta edição do Congresso Internacional de Compliance trará ainda mais conteúdo e interação com os participantes.

29. Legislação

Em entrevista exclusiva, Wagner Rosário, ministro interino da CGU fala das iniciativas da pasta para aplicar a Lei 13.330 nas estatais do Governo Federal.

36. Mercado

As diferenças entre os hospitais públicos e privados na implementação das ferramentas de compliance vai além de questões culturais.

44. PLD

O COAF reorganiza o seu atendimento para seguir fazendo a diferença no combate à corrupção e à lavagem de dinheiro no Brasil.

18. Papo de Compliance

As competências comportamentais mais importantes para conduzir os compliance officers rumo ao sucesso.

26. LEC News Anticorrupção

A Novartis é pressionada por seus acionistas a fortalecer sua estrutura de compliance frente a tantos problemas enfrentados pela farmacêutica.

32. Mercado

Setor fortemente regulado no mundo inteiro, o agronegócio começa a acordar para a importância do compliance em suas práticas de negócio.

38. RH

A Justiça trabalhista tem validado demissões por justa causa tendo como base dossiês de investigação bem montados. Mas, é preciso atentar para a tradição do Direito do trabalho brasileiro, caso a ideia seja realmente a de brigar nos tribunais.

48. Compliance Financeiro

As novas regras de identificação do beneficiário final nos Estados Unidos diminuem o espaço para o uso de “laranjas”.

Não adianta só falar. É preciso agir

Todo mundo fala em compliance hoje em dia. Ótimo. Agora, é preciso transformar discursos em ações

De ilustre desconhecido, o compliance passou ser um tema “hypado” no ambiente corporativo brasileiro. Os acontecimentos recentes na política e seus reflexos práticos sobre grandes companhias brasileiras e seus dirigentes, sem dúvida, contribuíram para isso. Quem tem por base apenas os discursos oficiais e o que é dito por empresários e executivos na mídia pode até ter a sensação de que o compliance está incorporado ao dia a dia dos negócios por aqui e que as empresas estão, em sua maioria, comprometidas com a manutenção de um ambiente de negócios mais ético justo e transparente.

Já quem acompanha de perto o que acontece nas empresas em relação ao compliance, como é o caso da LEC, sabe que as coisas estão longe de configurarem um quadro bonito. Sem querer ser alarmista, a situação atual lembra uma boa imitação de obra de arte, que até parece original num olhar menos atento, mais que vai dando mostra das suas falhas a partir do momento no qual você lança um olhar minimamente mais atento sobre a tela. Com isso, não estou aqui a dizer que o compliance no Brasil se trata de uma farsa. Muito longe disso. Mas, é preciso reconhecer que existe uma distância gigantesca entre o discurso e a prática, refletindo um desequilíbrio que talvez seja amplificado pela nossa natureza tupiniquim de “falar muito e fazer pouco”, proporcionalmente.

De pouco mais de três anos para cá, o combate à corrupção e a ética na política entraram na agenda do mundo empresarial. Líderes do negócio trouxeram esse discurso para o ambiente corporativo com uma ênfase nunca antes vista. De repente, presidentes de empresa estavam falando de mudanças culturais no jeito de se fazer negócios no Brasil e da importância do compliance. Claro que nessas entrevistas, todos os dirigentes já tinham o compliance como prioridade em suas empresas, que sempre tiveram uma conduta ética nos seus negócios.

Com tantas menções, pode-se dizer que o compliance – como ideia e conceito – foi relativamente bem incorporado ao universo corporativo brasileiro. Isso é ótimo, especialmente se levarmos em conta que quando a LEC foi criada, no final de 2012, apenas alguns poucos profissionais “apaixonados” atuavam na área e se preocupavam com a evolução do tema no Brasil. Escutar tanta gente falando sobre compliance é como boa música para os ouvidos, motivo de satisfação e, porque não, envaidecimento, por saber que desempenhamos um papel relevante nesse processo. Por isso mesmo, o movimento que nos trouxe até aqui, não será suficiente para garantir um futuro para

a área. E, se isso não acontecer, voltaremos a discutir os mesmos problemas que afligiram o País mais dia, menos dia.

Se quisermos mudar, de fato e de forma consistente, é preciso que todas as palavras em favor do compliance sejam convertidas em ação e que a área seja realmente assumida como uma área tão importante e essencial para a sustentação dos negócios da empresa. Para isso, o compliance demanda recursos humanos e financeiros para funcionar a contento. Muitos dirigentes que, independentemente da motivação, validaram a implementação do programa em suas companhias, se esqueceram que, após o investimento inicial na sua implementação, ou na contratação de um profissional para fazê-lo, é necessário sustentar as operações diárias da área. Sem recursos, a atuação do compliance officer tende a ser bastante restrita e a sua contribuição para o negócio ficará limitada. E essa contribuição, mais do que qualquer outro ponto, é o que deveria ser motivo de atenção. As demandas que envolvem a área e refletem na necessidade de mudanças culturais nas empresas, só fazem crescer. Além da questão do combate à corrupção, o tema que alicerçou o seu avanço no País, os compliance officers precisam ajudar as empresas a navegarem num contexto de aumento de exigências regulatórias em vários setores e de novos temas, hoje caros à sociedade, como a diversidade e o combate ao assédio sexual. São questões que envolvem a conduta dos profissionais da empresa e, por isso, demandam a atenção do compliance, que precisam da qualificação constante para ajudá-las nesse novo mundo e, de recursos para agir e permitir que as empresas sigam fazendo seus negócios de forma ética, transparente e, mais importante, segura.

A LEC se orgulha por ter, de alguma forma, contribuído, para que “todo mundo” fale sobre compliance hoje. E, estamos engajados na nossa missão de contribuir para que daqui pra frente, as pessoas não só falem, mas façam o compliance acontecer, transformando as palavras em ação. E, contamos com todos da comunidade LEC neste engajamento. O fortalecimento da área de Compliance e de sua efetividade precisa ser um compromisso de todos nós.

Boa leitura.



Alessandra Gonsales
Sócia-fundadora
contato@lecnews.com



CONGRESSO INTERNACIONAL DE COMPLIANCE

 **08, 09 e 10 de Maio de 2018**

 **AMCHAM - São Paulo / SP**

□ □ □

Para mais informações visite o nosso site:

www.congressodecompliance.com.br

REALIZAÇÃO





TEMOS DE ENFRENTAR ESSE PROBLEMA. E JÁ

Assédio sexual e comportamento inapropriado são situações historicamente recorrentes no ambiente de negócios. Com o tema sob os holofotes, negligenciar esse problema não é mais uma opção. E o compliance tem um papel fundamental a desempenhar nesse combate

O problema é notório e sempre existiu. Mas, por diferentes motivos, o assédio sexual nunca foi algo tratado com a devida seriedade no ambiente corporativo. Felizmente (e não deixa de ser uma ironia utilizar a palavra nesta situação), o mundo foi acordado para esse tema, justamente por uma das indústrias na qual o assédio sempre se fez presente e que essa mesma indústria sempre fez questão de ignorar: a do cinema. É como se, de repente, as pessoas se dessem conta de que o poder de um diretor, ou de qualquer poderoso de Hollywood, não lhe dá o direito de agir de forma desrespeitosa – embora na maioria dos casos que vêm sendo revelados, a atitude era asquerosa mesmo. O estopim para o assunto ganhar as manchetes de todo o mundo foi a revelação de que o produtor Harvey Weinstein, um dos mais poderosos do mercado, teria assediado sexualmente atrizes e funcionárias por três décadas. Para a má sorte do magnata do cinema, tão logo as primeiras notícias começaram a ganhar as manchetes, atrizes famosas, tidas como exemplos de mulheres poderosas, começaram a revelar que também elas, haviam sido alvos de assédio ou, quando pouco, da conduta imprópria de Weinstein. Fossem apenas atrizes de pouco relevo, ou que

não viram sua carreira avançar, é bem provável que ele teria conseguido “sobreviver” e, provavelmente continuaria assediando outras mulheres por muito tempo. Mas, quando nomes como Uma Thurman, Ashley Judd, Gweneth Paltrow, Selma Hayek e Angelina Jolie também relataram à mídia como o produtor as assediava, a casa caiu, literalmente. A partir daí, uma avalanche de denúncias passaram a vir à tona e o produtor declarou falência de sua produtora e, muito provavelmente, irá passar um bom tempo atrás das grades.

E, as denúncias não pararam por aí. Outros nomes estrelados foram sendo elencados como assediadores e, ao contrário do que aconteceria até poucos anos atrás, foram caindo em desgraça.

A situação ficou tão delicada que até mesmo John Lasseter, presidente do estúdio de animação Pixar, chegou a um acordo para se afastar por seis meses do posto. No caso dele, não por acusações de assédio, mas por conduta inapropriada. O seu jeito de “pegar” e “abraçar” as pessoas estava deixando algumas funcionárias constrangidas.

Assim como no cinema, o mundo corporativo sempre foi palco de situações de conduta inapropriada e de assédio sexual. E, também como em Hollywood, sempre fez vista grossa para o problema. “Na década de 1990, eu fui vítima de assédio. Tinha de me preocupar com a roupa que eu ia usar. E, não tinha nenhum canal pra denunciar”, lembra Alessandra Gonsales, sócia da área de Compliance do escritório WFaria e sócia-fundadora da LEC. “É muito bom saber que hoje existe o espaço para as mulheres denunciarem esses casos”, emenda a advogada.

Com todas as mudanças que o mundo vive atualmente, as empresas estão sendo obrigadas a encarar essa questão de frente. E, não é fácil. Ela passa primeiro por assumir que o tema não é uma questão menor, mas um problema ao qual todas as empresas estão sujeitas, inclusive aquelas cujos gestores juram de pé juntos que em suas empresas ele não existe. Passa também por uma mudança

na forma de enxergar o problema, que apesar de estar na mídia, ainda é bastante nebuloso. E, como lembra Alexandre Serpa, experiente profissional de compliance e atualmente responsável pela área para América Latina e Canadá do laboratório farmacêutico Allergan, é sempre bom levar em conta as probabilidades. “Quantas pessoas na empresa lidam com agentes públicos, dez, 20? E quantas lidam com o sexo oposto? Todas elas.” É um argumento lógico irrefutável sobre a necessidade de as empresas encarem o assunto. Inclusive pela ótica do compliance. Como guardião do código de conduta das empresas, a área precisa assumir posição de liderança na solução desse problema. Por isso, esse foi o tema escolhido para iniciar o LEC Talks, uma série criada para debater temas novos, altamente impactantes para o setor e sobre o qual ainda não existem caminhos consensuais, ou mesmo claros, a seguir.

Para discutir o tema, a LEC reuniu um grupo de profissionais de compliance altamente gabaritados em sua sede, na cidade de São Paulo. Além de Alessandra e Alexandre, participaram do debate: Rogéria Gieremek, compliance officer da companhia aérea Latam e presidente do comitê de compliance do IASP, o instituto dos advogados de São Paulo; Ana Paula Seixas, Head de Legal & Compliance da Leão Alimentos; e Christina Montenegro, gerente de Compliance e Ética do Makro Atacadista.

UMA QUESTÃO DE PODER

“Assédio sexual não tem a ver com sexo, tem a ver com poder. Não se trata de romance. O assediador quer mostrar quem é que manda”, afirma Rogéria Gieremek.

O abuso da relação de poder entre duas pessoas é, justamente, a base que sustenta uma acusação de assédio sexual do ponto de vista jurídico. E, assédio sexual é, inclusive, uma das infrações que permite à empresa demitir um funcionário por justa causa. Pode parecer um detalhe legal, mas é importante que os profissionais que tenham de lidar com uma situação dessas saibam disso.

Nem toda acusação de assédio sexual, por mais clara que seja, conseguirá se sustentar nos tribunais. Um caso que não envolve a subordinação de uma das partes, dificilmente será um “bom” caso perante à Justiça brasileira. Soa até cínico escrever isso, mas é a pura realidade. O mesmo conceito torna a questão ainda mais complexa quando ela envolve terceiros, como fornecedores e clientes.

Entretanto, isso não é nem de longe motivo, para que as empresas deixem de agir. Até porque, o grosso das denúncias tem muito mais a ver com o comportamento inadequado (de cunho sexual, inclusive) de um funcionário em relação à outra, seja ela sua subordinada ou não. E, aos olhos da vítima, aquele comportamento inadequado pode ser sim bastante constrangedor, ou mesmo, violento.

As empresas têm diversas possibilidades para enfrentar a situação do ponto de vista gerencial, sem a necessidade de envolver a Justiça, inclusive cortando o funcionário acusado dos seus quadros, mediante à análise de cada situação.

Ah, importante dizer que, por mais que se queira de alguma maneira equalizar a situação, é sempre bom ter em mente que em situações de assédio, o problema são os homens. Sim, existem situações de assédio de homens por mulheres, mas eles são raros, muito raros.

VÍTIMA MESMO SEM SABER

Um dos problemas mais comuns relacionados ao assédio sexual (e isso se aplica a questões raciais também), é que após tanto tempo lidando com piadinhas, comentários “despretensiosos” e outros desrespeitos nem tão sutis, as pessoas perderam um pouco a sensibilidade. Como que se anestesiadas, elas não se ofendem mais com atitudes que são sim, ofensivas. Esse é um dos grandes problemas que os profissionais de compliance têm de enfrentar para mudar o quadro. “Elas não enxergam como um problema muitas atitudes desrespeitosas. Por isso que eu acabo ‘caricaturizando’ um pouco para o lado proibitivo. Caso contrário, as vítimas podem achar que elas estão sendo fracas e frouxas se não

aguentarem aquilo. Ou elas também não acreditam que a empresa vai realmente fazer alguma coisa”, pontua Serpa. O executivo lembra-se de um caso de assédio (racial, não sexual neste caso), que ilustra bem a situação. “Recebemos uma denúncia de um funcionário reportando uma ofensa feita por outro funcionário relacionada à cor da pele da colega. A pessoa foi demitida na hora e, quando fomos falar com a vítima, ela disse que não ligava para aquelas ‘brincadeiras’. Mas, nós (a empresa) ligamos. E, você deveria ligar também. Infelizmente, ela estava anestesiada e não tinha entendido a gravidade da situação”, lamenta Serpa.

O profissional da Allergan sinaliza outro ponto importante, exemplificando também por esse caso. A de que o funcionário seja obrigado a reportar situações desse tipo. Serpa defende que é importante estabelecer a obrigação de relatar um fato que parece descumprir o código, que parece ser assédio. “Se eu deixo espaço de dúvida para o próprio funcionário avaliar se é assédio ou não, ele pensa e, às vezes, ele acha que não é”, conta Serpa, deixando claro que não se trata de acusar alguém e de que uma ação dessa natureza não é uma punição sem crime, ou mesmo uma vacina jurídica, mas apenas um “cutucão” para que as pessoas não deixem de agir.

E, é saudável que a área de compliance e outras da empresa, ajudem seus funcionários a se lembrarem, constantemente, de quão grave podem ser comportamentos que até ontem, eram consideradas “inocentes”, ou “não ofensivas”. Ainda mais num momento em que o tema, quando começa a ganhar relevo, também é motivo de minimização, numa tentativa de desqualificá-lo. “Não podemos minimizar um comentário desrespeitoso, passa uma mulher bonita e dois funcionários fazem comentário do tipo ‘olha que gostosa que ela está hoje’”. A gente tem de tratar do caso mais simples, do olhar, de uma atitude mais atirada”, acredita Ana Paula Seixas. Se fizermos um paralelo com a situação das mulheres assediadas fora do ambiente de trabalho, feita

pelo seu marido, por exemplo, ela pode começar com situações aparentemente corriqueiras, um constrangimento ou um agressão mais disfarçada, como um apertão no braço, daquelas que as pessoas historicamente acabam ignorando com discursos batidos, do tipo “em briga de marido e mulher, ninguém mete a colher”. E, no final, essa mesma mulher pode acabar morta. “Normalmente, quando você vê um caso de feminicídio, todo mundo sabia que ela era ameaçada. A mulher é morta pelo marido, pelo namorado, pelo ex-marido, por aquele que ela não quis namorar... Isso é uma realidade e a gente não pode esquecer. Por isso, a importância de denunciar mesmo o menor caso”, afirma Rogéria.

Ainda que o assunto tenha estourado na grande mídia há pouco tempo, ele pouco gerou impacto no aumento de notificações dessa natureza nos canais de denúncias das companhias. Para que isso aconteça, será preciso estimular que as pessoas façam as denúncias de situações de assédio.

E, talvez um bom ponto de partida seja deixar mais cristalino para os funcionários o que é o assédio sexual e o comportamento inadequado. Especialmente em empresas com muitos funcionários. “Temos que deixar claro sim o que pode e o que não pode”, afirma Christina. “Temos de oferecer os mecanismos, para que as pessoas falem e comunicar que esses canais existem”, emenda a compliance officer do Makro.

Até o momento, os números de ocorrências têm se mantido mais ou menos em linha com o histórico. Mas, isso deve ser encarado a partir de uma perspectiva mais ampla. Indicadores de performance podem levar a uma interpretação simplista de que o problema está sob controle e de que não são necessárias novas ações. No que diz respeito aos casos de assédio, se existe uma certeza é a de que o número de denúncias recebidas fica muito aquém da realidade dentro das empresas.

Se ninguém nega que esse é daqueles temas cuja real amplitude ainda está submersa, ao menos parece que as em-



presas estão dando mais atenção aos casos que aparecem.

Outro indicativo disso é que, nas empresas com canais de denúncia sérios, as denúncias que envolvem assédio são tratadas com prioridade máxima e demandam pronta ação das áreas envolvidas. Em geral, empresas com canais de denúncia bem desenvolvidos tratam inclusive de denúncias feitas de forma anônima. Mas, como explica Rogéria, quando a mulher chega ao ponto de fazer uma denúncia de assédio ou conduta inadequada de um colega de trabalho, ela costuma se identificar. “Para chegar a esse ponto de ela denunciar é porque ela não aguenta mais nem olhar mais para a cara da pessoa”, reforça a compliance officer da Latam.

O HÁBITO FAZ O MONGE

Muitas das questões problemáticas que envolvem o problema do assédio sexual nas empresas é colocado na conta da cultura. Nada mais injusto. Os aspectos culturais de um povo, ou mesmo de uma região, certamente têm influência



A ATRIZ ASHLEY JUDD EM ENTREVISTA NA QUAL FALA SOBRE O ASSÉDIO DE HARVEY WEINSTEIN: nem atrizes famosas se viram livre desse problema.

rota de programa', como que querendo macular a imagem da moça. Que seja. Não temos nada com isso. Não estamos julgando a profissional. E, a avaliação de desempenho dela era de uma ótima funcionária, diga-se. Mas, a discussão não era sobre ela, era sobre o que o chefe dela fez e que estava errado e provado."

Mas, existem situações também na qual o hábito está tão arraigado que a pessoa pode realmente não ter a percepção do constrangimento que ele está gerando para a outra pessoa. Um profissional que passa dez minutos alisando o antebraço da sua colega durante uma reunião, certamente a deixou desconfortável, ainda que o "alisador", realmente não tivesse se dado conta do problema. "Esse é o problema do hábito. Você não percebe", reforça Serpa.

BUSCANDO O EQUILÍBRIO

Como acontece com quase tudo o que faz, o compliance officer precisa de aliados para emplacar os temas da sua agenda. Para coibir o assédio, além de parceiros tradicionais como o próprio RH (até mais envolvido nessa questão do que o próprio compliance) e o Jurídico, é fundamental envolver a liderança e os gestores da empresa. Mais ainda do que em outros temas relevantes. Para Christina, do Makro, muitas pessoas associam o problema das pessoas à área de RH. Mas o problema de comportamento, de conduta, é um problema do gestor. "Todos os casos comportamentais a gente trata com os gestores. As pessoas não podem achar que comportamento é problema do RH", explica a executiva da empresa atacadista. Por isso, ela reforça a importância de treinar as lideranças da companhia para terem conversas difíceis com suas equipes e dedicarem tempo a isso. "Se as lideranças não trouxerem conversas adequadas com as suas equipes, ele não vai saber o que acontece no fundo da loja. Nosso papel como compliance officer é facilitar essas conversas, estabelecer um calendário de temas para essas lideranças conversarem com suas equipes sobre os

sobre algumas condutas no ambiente empresarial. Devo cumprimentar meu interlocutor do outro sexo com um beijo, um aperto de mão ou nem isso? Elogios do tipo "como você está bonita hoje"; ou "essa roupa ficou ótima em você", são ou não pertinentes no ambiente de negócio se feitos por um homem a uma mulher? E se ele for o chefe dela? São todas questões pertinentes, que precisam ser tratadas e que também se relacionam com a cultura de cada país. Sejam bastante claros: o assédio não decorre de um problema cultural, mas do comportamento inapropriado de um indivíduo, ou não raro, de um grupo, que tentam usar a "cultura" para justificar a atitude, ou mesmo, para não reprimir tal comportamento. É preciso entender que os problemas de assédio e conduta inadequada não decorrem de você estar numa cidade onde o padrão é dar um ou dois beijinhos no rosto de uma colega. Mas, sim, do comportamento do indivíduo perante a essas convenções sociais, que servem de pretexto para que ele avan-

ce um pouco, ou muito além do que é socialmente convencionado. No Rio de Janeiro, por exemplo (onde as pessoas se cumprimentam com dois beijos), o sinal será avançado, se o profissional der dois beijões, abraçar, alisar... E, isso não é necessariamente um problema de treinamento. "Se você tenta discutir com um funcionário que ele está tendo um comportamento inadequado, qual a primeira coisa que você ouve: 'isso é coisa de quem não gosta da fruta, de homossexual'. É uma afronta e, não reagir também a essa atitude, é mais um erro de compliance. É o nosso trabalho diário não aceitar esse tipo de coisa com os colegas. E, isso só vai mudar com a mudança de hábito. Quando bater, bater, bater até que mude. No dia a dia", acredita Alexandre Serpa, que dá outro exemplo para ilustrar: "O chefe manda mensagem do whatsapp dizendo que estava na porta da casa da funcionária. Dois minutos de investigação e foi fácil a decisão: vamos demitir por justa causa. No meio da discussão o presidente diz: 'mas eu ouvi falar que ela era ga-

assuntos difíceis”, emenda.

No contexto delicado no qual vivemos hoje, como mitigar os riscos da empresa frente a problemas que fatalmente vão acontecer. Será que é prudente, ao menos num primeiro momento, “pesar mais a mão” nas recomendações sobre a interação entre os funcionários, especialmente uma relação envolvendo chefes homens e subordinadas mulheres? É o momento de as empresas darem menos margem para condutas equivocadas?

Serpa acredita que sim. Para ele, se por tanto tempo as empresas estiveram abaixo da média nesse tema em particular, será preciso operar acima dos padrões por um bom tempo. “Quando trabalhava no varejo, dizia para os gerentes de loja: não encosta. Dê bom dia, boa tarde, boa noite, mas não dê beijo ou abraço. Porque, ele pode no seu hábito, no foro pessoal, fazer uma pessoa se sentir agredida”, diz.

Mas, essa não é uma tese unânime. Existe discordância sobre até onde é saudável ignorar a nossa “cultura de toque”, ainda que buscando evitar riscos para a empresa. “A menos que você esteja num ambiente que tenha tido um problema muito sério, não podemos ser tão violentos, a ponto de deixarmos as pessoas com receio”, contrapõe Rogéria. “Vai ser uma regra forçada. Algo que aqui no Brasil não existe”, reforça a compliance officer da Latam “Para mim é muito mais uma questão de conversar, de debater, do que pretender impor um comportamento que não é natural”, acredita.

Independentemente de uma regra mais ou menos restritiva, é importante ir criando a “jurisprudência” dentro da empresa, a partir dos casos e ações reais que foram sendo executados. É importante que essa “jurisprudência” interna seja divulgada e que, na medida do possível, reflita na conduta esperada dos funcionários pela empresa. Descaracterizar casos reais dentro da empresa e apresentá-los aos funcionários, como está sendo feito na Latam, é um bom exemplo nesse sentido.

Já alguns outros itens, especialmente o que diz respeito às vestimentas, são

VÍDEO DO PORTA DOS FUNDOS IRONIZANDO AS CANTADAS: assédio sexual e comportamento inadequado não podem cair na conta da “cultura”.



mais simples. Mas de extrema importância para evitar confusões. Um dress code é essencial, para que as pessoas se trajem de acordo com o que se espera da profissão na qual atual, ou de um funcionário daquela empresa e que não sejam motivo de uma leitura errada por parte das pessoas com quem ela se relaciona. “Muitos têm a ideia de que a mulher ‘provocou’ se ela usou uma roupa com decote, de calça justa, com um batom vermelho... A mulher é a vítima. Ela não tem de se vestir pensando em parecer o menos desinteressante possível”, reclama Rogéria Gieremek. Detalhe. Usar as roupas adequadas ao ambiente de negócios daquela empresa não tem nada a ver com puritanismo. Ainda que ela esteja com uma roupa inapropriada ao ambiente, extremamente curta, por exemplo, isso não dá a ninguém o direito de assediar essa pessoa e, quem agir assim, merece ser punido pela empresa e pela Justiça, se for o caso. Agora, é sim o caso de chamar

a atenção da funcionária, ou em caso extremo, desligá-la da empresa com base no que é permitido pela lei, se a conduta dela estiver gerando constrangimentos a outros funcionários.

