



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO – UNIRIO

CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E POLÍTICAS – CCJP

ESCOLA DE CIÊNCIAS JURÍDICAS – ECJ

RODRIGO RODRIGUES LOPES

PROGRAMA DE COMPLIANCE E INTEGRIDADE E O CANAL DE DENÚNCIAS  
COMO INSTRUMENTO ESTRATÉGICO DE GESTÃO

RIO DE JANEIRO

2017

RODRIGO RODRIGUES LOPES

PROGRAMA DE COMPLIANCE E INTEGRIDADE E O CANAL DE DENÚNCIAS  
COMO INSTRUMENTO ESTRATÉGICO DE GESTÃO

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado à Escola de Ciências Jurídicas  
da Universidade Federal do Estado do Rio  
de Janeiro (UNIRIO) como requisito parcial à  
obtenção do grau de Bacharel em Direito.

Professor orientador: Thiago Bottino do  
Amaral

RIO DE JANEIRO

2017

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO – UNIRIO

CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E POLÍTICAS – CCJP

GRADUAÇÃO EM DIREITO

TÍTULO DO TRABALHO: PROGRAMA DE COMPLIANCE E INTEGRIDADE E O  
CANAL DE DENÚNCIAS COMO INSTRUMENTO ESTRATÉGICO DE GESTÃO

ELABORADOR POR: RODRIGO RODRIGUES LOPES

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado  
à Escola de Ciências Jurídicas da Universidade  
Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO)  
como requisito parcial à obtenção do grau de  
Bacharel em Direito.

COMISSÃO EXAMINADORA:

ORIENTADOR: THIAGO BOTTINO DO AMARAL

EXAMINADOR 1:

EXAMINADOR 2:

ASSINATURAS:

NOTA FINAL: \_\_\_\_\_

RIO DE JANEIRO

2017

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a mulher mais forte que já conheci em toda a minha vida, aquela que sempre acreditou em mim, que esteve ao meu lado nos piores momentos da minha vida, e se dedicou de forma inenarrável para tornar possível todos os meus sonhos, incluindo me formar em uma faculdade pública. Esse agradecimento é para a minha mãe, que tanto amo e que tanto fez por mim em toda sua vida, e continua a fazer.

Em segundo lugar, agradeço a toda minha família, em especial minhas tias que sempre me ajudaram, me motivaram e me colocaram pra cima, acreditando no meu potencial como pessoa e profissional. Muito obrigado por terem ocupado o papel de pai e de 2ª e 3ª mães desde que me conheço por gente.

Não posso deixar de lembrar dos meus companheiros de sala, que me acompanharam nessa aventura que foram esses 5 anos de faculdade, e que continuam ao meu lado sempre que preciso. Um agradecimento mais do que especial ao Henrique Lopez, Anna Carolina Cazarin, Felipe Sousa Chaves, Ana Carolina Martins e Rodrigo Fragoas. Obrigado por me aturarem e não desistirem de mim. Eu amo vocês.

Em último, mas não menos importante, muito obrigado, Thiago! Você foi um professor espetacular, digno de admiração por todo e qualquer estudante que já passou e que vai passar pela UNIRIO. Poucas são as pessoas nas quais me espelho pra ser uma pessoa e um profissional melhor, e tenho orgulho de dizer que você é um deles. Obrigado pelo conhecimento, orientação e vivência compartilhada comigo por esses anos.

## RESUMO

O presente trabalho tem como tema o “Programa de Compliance e Integridade e o Canal de Denúncias como Instrumento Estratégico de Gestão”. A partir do estudo realizado, levando em consideração pesquisas, nacionais e estrangeiras, bibliográficas e estudos de caso, será relatado e apresentado como o setor regulatório evoluiu e deu origem ao que é chamado de Compliance nos dias de hoje. A partir dessa análise, será apresentado o atual estágio brasileiro no que diz respeito à operação que deu origem a uma grande mudança no cenário político e econômico brasileiro, trazendo a necessidade de adequação às regras do mercado de forma íntegra e absoluta. Nessa esteira, será apontado o Canal de Denúncias como forma de instrumento estratégico de gestão, com o objetivo de auxiliar as empresas em sua luta por uma companhia ética.

Palavras-chave: Compliance, Canal de denúncias e Controle interno.

## ABSTRACT

The present work has as its theme the "Compliance and Integrity Program and the Reporting Channel as a Strategic Management Instrument". From the study conducted, taking into consideration national and foreign research, national bibliographies and case studies, will be reported and presented as the regulatory sector evolved and gave rise to what is called Compliance these days. Based on this analysis, the current Brazilian stage will be presented with respect to the operation that gave rise to a major change in the Brazilian political and economic scenario, bringing the need for Compliance with the rules of the market in an integral and absolute manner. In this treadmill, the Whistleblower Channel will be identified as a form of strategic management tool, with the objective of assisting companies in their struggle for an ethical company.