LIDANDO COM AS SUTILEZAS

A dificuldade da subjetividade de enxergar o assédio sexual. Muitas vezes o assediador não tem a intenção, ou se tem a intenção acha que não vai ser percebido. Mas, quem é assediada sente. “Algumas atividades são realizadas com o suporte de homens e a maioria dos colaboradores respeitam as mulheres. Porém, tem um colaborador que constrange com o olhar. Ele te olha com um olhar diferente. Ele nunca me faltou com o respeito, assim de forçar a barra, mas a gente nota o olhar dele, o jeito de ele olhar. E, incomoda.”

O depoimento acima é de uma situação real recebida via canal de denúncias. E, é uma prova cabal de que existem

diferentes formas de assédio sexual. E, também, dos desafios práticos que os profissionais de compliance enfrentam a lidar com questões dessa natureza. “Você sabe quando alguém olha para você te ‘despindo’. Mas, como é que eu explico isso para um homem? Como eu coloco isso no código”, questiona Ana Paula, da Leão. Essa situação demanda uma investigação para ver como as outras mulheres se sentem em relação aos olhares dessa pessoa, se é perceptível no ambiente onde ele trabalha. “Aí você vê a questão da subjetividade. Ele olha mesmo de um jeito diferente? Qual a punição? Temos a tarefa de tratar dessa questão de uma forma que a denunciante se sinta atendida – porque ela denunciou pelo canal de denúncias – e espera que a empresa faça algo”, complementa a executiva.

Ao mesmo tempo, é preciso entender a situação e avaliá-la de forma fria, para entender se realmente houve o assédio ou, na verdade, a situação ainda que constrangedora, ocorreu de fato sem uma conotação realmente sexual, ou seja, uma conduta inadequada, mas realizada de forma realmente “inocente”. Por menores que sejam esses casos também merecem uma ação por parte da empresa. E, talvez uma conversa com o funcionário acusado seja o suficiente, para que ele mude a sua postura no escritório. Isso acontece com pessoas que são, por exemplo, galanteadoras e que tem, por hábito, elogiar as mulheres do trabalho. Ou os que presenteiam sem motivo aparente. As mulheres, como qualquer ser humano normal, gostam de receber elogios. Mas, não qualquer elogio, nem em qualquer lugar e, muito menos, de qualquer pessoa. É preciso entender isso no ambiente de trabalho para acabar não transformando algo que a pessoa julgava ser positivo e um problemão. Claro que também nesses casos, o ideal é entender a situação, conversar com as pessoas e ver se o que pesa contra o funcionário é só realmente a verborragia. Quando é esse o caso, em geral, as pessoas após uma chamada de atenção acompanhada de uma orientação sobre como agir, costumam não ter mais problemas dessa natureza.

OS LIMITES DA EMPRESA E O PAPEL DO LÍDER

Se o assédio sexual está diretamente relacionado à questão da hierarquia e, se também, muitas acusações de assédio nascem de condutas inadequadas, como as empresas estão ajudando os seus líderes a lidar com as suas equipes, especialmente as mulheres no dia a dia? Eles estão sendo lembrados dos riscos aos quais eles mesmos estão expostos, caso uma atitude, ou mesmo um comentário, pode lhe fazer responder por uma acusação de assédio? Mais do que treinamento de compliance, o que tem se visto nas empresas – até porque o tema só está aparecendo agora – é uma falta de treinamento de lideranças. Que tipo de comportamento que a empresa espera de você, tanto homem como mulher? Que perfil de líder eu quero para a minha empresa? Como eles devem se comportar com o subordinado? Ao fazer um elogio, ele pode ser mal interpretado. E, pior. O papel de liderança que ele exerce na empresa, acaba se estendendo para fora dos muros da empresa, no happy hour, por exemplo. “Ainda que estejam fora do ambiente da empresa, eles não deixam de ter essa posição (de chefe e empregado) e temos de manter coerência”, explica Christina Montenegro. Mas, ela vê outros riscos, especialmente em relação à percepção das outras pessoas. “Muitas vezes a gente recebe denúncia não do suposto assediado, mas de outros funcionários que contam terem visto o ‘fulano’ com a ‘beltrana’ no bar da esquina. A questão do assédio não é um problema apenas para as pessoas envolvidas, mas, de repente, para a equipe toda. Às vezes, não tem nada, mas o pessoal vai falar que a funcionária foi promovida por causa disso”, emenda.

Mas, supondo que sim, que tenha existido algo. Posteriormente, o canal de denúncia receba uma ligação em que a funcionária acusa o seu chefe de tê-la assediada depois do happy hour da empresa. É uma situação crítica, especialmente do ponto de vista jurídico. “Quando há consentimento, não existe a configuração legal de assédio sexual. Esse é um

ponto complexo, porque acontece em várias empresas relações entre gestor e subordinado. A questão do ‘happy hour’ me preocupa, porque as pessoas bebem, se soltam mais. Mas de novo, o líder tem que entender que se espera uma postura dele dentro de qualquer estrutura organizacional. Até o ‘happy hour’ está nesse guarda-chuva. Mas, e quando as pessoas saem do ‘happy hour’ e decidem ir para uma balada, num outro ambiente? Aí entendo que é muito difícil para a empresa controlar.” Alessandra Gonsales?

Isso nos traz de volta a questão da qualidade dos líderes da empresa e da capacidade e preparo deles para se portarem de forma adequada também fora da empresa. Uma atitude inadequada, ou mal interpretada, da parte dele numa festa de aniversário de um funcionário da empresa, por exemplo, fatalmente vai ter reflexos dentro da empresa. É o tipo de situação que se chegar por meio do canal de denúncias, a empresa vai ter que conversar com esse líder, mas ela terá muita dificuldade em estabelecer uma base legal para punir esse funcionário. Mas, de novo, não quer dizer que a empresa não possa, ao analisar a situação, demitir esse funcionário. Afinal, não era aquela postura que a empresa espera dos seus líderes em situações, que direta ou indiretamente, eles estão envolvidos com seus liderados.

Guardadas as proporções, esse mesmo princípio da postura esperada de um líder pode ajudar as empresas e os profissionais quando o assunto são as postagens nas redes sociais. “As empresas não podem determinar o que a pessoa fará no tempo livre e nem na rede social dela. Porém, quando alguém coloca que trabalha numa determinada empresa no seu perfil, e simultaneamente começa a fazer piadinhas machistas e comentários misóginos, me parece que a empresa tem de atuar e avaliar se a pessoa está fazendo mal uso da rede social e, de alguma maneira, trazendo para dentro da empresa aquele comportamento que fere a lei e os bons princípios”, acredita Rogéria Gieremek.

Mais uma vez esse é o tipo de si-

tuação na qual se a opção é por uma demissão por justa causa, será preciso investigar e fazer o link entre a atuação particular dele nas redes e os impactos daquela atitude para a empresa. Se não, ele vai entrar com processo contra você. Mas, não existe impeditivo legal para a empresa, ao perceber que o comportamento daquele profissional nas redes sociais é completamente inadequado ao comportamento esperado dentro da empresa, demiti-lo sem justa causa. “Qual é a chance de esse funcionário também ter um comportamento inadequado dentro da empresa? Ela aumenta muito certamente. É como fazer uma gestão de risco da situação”, explica Alessandra.

INVESTIGAÇÕES DELICADAS

O processo de investigação em situações de assédio sexual tem particularidades que as tornam um processo mais delicado e, de certa maneira, naturalmente menos frio e objetivo, uma vez que em grande parte das vezes, você lida com a percepção dos envolvidos sobre a situação. É diferente de investigar uma situação de corrupção ou de fraude, nas quais existe clareza sobre a violação investigada. Pode até ser que não se consiga comprovar o envolvimento do funcionário nesses casos, mas você sabe que, de fato, uma infração foi cometida. No caso do assédio, essa certeza nem sempre existe, apesar de uma das partes envolvidas acreditar que sim. Por isso, a importância de que, uma vez recebida a denúncia de assédio sexual, ela seja tratada com seriedade. Claro que todas as denúncias recebidas, de qualquer natureza, devem ter o tratamento adequado da área de compliance. Mas, não se pode ignorar que existem denúncias e denúncias. E, as de assédio sexual estão entre as mais graves e que pela sua natureza, merecem mais atenção sim. Mas, essa atenção chega ao ponto de criar um canal exclusivo para esse tipo de denúncia? “Se o seu canal tem credibilidade, as pessoas confiam que os casos são tratados de forma confidencial, que as testemunhas e os acusados são tratados com respeito e se você dá uma resposta tempestiva e justa aos casos, não sei se eu separaria os ca-

nais”, conjectura Christina Montenegro.

Para dar essa resposta de forma adequada, é preciso que a equipe de investigação esteja capacitada a lidar com esses casos. Talvez, no futuro, as empresas possam estabelecer um time mais especializado em lidar com casos de assédio. No Makro, por exemplo, sempre que é feita a entrevista com uma funcionária, existe sempre uma entrevistadora mulher junto, para que ela se sinta confortável.

Fato é que esse é o tipo de caso em que não se deve chamar a equipe de auditoria interna para conduzir os trabalhos, como é comum em outras investigações ligadas à área de compliance. Mesmo o pessoal do RH, que tende a ter mais “sensibilidade” para encarar casos que envolvam assédio a uma funcionária, talvez não seja bem recebido pela acusadora. Ela pode pensar que ao fazer uma denúncia para o RH, que cuida de treinamento, de promoção, pode vir a prejudicar a carreira dela na empresa. “Dependendo do caso, eu considerasse ter um investigador externo”, pontua a profissional do Makro.

Além de existirem casos mais críticos, para os quais a equipe interna talvez não esteja capacitada para lidar, existe a questão de conflito. “Se já gerou algum sentimento em relação àquela pessoa, seja positivo ou negativo, você não pode investigar essa pessoa”, pontua Alessandra.

A confiança no sistema – no caso na capacidade da empresa de responder com seriedade às denúncias – é fundamental, para que as assediadas se exponham, em casos nos quais é preciso um maior envolvimento delas para enfrentar o caso na Justiça, por exemplo. Alessandra Gonsales cita como exemplo o caso no qual um gestor praticava assédio com várias colaboradoras. Quando ficou claro para elas que a empresa estava realmente levando a sério as acusações, boa parte concordou em assinar uma declaração coletiva e esse gestor foi mandado embora por justa causa. “Ele tentou reverter à situação na Justiça e não conseguiu. E, o mais importante foi a gratidão das mulheres após resolvermos essa situação. Era algo realmente tóxico e que nós conseguimos extirpar da vida delas”, acredita a advogada.

TECNOLOGIA COMO ALIADA

O assédio que antigamente acontecia às escondidas, hoje ele não fica mais escondido. As pessoas estão gravando ou sendo gravadas. “Pelo canal de denúncia, recebemos gravação (para sustentar acusações de assédio) direto”, reforça Christina. As moças que se sentem constantemente assediadas por seus superiores, quando assumem que a situação passou dos limites, podem simplesmente ligar o celular e registrar o tipo de abordagem. Quando esses registros chegam junto com a denúncia, quase todo o trabalho de investigação está feito. Talvez seja difícil de gravar o “olhar” mais constrangedor, mas quando o cara abusa, as próprias câmeras de segurança pegam. “Temos de fazer bom uso da tecnologia, tanto para comunicar e personalizar em massa quanto usar como elemento de prova, até para demitir com justa causa”, diz ela. Já Ana Paula, da Leão, usa filtros que ajudam a identificar se entre conversas e mensagens internas existem comentários, ou alguém abordando alguém de forma diferente. Quando cai nesse filtro, a situação é investigada para ver se é uma brincadeira entre amigos ou se existem indícios de assédio realmente.

Uma investigação bem conduzida é fundamental também para mitigar os riscos de que um profissional seja acusado e demitido por justa causa, o que impõe uma mácula eterna ao histórico daquele profissional, injustamente. “Tem vários casos que você tem quase certeza que aquilo aconteceu. Mas, você não tem como provar. É complicado impor uma penalidade a alguém que talvez seja inocente e isso pode acontecer”, pondera Alessandra Gonsales, do WFaria.

Mas, do ponto de vista gerencial, é preciso assumir que a maior parte dos casos não vai trazer provas cabais, aquelas que tornam a decisão sobre o que fazer fácil frente a tantos elementos comprobatórios. Traduzindo: decisões precisam ser tomadas e elas podem, eventualmente, incorrerem em erros, ou injustiça, sob a perspectiva de uma acusação de conduta inadequada. “Em estatística, nós temos o erro tipo 1 e o erro tipo 2. Se você não



ESCRITÓRIO DA EY, EM SÃO PAULO: ambientes sem salas, onde todos sentam juntos favorecem o respeito.

tem tudo comprovado, será preciso avaliar que tipo de erro você vai ter”, diz Alexandre Serpa. Para o executivo, com base em circunstâncias (já é a terceira vez que aquele profissional é acusado, por exemplo) e comportamentos similares que indicam que pode ser muito provável que sim, a acusação seja verdade, por mais que não tenha comprovado. E, aí cabe ao comitê tomar a decisão. Serpa vai além. “Se recebemos uma denúncia, qualquer que seja, contra uma pessoa que de repente já está na berlinda do ponto de vista gerencial, por conta do seu trabalho. Se a resposta for positiva, então não perca tempo e recursos e mande o profissional embora. Agora, se é uma pessoa que tem um comportamento profissional e técnico muito bom, vamos investir no recurso da investigação. É uma decisão gerencial, que tem de respeitar a lei. Só que a lei me permite demitir sem justa causa”, afirma.

A dificuldade de reunir provas factuais, algo inerente às investigações de assédio sexual e condutas inapropriadas, obriga os profissionais responsáveis por analisar a denúncia a buscarem outras formas de levantar informações para poder fazer uma avaliação a mais justa e correta possível. Um bom caminho é o background check, processo que vai buscar levantar o máximo de informações sobre a conduta pregressa do acusado, por meio de entrevistas com outras mulheres com

quem esse profissional trabalhou.

Outra fonte rica para o levantamento de casos de assédio – e nesse caso, não necessariamente de um caso sem curso, mas como forma de identificar eventuais problemas que ainda não vieram à tona – são as entrevistas de desligamento, tanto em casos de demissão como naqueles em que a pessoa pediu para ser desligada. “Essas entrevistas são relevantes, porque depois que a pessoa sai, ela não tem tanto medo de falar e, eventualmente, podem soltar alguma informação. Principalmente os profissionais de RH, que costumam fazer esse tipo de entrevista, precisam estar preparados para tentar identificar situações que eventualmente poderiam levar a isso”, explica Alessandra.

Em investigações acontece muito a frustração. Mesmo fazendo todo o processo bem planejado, as entrevistas com várias pessoas, nem sempre você consegue fechar o assunto. Mesmo nesses casos (talvez até mais) é importante reportar para a pessoa que fez a denúncia, que naquele caso específico não foi possível chegar a uma conclusão, mas que ele continue a reportar quaisquer situações futuras. Não ter chegado a ponto nenhum também pode ser um indício de que a denúncia foi feita de má fé. São bem poucos frente ao volume total, mas acontecem situações de a mulher querer ter algo com o chefe, para se beneficiar dessa posição

inclusive, e ele não deu abertura.

QUANDO O PROBLEMA É O CLIENTE

Como já foi dito, situações de assédio que envolvem terceiros representam um desafio a mais nos já complicados casos de conduta inapropriada e assédio sexual. “As pessoas precisam ser constantemente lembradas de qual é o bom comportamento, para evitar que pessoas boas se comportam de maneira errada. E, no caso do cliente e do fornecedor, é importante que os funcionários saibam que elas têm canais a quem recorrer”, aponta Christina Montenegro. Seja qual for o caso, é importante é mostrar à funcionária que a empresa está do lado dela.

Nos casos que envolvem fornecedores, o cliente tende a impor o seu código de conduta aos parceiros, o que oferece alguma referência para a empresa agir em casos dessa natureza. Além disso, o cliente pode exercer o seu poder econômico e romper o contrato com o seu fornecedor, caso julgue que o problema de assédio a uma funcionária sua praticada por um funcionário do fornecedor, não foram bem tratadas. “Nós não temos o poder de punir e enfrentamos limitações para investigar. Mas, em casos como esse, nós buscamos a empresa – os responsáveis da área de compliance, quando existe – para que eles façam a sua investigação e nos voltem com o que teria acontecido. Embora a gente não tenha a capacidade de punir diretamente, podemos envolver o nosso fornecedor, para que ele tome uma providência, ou até mesmo romper o contrato com ele, justamente para proteger o nosso funcionário”, afirma Ana Paula, da Leão.

Já com relação às situações que envolvem clientes, a resposta às situações de assédio e conduta inapropriada são mais difíceis e truncadas. Até porque, nesse caso, diferentemente do que acontece com os fornecedores, a empresa não pode impor o seu código de conduta ao cliente. Mas, elas precisam apoiar suas funcionárias, ainda que arriscando perder o cliente. “Se ele não está preparado para ter uma relação profissional com a gente, ele não é um bom cliente”, acredita Alessandra. Para



CHRISTINA MONTENEGRO, ANA PAULA SEIXAS, ALEXANDRE SERPA, ALESSANDRA CONSALES, AÛANI CUSMA E ROGÉRIA GIEREMEK: os debatedores do primeiro LEC Talks trouxeram a visão do compliance sobre o combate ao assédio no ambiente corporativo.

Alexandre Serpa, não se faz omelete sem quebrar ovos. “Você tem que começar a agir e causar dano a quem gera dano”, diz. Ele se lembra de um caso no qual uma cliente que usava o serviço de massagem oferecido pela empresa e, em toda a ocasião, ela passava a mão na massagista. Foi preciso entrar com uma ordem de restrição, para que aquela cliente fosse proibida de entrar na loja. “O funcionário está dentro do local de trabalho e ele espera que você o proteja. E, isso é uma obrigação nossa, mesmo que você tenha um poder limitado de punição e por mais custosa que ela possa ser na percepção de curtíssimo prazo”, reforça o executivo.

Seja qual for a origem do assédio, muito provavelmente aquilo não aconteceu uma única vez. Mais do que resolver o caso específico, o que realmente deveria importar é resolver o problema do tema. “Para nós, isso é o mais importante. E, é muito difícil também. Demanda uma abordagem multidisciplinar. Não adianta botar só o cara do compliance, só o jurídico, ou só o RH”, diz Alexandre.

A verdade é que as indicações são positivas. Mas, ainda é preciso reforçar que a questão do assédio não é um problema menor, mesmo quando trata de casos apa-

rentemente irrelevantes perante aos olhos da gestão, principalmente se a gestão for masculina – e a maioria das empresas ainda é. Cabe aos profissionais de compliance mostrar a relevância. E, apostar na mudança. Tudo o que foi feito até bem pouco tempo, colocaria os homens todos em uma situação problemática. Mas, as pessoas podem mudar e entender isso é importante para endereçar a questão, especialmente no dia a dia das operações.

EVOLUÇÃO DA ESPÉCIE

Além de tudo o que as empresas estão fazendo para coibir o assédio sexual nos seus ambientes, um aspecto fundamental e que tem tudo para ajudar a mitigar, de forma mais natural, o problema do assédio é a mudança geracional. As gerações mais jovens, na medida em que chegam às empresas e a galgar posições de liderança, trazem para as empresas um pouco da sua visão de mundo mais aberta e tolerante. Isso reflete numa postura mais respeitosa em relação a questões de gênero e sexualidade, por exemplo. “Elas são mais bem informadas e já não aceitam mais velhas desculpas para atos errados. É um modo muito mais transparente e aberto de ver a vida e mais evoluída em relação à consci-

ência do coletivo”, diz Rogéria Gieremek. As pessoas mais novas também têm outra característica que acaba sendo positiva para quem trabalha no compliance: elas têm menos medo de perder o emprego. “Isso é bom, porque as pessoas não têm mais pudor de se expor, de se assumir, não têm medo de falar e no passado isso não aconteceria. Isso traz uma vantagem para o programa de compliance”, acredita Alessandra Gonsales.

Essas mudanças também terão reflexos no trabalho do compliance officer no futuro próximo. Na verdade, novos desafios que vêm com esses novos profissionais. Como essa nova geração fala muito mais, combinada com toda a evolução das tecnologias que virão, será preciso lidar com o maior volume de informações que deve ser gerado e, por outro lado, a dificuldade de entender novas situações, que não existiam até agora. “Desde que a gente entenda que são situações novas e diferentes, acabou. Nós só teremos de ir buscar a informação. É bem provável que continuemos os mesmos conceitos que já existem, os mesmos elementos de compliance. Talvez a gente só precise redosar”, pontua Alexandre Serpa.

Por fim, uma mudança que tem a ver também com as novas gerações, mas é, na verdade, uma mudança estrutural na própria arquitetura dos escritórios: as paredes estão caindo, eliminando os ambientes fechados que representavam um símbolo de status e poder na hierarquia corporativa. “No nosso escritório, não temos mais salas, portas, mesas de gerente. Não temos mais esse lugar de hierarquia onde talvez acontecesse o assédio sexual. Todos trabalham num ambiente aberto”, conta Ana Paula Seixas. Nesse novo layout, que tem sido cada vez mais adotado por empresas de todos os setores, as pessoas tendem a se respeitar mais, uma vez que qualquer comportamento inadequado estará mais exposto. “Os assédios aconteciam muito mais em ambientes fechados, praticados por pessoas que achavam que aquilo era normal. Com essa nova geração de líderes, eu não vejo isso acontecer”, conclui Ana Paula.

Que assim seja.

Assédio: prevenção e solução para empresas

Como um Canal de Denúncias pode ajudar a mitigar casos de assédio sexual

Por André Almeida, Sócio-Líder de Compliance da GRC Solutions

Com a relevância que o tema tem alcançado, o termo “assédio moral no trabalho” se tornou o segundo mais buscado no Google, de acordo com uma pesquisa feita pela própria plataforma. E o número de denúncias de assédio sexual no ambiente corporativo também tem aumentado: dados do Conselho Nacional de Justiça mostram que, enquanto em 2013 foram ajuizadas 1.530 ações por assédio no país, esse número passou para 4.450 em 2016. Já em 2017, eram mais de 4.000 processos até o fim do primeiro semestre.

As mulheres são as principais vítimas. A plataforma lançada pelo Instituto Maria da Penha, chamada Relógios da Violência, revelou que a cada 4,6 segundos uma mulher é vítima de assédio no trabalho no Brasil.

A cultura empresarial tem mudado significativamente e não é apenas para evitar demandas judiciais, mas também porque grande parte das organizações tem se preocupado e reconhecido o papel social que exerce no combate e enfrentamento de atitudes de assédio, que outrora eram tratadas sem a devida relevância. Essa evolução traz credibilidade, respeito e admiração às marcas que demonstram intolerância ao assédio sexual.

Entretanto, ainda faltam instrumentos que auxiliem os executivos a colocarem em prática uma mudança efetiva de cultura organizacional de combate aos casos de assédio.

CANAL DE DENÚNCIAS

Um Canal de Denúncias nada mais é do que uma ferramenta através da qual colaboradores podem relatar situações irregulares e que conflitem ou descumpram políticas e normas da empresa e com a legislação, seja através de uma linha telefônica específica ou um portal na internet. Em suma, deve ser um meio seguro e confidencial, gerenciado por uma empresa terceirizada e especializada, como é o caso do Alô Ética, que temos na GRC.

Se o Canal de Denúncias for ativo e eficaz dentro da companhia, os colaboradores tendem a enxergá-lo como uma ferramenta de apoio à disseminação da conduta ética, e não como um “canal de fofoca” ou de reclamações. Essa abertura de comunicação permite ao funcionário relatar as suas preocupações e, para a empresa, o benefício é conseguir compreender o que está acontecendo internamente com o seu ambiente ético e tomar as devidas providências.



OS SÓCIOS DA GRC SOLUTIONS: solução para enfrentar uma questão que é grave.

COMO A CONFIDENCIALIDADE É GARANTIDA

Sabemos que, muitas vezes, as vítimas evitam denunciar casos de assédio por sentirem medo das retaliações, como por exemplo, uma demissão injusta. Com um Canal de Denúncias terceirizado, os fatos reportados são encaminhados diretamente para as áreas de Conformidade/Compliance das empresas, e as informações serão classificadas e repassadas com uma sugestão de plano de ação para a realização de análises que demonstrarão ou não a veracidade dos fatos alegados.

Após a denúncia, cabe à empresa tomar as medidas necessárias para solucionar o problema plenamente. Todas as análises precisam ser conduzidas no mais absoluto sigilo preservando a identidade do denunciante e do denunciado para evitar situações de constrangimento.

BENEFÍCIOS PARA A EMPRESA

A implementação de um Canal de Denúncias por uma empresa terceirizada poderá trazer mais tranquilidade e segurança para os funcionários da organização, podendo, inclusive mitigar casos de assédio que poderiam ocorrer em um ambiente sem o devido controle.

Além disso, há também benefícios no que diz respeito à imagem da organização para o público externo. Ou seja, um Canal de Denúncias eficiente demonstra que a empresa está aberta e preparada para entender e tratar os conflitos éticos que acontecem em seu ambiente. Todos saem ganhando.

PAINEL DA NASDAQ, EM NOVA YORK: mais empresas estão cuidando, elas mesmas, do compliance SOX.