Keywords: Compliance, Hotline and Internal Control.

## Sumário

INTRODUÇÃO .....	8
1. HISTÓRICO DO COMPLIANCE E SUA CHEGADA AO BRASIL.....	10
1.1. FCPA e sua influência nas leis e tratados internacionais contra corrupção .....	12
1.2. Período regulatório no Brasil.....	14
2. OPERAÇÃO LAVA JATO E SEUS DESDOBRAMENTOS PARA O PAÍS.....	16
2.1. Compliance e a necessidade de sua adoção .....	17
2.1.1. Odebrecht Plea Agreement.....	19
2.1.2. Termo de Leniência da Andrade Gutierrez.....	20
2.2. ISO 19.600:2014 .....	20
2.3. Lei 12.846/13 e o decreto 8.420/15 .....	21
3. CONTROLES INTERNOS .....	25
4. CANAL DE DENÚNCIAS .....	28
4.1. Meios do canal de denúncias .....	31
4.2. Idiomas .....	33
4.3. A possibilidade do anonimato e sua importância .....	33
4.4. Terceirização do canal de denúncias.....	38
4.5. Campanhas e incentivos à denúncia .....	41
4.6. Consequências e benefícios do canal de denúncias.....	43
5. ROI E O CANAL DE DENÚNCIAS .....	47
Conclusão.....	49
Referências bibliográficas: .....	51

## INTRODUÇÃO

O Brasil vive um momento sensível com relação à corrupção, mas dessa vez não envolve apenas os políticos em sua maioria, pelo contrário, envolve empresas dos mais diversos ramos de atuação, que ao longo dos anos montou uma rede de corrupção com o objetivo de atender interesses próprios ou de terceiros, beneficiando pequena elite em detrimento da maioria da população.

Desde o ano de 2014, com o início da Operação Lava Jato, foram descobertos – e ainda estão sendo – diversos esquemas de corrupção envolvendo os três poderes em nosso país: Legislativo, Judiciário e Executivo. Muitos envolvidos foram presos, outros se encontram foragidos, e outros tentam se livrar das acusações de todas as formas possíveis.

Fato é que o dinheiro que abastecia os cofres dos aludidos personagens vinha sim do dinheiro público, mas não de forma direta. Era preciso ter um intermediário nesse esquema todo, e como se sabe, as empresas envolvidas atuavam nesse esquema de modo a superfaturar obras públicas, e realizar pagamentos em busca de leis que as beneficiassem.

O que mais chamou a atenção em todo o esquema descrito pelos personagens que nele atuavam, era o modo como os pagamentos eram realizados e como era feita a contabilidade e controle de tudo isso. Como uma empresa poderia movimentar milhões não contabilizados sem dar um sinal de que algo estaria errado? Isso apenas demonstra a falta de controles internos dentro de uma organização, e uma cultura moralmente errada que se desenvolveu sendo considerada como prática de mercado para a atuação nesses setores.

O grande questionamento é exatamente o modo com isso era feito. Como veremos a seguir, as aludidas empresas, que atuavam em âmbito nacional e internacional, deveriam seguir certos controles internos e instituir áreas de Compliance dentro da empresa, pois, de acordo com leis internacionais, estariam

sujeitas a punições, ou mesmo não atuação em determinados países, caso não seguissem determinadas regras.

Agora vejamos, se essas empresas seguiam as regras ditadas por leis internacionais, como as estabelecidas pela Comissão de Valores Mobiliários americana (a CVM), por lei, deveriam ter controles internos rígidos, com auditorias periódicas. Então, ISS no faz questionar como isso tudo aconteceu. Pode-se atribuir isso a muitas coisas, como a cultura empresarial, por exemplo, moralmente errada, mas tida como uma prática de mercado.

Fato é que controles internos são ferramentas necessárias em todas as organizações, e são implementadas com o objetivo de coibir e punir práticas que se encontrem em desacordo com leis ou princípios e valores da companhia, para evitar que situações como as descritas acima venham a acontecer.

Portanto, o tema do presente trabalho versa justamente sobre a necessidade de adoção de controles internos, mais especificamente do Canal de Denúncias interno, e o que levou os países a chegarem ao ponto de elaborar leis que versassem sobre a ilegalidade da corrupção.

## 1. HISTÓRICO DO COMPLIANCE E SUA CHEGADA AO BRASIL

Atualmente, quando se escuta a palavra Compliance no Brasil, é comum fazer uma associação a uma área nova no ambiente corporativo, um novo segmento de atuação para profissionais de diversas áreas, ou mesmo pessoas se questionando sem ter a certeza do que significa essa palavra em inglês.