Trazendo pra dentro

Mais empresas estão internalizando o compliance para atender às disposições da SOX, a legislação norte-americana que versa sobre a qualidade da governança e, principalmente, dos controles internos das instituições de capital aberto ou com papéis negociados nos Estados Unidos. É o que aponta a versão mais recente da pesquisa “*State of the SOX/Internal Controls Market Survey*”, realizada pela SOX & Internal Controls Professionals Group, uma organização que reúne cerca de 2.600 profissionais que atuam nas áreas de controles internos, auditoria interna e compliance SOX. Quando perguntados sobre quem realiza o trabalho para as atividades de compliance para a SOX, 72% relataram que o trabalho é feito internamente.

De acordo com a pesquisa, respondida majoritariamente por empresas baseadas nos Estados Unidos, o número de companhias que conta com uma área interna específica de compliance SOX, saltou de 31% em 2016 para 43% em 2017. Quando não existe uma área específica de compliance SOX, a área de auditoria interna é quem costuma ficar responsável por cumprir com os regulamentos da legislação. Em 2017, 36% das empresas disseram ser essa a área responsável, cinco pontos percentuais a mais do que nos resultados da pesquisa de 2016. Em apenas 1% dos casos, a responsabilidade pelo compliance da SOX fica sob a responsabilidade do compliance tradicio-

nal, ou do departamento Jurídico.

A maior parte dos profissionais que responderam a pesquisa, 32%, disseram gerenciar entre 101 e 250 diferentes processos. Outros 27% dizem gerenciar entre 251 e 500 processos de controle. Já no caso dos processos de revisão da gestão da empresa, um quarto dos respondentes dizem revisar até 25 processos; 16% revisam entre 26 e 50 processos e outros 16% entre 51 e 100 processos diferentes da gestão. 70% das empresas participantes contam com até 50 controles automatizados.

O custo do compliance SOX está relacionado diretamente ao número de processos gerenciado. Para as empresas que gerenciam entre 101 e 250 processos de compliance SOX tem um custo total com esta atividade de pouco mais de US\$ 550 mil, valor que sobe para cerca de US\$ 1.2 milhão para quem gerencia entre 501 e 1.000 processos.

Um dado interessante é que 34% dos respondentes não sabem quanto de recurso têm para fazer as avaliações de compliance SOX. 21% destinam até US\$ 250 mil. 16% gastam entre US\$ 1 milhão e US\$ 3 milhões. Apenas 1% dos respondentes investem mais do que US\$ 3 milhões nessas avaliações.

AUMENTO DE FALHAS

O aumento no número de deficiências nos controles reportados também chama a atenção no levantamento. O indicador saltou de 75% na pesquisa de 2016 para 84% em

2017. A principal causa de problemas foi a má execução ou falhas no monitoramento dos processos, corretamente, que saltou de 69% para 75%. O indicador é seguido pelos erros humanos, que se mantiveram estáveis, como causa de 55% das falhas. O fato de ter um programa de controles considerado mal desenhado acometeu 49% dos entrevistados, nove pontos percentuais a mais do que na pesquisa de 2016.

DESAFIOS À FRENTE

Para os profissionais de compliance SOX, controles e auditoria interna, um dos grandes desafios atuais é responder ao maior escrutínio e a novas exigências de informações que têm sido feitas pelos auditores externos às empresas, refletindo mudanças na regulação e, também, uma maior preocupação das empresas de auditoria para se precaverem ao assinar o balanço. Outro desafio que emerge para os profissionais da área nessa edição da pesquisa é o que diz respeito a gestão de riscos relacionados ao compliance da SOX. O foco em TI, com a substituição dos sistemas ainda em uso também continua em destaque.

Entre as prioridades para 2018, a maioria dos respondentes diz que é garantir a conformidade das suas empresas à SOX. Na edição anterior da pesquisa, a maioria dos respondentes estava em busca de mais eficiência para o programa. Melhorar os controles referentes à cyberssegurança e às ferramentas de TI também estão no topo da agenda dos profissionais.

COMPENSAÇÃO DE VALORES EM ACORDOS GLOBAIS

Por Renato Portella e Luiza Cattley*

Na medida em que os casos de corrupção ultrapassam fronteiras nacionais, dado o alcance extraterritorial das principais leis, nacionais e estrangeiras, de combate à corrupção, as empresas envolvidas nas condutas investigadas por determinados fatos tornam-se muitas vezes expostas a diversos regimes sancionatórios. Nesse contexto, o acordo de leniência, eficiente mecanismo de colaboração pelas empresas, também vem ganhando aspectos cada vez mais globalizados.

Os Estados Unidos já firmaram diversos acordos em casos de corrupção ocorridos fora de seu território, que resultaram de intensa cooperação internacional e contemplaram também a resolução junto a autoridades de outras jurisdições (por isso mesmo, chamados de acordos globais). Nesses casos, têm-se reconhecido, no cálculo do valor do acordo, a possibilidade de compensação de valores pagos às demais jurisdições envolvidas. Foi assim, por exemplo, nos acordos celebrados pelo Departamento de Justiça dos Estados Unidos (DOJ) com a VimpelCom, Odebrecht, Telia e SBM⁽¹⁾. Em todos eles, há previsão de que o valor pago às autoridades de outras jurisdições seja deduzido do montante devido ao governo dos Estados Unidos de forma a evitar pagamentos em duplicidade pelos mesmos fatos.

Há quem defenda que tal compensação se baseia princípio do *ne bis in idem* (conhecido nos Estados Unidos como *Double Jeopardy Clause*), que impede a dupla penalização de colaboradores que violem normas de caráter transnacional essencialmente pelos mesmos fatos. Além da vedação à dupla penalização, o crédito de valores pagos no exterior uniformiza a resposta pública aos atos praticados e aumenta a reciprocidade e a cooperação internacional.

A celebração de acordos de leniência ainda é prática recente no Brasil. Inicialmente utilizado na investigação de ilícitos concorrenciais, a medida só foi instituída pela legislação anticorrupção em 2013, ante a promulgação da Lei Federal nº 12.846. No âmbito da Operação Lava Jato, as autoridades brasileiras celebraram diversos acordos de leniência, alguns deles envolvendo acordos também com auto-



ridades estrangeiras. No entanto, pelo que se sabe, não foi estendido às empresas que participaram de tais acordos a possibilidade de compensação de valores pagos em outras jurisdições, no cálculo do valor a ser pago no Brasil.

Reconhecemos a dificuldade de aplicar a compensação nesses casos, inclusive porque os valores devidos nos termos da lei brasileira podem ter natureza jurídica variada (por exemplo, ressarcimento do dano, multa e perdimento de bens), o que nem sempre permite a compatibilização com os valores pagos no exterior.

Não obstante, importa notar que o Brasil é signatário de diversos acordos de cooperação jurídica internacional, pelos quais se compromete a buscar reciprocidade ao lidar com assuntos jurídicos frente à comunidade internacional, entre eles importantes convenções internacionais de combate à corrupção, como a Convenção Interamericana contra a Corrupção da OEA, de 1996, a Convenção sobre o Combate à Corrupção de Agentes Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais da OCDE, de 1997, e a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção, de 2003.

Como esses instrumentos vinculam o Brasil com o objetivo de promover, facilitar e apoiar a cooperação internacional e a assistência técnica na prevenção e na luta contra a corrupção, a fim de assegurar a eficácia das medidas adotadas, queremos crer que, nos acordos globais em que o Brasil é parte, o princípio do *ne bis in idem* deva ser observado, de forma a permitir a compensação de valores pagos às autoridades estrangeiras.

*Renato Portella e Luiza Cattley são, respectivamente, sócio e advogada do escritório Mattos Filho

(1) Disponível em: <https://www.justice.gov/opa/pr/vimpelcom-limited-and-unitel-llc-enter-global-foreign-bribery-resolution-more-795-million>; <https://www.justice.gov/opa/pr/odebrecht-and-braskem-plead-guilty-and-agree-pay-least-35-billion-global-penalties-resolve>; <https://www.justice.gov/opa/pr/telia-company-ab-and-its-uzbek-subsiary-enter-global-foreign-bribery-resolution-more-965>; <https://www.justice.gov/opa/pr/sbm-offshore-nv-and-united-states-based-subsiary-resolve-foreign-corrupt-practices-act-case>



Competências para o sucesso

Desenvolver algumas habilidades comportamentais específicas é fundamental para ser um compliance officer de sucesso

Já foi dito que para atender ao conjunto de habilidades desejadas para um profissional de liderança na área de Compliance, ele precisaria ser um super-herói. Talvez seja um pouco de exagero, decorrente do status que a profissão – uma ilustre desconhecida até pouco tempo – ganhou no ambiente corporativo nos últimos anos. O desconhecimento sobre a nova função fez com que muitas empresas simplesmente não soubessem muito bem como definir as habilidades que, de fato, são importantes para que uma pessoa possa desenvolver um bom trabalho na área de Compliance.

Passado a euforia inicial, podemos dizer que alguma depuração sobre a profissão já foi feita, permitindo um

olhar mais crítico sobre as competências técnicas – que podem variar de mercado a mercado – e, principalmente, as comportamentais comuns aos compliance officers de sucesso.

Por mais que as demandas e os regulamentos com os quais o profissional de compliance precisa lidar cresçam e venham ficando mais complexas a cada dia, um profissional apenas com amplo conhecimento técnico do assunto, dificilmente será bem sucedido. “Hoje, mais de 50% dos requisitos intrínsecos para preencher uma vaga em compliance são de competências comportamentais”, informa Raul Cury, sócio-fundador da Vitore Partners, uma empresa de *headhunter* especializada na área.

Como na maioria das empresas o departamento de Compliance costuma ter equipes de um homem só, se essa pessoa não conseguir ela mesma se desenvolver e avançar profissionalmente, o programa também não vai pra frente, deixando a companhia exposta aos diversos riscos de compliance existentes.

Para identificar quais seriam as competências comportamentais fundamentais para um líder de compliance, a psicóloga e *bussines & life coaching* Luciana Rocha, entrevistou mais de uma dezena de profissionais de compliance. Foram aplicados testes comportamentais que ajudaram a mapear as características comuns a todos os entrevistados. Depois de mapeados os resultados, Luciana realizou entrevis-

tas comportamentais e aplicou um novo teste. Findo essa segunda fase, a *coaching* foi escutar de *headhunters* especializados, o que eles buscavam em profissionais para preencher as posições de compliance officer mais graduadas. Feitas as análises e cruzamentos, Luciana identificou cinco competências comportamentais básicas, comuns aos profissionais bem sucedidos na área: diplomacia, comunicação, persuasão, resiliência e visão estratégica. “São competências focadas e que se adequam à realidade e às características da área, que tem demandas diferentes das de profissionais de Finanças ou Vendas”, explica a *coaching*. Essa pesquisa também serviu de base para a montagem da grade dos programas de *Mentoring* e *Compliance Coaching* da LEC.

A PRIMEIRA IMPRESSÃO É A QUE FICA

O compliance officer precisa ser, antes de tudo, um profissional de relacionamento.

Para o seu trabalho na empresa ser bem-sucedido, ele vai depender e muito do trabalho de pessoas de outras áreas espalhadas por todo o negócio. É verdade que a empresa funciona como uma engrenagem na qual o trabalho de todo mundo, para fluir, depende do de outras pessoas. Mas, no caso do compliance, essa dependência é realmente muito grande. E ele precisa de muita habilidade para construir uma rede de relacionamentos e engajá-la na sua causa.

Por isso que Luciana apontou a diplomacia como a competência comportamental número um para os compliance officers. “Se o profissional for um ‘trator’, querendo passar por cima de todo mundo para fazer acontecer, ele não conseguirá gerenciar conflitos e vai acabar tendo pessoas refratárias, ou mesmo atuando contra ele. Sem conseguir estabelecer parcerias, ele bota o programa a perder”, explica a *coaching*. Em situações como essa, mesmo que o compliance officer volte atrás, ele já ficou marcado por uma primeira impressão negativa e, terá muita dificuldade para seguir daí para frente.

No auge do *boom* da profissão, em 2015, muita gente se deu mal por querer fazer o programa acontecer. Até porque,



A COACHING LUCIANA

ROCHA: pesquisa revelou traços comuns aos compliance officers de sucesso.

tativas com as do profissional. Nas multinacionais com programas mais maduros de integridade rodando, isso acontece mais facilmente. Já nas empresas brasileiras, especialmente as que tiveram de estabelecer áreas de compliance às pressas para atender às autoridades, nem tanto. Isso porque os clientes locais ainda demandam profissionais que tenham todas as características de gente

que faça acontecer. Só que essas mesmas empresas ainda não estão preparadas para isso, gerando muita frustração para o profissional. Para Maria Eduarda, embora as empresas tenham mais clareza hoje sobre as funções da posição, muito ainda precisa ser desenvolvido nesse particular. Por isso, nos processos de contratação, é preciso delinear junto com o cliente as características comportamentais mais importantes para atender as necessidades daquele cliente em particular.

Mas, é verdade também que muita gente que entrou na área e não tinha tanta experiência no mercado, se desgastou por acreditar que conseguiria, realmente, implementar o programa de compliance da noite para o dia. “Por ansiedade ou insegurança, muitos compliance officers acabavam se tornando arrogantes: ‘ou vai do meu jeito ou não vai’. É preciso jogo de cintura para fazer acontecer sem ser o chato da empresa”, conta Camila. Hoje, o mercado está um pouco mais maduro e os profissionais estão entendendo que precisam comer pelas beiradas. Ainda que ansiosos por realizar o seu trabalho, eles se resguardam mais.

Ser um diplomata ajuda o líder de compliance a “dosar” melhor suas palavras, gestos e atitudes. Para Cury, o principal motivo para a presença do compliance officer nas empresas é implementar as regras e procedimentos que tornem

muitos profissionais foram contratados pelas empresas com o discurso da necessidade de estabelecer a área de compliance rapidamente, e que a empresa estava comprometida com aquilo. Para Camila Dable, associada do Salomon, Azzi, empresa de consultoria em contratação e carreiras, o desconhecimento das empresas em relação à área, fez com que muitas delas dessem muita liberdade para o compliance officer implementar o programa do jeito dele. Na medida que essa implementação avançava, do jeito que ele achava que deveria ser, é possível imaginar a quantidade de embates internos gerados por esse processo. As empresas acabavam não segurando a onda e passaram a questionar o que o profissional estava fazendo (na verdade, ele estava implementado o programa o mais rápido possível, como acreditava ser o desejo da empresa). “É uma função que demanda sensibilidade para saber qual é o momento certo de agir de um jeito ou de outro. Muitas vezes, a pessoa não tem a maturidade que a profissão exige, diz Maria Eduarda Silveiro, gerente de Recrutamento da Robert Half. Isso também fez muito compliance officer se indispor com as pessoas que o contrataram.

Na prática, esses conflitos também podem ser mitigados se as empresas que contratam têm mais clareza do que elas esperam do compliance officer e se os *headhunters* conseguem alinhar essas expec-

a companhia mais transparente e ética na condução dos seus negócios. “A grande missão do profissional de compliance é buscar os meios adequados para atingir esse fim”, reforça o sócio da Vittore Partners. Tem o momento em que ele tem de ser mais duro e, eventualmente, “confrontar” gente poderosa dentro da empresa. Mas, ele também tem que ser compreensível e saber quando tirar o pé, evitando conflitos desnecessários. “É uma posição que demanda gente dinâmica. Apesar de lidar com leis e regulamentações, uma pessoa estanque, quadrada, não vai dar certo nessa área”, reforça Guilherme Nicolau, gerente de Recrutamento da consultoria Robert Walters.

Como o embaixador de tema na empresa, é importante que o líder de compliance seja um profissional que transmita credibilidade e respeito aos colegas por meio de suas ações e exemplos. Além disso, o compliance officer será um dos interlocutores da empresa sobre o tema junto ao público externo, incluindo aí diferentes órgãos reguladores e instituições públicas, o que torna ainda mais relevante a competência diplomática. “Ele tem que ter a capacidade para mudar a chave. Quando você lida com agentes públicos o posicionamento, o discurso e a postura são outros, diferentes de quando você lida com o público interno ou parceiros privados”, lembra Raul Cury.

BOM DE PAPO

Na sequência das competências, Luciana Rocha destaca as capacidades de comunicação e persuasão, que caminham de forma paralela. “Saber se comunicar bem não é igual a subir num palco e falar bonito. O bom comunicador é aquele que consegue fazer-se entender”, afirma. No caso do profissional de compliance, ele precisa ser compreendido por profissionais de diferentes níveis da empresa sobre um tema que pode ser muito chato para o público em geral. Mais chato ainda se o compliance officer for um apresentador daqueles que se esmera em ler *powerpoints* repleto de regras e leis. Da diretoria aos funcionários da portaria, todos precisam entender o programa de compliance da



Foto: João Neto

RAUL CURY, DA VITTORE E MARIA EDUARDA, DA ROBERT HALF: habilidade para convencer (e não impor) ao público da empresa de que as mudanças são para o bem.

empresa, saber como ele funciona, a razão de ele existir e como ele contribui para o sucesso dos negócios da companhia. Para que os funcionários assimilem isso, é preciso que a mensagem seja passada de forma simples e objetiva, pensando na realidade de cada público. Só sendo um bom comunicador para cumprir com essa missão.

Agora, o fato de a mensagem ter sido passada, e mesmo compreendida pelo público interno, não quer dizer que as pessoas vão se “matar” pelo programa de compliance da empresa. Pode esquecer.

É aí que entra o poder da persuasão. Uma coisa é as pessoas saberem o que é o programa e, até, a importância dele. Outra, completamente diferente, é você convencer os funcionários a se engajarem. E, é isso o que o compliance officer tem de fazer na prática: convencer toda a empresa a se envolver com o programa de compliance.

FORÇA E FÉ

Se as três primeiras competências essenciais têm muito a ver com a necessária capacidade de relacionamento dos profissionais de compliance, sem as quais eles não avançam; a resiliência é a competência

fundamental para que esses profissionais não esmoreçam e regridam frente às dificuldades e, principalmente, às frustrações que vão acontecer com frequência durante toda a sua vida na área.

O compliance officer quer tornar o ambiente de negócios da empresa mais ético e seguro. É algo nobre, sem dúvidas. Mas, é preciso combinar com os russos. De novo, esse é um trabalho que depende dos outros. Não adianta montar um plano e um cronograma para fazer acontecer o programa num prazo exíguo, de acordo com metas que o próprio compliance officer estipulou para ele, se as pessoas não lhe passarem as informações e responderem as suas demandas, você vai avançar muito pouco. “A pessoa vai ser colocada em situações desafiadoras. Como é que ela vai lidar com essas situações e gerenciar as expectativas do outro lado. O profissional precisa saber se colocar nessas horas”, diz a gerente da Robert Half.

Por outro lado, essa não é uma área para pessoas brutas, como já foi dito. É preciso deixar claro que o profissional de compliance vai ter de ser forte emocionalmente para não se sentir rejeitado. Caso contrário, aos terceiros e quartos sinais de dificuldade ele vai começar

a ficar angustiado e a achar que aquela empresa não quer fazer as coisas do jeito correto e que ele está ali só para falarem que a companhia tem compliance. Pode até ser verdade (nesse caso, ele pode se valer das três primeiras competências para convencer a empresa do contrário); mas pode ser também que as empresas estejam realmente ocupadas por outras demandas mais importantes naquele momento do que atender ao compliance officer. “É interessante. As empresas, principalmente as que dispõem de maior controle de processos – ironicamente – são as mais engessadas nessas aplicações”, acredita Renato Villalba, gerente sênior da consultoria de recrutamento Michael Page. Isso decepciona bastante os executivos de compliance.

Apesar de o salário desse profissional ter se valorizado bastante nos últimos anos, a verba para tocar o dia a dia da operação em geral é muito abaixo do necessário, o que não é diferente de ou-

tras áreas da empresa, sob a perspectiva delas. Por isso, é muito importante também que o profissional seja disciplinado, para conseguir gerir diferentes processos e tarefas distribuídas por várias frentes.

Em muitas empresas, também é preciso passar o chapéu a cada projeto ou ação que o profissional precisa, ou quer, desenvolver naquele momento. É óbvio que é o tipo de situação que gera desgastes. “Com a resiliência e o foco na solução, o compliance officer consegue enxergar tudo com mais clareza para trabalhar. Se a pessoa não consegue lidar com as adversidades, ela vai adoecer, literalmente”, lamenta Luciana.

HUMILDADE

Para fazer com que todas as competências acima se encaixem à quinta habilidade elencada por Luciana Rocha – e, assim como as outras, também destacada pelos *headhunters* – é a visão estratégica do negócio. É a partir dela que o

compliance officer poderá fazer a leitura mais correta de como direcionar seus esforços para atingir os seus objetivos dentro da empresa.

Profissionais de compliance têm um senso de dever que os torna personagens *sui generis* dentro das corporações. E, eles são quase sempre apaixonados pela área. Isso é muito bom por um lado. Mas, por outro, se o compliance officer não tiver a humildade de se colocar em seu lugar, ou seja, se não entender que ele não é o centro da empresa (o que só acontece em situações muito críticas) e que o negócio não pode parar a toda hora para atender às suas demandas – do jeito que ele julga ser o certo – esse profissional também verá sua missão naufragar.

Um compliance officer de sucesso é aquele que entende o papel dele, a partir de uma ótica mais ampla do negócio da empresa como um todo. Aqueles que acreditam que a “missão dele” é tão ou mais importante que quaisquer outras necessi-

Sofisticar sua análise de riscos?

Grandes transformações exigem compromisso, do início ao fim, com as pessoas e o resultado. Sua jornada de mudança demanda respostas completas e precisas. Conte com quem faz o que realmente importa.

deloitte.com.br

Visite também: mundocorporativo.deloitte

**Straight to
the point.**



Deloitte.

dades do negócio, vão sofrer, e com razão. Embora já deveriam, muitos profissionais que têm chegado agora ao mercado ainda não sabem que o compliance não é a prioridade e foco da atenção diária da diretoria da empresa. E, salvo circunstâncias excepcionais, nem deveria ser mesmo. A dependência de respostas do *board* da empresa é desafiadora. “Quando o executivo da área não sente respaldo dos cargos de direção para o seu trabalho, isso é um fator bastante desafiador”, diz Villalba.

ANGÚSTIAS DA PROFISSÃO

Com essas habilidades, um profissional tem condições de avançar com o seu trabalho em qualquer empresa com menos esforço. Já quem não tem uma ou mais dessas habilidades desenvolvidas também pode chegar lá. Mas, com muito mais sofrimento profissional e pessoal.

Cada uma dessas competências tem uma razão de ser para o compliance officer. Elas não são exatamente as mesmas requeridas de outras posições. Um diretor financeiro pode viver em conflito constante com áreas como Marketing e Vendas. Não é uma posição que demanda tanto a competência da diplomacia. Até porque ele não depende dessas áreas para executar o seu trabalho. Já um compliance officer, se entrar em conflito com qualquer área da empresa, vai ter problemas no futuro.

Além de tudo, a pressão sobre ele (não raramente feita por ele mesmo) é muito grande. Isso gera muita ansiedade. “A decisão que ele tomar vai trazer impactos negativos para o negócio? Vai gerar conflito com alguma área? Ele tem que pensar muito estrategicamente e ser um grande enxadrista para entender como defender a empresa a partir de uma ótica mais ampla e não apenas da sua”, pontua Camila, do Salomon, Azzi.

Muitas vezes, o trabalho da área de Compliance implica em estabelecer mudanças importantes no *modus operandi* do negócio e que vai impactar as estruturas e, também, a cultura da empresa. Quando essas mudanças são feitas à força por necessidade e determinação da própria empresa, o choque é ainda mais forte e radical. “É preciso muita habilidade para

Foto: Flávio Teperman



CAMILA DABLE, DO SALOMON, AZZI E RENATO VILLALBA, DA MICHAEL PAGE: compliance officer não pode perder de vista o seu papel na empresa. E não pode gerar conflitos à toa também.

convencer o público da empresa de que todas aquelas mudanças são para o bem”, reforça Raul Cury. O compliance officer não pode acreditar que as pessoas têm que lhe acompanhar só porque “ele faz o certo”. Por isso, a capacidade de se comunicar e de persuadir são tão importantes; e, para o sócio da Vittore Partners, esses são dois *gaps* que ele ainda enxerga na média dos profissionais de compliance. Obviamente, ele tem de conseguir isso sem perder de vista a razão pela qual a área existe. “Ele não poderá, em nome da tentativa de construir o bom relacionamento entre as áreas, desviar-se do seu foco de atuação. Esse é o viés comportamental mais sabotador”, acredita o gerente da Michael Page.

Os compliance officers também demonstram dificuldade para lidar com profissionais de diferentes perfis comportamentais. “Eles são muito *by the book*, no sentido de que o que é certo é certo, errado é errado. Isso faz com que eles tenham certa dificuldade para entender o porquê de as pessoas não lhes atenderem, não responderem seus questionamentos dentro dos prazos”, conta Luciana.

QUALQUER UM PODE SER COMPLIANCE OFFICER?

Agora que você já sabe quais são as competências essenciais para um compliance officer. Fica a questão: qualquer pessoa



Foto: Gabriela Gonçalves

pode desenvolver essas competências? Luciana explica que já está provado que, até os 25 anos, as pessoas têm todas as habilidades. O que muda é o quanto cada uma dessas competências está desenvolvida naquele momento da vida. “Todo mundo tem um perfil comportamental que é um retrato de como a pessoa está naquele momento”, diz Luciana, que reforça que esse é justamente o papel de quem atua com *coaching*: desenvolver essas competências. E vale a pena seguir investindo nessa formação profissional. Camila Dable, diz que na Salomon, Azzi, os negócios em compliance avançaram quase 30% em 2017. Ela acredita que, mantido o ritmo de crescimento, em três ou quatro anos, tendo como base o quadro atual de formação de profissionais, o mercado não vai conseguir preencher essas posições com pessoas dentro do perfil adequado. Já Guilherme, da Robert Walter, vê o mercado caminhar para o equilíbrio só mais à frente. “Não tenho dados concretos, mas se tivesse que te falar com base na minha percepção, diria que o mercado deve encontrar o equilíbrio entre oferta e demanda em cinco anos”, pontua.

Independentemente disso, na prática, o trabalho dos profissionais de compliance não vai ficar mais fácil. Então, o melhor mesmo é se preparar de forma adequada para não sofrer com o trabalho no futuro.

COMPROMISSO COM A INOVAÇÃO

Com contratações de peso, o Tauil & Chequer Advogados reforça os investimentos para liderar e se diferenciar na área de Compliance

O cenário de atuação dos escritórios de advocacia na área de Compliance mudou radicalmente em um período relativamente curto de tempo. De tema desconhecido e restrito a algumas poucas bancas que se estruturaram para atender à demanda de algumas multinacionais, agora, não existe escritório de médio ou grande porte que não tenha estabelecido a prática.

A consequência é que o atendimento às empresas se tornou um tanto quanto pasteurizado. Todo mundo pode ajudar sua empresa a implementar o programa, fazer uma *due diligence*, e, até mesmo, conduzir investigações. Só que no atual contexto, isso pode não ser mais suficiente. Certamente os profissionais de compliance mais graduados do mercado, que precisam evoluir com as agendas da área dentro das suas empresas, demandam um suporte mais especializado e que vá além do básico (ainda quem bem feito). Eles esperam contar com um escritório que vá além.

Foi pensando em oferecer algo diferente e inovador aos seus clientes que o escritório Tauil & Chequer investiu pesadamente na sua área de Compliance. Não que a prática seja nova para o escritório. Ela foi estabelecida em 2010, logo na sequência da associação do escritório brasileiro com a Mayer Brown, uma das maiores firmas de direito em todo o mundo. Mas, desde meados de 2016, os esforços realizados para robustecer a área foram notórios e vêm sendo reconhecido pelo mercado.

A contratação de Luís Inácio Adams, como sócio da área de Anticorrupção & Compliance, marca essa nova fase do escritório. Com 24 anos de experiência no setor público, Adams ocupou posições de destaque em diferentes governos, tendo sido ministro e Advogado-Geral da União, seu último cargo na área pública, e onde atuou diretamente junto aos tribunais superiores representando os interesses do Poder Executivo junto ao Poder Judiciário. Além disso, ele foi co-autor da Lei Anticorrupção e do seu decreto. A contratação de Adams selou também a abertura do escritório da Tauil & Chequer em Brasília.

Pouco mais de um ano depois, o escritório

contratou, também como sócio, o advogado Michel Sancovski. Apesar da pouca idade, Sancovski integrou por mais de uma década um grande escritório brasileiro, tendo chegado à posição de sócio na área. Ele fez parte do primeiro time especializado em compliance no Brasil, criado ainda no início dos anos 2000. Sua extensa trajetória na área já lhe deu oportunidade de sentar à mesa de negociações com reguladores brasileiros como Controladoria-Geral da União, CVM, Ministério Público, além da SEC (a comissão de valores mobiliários) e o DoJ, o departamento de Justiça, dos Estados Unidos. Sancovski também co-liderou as investigações de corrupção na Petrobras, um dos maiores processos de compliance em todo o mundo. Considerando os dois sócios, hoje a área conta com 11 profissionais dedicados.

“TEMPERO” DE EXPERTISES

A presença de dois sócios com ampla vivência em temas de compliance e experiências verdadeiramente complementares é o que faz Tauil & Chequer, hoje, um escritório de vanguarda na área de Compliance. “Essa combinação de expertise tem nos permitido atuar junto aos clientes de forma mais ampla, indo além dos elementos clássicos do compliance”, explica o sócio Michel Sancovski. É o caso, por exemplo, da interação com autoridades públicas. “Especialmente por conta da bagagem do Luís Adams, desenvolvemos uma expertise muito grande nessa área, o que nos permite representar e defender os clientes em casos e negociações perante a Controladoria-Geral da União, Ministério Público e Tribunal de Contas da União”, exemplifica Sancovski. A presença física em Brasília, de onde Adams despacha, reforça essa posição do Tauil & Chequer e é um diferencial importante nessa área.

Michel Sancovski pontua que, no Brasil, existe uma deficiência entre os profissionais do direito empresarial, que é justamente não ter a clareza sobre como se portar nessas interações



ADAMS E SANCOVSKI: união de expertises permite ir além do básico do compliance no atendimento aos clientes.

com agentes públicos. “Não temos muitos protocolos, ou um documento para ajudar a guiar essa interação. Nos EUA, por exemplo, isso é muito mais resolvido e você tem orientações formais sobre o tema”, pontua. Atuar junto aos agentes públicos demanda uma expertise que não é tão simples quanto parece e Sancovski acredita que essa é uma vantagem que a presença de um sócio que esteve por muito tempo do outro lado da mesa traz para os clientes do Tauil & Chequer.

OLHANDO PARA O FUTURO

Além da atuação mais especializada na interação com as autoridades públicas, o Tauil & Chequer busca agregar valor aos seus clientes e se diferenciar no mercado promovendo a inovação. Isso pode ser percebido nos eventos mais recentes organizados pelo escritório, que tem oferecido aos participantes novos conhecimentos em compliance, trazendo temas verdadeiramente novos, como os impactos da nova regulamentação de privacidade de dados da União Europeia sobre a condução de investigações de compliance no Brasil, com a presença de sócios da operação do Mayer Brown na Europa. “Esses movimentos mostram um pouco da cara que queremos dar à área de Anticorrupção & Compliance do Tauil & Chequer”, reforça Sancovski.

A resposta a essa nova proposta tem sido positiva. O escritório cresceu 60%, desde 2015, em número de advogados. Se em 2009 a banca contava com dez sócios e 70 advogados, hoje são 34 sócios e 150 advogados. “Nossa expectativa é a de crescimento orgânico. Felizmente temos visto um crescimento gradativo, com mais clientes buscando o nosso suporte na área de Compliance”, conclui o sócio da área.

Sucesso garantido

Em sua sexta edição, Congresso Internacional de Compliance bate recordes de patrocínio e participantes. E, isso cerca de um mês antes do evento

Sem falsa modéstia, é possível afirmar que o Congresso Internacional de Compliance da LEC é hoje a data mais importante do calendário da área na América Latina. O sucesso pode ser medido em números. Para este ano, os três dias do evento devem reunir 650 pessoas no prédio da AmCham, na zona sul da capital paulista. O número de patrocinadores já é recorde e engloba grandes empresas multinacionais e locais da área de tecnologia e serviços para compliance e os principais escritórios de advocacia com atuação na área. O número de inscritos até aqui é superior ao obtido no mesmo período do ano passado, inclusive com um maior volume de inscrições de grupos. Além de uma mudança nas expectativas da economia e da consolidação do próprio evento junto à comunidade de compliance, Marcio El Kalay, diretor de Novos Negócios da LEC, credita os bons números do evento a uma compreensão de que o compliance deixou de ser uma novidade para se tornar parte corriqueira do dia a dia dos negócios. “Acredito que as empresas entenderam que não estamos mais falando só de corrupção. Elas assumiram que o compliance é uma área de suporte como qualquer outra e que, assim como o jurídico ou o RH, vai estar no organograma e no orçamento da empresa”, diz.

O dia 8 de maio será dedicado aos workshops, enquanto nos dias 9 e 10 de maio, acontecem as atividades no plenário do congresso. Apesar de manter os mesmos três dias, a programação do evento ficou ainda mais robusta.

Neste ano, além dos workshops clás-

sicos como os de compliance financeiro e compliance na área de saúde, temas novos e diferenciados foram agregados à grade. “Temos percebido que as pessoas estão buscando informações sobre alguns temas ainda pouco difundidos, como o alinhamento do compliance à legislação trabalhista e gestão de escritórios de advocacia e parceiros externos”, explica Alessandra Gonsales, sócia-fundadora da LEC.

A mesma tônica está sendo dada a programação do congresso. Tanto que neste ano, além do palco central, em alguns momentos do dia, serão realizadas apresentações paralelas em outro auditório. Márcio explica que, além de oferecer mais conteúdo, a ideia principal é gerar uma experiência mais dinâmica e individualizada, de acordo com o interesse de cada participante. “Você tem alguns temas que são mais específicos como blockchain; ou, outros que não são diretamente relacionados à operação diária do compliance e a pessoa não quer ver aquela apresentação. Mas, ela terá a oportunidade de assistir outras apresentações que estejam mais alinhadas à sua expectativa” reforça Kalay.

Painéis tradicionais do congresso, como o que reúne CEO’s e líderes de grandes empresas; e o dos jornalistas, continuam com lugar garantido na grade. Aliás, a presença em diversos painéis de profissionais que não operadores da área de compliance ou reguladores, mas que são peças importantes para o desenvolvimento da área, é uma das fortalezas do congresso e que o ajuda a se diferenciar de outros eventos de compliance que acontecem por aqui. “É um pilar



básico do compliance, o “tone at the top”, então é importante que os participantes do evento saibam o que o “topo” pensa sobre o papel da área. E, no caso dos jornalistas, o que seria das grandes operações de combate à corrupção sem a divulgação (e também as investigações) realizada pela grande mídia? Eles foram fundamentais para disseminar o tema também”, acredita Alessandra.

O evento já tem confirmada a participação do ministro da Controladoria-Geral, da União, Wagner Rosário e do filósofo Clóvis de Barros, que vai apresentar este ano uma palestra sobre Valores, tratando de como eles são fundamentais para as ações e reações frente aos dilemas do dia a dia.

Habitué do evento, o jornalista Jamil Chade, correspondente do jornal O Estado de São Paulo na Suíça, irá participar de um painel sobre investigações internacionais de corrupção, dando destaque para as investigações do caso FIFA. Ele terá ao seu lado, o coordenador da força-tarefa da Lava Jato, procurador Deltan Dallagnol, que vai tratar da importância da cooperação internacional em casos de corrupção, cooperação que vai muito além da Lava Jato.

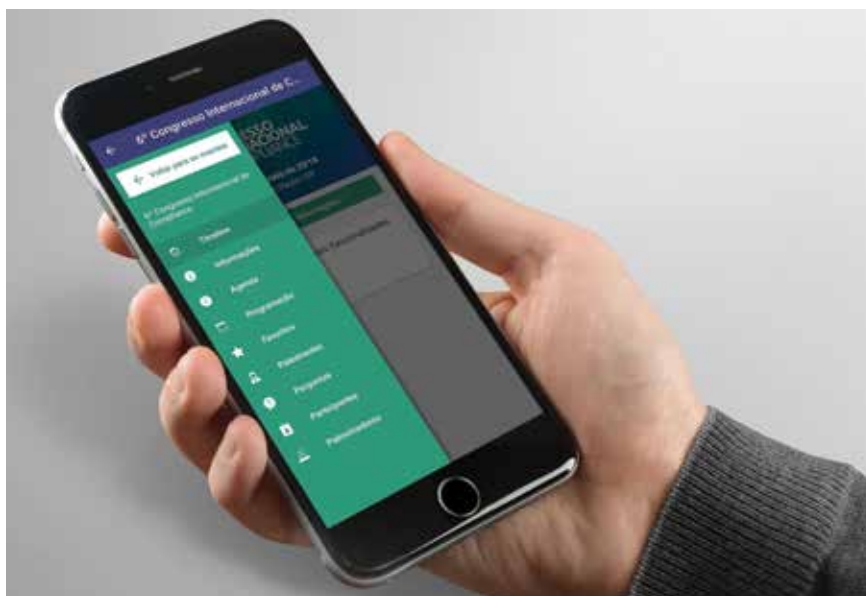
Tema sempre recorrente e que ain-



da suscita muitas dúvidas sobre como implementar e medir, as métricas para avaliação de programas de compliance serão debatidas no evento, num painel que vai contar com a participação de Thomas Fox, um dos consultores mais conhecidos da área de compliance em todo o mundo.

Em meio aos impactos políticos que a corrupção têm gerado nos países da América Latina, o tradicional painel sobre a região, neste ano, será mais extenso, para explorar as diferentes legislações que estão entrando em vigor nos nossos vizinhos. Como sempre, o painel terá a participação de profissionais de diferentes países da região, que vem ao Congresso Internacional de Compliance para compartilhar suas visões e experiência a partir da ótica de quem opera o compliance nesses países. Paralelamente, na sala verde, serão apresentadas as principais tendências de compliance para este e os próximos anos.

As negociações de acordos de leniência fechados com empresas latino-americanas sobre a ótica dos Estados Unidos será o tema apresentado pelo norte-americano Matterson Ellis, acordo de leniência sob a ótica das autoridades norte-americanas.



NA PALMA DA MÃO. Para acompanhar e interagir com a programação do evento e, até com outros participantes do evento, a LEC desenvolveu um aplicativo especialmente para o evento. Por meio dele, os participantes vão dar nota para as apresentações e fazer as perguntas para os debatedores, acabado com os “papeizinhos” para perguntas. Como neste ano o congresso terá apresentações paralelas, o aplicativo vai ajudar os participantes a se organizar, por meio de lembretes e notificações para não perder nenhum destaque do evento.

As mudanças recentes nas legislações e nas regulamentações que atingem o mercado financeiro serão o ponto central das discussões do painel de compliance financeiro. Para finalizar a programação, Marcio Campanelli Moreira, gerente-executivo de Conformidade na Petrobras, e outros participantes compartilharão suas experiências para virar a página de escândalos de corrupção que macularam suas companhias recentemente.

ABARCANDO NOVAS FRENTES

Trazer assuntos novos para o centro do debate é parte do DNA da LEC e do Congresso Internacional de Compliance. E, eles têm lugar garantido na programação deste ano. Com a presença da ex-jogadora Magic Paula, o painel de compliance esportivo vai tratar do rating Integra, uma iniciativa para tornar o ambiente esportivo mais íntegro. “Muitas empresas deixam de entrar no mundo do esporte por não acreditar. Essa iniciativa permite avaliar o nível

PREMIAÇÃO EM NOVO FORMATO

O Congresso Internacional de Compliance também será palco da segunda edição do Prêmio Top of Mind LEC Compliance. Neste ano, a premiação terá novidades. A escolha dos finalistas será feita pelos membros da LEC Community. Mas, a escolha dos vencedores de cada categoria será feita pelos profissionais de compliance presentes ao congresso.

de transparência de um clube ou uma confederação esportiva. E, isso reforça o papel social do investimento no esporte”, acredita Alessandra Gonsales.

Na mesma linha, o tema da diversidade também terá espaço na grade do congresso, debatendo, inclusive, o papel do compliance para garantir um ambiente corporativo que respeite às diferenças. A tecnologia disruptiva das criptomoedas e do blockchain e os desafios que elas representam também não foram esquecidos e terão seu espaço para discussão.



NARASIMHAN E SHANNON, DA NOVARTIS: os acionistas da farmacêutica questionam o envolvimento da empresa em tantos casos de corrupção.

Resposta às confusões

O setor farmacêutico é figurinha carimbada em investigações de corrupção mundo afora. Mas, de tempos em tempos, uma grande empresa do setor parece entrar com mais luzes no palco. A bola da vez é a suíça Novartis, a maior fabricante europeia de medicamentos. A empresa teve que realizar uma série de mudanças no topo da hierarquia corporativa. E uma delas diz respeito à necessidade de repensar e fortalecer a sua área de compliance. Na última reunião anual com os acionistas, a empresa aprovou o nome da executiva Shannon Klinger como diretora de

ética, risco e compliance, numa ampliação do seu papel na empresa – atualmente ela é Chief Ethics and Compliance Officer e Head of Litigation. De acordo com a empresa, essa nova configuração da posição da executiva permitirá uma abordagem integrada de identificação e gerenciamento de riscos. Ela também terá um assento no comitê executivo da Novartis. Recentemente, a Novartis revisou as suas políticas de compliance e ética para melhorar seus padrões de prevenção e evitar problemas legais por violações de compliance. A indicação de Shannon Klinger aconteceu uma semana de-

pois que os acionistas exigiram da empresa, providências para evitar problemas contínuos com falhas de conformidade. “A corrupção não pode ser uma tradição”, disse um representante dos acionistas durante a reunião anual da Novartis.

O movimento deixa claro que o compliance será um tema de extrema importância para o recém-nomeado CEO da companhia, Vassant Narasimhan. Até porque os problemas estão na praça. O mais recente deles diz respeito a uma investigação de suborno que tem gerado barulho na Grécia. Em entrevista a uma rádio grega em fevereiro, o ministro da Justiça grego, Stavros Kontonis, deu a entender que “milhares” de funcionários do governo e médicos do país foram “subornados diretamente da Suíça”. Em entrevista ao Wall Street Journal, um porta-voz da Novartis respondeu que as autoridades gregas apenas contataram a empresa por meio de duas visitas de um promotor em dezembro e janeiro e que, até aquele momento, a empresa não teria recebido “nenhuma forma de acusação ou intimação”.

Já na Coreia do Sul, uma investigação de suborno a servidores públicos, resultou na acusação de vários funcionários e que já foram demitidos. No mês passado, as autoridades coreanas aplicaram multa de US\$ 50 milhões e suspenderam a cobertura de vários medicamentos da empresa. O esquema de propina envolveu pagamentos irregulares estimados em US\$ 2,3 milhões por meio de patrocínios a participação em eventos médicos.

Melhor ou pior?

A divulgação da 25ª edição do Índice de Percepção da Corrupção, realizado pela Transparência Internacional (TI), trouxe dados preocupantes. De acordo com a entidade, apesar das tentativas de combater à corrupção em todo o mundo, a maioria dos países está se movendo muito devagar em seus esforços. Na verdade, a Transparência Internacional acredita que nos últimos seis anos muitos países fizeram pouco ou nenhum progresso.

O índice classifica 180 países e territórios por seus níveis percebidos de corrupção no setor público, a partir de pesquisas realizadas com especialistas, autoridades, membros da sociedade civil



NOVA DEHLI, NA ÍNDIA: segundo a TI, eles estão melhor do que a gente.

organizada e empresários locais. Neste ano, mais de dois terços dos países foram classificados abaixo de 50 pontos, com uma pontuação média de 43. A Nova Zelândia e a Dinamarca obtiveram as pontuações mais elevadas, com 89 e 88 pontos, respectivamente. Síria, Sudão do Sul e Somália são os mais baixos com 14, 12 e 9 pontos alcançados, respectivamente. A re-

gião de melhor desempenho é a Europa Ocidental, com uma pontuação média de 66. A África Subsaariana (média de 32 pontos) e Europa Oriental e Ásia Central (34 pontos na média), as piores.

A TI estabeleceu uma relação que aponta que em países onde organizações não governamentais e a imprensa têm menos espaço de atuação (ou são asfixiadas, em casos mais extremos), com índices mais elevados de percepção de corrupção. No estudo deste ano, o Brasil despencou para a 96ª posição, com 37 pontos, o que nos coloca abaixo de nações que na prática, são reconhecidamente mais corruptas e onde imprensa e ONG's não gozam do mesmo grau de liberdade que encontram no Brasil, caso de China, Índia e África do Sul. Dos países do BRICS, apenas a Rússia está mais mal posicionada no ranking.

CORRUPÇÃO NO BRASIL. UMA MOEDA DE 3 FACES

Nesse país, o problema da corrupção é endêmico, cultural e ancestral. Hipocritamente nossos governantes, em mais uma nítida transferência de responsabilidades, quando promulgaram a lei anti-corrupção brasileira, quiseram, claramente, passar a imagem para nossa sociedade e para o mundo que o problema da corrupção no Brasil, como fonte originária, estava preponderantemente na iniciativa privada, a qual, a partir de então, ficaria prostrada diante de uma lei que imporia consequências gravíssimas para o mundo corporativo, tivesse ou não culpa institucional consciente e que só a leniência e um programa de compliance efetivo poderiam mitigar, parcamente, as gravíssimas penalidades passíveis de imposição.

Ok, ótimo! Efusivos aplausos! Mas e o ambiente público, aquele por onde perambulam os funcionários fantasmas, os marajás, os apadrinhados do fisiologismo, aqueles que são remunerados por intermédio dos nossos impostos e que lá estão para proteger a coisa pública e garantir probidade administrativa em prol do desenvolvimento da nação?

Por que essa lei, ab initio, já não cortou na própria carne, criando, por exemplo, a obrigatoriedade da implantação de programas de compliance nos órgãos e repartições públicas, nos partidos políticos, nos gabinetes de nossos parlamentares, nos comitês de campanha etc, etc? Só depois de passados mais de 3 anos do início de sua vigência e após a eclosão da operação Lava Jato, é que se começou, aqui e acolá, surgirem algumas leis voltadas para essa vertente de gestão de integridade no ambiente público. Certamente, olhando pelo retrovisor de nossa história recente, seria um pedregulho no sapato de muita gente caso fosse diferente. No país da jabuticaba, a fé pública, para muitos, mais

serviu e ainda serve para criar dificuldades a fim de se buscar vender facilidades. Essa é mais uma deletéria “regra do jogo”, que macula com os seus malfeitos não só a credibilidade nas instituições, mas os bons e honestos agentes públicos, que obviamente acabam injustamente respingados pelas ações das exceções (embora representativa), sobretudo num momento em que a sociedade, já saturada e oprimida, busca mais o justicamento generalizado do que a Justiça individualizada!

Até porque, quem nunca ouviu, e não apenas uma vez, frise-se, a “história” de um mau “servidor” público, de uma má autoridade criando dificuldades, prevalecendo-se do cargo, do poder que detém e valendo-se da burocracia que nos assola desde a época do império, para com isso corromper o particular a corrompê-lo, para que, então, opere o desenlace do nó que ele mesmo, ardidamente, atou na grotesca arte de criar dificuldades.

Aqui, muitas e muitas vezes, o corrupto é o próprio corruptor, isso é fato e não há peneira que tampe o brilho nefasto desse sol da meia noite. Os mais utópicos, bradando de longe, podem dizer: Por que não denunciar? Simples: porque o Papa mora em Roma e tem mais o que fazer! Isso não é nem simples e muito menos indolor! Ora, a palavra isolada de um particular contra a de um corrupto camuflado pela fé pública não tem o mesmo peso e não raro a base da corrupção age em prol e conluio com o vértice dessa casta. E mais: não nos esqueçamos do espírito de corpus.

Quem pode dizer nesse país, de forma verdadeiramente sincera, serena e em sã consciência, que é possível, mesmo num devaneio de destemor, denunciar aos poderosos ou aos senhores da caneta, os seus próprios subordinados, os seus asseclas, e já nessa hipótese mais singela, não sofrer qualquer retaliação?



Por David Rechulski

O que se dirá, então, de denunciar os próprios poderosos, os próprios senhores da caneta, o próprio poder estratificado em si mesmo! Enfim, o dilema é negativo e, mal comparando, uma verdadeira escolha de Sophia (Romance de William Styron que retrata o dilema de uma mãe polonesa, presa num campo de concentração durante a Segunda guerra e que é forçada por um soldado nazista a escolher um de seus dois filhos para ser morto. Se ela se recusasse a escolher um, ambos seriam mortos). Assim, não é matar ou morrer, é tentar matar e provavelmente morrer!

Resumindo, no frígir desses ovos chocados, fica a sugestão de que se editem leis que imponham a obrigatoriedade de programas de compliance a ser implantados em órgãos e repartições públicas com as mesmas bases de deveres impostas aos particulares, sob pena de improbidade administrativa ao gestor público que não o fizer, sujeito, inclusive, à pena de demissão a bem do serviço público (até porque, convenhamos, o non compliance atenta diretamente contra os princípios basilares da Administração Pública, especialmente os da legalidade e moralidade) e, em ocorrendo corrupção em seu ambiente de gestão, que igualmente não se valham do argumento reinante, puro e simples, do famigerado “eu não sabia”.

Por fim, que também se crie um programa de garantias à pessoa jurídica denunciante, ou seja, aquela que ainda está a opor resistência para que, sem retaliações, sem perseguições, possa exercer seu pedido de socorro em alto e bom tom! Só assim a página será realmente virada, como todos nós, ou quase todos, tanto almejamos!

TURNING THE PAGE: as empresas estatais e a exigência de compliance e matriz de risco nas contratações públicas

Por Rodrigo Pironti

Em julho de 2016 foi publicada a Lei n. 13.303/2016 que, regulamentando o art. 173, §1º da Constituição, dispôs sobre o estatuto das empresas públicas e sociedades de economia mista. A lei possui três dimensões muito claras: (i) uma perspectiva estrutural ou orgânica; (ii) uma perspectiva funcional; e (iii) uma perspectiva teleológica, que transcende as dimensões anteriores e as conflui em três noções fundamentais: controle, eficiência e autonomia.

No primeiro eixo, destaca-se a preocupação da lei com a estruturação das estatais, dispondo regras a respeito do seu conceito, de seu regime societário e da estrutura de seus órgãos. Neste ponto inicial a Lei já trata claramente da necessidade da área de Compliance se reportar diretamente ao Conselho de Administração, contemplando ainda regras claras de condutas éticas, como as condições para o exercício de cargos no Conselho de Administração e Diretoria, bem como a previsão de um membro independente no Conselho e de um Comitê de Auditoria Estatutário. É nítido o interesse da Lei na profissionalização e despolitização das estatais com foco no atingimento de resultados socioeconômicos à empresa e sobretudo à sociedade. A eficácia da Governança Corporativa por meio do compliance é a tônica deste eixo.

Na segunda vertente, a Lei volta sua atenção para a forma de atuação das empresas em relação a contratação de bens e serviços por parte das estatais, com forte perspectiva consensual, transmutando a relação anteriormente exorbitante, em uma relação paritária e de respeito aos contratos firmados.

Finalmente, o terceiro eixo transcende as perspectivas anteriores, tendo como um dos seus principais focos o reforço aos Controles (interno e externo), com diversas previsões de padrões rígidos de transparência, de fiscalização, de regras de compliance e de gestão de riscos para o atingimento da “função social da empresa estatal”.

Mas o que chama atenção na nova Lei não é apenas o tratamento diferenciado e contemporâneo de diversos temas aplicados à Administração Pública Indireta, mas o alargamento da concepção até então vigente dos institutos da Governança Pública, Compliance e Gestão de Riscos, que para além de representarem diretrizes da nova normativa, possuem exigência obrigatória à partir de 30 de junho de 2018.

A lei das estatais claramente deixa de lado a óptica tra-



dicional até então vigente de uma atuação posterior ao fato e prioriza controles preventivos por meio de uma gestão de riscos efetiva, com alocação clara e consistente dos riscos em matriz, códigos de ética e de conduta eficazes e exequíveis e canais de relacionamento sólidos e garantidores de participação segura e oportuna.

O objetivo da Lei 13.303/16, é muito claro: *turn the page* ao perceber que em um Brasil plural, com uma estrutura social complexa e dinâmica onde não se admite mais condutas desconformes, cuja satisfação de interesses fundamentais como abastecimento, água, esgoto, energia elétrica e renovável dentre outros, passa necessariamente por uma melhor organização das estruturas descentralizadas do Estado; pensar em um modelo de governança que atenda a princípios éticos e de integridade é o primeiro e mais importante passo para a consolidação dos postulados da nação.

Rodrigo Pironti, PhD. Pós-Doutor em Direito Econômico pela Universidade Complutense de Madrid. Advogado sócio da Pironti Advogados. Consultor em Compliance para Empresas Estatais

UMA FORÇA A MAIS

A plena entrada em vigor da Lei das Estatais dá a CGU novas ferramentas e elementos para que a pasta dissemine o compliance e melhore o ambiente de integridade nas estatais controladas pelo governo federal

As estatais brasileiras têm um longo histórico de relações “complexas” envolvendo interesses políticos, corporativos e privados num caldo de cultura que, via de regra, sempre foi leniente com o seu uso para fins escusos, como a atuação política das estatais, desvios de recursos para reforçar o caixa de partidos, abrir espaço para fornecedores tomarem de assalto o controle do negócio e, por que não, para o enriquecimento ilícito de indivíduos. Apesar dos mal feitos e até da franca inutilidade de muitas delas – são cerca de 150 apenas na esfera Federal –, não se vê na população uma grande disposição de abrir mão dessas empresas; e se o povo não liga (ou gosta) de que o Estado seja dono de mais de uma centena de empresas, o que dirá políticos e a burocracia estatal, que se valem disso para fazer política ou garantir benesses aos seus grupos de interesse.

Como a realidade faz com que sejam difíceis os avanços nessa área, que ao menos se criem condições para que as estatais, de fato, sejam instadas a estabelecerem dentro das suas estruturas mecanismos de governança e controle eficazes, aliados à criação de uma cultura de integridade que leva qualquer um a pensar várias vezes antes de tentar lesar a empresa. E claro que existam boas condições de fiscalizar o que essas empresas realmente

têm feito nesse sentido.

A Lei 13.330, sancionada em novembro de 2016 e conhecida como a Lei das Estatais, é uma das melhores iniciativas nesse sentido. Ela estabelece uma série de regramentos e processos de governança e integridade que precisarão ser obedecidos pelas estatais, incluindo regras bastante claras para as indicações de nomes para a alta gestão, a obrigatoriedade de treinamentos para membros do conselho e, obviamente, a implementação de programas de compliance.

A responsabilidade por fomentar a estruturação dos programas e fiscalizar se as estatais estão trabalhando de forma correta será do Ministério da Transparência (CGU), que com a lei ganha um importante reforço legal para executar uma missão que já era responsabilidade sua. Por diferentes motivos, o ministério encontrava resistência histórica para fiscalizar as grandes empresas estatais, o que limitava o seu escopo de atuação. Essa dificuldade ficou bastante explícita na Petrobras, no auge das investigações da Lava Jato. Na época, o então ministro da pasta, Jorge Hage, manifestou reiteradas vezes das dificuldades que o órgão de controle vinha enfrentando para ter acesso à documentação da Petrobras, que alegava que por ser uma empresa mista, não poderia entregar certas informações à CGU.

Nesta entrevista exclusiva para LEC,

o ministro interino da CGU, Wagner Rosário, conta sobre como o Ministério da Transparência está se preparando para fiscalizar os requisitos da nova lei pelas estatais do Governo Federal.

LEC: A entrada em vigor da Lei das Estatais muda a relação entre a CGU e as empresas estatais do Governo Federal?

Wagner Rosário: A lei veio suprir uma lacuna muito grande e estabelece marcos importantes para a governança das empresas estatais, como o processo de contratações e a obrigação de as empresas melhorarem os seus processos de governança. Isso facilita muito o trabalho da área de controle, que atua muito na fiscalização. Se não temos normas claras para navegar, tudo fica mais difícil.

A CGU está criando uma estrutura específica para dar conta de fiscalizar as cerca de 150 estatais sob sua responsabilidade?

Nós criamos uma diretoria de estatais há pouco mais de dois anos. A diretoria, especificamente, foi criada há pouco mais de um ano, dentro da secretaria de controle, por conta da aprovação da lei. Mas nós já vínhamos trabalhando com a matéria. A casa é dividida em coordenações que, por sua vez, são divididas por ministérios. A coordenação em cada ministério ficava responsável pela fiscalização das estatais atreladas àquela pasta. Essa foi a nossa preparação e, agora, estamos colhendo os resultados.

Quais têm sido os principais focos de atuação nas estatais?

Estamos trabalhando em diversas frentes, com um apoio muito grande para que as previsões da lei sejam implementadas nas estatais. Isso vem acontecendo paulatinamente. Uma das nossas áreas de atuação hoje é justamente analisar os critérios vinculados à implementação de planos de integridade que evitem casos de corrupção nessas estatais, sempre atuando por meio de critérios básicos da área de auditoria: relevância, criticidade e materialidade. Já fizemos auditoria em 28 estatais e estamos priorizando essa verificação para checar se as empresas estão realmente implementando seus planos de integridade para prevenir a corrupção.

Com base nessas 28 auditorias, já é possível fazer alguma avaliação?

Os bancos são muito mais desenvolvidos em termos de compliance no mundo inteiro, porque já estão submetidos há diversas normas globais que regulam a atividade. Então, é lógico que quando a gente vem para a área pública os bancos estatais estão mais à frente, porque estão submetidos às mesmas regras que regem todas as instituições financeiras privadas e públicas. A Petrobras também evoluiu demais com a sua estrutura de compliance. Mas temos estatais que estão num nível próximo de zero. Independentemente disso, nós estamos iniciando esse trabalho agora, e não vemos como o melhor caminho já iniciar fazendo críticas. Temos trabalhado na identificação dos problemas e buscamos apoiar essas entidades a implementarem um programa de compliance efetivo. Digo efetivo, porque hoje nós temos um problema. Existem muitas soluções prontas no mercado. Aí a pessoa implanta o sistema e fala: “Tá aqui o meu plano de integridade, meu código de conduta, o canal de denúncias, minha área de conflito de interesse, os treinamentos que promovi com os servidores...” A cultura de compliance não está inserida na alta administração, não está na agenda do servidor e aquilo acaba virando simplesmente um produto que não traz muito resultado de verdade.



WAGNER ROSÁRIO,
DA CGU: apoio para
fomentar a cultura de
integridade nas estatais.

Foto: Divulgação/CGU

Como vocês têm ajudado as empresas a estabelecerem um programa adequado à realidade de cada uma delas?

Iniciamos um trabalho de fomento para que as empresas identifiquem os riscos aos quais estão submetidas, que são diferentes entre si e, com base nessa análise, construam códigos de ética que estejam inteiramente relacionados aos riscos a que cada empresa está submetida. Esperamos que com as auditorias e os programas que estamos montando, com o passar do tempo, nós tenhamos a integridade bem disseminada nas estatais.

A Lei 13.330 estabeleceu critérios objetivos para as indicações e contratações de altos dirigentes e conselheiros. Essa fiscalização está dentro do escopo de vocês?

A CGU, durante a fiscalização da empresa, pode verificar sim se os critérios da lei foram seguidos, especialmente na indicação dos diretores e nos altos cargos da administração. Existe uma série de critérios para essas indicações: se o profissional já tinha exercido atividade anterior na área, se tem a experiência profissional adequada, se já exerceu cargo de direção. Tudo isso entra na nossa auditoria. A indicação faz parte dos mecanismos de governança e integridade aos quais as empresas estão sujeitas, que estão expressos na lei e compõe o nosso escopo de investigação.

Apesar de trazer mais objetividade, a Lei das Estatais não torna o processo de indicação e contratação imune. Na Petrobras, os diretores envolvidos na Lava Jato cumpriam com os requisitos

técnicos para o cargo. O modelo de governança do País se baseia, em alguma medida, também em indicações políticas para cargos públicos, inclusive para as estatais. Como atuar para evitar que essas indicações não sejam burladas?

Este é um ponto muito importante. Não se pode dizer que a questão do envolvimento em corrupção, da falta de ética, está vinculada a uma indicação política. Como você disse, servidores de carreira se envolveram em casos dessa natureza. Não podemos simplesmente demonizar a indicação política. Ela só precisa vir respaldada por critérios técnicos. Um presidente, no exercício do poder, vai querer indicar seus ministros e outros dirigentes. Se a indicação for política, desde que cumpra os critérios técnicos para aquela posição, qual o problema?

E a questão da cooptação dos servidores?

A partir do momento que nós temos uma pessoa exercendo o cargo para o qual foi indicada, como fazer com que ela – caso submetida à pressão ou a uma situação na qual possa obter uma vantagem ilícita – não sucumba às tentações e mantenha-se íntegra? Você não muda isso da noite para o dia. Mas eu acredito na mudança das regras e na criação de sistemas que permitam identificar os riscos e mitigá-los. Por exemplo, um servidor que tem a responsabilidade de fechar contratos com fornecedores. O cargo em si já gera um risco maior de que esse servidor pode se corromper ou ser cooptado. Existem casos que – seja pela função ou pelos valores envolvidos, demandam a revisão das decisões desse profissional por outras instâncias. Isso nada mais é do que uma prática de gerenciamento de riscos. E nós estamos estabelecendo essas práticas dentro dos programas de integridade das estatais. Não é só apontar o dedo e dizer: “fulano fez isso”. É ir além e estabelecer mecanismos para que isso não aconteça. Também é importante fazer um trabalho muito forte de campanhas sobre ética, de boas práticas, de treinamento dos códigos de conduta. Assim as pessoas poderão ter a exata noção do que é

ético e do que não é. Do que é corrupção e do que não é corrupção.

Qual o maior desafio para as estatais estabelecerem uma cultura de integridade?

Nós não temos uma cultura de integridade no País. Não é só no serviço público. É no público e no privado. A grande dificuldade dos planos de integridade é a mudança da cultura da empresa. Nós estamos implementando o programa de integridade do governo federal. Estamos fazendo por etapas, e até dezembro, devemos estar com ele espalhado pelo Brasil inteiro. Agora, numa empresa você tem que mudar a cultura interna apenas daquela empresa. No nosso caso, você tem que mudar a cultura de uma nação. É só esse o desafio do presidente.

E o que a CGU pode fazer nesse sentido? Até porque é algo que vai muito além do trabalho da pasta.

Fechamos uma parceria com o Ministério da Educação para inserir os assuntos de ética e cidadania dentro da grade curricular das crianças brasileiras. Em breve vamos fazer o anúncio desse material, e não do plano, que já está em andamento. Agora, isso vai mudar as coisas? Não de imediato. Talvez, a nossa geração não veja essa mudança. Mas nós temos de começar de algum lugar, ou daqui a 50 anos vamos estar falando disso, dos mesmos problemas e da necessidade de mudanças. Teremos de criar uma nova geração que, ao assumir cargos públicos, já venha com uma formação ética que torne muito mais fácil inculcar na cabeça das pessoas que não vale a pena ter um comportamento corrupto dentro de uma empresa estatal, que vai penalizar toda a população brasileira. Não é fácil, mas é um caminho que a gente tem para mudar a realidade.

A diretoria de estatais da CGU tem uma ligação direta com as empresas, que permita o acesso a qualquer momento, ou o acompanhamento remoto?

Nós temos o acesso aos sistemas por meio da nossa área específica de auditoria. Eles acessam o sistema e verificam

tudo, mas durante o período de auditoria. Temos acesso total aos sistemas mais corriqueiros da empresa. Mas, se identificada a necessidade de acessar um sistema mais específico, nós pedimos o acesso e ele tem sido dado sem maiores problemas. Temos um grupo que audita a Petrobras, por exemplo, e que acompanha a empresa há bastante tempo. Dessa forma, eles vão aprendendo sobre a empresa. Esse grupo já identificou que um dos grandes riscos da empresa, agora, serão os desinvestimentos.

Mas vocês têm como replicar esse trabalho em todas as estatais?

Não atuamos como uma grande central que acompanha todos os dados, até porque seria impossível dado o tamanho da Petrobras e de outras empresas. Temos um número pequeno de auditores para um grande número de atividades. Mas, essas empresas públicas têm áreas de auditoria interna próprias e nós levamos isso em conta. Se a empresa tem uma área de auditoria bem estruturada, nossa equipe tende a ir menos lá. Agora, se a empresa tem muito auditor e, ainda assim, tem problemas, teremos de ir lá mais vezes.

Para finalizar, existe alguma possibilidade real de que ainda neste ano, os órgãos de controle cheguem a um denominador comum em relação aos acordos de leniência baseados na Lei Anticorrupção?

Sim e acho que nunca estivemos tão próximos de chegar a um consenso. Temos ainda algumas diligências, mas caminhamos muito no último ano e a probabilidade de chegarmos a um consenso, não vou dizer nem nessa legislatura, mas em mais dois ou três meses é grande. Acho que já passou da hora de resolvermos isso. Estamos tendo reuniões com todos os órgãos, já tivemos uma com todos os órgãos em conjunto neste ano. O Estado brasileiro tem que apresentar uma solução para esse problema de uma forma que fortaleça esse importante instrumento de investigação e fiscalização. Não é questão de ser possível, é algo que tem de acontecer.



Um dos setores mais importantes e modernos da economia brasileira, o agronegócio ainda está muito atrás quando o assunto é a adoção de políticas de integridade. É a hora de avançar com essa agenda no campo

Um dos raros setores da economia onde o Brasil é, além de um grande mercado, uma referência global de eficiência, o agronegócio brasileiro nunca teve tantos holofotes sobre si quando o assunto é a corrupção de agentes públicos. Não que ela não existisse. Mas, a amplitude do setor, o forte lobby no congresso, além da sua pulverização e até mesmo de questões de ordem geográfica – é um negócio que acontece, majoritariamente, longe dos grandes centros urbanos – o mantinha distante da grande mídia. Até que veio a operação Carne Fraca, que atingiu

em cheio a reputação do agronegócio brasileiro ao mostrar (de forma desnecessariamente espalhafatosa, diga-se, amplificada pela demora do governo em responder de maneira adequada à situação) um esquema de corrupção, para que fiscais fizessem vista grossa a supostos problemas sanitários e de controle de qualidade em unidades de alguns dos principais produtores do setor no Brasil, incluindo a JBS e a BRF. Está última, inclusive, foi alvo de uma nova fase da Carne Fraca, já no início de 2018, envolvendo a suposta falsificação de informações regulatórias, para evitar a fiscalização. Na sequência, o escândalo da JBS – que trouxe luz para os gigantescos

e generosos financiamentos concedidos pelo BNDES e outros bancos públicos à empresa dos irmãos Batista quando da estratégia dos campeonatos nacionais. Não são os primeiros escândalos de corrupção envolvendo o setor, mas eles envolveram as duas gigantes brasileiras do setor, empresas líderes globais em suas respectivas áreas de atuação.

O setor se viu no olho do furacão. E, como o agronegócio é o grande exportador brasileiro, violações de compliance como essa, que incluem a cooptação dos fiscais responsáveis por garantir as boas práticas na produção de alimentos que serão consumidos por seres humanos no mundo inteiro, gera uma série



de questionamentos sobre a qualidade do produto brasileiro, restrições e, até mesmo, a suspensão de produtos agrícolas brasileiros, como se viu após o escândalo da Carne Fraca.

Por isso, o tema da integridade entrou, de vez, na agenda do setor. “O mercado exige cada vez mais transparência nas operações de agronegócio, independentemente do envolvimento de entes públicos”, pontua Álvaro Gallo, advogado especialista em Direito Societário e coordenador da área de agronegócios do escritório Trench, Rossi e Watanabe. Para o especialista, os maiores investimentos do setor em tecnologia e a busca constante por mais eficiência e produtividade, se alinham as questões de compliance. “Nas operações de aquisição, ou fusão, as empresas compradoras estão dando um foco maior a questões como se as empresas-alvo têm políticas de descarte de resíduos sólidos, compliance ambiental e programa de integridade”, exemplifica

Álvaro. Apesar de ser muito raro acontecer uma quebra de acordo de compra por problemas de compliance, os compradores costumam investir muito nessa área após a aquisição, especialmente para estabelecer melhores práticas rapidamente.

O Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) tem puxado a fila e se posiciona como um grande fomentador do tema junto aos produtores. A pasta estruturou, no ano passado, a unidade de integridade do ministério, composta pelas áreas de Ouvidoria, Correição, Comissão de Ética e a área de Controles Internos, que também é responsável pelo tema de compliance. “Todo esse grupo que envolve o tema da Integridade foi chacoalhado no último ano”, afirma Cláudio Torquato, chefe da área de Controles Internos do ministério, que destaca entre as primeiras iniciativas na área o lançamento do código de conduta, a revisão da área de Correição e o estabelecimento de um Canal de Transparência único, capaz de atender inclusive aos cidadãos que buscam informações. “Internamente aconteceu muita coisa nova desde o ano passado. Precisávamos mudar, estabelecer regras que não existiam dentro do ministério e dar competência para algumas unidades”, lembra Cláudio. Ele diz que, vencida essa primeira etapa da estruturação da unidade, agora é a hora de “massificar” a política de integridade por toda a pasta. Como exemplo, ele diz que algumas áreas internas, até bem pouco tempo, não eram alvos de nenhum tipo de avaliação sobre conflito de interesses. Hoje, elas já precisam responder as consultas e obter autorização prévia para seguir em frente caso exista o conflito. Na área de ouvidoria, o fluxo de entrada e saída das denúncias também já está definido. “Com a publicação do código de conduta, começamos a trabalhar e estabelecer melhor os limites de relacionamento entre o ministério e o setor produtivo”, reforça Cláudio Torquato.

Criada em 2016, a área de Correição é quem terá a responsabilidade de

apurar os casos de corrupção envolvendo servidores subordinados à pasta. Cláudio destaca que hoje, a área conta com um time de profissionais bem treinados para atuar na área disciplinar. A mesma área também terá a responsabilidade por tocar os processos de responsabilização de pessoas jurídicas. Neste momento, profissionais da pasta estão começando a se capacitar, junto à Controladoria-Geral da União, sobre a Lei Anticorrupção. Dentro de algum tempo, o ministério também estará atuando nesta sara junto às empresas do setor, o que estabelece de forma ainda mais peremptória a necessidade do setor passar a olhar com atenção para as políticas de compliance.

NATURALMENTE COMPLEXO

O agronegócio é um setor com muitas camadas e diferentes níveis de complexidade. A cadeia produtiva do setor é extensa, heterogênea e faz uso intenso de parceiros e terceiros. Isso faz com que o setor demande, em tese, programas de compliance robustos. Mais do que isso, o programa de compliance de uma empresa do agronegócio tem que ser bem estruturado para dar conta dos riscos e peculiaridades dos diferentes tipos de negócio que compõe esse mercado. E, saber avaliar o negócio e entender onde está esse risco é um aspecto relevante, como diz Muriel Sotero, advogada especialista em compliance também do Trench, Rossi. “Em muitas empresas o risco (de compliance) está mais aparente e é óbvio; como numa empresa com muitas vendas governamentais. No agro, existem muitos riscos diferentes por conta da dinâmica da atividade: muita fiscalização trabalhista – a CLT tem regras específicas para trabalhadores do campo, com forte acompanhamento do MPT –, muitos processos de importação e exportação que envolvem despachantes, e atividades terceirizadas que acabam gerando risco maior, até por não terem tanta gerência direta sobre esses terceiros”, pontua Muriel. Fernanda Fauze, também advogada especialista em compliance

do Trench, Rossi, reforça o foco nos terceiros. “Como mitigar os riscos de terceiros é um tema que está deixando o pessoal sem dormir. E, o agronegócio é um setor muito amplo e que usa muitos terceiros por toda a sua cadeia produtiva”, diz.

Ao menos para as grandes empresas do setor, muitas delas gigantes multinacionais já expostas ao FCPA, a legislação de combate à corrupção no exterior dos Estados Unidos, à questão dos terceiros já era uma preocupação. Mas, Muriel reconhece que a demanda dos clientes do setor em relação ao tema aumentou.

Nesse novo contexto, os produtos rurais – muitos deles pequenos agricultores ou pecuaristas – que são à base de sustentação do negócio representam um ponto bastante sensível. É uma área que as grandes empresas, que compram desses produtores, tem de olhar com muito critério. Não é incomum no setor, que as grandes empresas firmem um contrato que trata esses produtores como “integrados”, um modelo no qual existe um compromisso mais firme e estável da parte da empresa e que lhes permite estabelecer alguns controles próprios sobre os produtores, com o objetivo de manter um padrão de qualidade nos processos, incluindo controles relacionados à integridade.

UM INCENTIVO PARA O COMPLIANCE

Num mercado que é globalizado e altamente integrado, ao mesmo tempo em que também é bastante regulado e sempre muito combativo na defesa dos interesses dos produtores de cada país, é de se supor que o Brasil não conseguira atingir essa excelência em vários setores do agronegócio, com vendas bilionárias para vários mercados do mundo, se o setor não tivesse, na prática, uma política de compliance. “Lá fora isso é comum e cobrado de quem transaciona no exterior. Dito isso, é lógico que nós temos no setor agrícola empresas que tem políticas de compliance. Mas, por que elas não aparecem, ou não concorrem a premiação como o Pró-Ética? E, se concorrem, porque elas não estão ga-



MURIEL SOTERO E ÁLVARO GALLO, DO TRENCH, ROSSI: assim como a tecnologia melhorou o trabalho no campo, o compliance também vai. É só uma questão de tempo.

Foto: Divulgação/TRW

nhando? O que nós queremos é instigar as empresas do setor do agronegócio a implantar políticas de compliance que possam ser reconhecidas”, afirma Cláudio, do MAPA.

Em meio a todo esse movimento novo de fomento ao compliance no setor agrícola, a criação do Selo Agro+ Integridade é a cereja do bolo. Anunciado pelo ministério no final de 2017, o reconhecimento será concedido às empresas do agronegócio que desenvolvam boas práticas de gestão de integridade, ética e sustentabilidade. As premiadas poderão utilizar o selo em seus produtos, campanhas publicitárias e nos meios de comunicação. A pasta diz que o selo será amplamente divulgada no site do ministério e nas ocasiões em que se dê destaque à premiação. O reconhecimento tem validade anual e as inscrições estarão abertas até o dia 31 de maio. A premiação acontece no Dia da Agricultura, 17 de Outubro.

Egresso da Controladoria-Geral da União (CGU), Cláudio acredita que o tema ainda é pouco difundido dentro do setor. É nesse cenário de fomento ao compliance que o selo se insere. “Ele não é uma certificação e nem é o nosso objetivo competir com a CGU”, explica Cláudio.

Os problemas recentes foram um

incentivo a mais para criar o selo reconhece o dirigente do MAPA. Para ele, de nada adianta o ministério buscar uma mudança de cultura interna se a pasta não fomentar essa mudança também externamente. “O setor agrícola, quer queira, quer não, vai ter que correr atrás dos programas de integridade”, acredita Álvaro, do Trench, Rossi. Mesmo com as gigantes globais, a agroindústria é um negócio ainda muito concentrado no campo, e também, executado por pessoas que vem dessa tradição. Isso pode impor um desafio adicional para estabelecer políticas de compliance por todo o setor, tendo em conta que o tema, além de novo, tende a ser um pouco distante da realidade do dia a dia dos produtores.

Por isso também a importância de os dois lados, setor público e setor produtivo, falarem a mesma linguagem. “Essa é a postura que o mercado espera. Valorizar as empresas que tem um programa de compliance e que se alinham com a nossa mudança de cultura interna do MAPA”, destaca o chefe de Controles Internos do ministério.

O prêmio vai olhar para três frentes críticas para o agronegócio. Além da parte de anticorrupção, o comitê gestor do selo vai levar em conta a atuação da empresa em responsabilidade social, com

Foto: Divulgação/MAPA

especial atenção ao calcanhar de Aquiles do agronegócio: a questão de trabalho análogo à escravidão e trabalho infantil; e, por fim, para a sustentabilidade. “As empresas que quiserem ser reconhecidas com o selo vão ter que demonstrar que operam com boas práticas agrícolas, dando o tratamento adequado aos resíduos sólidos e ao uso de defensivos agrícolas, além de demonstrar as medidas que tem adotado para se alinhar a agenda 2020, que o Brasil assinou com a ONU”, reforça Cláudio Torquato. O compliance regulatório clássico está fora das análises para o Agro + Integridade, uma vez que a fiscalização sanitária é feita por uma unidade específica e que não faria sentido ser reavaliada. Mas, se a empresa tiver qualquer apontamento indicando problemas nessa seara, como adulteração de produto ou outros apontamentos que apareçam numa lista específica mantida pela área de fiscalização, ela está automaticamente excluída do processo.

Para Álvaro, o governo está focado em mostrar o que é agronegócio brasileiro para o mundo. O advogado pontua que muitos dos problemas enfrentados pelo setor no exterior acontecem por mero desconhecimento do funcionamento do setor no País. Nesse sentido, o selo pode ajudar a tornar mais reconhecidos nos mercados globais os produtores brasileiros que investem em políticas de integridade.

Num primeiro momento, a análise



para a obtenção do selo será mais formal em relação aos processos de compliance. “É uma análise básica, relacionada à formatação dos programas e à sua aplicação. Não vamos fazer diligência, nada disso. É realmente um incentivo para inserir a cultura de compliance na área. Isso é o principal. Quando ele estiver falando compliance, direitinho, aí ele vai estar pronto para subir o sarrafo e inscrever a empresa dele no Pró-Ética”, pontua Cláudio. Até o fechamento dessa reportagem, no final de março, mais de 100 empresas estavam se cadastrando para enviar a documentação.

Pode parecer pouco para quem vive o compliance intensamente há alguns anos. Mas, é o início, um momento de virada de página que requer paciência

CLÁUDIO TORQUATO, DO MAPA: o ministério “chacoalhou” sua área de integridade e controles internos. Agora, quer difundir essa cultura por todo o setor.

de ambos os lados. “Temos milhares de empresas do agronegócio, produtores e processadores, eles são grandes, são ricos, mas ainda existem muitos paradigmas. É uma barreira que precisa ser superada”, acredita Álvaro Gallo. Não será em um ano que o padrão do setor vai mudar radicalmente, mas que as coisas vão mudar, elas vão. Até porque, quem não estiver dentro desse contexto, vai ser afetado. “Os bancos vão oferecer condições melhores para quem estiver com o compliance adequado, com governança, porque eles vão representar menos risco. Os resistentes (às mudanças) vão sair ou vão ter que repensar o negócio. Entre cinco e dez anos vamos ter um cenário bem diferente”, acredita o advogado.

Uma boa analogia sobre a capacidade de adaptação do agronegócio brasileiro é a adoção de tecnologia no campo. Hoje, não existe uma lavoura que opera sem o mínimo de tecnologia embarcada. Mas, isso não aconteceu de uma hora para outra. E, muito menos sem resistência. Hoje, essa tecnologia tem permitido o aumento de produtividade, com o uso de menos mão de obra, mas pagando mais aos seus empregados. “No futuro, vamos olhar para esse momento como muito impar para o setor. O momento em que o setor começou a abraçar o compliance”, conclui Cláudio Torquato.

O SELO AGRO+INTEGRIDADE visa dar uma segurança a mais sobre a qualidade dos processos envolvidos na produção dos produtos do agronegócio brasileiro, especialmente para grandes consumidores, como as redes de varejo, e compradores internacionais. A premiação será concedida às empresas do agronegócio que desenvolvam boas práticas de gestão de integridade, ética e sustentabilidade. O selo terá validade anual e as inscrições estarão abertas até o dia 31 de maio. A premiação ocorrerá no Dia da Agricultura, 17 de Outubro. O Comitê Gestor do Selo será composto, majoritariamente, por representantes de órgãos e entidades não governamentais. Para participar, a empresa deverá comprovar a existência de um programa de compliance com

Código de Ética ou de Conduta aprovado pela sua diretoria ou pelo conselho administrativo e divulgado interna e externamente; realização comprovada de cursos e treinamentos para empregados e dirigentes sobre os temas relacionados ao programa; a existência de um canal de denúncia efetivo, com discriminação detalhada de seu site na internet, da forma operacional de funcionamento e dados de desempenho, tais como quantidade de denúncias registradas, analisadas, investigadas e tratadas para que se comprove sua efetividade. Além disso, a empresa precisa comprovar que é signatária do Pacto Empresarial pela Integridade e Contra a Corrupção, promovido pelo Instituto Ethos. Mais informações podem ser obtidas pelo e-mail: compliance@agricultura.gov.br.

MUITO MAIS DO QUE DIFERENÇAS CULTURAIS

Falta de modelo bem definido de gestão é um dos desafios para o compliance avançar nos hospitais públicos



Foto: SECOWAM

SALA DE TOMOGRAFIA EM HOSPITAL PÚBLICO DE MANAUS: controle difuso e oscilações na gestão dificultam a consistência da implementação do compliance.

Em um caso bastante emblemático e difundido pela Imprensa, em julho de 2017, uma série de auditorias realizadas pela Controladoria-Geral do Estado de Mato Grosso (CGE-MT) em processos referentes à judicialização da saúde pública, nos dois anos anteriores trouxe sérias evidências da prática de sobrepreços exorbitantes nos procedimentos médicos cobrados por hospitais particulares, em comparação com os valores praticados no mercado dos prestadores de serviços de saúde em Mato Grosso. Num dos casos mais escandalosos, um hospital cobrou perto de R\$ 170 mil do Estado para a realização de um procedimento em um paciente do Sistema Único de Saúde (SUS), que, segundo análise da CGE poderia ter sido realizado por R\$ 25 mil, com base na tabela de Classificação Brasileira Hierarquizada de Procedimentos Médicos (CHBPM).

Como resultado dessa e de outras avaliações, a Controladoria emitiu um documento no qual expressou com todas as letras o fato de que as empresas têm encontrado na judicialização alternativa para compensar os baixos va-

lores de remuneração praticados pelo SUS, mas, aproveitando-se da situação emergencial e diante da falta de normatização de procedimentos e também da deficiência de articulação entre os Poderes Executivo e Judiciário, acabam por pleitear e cobrar do Poder Público, valores bem superiores aos que cobram dos planos de saúde particulares e, até mesmo, dos pacientes que bancam seus tratamentos médicos com recursos próprios. Simultaneamente, o órgão emitiu recomendações e orientações à Secretaria de Estado de Saúde (SES), para que esta fizesse uma avaliação mais rigorosa da adequação dos procedimentos e dos preços cobrados pelas empresas prestadoras de serviços de saúde antes da efetivação do pagamento, a fim de evitar pagamento de valores desproporcionais.

Para ilustrar o desafio, José Alves Pereira Filho, auditor e secretário-adjunto de Controle Preventivo da CGE-MT, cita o exemplo de seu estado. “Embora o conteúdo da Lei Anticorrupção sinalize, para que as organizações estejam mais atentas às questões de riscos, as avaliações de controle interno realizadas pela CGE-MT junto à Secretaria de Estado de Saúde (SES)

continuam sinalizando práticas de conduta irregular dos fornecedores. Hoje, no estado de Mato Grosso, temos processos administrativos de responsabilização em andamento contra mais de 50 empresas. Mas, nem por isso percebemos uma movimentação consistente do setor para implantar programas de compliance”, constata o auditor do Mato Grosso.

DEGRAU DE EFICIÊNCIA

Esse é apenas um caso entre muitos semelhantes que acontecem, hoje, no Brasil. E, suscitam naturalmente a discussão de como o compliance poderia contribuir para minimizar sensivelmente tais tipos de ocorrência. E, mais: existira uma diferença no entendimento e, talvez, um “degrau” de eficiência na proposta de gestão do compliance entre os hospitais públicos e privados?

Para Angela Fan Chi Kung, sócia da área de Life Sciences do Pinheiro Neto Advogados, existe mesmo um abismo entre os dois ambientes. “A gestão do compliance nos hospitais privados é mais dinâmica e efetiva, e depende (principalmente) do nível de comprometimento da cúpula. Nos hospitais públicos o controle é difuso

e o poder descentralizado, o que dificulta a gestão”, avalia.

Ordinariamente, não há razão para que a proposta de compliance seja diferente entre os hospitais públicos e privados. Entretanto, o que precisa ser considerado é que os desafios para implantação do compliance no setor público são naturalmente maiores por uma questão cultural. Em Mato Grosso, a CGE realiza avaliações de controle interno e o monitoramento do cumprimento de recomendações feitas pela pasta junto à administração pública estadual. Mas, ainda falta a adesão da Secretaria de Estado de Saúde (SES) e, também, a compreensão dos gestores da área de que é preciso ter uma relação forte com os setores que operacionalizam as questões de compliance na secretaria, como as Unidades Setoriais de Controle Interno e de Correição. “No serviço público como um todo, o compliance ainda não está enraizado de maneira adequada, o que acaba refletindo na gestão dos hospitais. Na gestão privada, há uma compreensão mais fácil das ferramentas de compliance, pelo fato de as empresas visarem ao lucro, terem uma cadeia de administração muito bem definida, em que se consegue enxergar claramente quem é o gestor, que é o dono, quem é o administrador”, avalia José Alves.

IMPLANTAÇÃO VERSUS PERCEPÇÃO

Em parte, o modelo de avaliação da integridade das instituições – que leva em conta vários níveis de maturidade – detém parte da explicação dessa diferença de enfoque. As avaliações já realizadas pela CGE-MT na SES indicam um nível inicial de compliance nos hospitais regionais e nas Organizações Sociais de Saúde. Isso porque, nos últimos dez anos, as organizações públicas hospitalares passaram por uma oscilação dos modelos de gestão (administração própria, consórcios intermunicipais, organizações sociais, intervenções, encampações etc.). “Então, como ainda inexistia um modelo bem definido e or-

ganizado, não há sinalização da implantação de programa de integridade nos hospitais de competência do estado em curto prazo”, afirma.

Para o advogado Benny Spiewak, especialista no setor de saúde e sócio-gerente do escritório SPLAW, as diferenças entre o entendimento da proposta nos dois ambientes se dá muito mais em termos de implantação do que em percepção de importância. De acordo com o especialista, tanto entidades privadas quanto públicas valorizam princípios e bases do compliance, embora encontrem desafios e obstáculos internos diversos. “O programa de um hospital público é surpreendentemente menos dinâmico. As instâncias de aprovação são múltiplas, assim como as determinações estatutárias e legislativas. Na esfera privada, a implantação é feita de maneira mais assertiva e dinâmica”, observa o advogado.

Assim, pelo menos em termos gerais, os principais pilares do programa de compliance são semelhantes para os dois modelos de hospitais, públicos e privados. Ambos focam no conflito do corpo clínico com fornecedores, fraudes em procedimentos de alta complexidade, gestão de licenças e alvarás de funcionamento, precisão na gestão de custos por desfecho clínico, modelo de remuneração médica e as leis de anticorrupção pública e a privada (anticoncorrencial). Nos hospitais públicos, o compliance se soma às leis de licitação pública e a de improbidade administrativa, proteção e manutenção dos ativos e com as diretrizes do Tribunal de Contas da União e da Controladoria Geral do Estado, quando da revisão dos contratos firmados e suas respectivas despesas.

CENÁRIO DE DESAFIOS

Uma particularidade de alguns hospitais privados e Organizações Sociais de Saúde que possuem convênio com o setor público é que ambas devem incluir no seu programa de integridade os pro-

cedimentos de educação, treinamento, monitoramento e controles dos contratos de parceria público-privada que envolvam os serviços de Regulação sobre Sistemas de Saúde, Regulação da Atenção à Saúde e Regulação do Acesso à Saúde, visto que seus gestores, ainda que vinculados a uma entidade privada, tem responsabilidade civil, administrativa e criminal de funcionário público, a medida em que administram recursos públicos com destinação aos serviços da saúde.

“Os principais desafios dos hospitais privados está na integração dos esforços da gestão do programa de compliance com o corpo clínico e a diretoria executiva (áreas administrativas), o engajamento de médicos e residentes em declarar seus conflitos com fornecedores e o desenvolvimento de um modelo de remuneração médica que não incentive o corpo clínico a receber a maior parte de sua remuneração em honorários variáveis – ou seja, quanto maior volume de procedimentos realizado no hospital maior será o seu ganho”, destaca Gustavo Lucena, sócio-líder da área de Risco Regulatório e do segmento de HealthCare da Deloitte Brasil.

Já para os hospitais públicos, os maiores desafios estão na contratação de mais profissionais da saúde por meio de concursos públicos, reduzindo o uso de institutos e fundações privadas para compensar uma aparente falta de servidores públicos da saúde nos hospitais, e a educação e capacitação da diretoria executiva em assuntos como contabilidade pública, finanças e planejamento estratégico, bem como a implementação da gestão de custos por procedimento, que permita apurar corretamente os custos da saúde por especialização. “Tudo isso melhora a gestão financeira desses hospitais e a atuação preventiva, corretiva e disciplinar no processo de licitação de serviços e compras de materiais e medicamentos”, conclui o executivo da Deloitte.

SESSÃO DO TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO: a Justiça do trabalho começa a enxergar as práticas de compliance como aliadas.

A briga começa a valer a pena

Dossiês bem montados podem ajudar as empresas a sustentarem na Justiça demissões por justa causa em casos envolvendo fraudes, corrupção e outras violações graves ao código de conduta

Claro que ninguém gosta quando acontece. Mas, é numa situação de violação ao código de conduta o momento do programa de compliance se provar eficaz de verdade, deixando claro que as regras que ali estão não são figurativas e que aquela companhia não transige com desvios éticos, não importa se quem tenha os praticado seja um reles empregado ou o seu presidente.

E, é justamente nos casos mais graves envolvendo fraudes ou casos de corrupção, que a atitude deveria ser

exemplar, incluindo a demissão por justa causa do funcionário. De acordo com o mais recente relatório de fraudes publicado pela Association of Certified Fraud Examiners (a associação global que reúne os especialistas em investigações de fraudes corporativas), com dados de 2016, as fraudes derivadas de corrupção atingem cerca de 1/3 das empresas entrevistadas e que reportaram seus casos à pesquisa. Na média, os desvios por esse tipo de infração geram US\$ 200 mil em prejuízos para a empresa. Valor muito superior às fraudes que envolvem desvio de materiais, por exemplo, que são muito mais volumo-

sas. Ainda mais impactantes do ponto de vista dos valores, as fraudes financeiras, que atingem menos de 10% dos entrevistados, acabam custando, na média, US\$ 1 milhão cada. Na América Latina, ambos os delitos têm percentuais de incidência superior. A corrupção atinge incríveis 45% de incidência entre as empresas da região participantes da pesquisa, enquanto as fraudes financeiras afligem 15%.

Por tudo isso, poucas coisas são mais frustrantes do que ter de fechar um acordo generoso com um funcionário, mesmo tendo a certeza de que ele é culpado de um grave delito contra a empresa. É o

tipo de situação que cria uma mácula no discurso de que aquela companhia não tolera nenhum desvio de ordem ética. A situação tende a ganhar carga mais negativa quando o caso se espalha em meio à boataria do cafezinho, que existe sim até nas melhores empresas.

MERECIDO, NEM SEMPRE POSSÍVEL

São vários os motivos que levam as empresas a abrirem mão de demitir um funcionário envolvido em situações de delito, mesmo nos mais graves, por justa causa. Uma delas é a opção da empresa de não expor publicamente o que aconteceu, algo ao qual ela está sujeita uma vez que o caso chegue aos tribunais. Outro entrave é uma percepção histórica de que a Justiça trabalhista é sempre favorável ao empregado e, entre gastar tempo e dinheiro para depois acabar fazendo um acordo mesmo, o melhor é resolver a questão antes dos tribunais e tocar a vida.

A percepção desse viés pró-trabalhador de fato existe. Numa primeira leitura (existe outra, mais técnica, da qual falaremos mais à frente), esse viés reflete um traço da cultura brasileira que tende sempre a se pôr em defesa dos “fracos e oprimidos”, sem, entretanto, se dar ao trabalho de pesquisar, entender e analisar a situação para chegar a tal conclusão. É como se a empresa partisse sempre da posição de vilã que tenta massacrar o pobre assalariado, sem condições de brigar com aquele monstro mitológico.

Mas, é preciso também reconhecer que, em boa medida, muito do que acontece na Justiça trabalhista nesses casos está relacionado com um terceiro motivo, que também leva as empresas a deixarem de bancar uma justa causa: a qualidade das provas obtidas e, nos casos em que se opta por ir à luta, apresentadas ao Juiz.

Assim como são novos para as empresas, os conceitos do compliance também são uma novidade para os tribunais. Isso torna alguns processos típicos da área, como as investigações, um terreno ainda movediço para quem pretende usar esses elementos no Tri-

bunal. Leonardo Mazzillo, advogado e sócio do escritório WFaria, acredita que o Brasil vive um momento de transição, uma vez que não há hoje, um efetivo reconhecimento do Judiciário sobre as políticas de compliance no que tange as investigações internas. “Existe a necessidade de tropicalizar essas políticas para uma adequação à nossa legislação e, principalmente, ao entendimento dos nossos tribunais”, pontua.

Embora não tenha estatísticas, o presidente da Associação Nacional dos Magistrados do Trabalho (Anamatra), Guilherme Feliciano, diz que não é incomum que dispensas com justa causa sejam revertidas na justiça por questões processuais. E isso em todos os níveis.

A demissão por justa causa só é realizada quando o empregado comete uma falta grave, dentro das possibilidades previstas no artigo 482 da CLT, a legislação que rege as relações trabalhistas no Brasil. Por ser uma ação extrema e que pode acabar maculando o currículo do empregado, é fundamental que o empregador, ao buscar essa medida, apresente provas do ato que o levou a essa decisão. E não quaisquer provas. É preciso garantir um conjunto robusto de documentos e de outros elementos comprobatórios que deixem o mais cristalino possível que o funcionário realmente cometeu o ato pelo qual foi demitido. Só documentos, ainda que assinados, não costumam garantir sucesso nos tribunais brasileiros.

MAIOR O ROMBO, MAIS DIFÍCIL A BRIGA

Quanto maior o nível hierárquico do funcionário investigado, a tendência é que maior seja o valor do problema. É natural supor que crimes de maior impacto financeiros, e também por isso, muito mais graves, sejam praticados por profissionais com alçadas mais altas de decisão dentro da estrutura. Embora menos de 20% das fraudes sejam cometidas por altos dirigentes das companhias, tendo como base os dados do relatório da ACFE, o impacto médio financeiro de cada fraude perpetrada por essa turma é

de incríveis US\$ 700 mil.

Em situações como essa, invariavelmente o executivo vai questionar a decisão na Justiça. E estará acompanhado de ótimos advogados, muito bem municiados de informações sobre o caso e a empresa. Por isso, a atenção a esses casos, já que além do prejuízo, as indenizações envolvidas tendem a ser altas, sem falar no abalo moral e na mensagem que isso passa.

É aí que se provam importantes os dossiês de investigação, o resultado final dos processos de apuração e investigação e que reúne os indícios, evidências e provas documentais que servirão de base para a tomada de decisão em relação ao caso, inclusive se a empresa vai demitir o funcionário por justa causa.

CONSTRUINDO O DOSSIÊ

Não é mandatório que o dossiê consiga apresentar provas cabais do ocorrido. Mas, é óbvio que, sem elas, o juiz acaba tendo que decidir com base no depoimento de testemunhas, o que é sempre mais frágil. É preciso um conjunto de evidências e provas fortes para sustentar a justa causa, bem mais do que a necessário para a empresa entender o que aconteceu e tomar medidas como a decisão de demitir o funcionário. Por isso que a grande maioria dos dossiês acaba servindo mesmo para consumo interno. “Em 90% dos casos, os relatórios têm êxito para ajustes nos setores onde o problema ocorreu”, explica Cleber Ikeda, investigador especializado em fraudes e que responde pela área na rede varejista Walmart.

O executivo reforça que esses relatórios precisam ter um escopo bem definido, atendendo a requisitos organizacionais padronizados e passando por todas as áreas envolvidas até que se concretize a sistematização e a montagem do processo. “O canal de ética (ou de denúncias) recebe e gerencia a denúncia, efetiva a triagem e a distribui para as áreas específicas. O andamento da investigação consiste em buscar provas documentais e realizar entrevistas com os colaboradores, que podem ou não terem sido citados

no momento da alegação”, exemplifica o investigador do Walmart.

Para Cleber Izzo, advogado especialista em investigações trabalhistas e de compliance, hoje, há uma atenção maior no que se refere a processos investigativos com a finalidade de coibir condutas e reforçar a mensagem de que sim, há idoneidade dentro da organização. O especialista pontua que o trabalho de investigação deve começar imediatamente após o recebimento da denúncia. Na média, o processo de investigação leva um mês para ser concluído. O ideal segundo ele, é que o dossiê seja entregue dentro do mesmo mês em que a alegação foi feita, até por que, existem denúncias que necessitam de averiguação imediata, tal a gravidade da mesma. “A premissa é básica, quanto maior a gravidade da situação, mais emergencial se torna a montagem do processo, para que a empresa tome as devidas providências sem que haja danos maiores”, lembra o advogado. Apesar de muito mais complexos e de eventualmente demandarem investigações mais longas, acusações de fraude financeira, quando chegam aos investigadores, costumam vir com muitas indicações de como a fraude se dava, o que facilita e muito a investigação, de acordo com Izzo.

Embora deva seguir uma padronização dentro de cada empresa (tratamento igual, lembra?), não se pode ignorar que um processo de investigação, especialmente envolvendo executivos de escalões mais altos da empresa, vai ter muitas particularidades e nuances. Por isso, a apuração desses deve ser feita de maneira muito criteriosa, tendo sempre como base o já citado artigo 482 da CLT. Em casos de violação ao código de conduta que não sejam consideradas de extrema gravidade, é preciso provar que se trata de um funcionário reincidente, que já tenha levado advertências verbais e por escrito antes (devidamente registradas) e, que ainda assim, continuou violando as regras da empresa. Mas, é claro que em casos mais graves como corrupção, conflito de interesses, assédio sexual e desvios financeiros de maior vulto são casos em que a justa

GUILHERME FELICIANO, DA ANAMATRA: as empresas precisam contar com o apoio de profissionais versados na tradição brasileira do Direito do trabalho.



Foto: Geraldo Magela/Agência Senado

causa é, em tese, justificável.

O BRASIL NÃO É OS ESTADOS UNIDOS

A percepção de que a justiça é supostamente mais favorável ao trabalhador, da qual falamos no início da reportagem, também tem uma explicação técnica (e de cultura jurídica) que a justifica. Ao mesmo tempo, ela dá uma mostra de quão difícil é para quem não domina o ambiente do Direito brasileiro, entender completamente a lógica que rege o sistema, que não raro acaba gerando contradições culturais “interessantes”. Por aqui, a justiça do trabalho prioriza o que se consegue demonstrar em termos de realidade, ainda que isso contrarie um documento assinado.

Guilherme Feliciano, da Anamatra, explica que nos países que seguem a tradição do Direito romano-germânico, caso do Brasil, o Direito do trabalho se rege pelo princípio da primazia da realidade, algo não tão relevante nos países que seguem o Direito da *common law*, como Estados Unidos e Inglaterra. “Esse conceito parte da ideia de que existe um grau de subalternidade do empregado

ao empregador. Essa subordinação é chancelada pela lei e dá à empresa, inclusive, o poder de punir o funcionário”, explica Guilherme Feliciano. Na prática, isso permite um entendimento de que nessa relação de forças assimétrica, muitas vezes, é difícil para o empregado dizer: “não concordo”, ou “não assino esse documento”. “Daí o fato de esses documentos assinados no contexto de uma relação subordinante e assimétrica, não valerem tanto numa relação trabalhista quanto valeriam numa relação de compra e venda de um imóvel, por exemplo”, complementa o magistrado trabalhista, que reforça que é por esses motivos que o Juiz leva em conta o princípio da primazia da realidade. “Ele deverá preferir a realidade dos fatos comprovadas em juízo, em detrimento dos próprios documentos e demais elementos formais que sejam trazidos aos autos antes ao processo”, diz.

Nesse contexto, um dos aspectos mais importantes para as empresas, especialmente as multinacionais – justamente as que mais investem em compliance – é cercar-se de profissionais que

conheçam a tradição jurídica trabalhista brasileira. “O funcionário vai dizer que assinou com medo de perder o emprego, ou que assinou porque foi induzido. E aí o juiz vai preferir ouvir as testemunhas, caso ele se convença de que o documento não corresponde à realidade, ou que ele foi assinado em circunstância adversa, o que inclusive deve estar presumido, por causa da relação de subalternidade”, reforça o presidente da Anamatra.

O processo investigativo realizado deve seguir padrões que são aceitos pela Justiça trabalhista brasileira. Nesses casos, os fins não justificam os meios. Isso caso você queira sustentar a justa causa na Justiça. É o caso, por exemplo, de empresas que obtêm provas por meios ilícitos de acordo com a justiça do trabalho, como por meio de grampios sem autorização judicial. Nesses casos, a legislação brasileira é clara: é inadmissível prova ilícita. O Juiz não pode balizar sua decisão naquela prova e, caso não

existam outras, ele vai ser obrigado a reverter a justa causa. Sem falar que a empresa pode ser acusada pela sua atitude que, perante à lei, é criminosa.

Os funcionários investigados e as testemunhas devem ser tratados com respeito. A eles deve sempre ser explicado antes mesmo do início da entrevista sobre o contexto daquele encontro. A menor impressão pelo Juiz de que o investigado foi alvo de uma “armadilha” para gerar provas contra ele, a possibilidade de a empresa ficar em maus lençóis e ver todo o processo ir por água abaixo é muito grande. É uma situação análoga a de um investigado que se recusa a responder aos questionamentos do seu inquiridor, afinal, segundo a Justiça, ele tem o direito de não gerar provas contra ele mesmo. Cleber Ikeda, do Walmart, lembra que o profissional deve ser, inclusive, alertado de que pode deixar a entrevista a qualquer momento caso se sinta desconfortável.

QUEM INVESTIGA, NÃO DECIDE

Para garantir a imparcialidade necessária, o dossiê apresenta, quando muito, sugestões para o encaminhamento do caso, variando de acordo com o caso e com o conjunto de evidências e provas que foi possível produzir. Se o delito foi grave e as provas são robustas, é natural que seja recomendada a demissão por justa causa. Mas, a decisão de seguir ou não a recomendação não cabe a quem fez a investigação.

Aliás, para garantir a imparcialidade, nos casos mais vultosos, esse trabalho é feito por um escritório de advocacia ou uma firma especializada, ambos atuando de forma independente, justamente pensando em garantir a imparcialidade do processo. Nas empresas com programas de compliance mais bem desenvolvidos, em geral, cabe ao comitê de ética tomar a decisão final sobre o caso.

SOLUÇÕES EMPRESARIAIS PERSONALIZADAS

A IAUDIT é uma consultoria empresarial com atuação em todo o país que se diferencia pelo atendimento eficaz e personalizado. Sabemos que cada empresa é diferente, por isso nosso trabalho é feito sob medida para solucionar o que sua empresa precisa.



CANAL DE DENÚNCIAS

Conte com o nosso canal de denúncias para auxiliá-lo na mitigação de riscos em sua empresa e estimular um ambiente de trabalho ético e transparente.



PROGRAMA DE COMPLIANCE

Nossas soluções visam proporcionar um ambiente de gestão de riscos plenamente funcional e integrado à estratégia das empresas.



DOSSIÊS BACKGROUND CHECK

Realizamos pesquisas para avaliação técnica, comercial e reputacional de seus terceiros, fornecedores, clientes, colaboradores e parceiros de negócio.



AUDITORIA E MAPEAMENTO DE PROCESSOS

Mapeamos e auditamos os processos de sua empresa, identificando o fluxo correto e fazendo com que todas as atividades da sua empresa sejam executadas como o planejado.

www.iaudit.com.br • www.e-denuncias.com.br

[f](#) lauditConsultoriaEmpresarial

[in](#) company/iaudit-consultoria-empresarial

+55 11 2113-4900 | 11 3672-0346
contato@iaudit.com.br
Av. Marquês de São Vicente, 1619 – 19 andar
LED Barra Funda, São Paulo - SP, 01139-003

IAUDIT
CONSULTORIA EMPRESARIAL

E-DENÚNCIAS
FERRAMENTAS PARA COMPLIANCE

EM BUSCA DO BALANÇO

Em suma, um dossiê para valer mesmo na Justiça trabalhista brasileira precisa oferecer um conjunto equilibrado de provas documentais e circunstanciais. A aposta em apenas um desses elementos pode não se mostrar suficiente para sustentar a posição da empresa nos tribunais.

A justiça do trabalho se beneficia desses relatórios para chegar ao seu veredito. “O peso dos dossiês é relevante para a justiça do trabalho. Se ele for feito de maneira imparcial e apresentar evidências, fotos, vídeos investigações e gravações, documentos... Enfim, um dossiê robusto, ele será um caso de sucesso”, acredita Cleber Ikeda.

O presidente da Anamatra se lembra de um caso julgado pela associação, que envolvia um banco e a dispensa por justa causa de um alto funcionário que, supostamente, teria violado o sigilo bancário de alguns clientes de alta renda para passar essas informações a terceiros. Uma violação constitucional gravíssima do sigilo bancário dos clientes é motivo claro para uma justa causa. “Seria perfeitamente possível para o banco demitir o funcionário e, depois, caso a situação chegasse a Justiça, esclarecer o fato em juízo mediante provas testemunhais. Só que o banco teve o cuidado de antes de demitir – e não há na lei nada que estabeleça um procedimento sobre isso – fazer uma sindicância, um calhamaço de 400 páginas. Quando o funcionário foi à Justiça dizer que a acusação não procedia, o banco apresentou a sua defesa e todas as provas e documentos que comprovavam o ato. Quando o reclamante negava algo, era possível contradizê-lo no próprio documento. Além disso, as testemunhas convergiram para uma visão mais próxima da empresa. Com todos esses elementos mantive a justa causa e, ainda, oficiei que se avisasse ao MPF por conta do ilícito criminal praticado pelo executivo”, conta Guilherme.

Para o presidente da Anamatra, o avanço do compliance vem em boa hora e representa um movimento que vai ao encontro das garantias constitucionais que se estabelecem em torno dessa matéria.

UMA TRILHA VIRTUOSA

Um tema do Direito trabalhista em debate hoje no Brasil diz respeito à cláusula constitucional que trata do devido processo legal. Estudos têm apontado que ela poderia ser aplicada também às dispensas com justa causa. Guilherme Feliciano diz que, apesar de trata-se de uma discussão técnica, ela é muito interessante. “A expressão que a constituição usa é ‘devido processo legal’. Nós sabemos que esta cláusula é quase que uma tradução literal que vem da 14ª emenda da constituição americana que diz ‘*due process of law*’. Mas, talvez a melhor tradução dessa expressão fosse ‘devido processo de Direito’. Na expressão estrangeira, *law* é Direito e não lei, que é *act*. E *process* é algo muito mais abrangente do que processo judicial, que é *procedure*, tem mais a ver com procedimentos. Se traduzirmos nessa cláusula todo o contexto histórico que o termo carrega, em face da própria tradição jurídica de onde nós importamos o termo, isso alcança, inclusive, esses procedimentos informais realizados no âmbito privado e que podem comprometer o interesse jurídico de alguém, como nas dispensas por justa causa. A ideia do compliance casa perfeitamente com essa concepção de que mesmo nas dispensas com justa causa, que na verdade nos levam ao ambiente privado, algumas garantias de procedimento que decorreriam da ideia maior de devido processo legal poderiam ser aceitas”, explica.

É da tradição brasileira querer legislar sobre tudo. A possibilidade de inserir no texto legal, algo que explicita a possibilidade das investigações internas de compliance serem reconhecidas pelos tribunais, mediante algum tipo de regulamentação sobre

os seus procedimentos poderia ajudar, por exemplo, as empresas a terem mais clareza do que elas poderiam fazer e, também, oferecer uma base mais clara para o julgamento dos juízes.

Guilherme diz que, às vezes, há de fato essa visão distorcida de que o juiz do trabalho tem resistência em admitir a justa causa. Depende muito da cultura em que o juiz está imerso.

Isso tudo poderia ser padronizado? Seria bom que a lei padronizasse isso? Talvez. Mas o segmento patronal dificilmente aceitaria isso hoje. A reforma trabalhista caminhou no sentido de desburocratizar as relações de emprego. Mas, de uma maneira tão enviesada que isso está trazendo mais confusão do que solução. Muitas questões relativas à nova legislação estão subindo para o Supremo por supostos problemas constitucionais, os tribunais não resolvem e gera-se uma insegurança jurídica.

Para Guilherme, o ideal seria fazer de outra maneira, a partir da sociedade civil organizada. “Chegamos a pensar em construir um estudo que buscasse estabelecer uma proceduralização, na perspectiva do Direito brasileiro, na perspectiva do que seria um caminho mais seguro para a empresa fazer valer o seu direito de justa causa, quando ele for existente. E sem agredir o direito dos trabalhadores. Mas acabamos nos ocupando com a reforma trabalhista e, também, concluímos que para que esse material tivesse aceitação no campo patronal, precisaríamos discutir com eles. Não procuramos ainda, mas estamos dispostos. Não podemos fazer sozinhos, precisamos construir algo conjunto”, avalia.

Ainda que a rigor essa seja uma prática corporativa, principalmente das multinacionais. “É muito bom que essa cultura chegue ao Brasil e que com o tempo, se estabeleçam alguns padrões mínimos de encaminhamento desses procedimentos (do compliance em relação às demissões por justa causa), inclusive entre as empre-

sas de menor porte. Ainda que não expresse de forma textual na lei. Na nossa visão, seria um caminho virtuoso para os processos de dispensas com justa causa. É um tema que vai entrar na ordem do dia”, pontua Guilherme, que conclui: “Isso sim é falar de modernização nas relações de trabalho.”

Apresentado por:

**Trench
Rossi
Watanabe.**

Transparência e prevenção à corrupção

Como as maiores empresas brasileiras estão sendo avaliadas



ERIC NAKAHARA E
ALESSANDRO CRUZ,
da área de compliance de
Trench Rossi Watanabe.

A ONG Transparência Internacional publicou, em janeiro de 2018, um estudo inédito realizado no Brasil sobre como as maiores corporações brasileiras estão evoluindo em seus modelos de transparência e de prevenção à corrupção. O estudo, que mediu o nível de transparência das 100 maiores empresas e dos 10 maiores bancos brasileiros, foi apresentado por meio do relatório “Transparência em Relatórios Corporativos” (TRAC), uma das principais publicações da Transparência Internacional. As edições passadas tiveram como foco as maiores multinacionais do mundo e as maiores corporações de mercados emergentes. Segundo a Transparência Internacional, o relatório não avalia o quão éticas são as empresas, tampouco a efetividade de seus programas anticorrupção, já que as informações divulgadas por elas em seus sites podem divergir de suas práticas, mas sim o nível de transparência com o qual elas tratam essas informações. Portanto, o objetivo desta nova publicação é estimular as instituições a adotarem padrões cada vez mais elevados de transparência e que estes compromissos anticorrupção possam ser conhecidos e cobrados pelo mercado e a sociedade em geral.

Os resultados da pesquisa brasileira foram considerados pela ONG como medianos, uma vez que a pontuação média geral foi de 5,7 (numa escala de 0 a 10), com 36 empresas na categoria Ruim/Péssimo (notas menores do que 5). É curioso notar que as empresas investigadas ou condenadas em escândalos de corrupção alcançaram boas notas já que, na tentativa de reverter seus prejuízos financeiros e de imagem, fizeram um investimento maior em compliance.

A metodologia para o caso brasileiro exigiu algumas adaptações, pois somente parte das companhias atuavam no exterior, logo, não ha-

veria como analisar sua prestação de contas em outros países. Por conta disso, as 110 empresas estudadas foram divididas em dois grupos: Índice Geral e Índice de Multinacionais. As companhias foram escolhidas segundo ranking elaborado pelo jornal Valor Econômico, em 2016. Os pesquisadores da Transparência Internacional coletaram informações públicas disponíveis nos sites das empresas para avaliar como essas plataformas divulgam três categorias: programas anticorrupção, estrutura organizacional e dados financeiros sobre a atuação em outros países (a última aplicada somente às multinacionais). As informações são selecionadas seguindo um questionário, que foi disponibilizado na íntegra no relatório, com 26 itens, cujas perguntas são avaliadas com uma nota de 0 (baixo compromisso com a transparência) a 1 (alto compromisso). São 13 questões relacionadas a iniciativas contra a corrupção, oito voltadas à transparência organizacional e cinco ligadas a relatórios por país. A partir dessas notas, é feita a somatória dos itens de cada categoria e seu resultado é transformado em porcentagem. A seguir, as médias são somadas e divididas por três, sendo o resultado convertido numa escala de 0 a 10. Por fim, o relatório inclui diversas recomendações a serem tomadas pelas empresas, governos, investidores e organizações da sociedade civil, com o intuito de contribuir para a transparência corporativa. O Brasil, apenas três empresas não pontuaram em nenhuma das categorias.

No quesito “divulgação do programa anticorrupção”, as empresas brasileiras alcançaram pontuação média de 65%, com 66 delas disponibilizando a ferramenta. Já na dimensão “divulgação de estruturas organizacionais”, o Brasil atingiu 48% de pontuação média. Já na categoria “divulgação de relatórios por país de operação”, o Brasil tem o seu

pior desempenho, com apenas 3% de pontuação média. 41 das 54 empresas pesquisadas nesta categoria não obtiveram nenhum ponto.

Sem entrar no mérito das vantagens previstas em lei para a implantação de medidas de compliance (e o próprio movimento legislativo acerca do tema que temos visto no Brasil), observamos uma tendência cada vez mais forte na disseminação de valores e condutas éticas nas corporações brasileiras, que vêm dedicando esforços e investimento na adoção de medidas de prevenção a casos de corrupção e de violações éticas.

No dia 21 de fevereiro de 2018, foi publicado o Índice de Percepção de Corrupção, também realizado pela Transparência Internacional, que conta com 180 países, entre os quais o Brasil se encontra na posição 96º, caindo dezessete posições, se comparado com o ranking do ano anterior. Apesar de o Brasil ter piorado sua pontuação e posição no ranking, ainda estamos muito à frente de países de dimensões continentais, como a Rússia. No entanto, se levarmos em conta os países que fazem parte dos BRICS, por exemplo, estamos em penúltimo lugar, ganhando apenas da Rússia, que ocupa a 135ª colocação. A posição alcançada, porém, está longe de nos colocar em uma situação de conforto e orgulho, já que ainda estamos atrás de países como Botsuana (34º), Ruanda (48º) e Namíbia (53º).

O TRAC traz mais um índice a ser acompanhado de perto pelas grandes corporações brasileiras, seguindo o estilo do Índice de Percepção de Corrupção, que ranqueia as entidades analisadas. Há, certamente, um componente de ganho de imagem ao estar bem ranqueado mas, sobretudo, trata-se de mais uma ferramenta de fomento à adoção de medidas de transparência e combate à corrupção por parte das empresas brasileiras.

Discreto e eficaz

Distante dos holofotes e completando duas décadas de atuação, o COAF é, cada vez mais, peça central para o sucesso das investigações de combate à corrupção no País

Num ambiente que tem gerado conflitos por questões de vaidade, corporativismo, ideologia ou uma mistura dos três, um dos atores mais eficazes e importantes para o combate à corrupção no País, é, também, um dos mais discretos, o Conselho de Controle de Atividades Financeiras (COAF). Não que a unidade de inteligência financeira brasileira – subordinada ao gabinete do Ministro da Fazenda – tenha esse foco como sua finalidade. Mas, é porque, se existe corrupção, o dinheiro ou bens oriundos do crime precisarão ser lavados para voltarem à economia real, isso caso os beneficiários queiram se aproveitar do fruto do “seu trabalho”. E, como a história tem mostrado, eles quase sempre querem aproveitar. E, é justamente aí que entra em cena a inteligência do COAF, que recebe milhões de comunicações de transações financeiras suspeitas de diversos setores obrigados da economia, as filtra, analisa e gera informações por meio de relatórios que vão municiar os agentes públicos relacionados às áreas de fiscalização e controle do Estado brasileiro. A boa notícia é que, mesmo tendo a sua relevância mais reconhecida, os profissionais do COAF continuam desempenhando as suas funções sem buscar os holofotes.

Muitas investigações têm início, ou ganham tração, a partir das informações repassadas pelo COAF. Por isso, a unidade tem sido cada vez mais acessada e seus relatórios demandados e lidos com mais frequência por investigado-

res da Polícia Federal e Procuradores, além de áreas com as quais o órgão tem maior interface como o Banco Central e a SUSEP, reguladores dos setores financeiro e de seguros, respectivamente, que contam com a expertise do COAF para identificar situações de lavagem de dinheiro por empresas sob o seu guarda-chuva.

Os números refletem essa maior importância do trabalho do órgão. Em 2017, o COAF produziu 6.608 Relatórios de Inteligência Financeira (RIF), que relacionaram quase 250 mil pessoas físicas ou jurídicas. Do total, 5.002 foram relatórios de “intercâmbio”, quando o documento é produzido para responder às solicitações apresentadas por autoridades nacionais ou unidades de inteligência financeira internacional. Os relatórios representam a consolidação de mais de 265 mil comunicações de operações suspeitas de lavagem de dinheiro ou de financiamento do terrorismo, provenientes dos setores obrigados. No total, no último ano, cerca de 1,5 milhão de comunicações foram enviadas à unidade. Em 2016, a unidade produziu 5.661 relatórios e, em 2015, outros 4.304. “Isso é uma prova de que mais agentes do Estado estão se valendo dos nossos relatórios em suas investigações”, comemora Antonio Carlos Ferreira de Sousa, diretor de Fiscalização do COAF.

Além dos relatórios, o COAF também realiza a cooperação e a troca de informações a partir da demanda de autoridades competentes e com o apanhamento fundamentado dos indícios que justificam o acesso à informação do

COAF. O objetivo principal dessa interação é permitir embasar a tomada de ações rápidas e eficientes na prevenção e no combate à lavagem de dinheiro. No ano passado, foram realizados 4.910 intercâmbios de informações com autoridades nacionais, 75% deles com autoridades policiais e o Ministério Público.

Na área de cooperação internacional, o COAF recebeu 366 relatórios e enviou 69. Da Europa, foram 264 recebidos e da América do Sul 36. A América do Norte foi a única região para a qual o Brasil mais enviou do que recebeu relatórios. Foram 25 solicitações de envio de informação atendidas contra 19 relatórios recebidos.

MAIS CONTROLE SOBRE O DINHEIRO VIVO

Um dos grandes desafios para qualquer unidade de inteligência financeira é o de lidar com as transações em dinheiro vivo. E, no Brasil existe muito dinheiro em espécie circulando, e muito “armazenado” também. Monitorar isso é sempre um desafio. O COAF vem apertando as regras para as movimentações em espécie, como forma de diminuir o espaço para quem se vale dessas operações tentar burlar a lei. É o caso da mudança na regra que torna obrigatório a comunicação de transações em dinheiro vivo a partir de R\$ 50 mil, desde dezembro de 2017. Até então, apenas operações acima de R\$ 100 mil em espécie eram monitoradas. Antonio Carlos destaca também o acordo realizado com a Receita Federal, que torna obrigatória a comunicação à Receita



ANTONIO CARLOS, DO COAF: reorganização do atendimento liberou os funcionários da inteligência.

meio da Lei de Acesso à Informação. O ataque ao problema se deu na forma da criação de uma central de atendimento no COAF, atuando com base na definição de prioridades de atendimento, adequação de funcionalidade do sistema, definição de canais de atendimento e com uma equipe especializada.

O novo modelo entrou em vigor em outubro, mas os resultados já são perceptíveis. Nos últimos três meses de 2017, foram realizados 2.073 atendimentos. As áreas finalísticas foram desoneradas em 65%, graças à conclusão do atendimento já no primeiro contato. Antonio Carlos dá um dado mais objetivo sobre o impacto da mudança. “Nós temos 18 funcionários na área de Inteligência e nove na área de Supervisão. Todos eles faziam também o atendimento. Agora, temos uma central de atendimento que conta com três pessoas totalmente dedicadas. E, os funcionários da inteligência e da supervisão também voltam a se dedicar exclusivamente às suas atividades principais. Foi um ganho de eficiência e tanto para a nossa equipe, que conta com apenas 102 pessoas”, explica.

SUBINDO O SARRAFO

A atuação do COAF é dividida em duas grandes frentes. A de inteligência atua focada na supervisão de prevenção à lavagem de dinheiro de setores cuja atividade é regulada por alguma agência ou órgão específico, como os já mencionados Banco Central e SUSEP. Esta área opera no mesmo patamar de eficiência das melhores unidades de inteligência financeira do mundo.

Mas, o COAF também tem uma atividade de supervisão, que o torna um regulador e fiscalizador em relação a alguns segmentos apontados como de risco para lavagem de dinheiro, mas que não contam com um regulador próprio. Entre esses segmentos estão as joalherias, empresas que comercializam de bens de luxo e galerias de arte. O COAF fechou 2017 com 741 ações de fiscalização para verificação de conformidade de prevenção à lavagem de dinheiro (PLD), das quais 143 culminaram na

Federal de quaisquer recebimentos em dinheiro vivo, por pessoas físicas ou jurídicas, acima de 30 mil.

Com essas ações, o COAF espera ampliar a base de informações disponíveis para mineração dos dados, o processo de análise e cruzamento sistêmico de informações que permite apontar situações de alerta para os funcionários do órgão. O maior volume de informações recebido (o que já foi uma dor de cabeça para o COAF, quando os setores obrigados comunicavam tudo e mais um pouco), hoje não é um problema já que o COAF conta com as ferramentas de TI adequadas para fazer esse trabalho. Atualmente, a base de dados do COAF reúne mais de 13,9 milhões de comunicações de operações financeiras, provenientes dos setores econômicos obrigados a comunicar ao órgão, por conta da Lei 9.613/1998.

Apesar de dar conta do recado atualmente, o COAF está no meio de um processo de modernização. “Até 2019, nós devemos evoluir bastante, com os nossos sistemas incorporando ferramentas e tecnologias mais mo-

dernas disponíveis de Big Data e inteligência artificial”, conta o diretor de fiscalização. O sistema hoje já é bom. Mas, queremos ir bem além com essa modernização.

ORGANIZAÇÃO RACIONAL

O aumento da demanda não resultou em alterações significativas na equipe do COAF. Por isso, era preciso buscar formas de ser mais eficiente com o mesmo número de pessoas. Parte de um projeto de modernização do próprio Ministério da Fazenda, o COAF estabeleceu um novo modelo de atendimento que melhorasse o serviço, prestasse aos cidadãos e desafogasse os analistas e especialistas do órgão de funções mais administrativas para que pudessem voltar a focar nas suas atividades fim.

Um dos problemas identificados foi a descentralização do atendimento. Com isso, todos os funcionários do órgão podiam atender às demandas, inclusive as mais simples e corriqueiras, de quem entrasse em contato com o órgão, fosse uma pessoa obrigada ou um cidadão querendo uma informação por

abertura de Processo Administrativo Punitivo. A maior parte das multas aplicadas deriva da falta de cadastro por parte das pessoas obrigadas e reguladas pelo COAF e por falhas relacionadas ao envio (ou à falta) de comunicações.

Apesar dos bons resultados, o diretor de Fiscalização do COAF reconhece que, nesse campo, a unidade precisa trabalhar mais para elevar o trabalho de supervisão ao mesmo nível da área de inteligência. “O COAF não é um órgão regulador de atividades, que regula um determinado setor de ponta a ponta. Nós realizamos a supervisão e a fiscalização de diversos setores, mas exclusivamente em relação à PLD. Nós não temos o poder de regular toda a atividade e isso é um desafio”, pontua Antonio Carlos. Por não ser um regulador nato, o COAF tem uma limitação natural de não acompanhar o mercado a ser regulado de ponta a ponta, o que torna o entendimento do negócio mais limitado e difícil.

Ainda na esfera dos setores regulados pelo COAF, uma nova resolução (a de número 29) apresentada no final do ano passado, muda o entendimento da

unidade em relação à comunicação das Pessoas Expostas Politicamente (PEP). A novidade não se aplica às instituições financeiras, regulados pelo Banco Central, por exemplo, ou a qualquer outro setor obrigado, mas não regulado pela unidade de inteligência financeira.

Nessa nova formatação, o COAF adota uma abordagem de risco que olha para as operações realizadas, em detrimento das pessoas em si. É uma recomendação do próprio GAFI, o grupo internacional que coordena as unidades de inteligência nacionais.

Apesar de soar estranho num primeiro momento, dado o contexto político brasileiro, a mudança faz sentido ao estabelecer uma abordagem de risco que está baseada nas operações realizadas e não na pessoa. “Uma PEP, no final das contas, nada mais é do que uma condição cadastral. Se essa pessoa não fizer nenhuma transação fora dos parâmetros estabelecidos, por que é que ela exige mais atenção? Se ele faz operações corriqueiras, o que é que muda? Agora, se enxergamos transações consideradas de maior risco, aí o fato de ser PEP será um

elemento adicional para investigar”, diz o diretor do COAF. A resolução também deixa de considerar PEP cônjuges e parentes da PEP de fato. A comunicação para pessoas nessa condição por transações dentro dos limites estabelecidos pelo COAF, deixa de ser obrigatória. Para Antonio Carlos, tratar parentes e cônjuges de pessoas expostas politicamente como PEP’s era um exotismo. “A mulher de uma PEP é, a priori, uma mulher como qualquer outra. Não é a condição cadastral dela que a torna de maior ou menor risco para nós. Agora, de novo, se ela fizer transações de risco e ela for esposa de uma PEP, é claro que esse será um elemento levado em conta na investigação”, reforça.

Por outro lado, a nova resolução abriu espaço para incluir na lista de PEP’s nacionais todos os deputados estaduais, distritais e vereadores. Além disso, também foram incluídos na lista os presidentes e tesoureiros nacionais de partidos políticos ou equivalentes. Com essas medidas, o COAF espera dar mais clareza e simplificar a identificação das PEP’s pelos setores regulados.

MOEDAS VIRTUAIS

O tema está cada vez mais em evidência e, no entanto, ainda distante de um consenso sobre como ser tratado. As moedas virtuais ainda tiram o sono dos reguladores do mercado financeiro em todo o mundo sobre como essa inovação deve ser tratada. Cada mercado tem dado um encaminhamento ao tema. Alguns tem as regulados como investimentos, outros como meio de pagamento, enquanto alguns optaram por não regulá-las, fazendo com que a relação entre vendedor e comprador de bitcoins, a mais famosa das moedas virtuais, seja exclusivamente uma relação de consumo.

Aqui no Brasil, no momento, o ponto de discussão é justamente se as moedas virtuais devem ou não ser reguladas. Sendo reguladas, quem vai cuidar da regulação? O Banco Central, a CVM? Esse é o ponto de partida, para que as instituições de controle possam ter um norte sobre como agir em relação a fiscalização desse mercado.

O Estado reconhece a necessidade de lidar com essa questão, tanto que o tema entrou e continua em evidência na agenda do ENCLA. Mas, na prática, lidar com as moedas virtuais, do ponto de vista da fiscalização, ainda é algo bastante difícil. “O primeiro problema é que não existe o registro de quem vende ou de quem compra. E, sem registros, é muito difícil fazer o rastreamento da operação”, diz Antonio Carlos Ferreira de Souza, diretor de Fiscalização do COAF.

Por enquanto, as indicações têm sido no sentido da prudência. O Banco Central tem dito reiteradas vezes que as moedas virtuais não são reguladas pelo órgão e, portanto, não estão sob sua fiscalização neste momento, para o bem e para o mal. A CVM, que regula o mercado de capitais, proibiu que fundos de investimento apliquem em moedas virtuais. Na Justiça, não existe clareza sobre como tratar o patrimônio em moedas virtuais, uma vez que pedir o seu arresto é, na prática, impossível dado que as moedas podem estar em qualquer lugar da web, nem longe da jurisdição dos tribunais brasileiros.

Agora, uma coisa é fato. As moedas virtuais tem sido usado para ocultar patrimônio e lavar os recursos oriundos de atividades ilícitas. No final de março, investigadores da receita federal identificaram pela primeira vez uma transação envolvendo bitcoins para lavagem de dinheiro no âmbito da Lava Jato. E, se existe o risco de lavagem de dinheiro, ao menos em tese, isso precisa passar pelo COAF. Antonio Carlos diz que o órgão vai cumprir com o seu papel de realizar o trabalho de inteligência em relação à prevenção de lavagem de dinheiro e que não deve caminhar no sentido de ser o regulador desse segmento. Mas isso, caso a opção seja por regular o mercado e essa responsabilidade caiba a um regulador de atividade econômica. “Agora, se a opção for pela regulação desse mercado, mas ninguém for indicado para regular, o COAF vai cumprir o seu papel e regular o setor, mas apenas no que diz respeito à PLD”, finaliza o dirigente do COAF.

Tax compliance e BEPS

Ação 12 – Programas de Compliance devem contemplar o exame minucioso de planejamentos tributários internacionais classificados como agressivos pela OCDE



Por Pêrisson Andrade

Quando a chanceler Margaret Hodge do Comitê de Contas Públicas da Inglaterra declarou, em 2012, que grandes empresas como Starbucks, Google e Amazon haviam transferido do Reino Unido as suas bases tributárias para países com tributação favorecida “pelo uso de uma rede complexa de estratégias contábeis que foram cínicas e injustas” e ainda que “*We are not accusing you of being illegal, we are accusing you of being immoral.*”, ficou claro para as grandes corporações que a par de inegáveis ganhos financeiros na utilização de formas legais de planejamento tributário internacional, existe um outro fator ainda pouco considerado nessa equação, que pode reduzir muito o ganho de tais planejamentos e prejudicar seriamente a imagem institucional de uma empresa.

Com efeito, existe um movimento mundial que demanda o equilíbrio entre a busca legítima das empresas por uma maior eficiência de seus recursos, com menor tributação e a maior atribuição de resultados aos acionistas, e o necessário financiamento do Estado e do bem-estar social, que se dá necessariamente pela arrecadação de tributos. Assim como os consumidores não aceitam mais, felizmente, uma empresa que abra mão da ética para obter os maiores resultados possíveis, vem num crescendo o sentimento de não aceitação também do não pagamento de tributos ou a sua redução substancial fora de um *fair play* tributário, ou seja, por meio de artificialismos puros, pela criação de estruturas complexas, contábeis e societárias, muitas vezes em paraísos fiscais, sem qualquer essência ou justificativa outra que não se deixar de contribuir justamente com a comunidade que usa os produtos e serviços que gera a receita artificialmente transferida para outra jurisdição de tributação favorecida.

Nessa mesma toada, a OCDE (Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico), percebendo a crescente importância de se regulamentar de forma coordenada entre os países uma natural competição por receita fiscal e pela atração de investimentos e empresas que tragam consigo desenvolvimento e empregos ao seu território - o que pode levar muitas vezes a uma harmful tax competition - organizou e formatou no ano de 2013 ações de combate à *Base Erosion and Profit Shifting*, o chamado projeto BEPS, em tradução livre: Erosão de Bases e Transferência de Lucros.

São 15 ações que estabelecem diversas obrigações aos países signatários de exigir de seus respectivos jurisicionados maior transparência de

informações sobre suas operações e de submeter ao escrutínio dos Fiscos os planejamentos tributários utilizados para reduzir suas obrigações fiscais, de forma a se verificar em cada caso concreto se as estruturas societárias, contábeis, fiscais utilizadas realmente possuem essência e justificativa outra que não somente a economia tributária em si.

Isso veio alterar radicalmente os controles de compliance fiscal (*tax compliance*) das empresas, pois foram aprimoradas as exigências legais em diversas jurisdições do preenchimento de uma série de controles como os controles *contry-by-contry reporting* e outros.

Tratamos neste artigo em especial da Ação 12 do projeto BEPS, consistente em normas que obrigam um disclosure completo de planejamentos tributários considerados agressivos, com a utilização de estruturas societárias em países com tributação favorecida, conhecidos como paraísos fiscais. Basicamente as empresas e pessoas que se utilizem de tais formas de economia fiscal devem demonstrar a efetiva existência de substância para essas estruturas e que a sua principal motivação para a organização de seus negócios naquela jurisdição não foi a economia tributária, havendo outras motivações para tal organização, seja de ordem econômica, logística, mercadológicos, etc. Também se busca evitar com isso a utilização de estruturas sem substância que visam única e tão somente disfarçar o real beneficiário de determinados bens ou direitos, com vistas novamente a escapar de uma tributação devida no país de origem ou onde se encontra de fato a fonte produtora.

Agora em março de 2018, o OCDE publicou o seu “*Model Mandatory Disclosure Rules for CRS Avoidance Arrangements and Opaque Offshore Structures*”, onde sugere a criação ou aprimoramento de normas que estabeleçam a obrigatoriedade em cada jurisdição da informação pelas empresas sobre planejamentos tributários agressivos, com a utilização de estruturas em paraísos fiscais.

O profissional de compliance nos dias de hoje cada vez mais é chamado a estar a par e prever, quase como um ser onisciente, todos os riscos e contingências da empresa. Nessa importante missão, não pode então deixar de dedicar uma parte de seu tempo ao exame dos planejamentos tributários internacionais utilizados pela sua empresa e à perquirição com sua área fiscal, jurídica e financeira, do efetivo atendimento às regras da transparência e da essência fixadas na ação 12 do BEPS e também na legislação interna e na jurisprudência

administrativa e judicial das jurisdições onde pos-sua estabelecimentos cuja receita tributável seja afetada por esses planejamentos.

No Brasil, por exemplo, há muito tempo se discute e se tenta introduzir uma norma antielisi-va, mas a realidade é que a jurisprudência administrativa (em especial do CARF – Conselho Administrativo de Recursos Fiscais, do Ministério da Fazenda) já sedimentou que o abuso de forma e a falta de essência e justificativa outra que não a economia fiscal em planejamentos tributários de qualquer espécie, levam à necessária desnaturação do planejamento e à tributação, com a aplicação de pesadas penalidades e juros. Essa é uma onda mundial que a criação do BEPS somente agudizou e deu status de risco para o desenvolvimento econômico das nações e de negócios e investimentos.

São inúmeros os casos de planejamento fiscais internos e outros envolvendo estruturas no exterior que já são desconsiderados e levam à cobrança de tributos e multas pesadas. E cada vez mais planejamentos tributários com a utilização de estruturas complexas vão passar pelo teste da transparência e da essência e justificação econômica perante as regras e ações do BEPS, em especial a ação 12 examinada.

Por isso as áreas de compliance devem estar atentas, juntamente com as áreas fiscal, jurídica e financeira de suas respectivas empresas, aos planejamentos tributários ainda não submetidos ao crivo do exame das autoridades fiscais dos países afetados, recomendando o mapeamento de tal risco para a organização e recomendando sempre a preparação de toda a documentação necessária à justificação do planejamento e da sua efetiva e real essência perante as autoridades tributárias competentes, para o full disclosure e acompanhamento da aceitação pelas autoridades fiscais de uma elisão fiscal legítima, de forma a que a mesma não se transforme ou tenha menos chances de se transformar em uma contingência com reflexos não somente para as finanças do grupo mas também para a sua imagem institucional e reputação, muito mais difíceis de recuperar e administrar.

Pêrisson Andrade é advogado tributarista e corporativo e profissional de compliance com certificação internacional - CCEP-I (Certified Compliance and Ethics Professional - Internacional). Sócio Fundador do escritório Pêrisson Andrade, Massaro e Salvaterra Advogados. Mestrando em Direito Internacional Tributário pelo IBDT. Especializado em Legislação Americana pela George Washington University Law School e pelo IUSLAW Institute, em Direito Societário pelo Ibmecc-SP e em Direito Tributário pela FGV.

Mais informações sobre a mesa

O governo dos Estados Unidos diminui o espaço para o uso de empresas de fachada e “laranjas”. Novas regras obrigam as instituições financeiras a identificarem os beneficiários finais por trás das contas e operações realizadas por elas

Em 11 de maio de 2018 entrarão em vigor as novas regras sobre CDD *Customer Due Diligence*, chamadas de *Final Rule* (FinCEN Guidance FIN-2016-G003) emitidas pelo FinCEN, sigla para *Financial Crimes Enforcement Network*, organismo de fiscalização e investigação ligado ao Departamento do Tesouro Americano.

A regra do CDD (Devida Diligência de Clientes em português) é um movimento para aumentar a transparência financeira, uma tendência crescente na área de regulação em 2018. O objetivo é estabelecer regras para que o sistema financeiro tome medidas para obter informações mais completas de seus clientes e, assim, adotem uma abordagem baseada no risco, dificultando que o sistema financeiro seja utilizado para a introdução de fundos criminais ou proibidos e mitigando a capacidade de indivíduos de esconderem a atividade financeira através da propriedade anônima de entidades jurídicas.

Compreendendo a natureza e o propósito da relação com o cliente, a partir de informações mais completas, as instituições poderão traçar uma referência que será utilizada posteriormente para avaliar a compatibilidade das operações executadas ou propostas pelo cliente e

até mesmo para a execução dos relatórios de atividades suspeitas (*Suspicious Activity Reports* ou SAR, na sigla em inglês).

PRINCÍPIOS CENTRAIS

A nova regra do FinCEN descreve quatro elementos que devem ser aplicados No processo de aceitação do cliente (CDD): (1) identificação e verificação da identidade dos clientes; (2) identificação e verificação dos beneficiários efetivos de clientes de entidades jurídicas, denominados beneficiários finais (UBO na sigla em inglês); (3) compreender a natureza e o propósito das relações com os clientes para desenvolver um perfil de risco do cliente; e, (4) monitoramento contínuo para manter e atualizar as informações do cliente, identificar e relatar transações suspeitas.

Considerando que os itens 1, 3 e 4 já eram exigidos desde a legislação anterior, os impactos do novo FinCEN Guidance FIN-2016-G003 se concentram sobre a identificação e verificação dos beneficiários finais de clientes entidades jurídicas, este será o foco deste artigo.

Para o FinCEN Guidance, Instituições Financeiras englobam bancos, corretores, fundos mútuos, comerciantes de comissões de futuros e corretores de commodities, sendo que as Entidades Jurídicas abrangem corporações, so-

ciedades de responsabilidade limitada, parcerias limitadas ou gerais, fundos de investimento e entidades similares.

As instituições devem estabelecer procedimentos para identificar e verificar os beneficiários finais dos clientes entidades legais nos mesmos moldes que o fazem para os clientes pessoas físicas. O procedimento deve ocorrer antes no início do relacionamento e deve ser alvo de avaliação de risco, classificando clientes mediante ao potencial risco que possam trazer para a instituição.

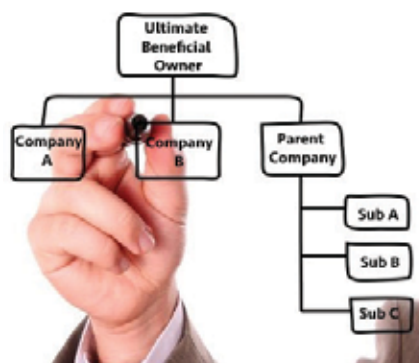
Para identificação e verificação dos beneficiários finais de clientes de entidades jurídicas as instituições financeiras podem utilizar informações fornecidas pelo cliente, desde que “não tenha conhecimento de fatos que possam comprometer a confiabilidade da informação”. Mas essa possibilidade pode acarretar em grandes riscos e falhas no processo de identificação e verificação já que seria difícil a instituição conseguir comprovar essa confiabilidade.

O FinCEN reconhece que algumas instituições americanas estabeleceram





INDO MAIS A FUNDO:
instituições financeiras
terão que “cavucar” mais
para identificar quem
realmente é o beneficiário
de cada conta.



tor Financeiro, Diretor de Operações, Membro-Gerente, Parceiro-Geral, Presidente, Vice-Presidente ou Tesoureiro); ou, qualquer outro indivíduo que exerça regularmente funções similares. Por fim, um administrador fiduciário ou gestor de fundos que direta, ou indiretamente, controle 25% ou mais dos interesses patrimoniais de um determinado cliente, por meio de qualquer contrato, acordo, entendimento, relacionamento ou de outra forma, também pode ser considerado um beneficiário final.

A regra contém várias exclusões. A lista de entidades jurídicas excluídas contempla companhias com um único proprietário e associações sem fins lucrativos, uma vez que, tipicamente, entidades como essa não possuem uma presença legal separada do indivíduo associado, o que poderia facilitar o encobrimento de sua identidade.

ALÉM DO REGULATÓRIO

Apesar de ser mais uma norma regulatória, os profissionais de compliance financeiro não devem pensar apenas na aderência às novas normas. Tão importante quanto é preservar as instituições, mitigando os riscos de que elas sejam utilizadas para operarem recursos ilícitos. Com esse raciocínio a avaliação de riscos da instituição deveria considerar que, eventuais exclusões e exceções, podem deixar de fora riscos importantes em ramos de atividades notoriamente mais suscetíveis a serem utilizados pelo crime. Outras organizações ainda se valem de complexas estruturas jurídicas como *shell companies* (entidades que não possuem operações e ativos na jurisdição na qual estão re-

gistradas) e *shelf companies* (no Brasil conhecidas como empresas de gavetas, são entidades que foram registradas, mas ainda não utilizadas). Evidente que todas essas estruturas possuem um propósito legítimo por sua natureza, mas normalmente são usadas para obscurecer ainda mais os beneficiários finais.

Existe ainda o risco de certas entidades como institutos, associações, organizações e até mesmo condomínios, entre outros, para os quais seus representantes são eleitos por período específico e para quais entidades existe a ilusão de que não há um beneficiário final. Embora com certeza não se aplique a regra de um sócio/ proprietário, existem pessoas físicas que comandam tais instituições e assim poderiam facilmente utiliza-las para operações ilícitas.

É importante destacar que o princípio de obter, guardar e manter atualizadas informações precisas dos clientes é válido não apenas para o início do relacionamento. Desta forma, também as alterações de perfil ao longo do relacionamento devem ser observadas, como exemplificado no FinCEN Guidance, mas não limitado a transações que não são compatíveis com o perfil (e cadastro) apresentado pelo cliente ou que não fosse esperado que o cliente se envolvesse; mudança no quadro societário ou representantes legais; alteração significativa e inexplicável na atividade; ou no volume de atividades; e, até mesmo, uma mudança de endereço.

Tais alterações devem conduzir, obrigatoriamente, a atualização e a uma nova verificação das informações, como uma reavaliação de risco desse cliente.

Ao conceber e implementar procedimentos em torno da obtenção das informações relativas a dados dos beneficiários efetivos, além da coleta de informações no início da conta, os indivíduos devem ser confirmados (documentos de identificação emitidos pelo governo são formas aceitáveis de verificação).

O FinCEN possibilita uma forma de certificação que descreve quais informações dos beneficiários finais que devem ser coletadas de cada uma das

entidades legais através de um formulário de implementação opcional.

O órgão indica não haver necessidade de obter ou atualizar informações de beneficiário final para clientes já existentes. No entanto, a implementação de um processo para revisar e atualizar essa informação é considerado como uma boa prática e, além disso, ela é obrigatória quando o monitoramento detectar alteração relevante para o perfil de risco do cliente.

Como o FinCEN explicou na sua proposta, esses requisitos representam um piso, ou seja, o mínimo que se espera das instituições abarcadas pelas novas regras; e não um teto. A partir de uma abordagem baseada no risco, as instituições financeiras podem fazer mais em circunstâncias de risco elevado, bem como mitigar os riscos em geral, indo além do básico solicitado pela nova regulamentação.

Inicialmente, o prazo para implementação da regra foi estipulado em um ano a partir da publicação, mas a exigência foi flexibilizada após consulta do FinCEN ao mercado, que ganhou um ano a mais. Só que o tempo já passou. As instituições devem estar adequadas antes do dia 11 de maio de 2018, inclusive contemplando a nova realidade nas suas estratégias, políticas, procedimentos, monitoramentos e treinamentos de Prevenção à Lavagem de Dinheiro e Combate ao Financiamento ao Terrorismo.

NA ORDEM DO DIA

A importância desse tema é tão relevante, que o G20, o grupo da em 2014 editou o *High Level Principles on Beneficial Owner*, onde se lê: “Os países devem garantir que as autoridades competentes (incluindo as autoridades responsáveis pela aplicação da lei, as autoridades fiscais e as unidades de inteligência financeira) tenham acesso às informações adequadas, precisas e atuais sobre a propriedade efetiva de pessoas jurídicas. Os países poderiam implementar isso, por exemplo, através de registros centrais de propriedade efetiva de pessoas jurídicas ou outros mecanis-

mos apropriados”.

Enquanto o 4º Anti-Money Laundering Directive (AMLD) e a CDD Final Rule estão nos livros e o prazo de implementação nos Estados Unidos, que havia sido de um ano, foi postergado para dois anos; outros países firmaram acordados internacionais que exigem divulgação do beneficiário final. Em outubro de 2016, relatório do GAFI para examinar o progresso do tema detectou que do G20, apenas Reino Unido e Índia tinham “nível substancial de eficácia em relação aos requisitos de identificação do beneficiário final”.

O relatório do GAFI, as mudanças regulatórias na Europa e os EUA e os principais escândalos de corrupção, como os documentos do Panamá, estão pressionando outros países do G20 para colocar um sistema eficaz de divulgação do beneficiário final.

Existe uma tendência para exigir a CDD tanto para arrecadar mais receita tributária, como, também, para evitar o financiamento do terrorismo, melhorar a transparência ou interromper o fluxo de fundos ilegais. É um caminho sem volta. Países com governos legítimos não querem ser vistos como facilitadores da corrupção e estão cada vez mais se articulando e estabelecendo cooperações para fluxo de informações e diretrizes transnacionais.

Já no Brasil, por enquanto o tema foi tratado no Edital de Audiência Pública SDM nº 09 de 2016 da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), contendo minuta de Instrução que dispõe sobre PLDFT no âmbito do mercado de valores mobiliários. Mas, o regulador não editou norma objeto desse edital.

A Receita Federal do Brasil, através da Instrução Normativa 1634 que regulou a identificação do beneficiário final de qualquer sociedade – entrou em vigor em 2016 e foi retificada e complementada no dia 14 de agosto de 2017 pela Instrução Normativa 1729, com o objetivo de clarear o conceito de beneficiário final. Todas as empresas em operação no país tornaram-se obrigadas a apresentar uma declaração identificando quem são

seus beneficiários finais, sejam estes brasileiros ou estrangeiros.

Essa normativa define beneficiário final como “a pessoa natural em nome da qual uma transação é conduzida” ou “a pessoa natural que, em última instância, de forma direta ou indireta, possui, controla ou influencia significativamente a entidade”. Todas as empresas devem identificar, dentro de seu organograma societário, quem são as pessoas físicas responsáveis por sua medida afeta todas as empresas. De acordo com a Instrução Normativa, as referidas informações devem ser prestadas através de declarações que deveriam ser entregues à Receita Federal até 31 de dezembro de 2017 pelas empresas que tiveram seus CNPJs emitidos após 30 de junho de 2017. Todas as outras empresas devem fazer as declarações até 31 de dezembro de 2018.

Por fim, embora desenhada para o mercado dos Estados Unidos, o FinCEN utilizou uma análise de equilíbrio para determinar o tamanho dos benefícios que a aplicação da regra vai gerar e, dessa forma, justificar os custos estimados para a sua aplicação que – não por seu valor, mas por seu propósito – servirão perfeitamente para qualquer mercado. Estimativas dão conta de que no mercado norte-americano, são gerados anualmente US\$ 300 bilhões em lucros ilícitos devido a crimes financeiros. Com base nesse número, a regra precisaria reduzir apenas 0,6% da atividade ilícita para gerar um benefício líquido positivo. Mas as estimativas das autoridades é a de que a regra reduzirá um percentual muito maior, diminuindo ainda mais os recursos ilícitos oriundo de crimes.

Qual seria um propósito mais digno e humano que esse para implantar amplamente procedimentos de identificação de beneficiários finais?

Este artigo foi escrito por Angelo Calori e Rosimara Vuolo, no âmbito do Comitê de Compliance Financeiro da LEC, coordenado por Sandra Gonoretske e Sandra Guida.



CURSOS E TREINAMENTOS CORPORATIVOS

A LEC desenvolveu uma metodologia exclusiva de Cursos in Company, focada na prática e aplicada por instrutores atuantes no mercado, com ampla experiência à frente de empresas multinacionais ou de consultorias e escritórios consagrados.

Dezenas de empresas, dos mais diferentes setores já contrataram os cursos In Company da LEC, obtendo resultados efetivos em termos de participação, engajamento e assimilação de conhecimentos.

Mais do que simplesmente oferecer conteúdo relevante aos seus funcionários, propicie a exaustiva compreensão dos temas e documente todo o treinamento com o auxílio da LEC, inclusive para comprovação perante terceiros. Fale com a LEC para obter uma solução customizada, completa e eficaz.

Para mais informações visite o nosso site

WWW.LECNEWS.COM

11 3259.2837 • contato@lecnews.com



CERTIFICAÇÃO PROFISSIONAL EM COMPLIANCE LCB EM PARCERIA COM A FGV PROJETOS

POR QUE SE CERTIFICAR?

O modelo de verificação de competências instituído por meio da certificação traz diversos benefícios diretos e indiretos, tanto ao profissional certificado, quanto ao seu empregador e, ainda, ao mercado de trabalho no segmento de compliance, de modo geral, na medida em que eleva sensivelmente o padrão técnico de seus participantes.

A vanguarda do **LCB** e a parceria celebrada com **FGV Projetos** para a execução dos exames de certificação, associadas ao significativo apoio recebido do mercado empresarial, resultam em certificações profissionais consistentes e respeitadas.

- ✓ Credibilidade perante suas respectivas organizações;
- ✓ Competências reconhecidas por organismo certificador consistente e respeitado;
- ✓ Atualização sobre temas relevantes;
- ✓ Acumulo de conhecimento necessário para desempenhar, com excelência, as tarefas de compliance;
- ✓ Posição diferenciada ao profissional certificado;
- ✓ Diferencial no processo de contratação de pessoas.

SEJA BEM-VINDO, CERTIFIQUE-SE!
WWW.CERTIFICACAOEMCOMPLIANCE.COM.BR