Fato é que a palavra Compliance é utilizada para denominar uma determinada ação, no caso, “estar de acordo”, “cumprir com”, e etc. A aludida denominação faz referência ao verbo americano “*to comply*”, o qual não possui uma tradução literal para o vocabulário brasileiro. Esse verbo pode ter sua origem associada a um passado não tão distante, no caso, nas primeiras leis *antitrusts*, que foram promulgadas ao final dos anos 80 e início dos anos 90, com início no governo de Benjamin Harrison<sup>1</sup> nos EUA. Essas leis foram responsáveis por dar início ao período regulatório nos Estados Unidos.

A primeira lei *antitrust* foi o Sherman Act, a qual foi aprovada pelo Congresso americano no ano de 1890, como uma lei que versa sobre a liberdade econômica com o objetivo de preservar a competição livre do mercado e o benefício dos consumidores, evitando que qualquer empresa americana crescesse de forma suficiente para regular o mercado por conta própria.

Seguida dessa lei, em 1914, mais duas leis foram aprovadas pelo Congresso americano. O primeiro foi o Federal Trade Commission Act, o qual estabeleceu a Federal Trade Commission<sup>2</sup>, responsável por (a) prevenir práticas desleais de competição ou que afetem o comércio de uma maneira desleal, (b) reparação monetária e outras assistências para consumidores lesados, (c) estabelecer regras definindo quais atos seriam desleais, além de estabelecer requerimentos para prevenir os aludidos atos, (d) reunir informações e investigações sobre conduta relacionadas à organização de maneira geral, e (e) elaborar relatórios e recomendações legislativas ao Congresso e ao público.

---

<sup>1</sup> 1889 – 1893.

<sup>2</sup> Agência Antitruste americana.

A segunda, com o objetivo de complementar o Sherman Act, o Clayton Act foi aprovado pelo Congresso em outubro de 1914, e tinha como escopo de coibir atos anticompetitivos, a partir da proibição de condutas tipificadas. Os principais pontos que essa lei atacava eram discriminação de preços, fixação de preços, práticas de negócios desleais, e fusões e aquisições, as quais visassem a criação de monopólio, gerando perdas para o consumidor e afetando diretamente a competição no mercado.

Nessa esteira, muitas foram as mudanças ocorridas com a implementação das referidas leis, principalmente o início de uma regulação interna, promovida pelas próprias empresas, visto que as sanções previstas nestes dispositivos eram grandes, tanto para as corporações, que poderiam ser condenadas ao pagamento de até US\$ 100 milhões, quanto para as pessoas físicas, que poderiam ter multas de até US\$ 1 milhão, além de penas que poderiam chegar a 10 anos de prisão. É importante destacar que já no início dos anos 90 nos EUA, as pessoas jurídicas já poderiam ser implicadas judicialmente.

O ano de 1934 foi um marco nos EUA, pois foi quando a SEC<sup>3</sup> foi criada. A chamada “CVM americana” é uma agência federal dos EUA, que teve como objetivo primário restaurar a confiança do investidor no mercado de capitais americano, por meio do fornecimento de informações confiáveis e regras claras para a atuação. Deve se ter em mente que a criação da SEC veio após a grande quebra da bolsa no ano de 1929, quando o mercado de ações não possuía regulamentação adequada.

No caminho da reconstrução da confiança do mercado, em 1940 a lei *Investments Advisers Act* passa no Congresso, a qual ficou sob administração da SEC. Tal lei tinha a finalidade de monitorar e regular as atividades dos consultores de investimentos. É de suma importância citar que dentre todos os seus pontos, essa lei cita um em específico, a regra 206(4)-7, que trata da instituição de controles internos:

---

<sup>3</sup> Security Exchange Commission (Comissão de Títulos e Câmbio dos Estados Unidos).

SEC. 206. Deve ser ilegal para qualquer conselheiro de investimento, utilizando e-mails ou qualquer meio ou instrumentos do comércio interestadual, direta ou indiretamente - (4) se envolver em qualquer ato, prática ou curso de negócios que seja fraudulento, enganoso, ou manipulador. A Comissão deve, para os fins deste parágrafo (4), de acordo com as normas e regulamentos, definir e prescrever meios razoavelmente concebidos para prevenir tais atos, práticas e negócios, tal como são fraudulentos, enganosos ou manipuladores.<sup>4</sup>  
(Tradução livre)

Seguindo uma linha de regulação cada vez mais rígida, em 1960 a SEC passou a insistir na contratação de *Compliance Officers*, com o objetivo de instituir procedimentos internos de controles, proceder com o treinamento de pessoas dentro das companhias e monitor, com a finalidade de auxiliar as áreas de negócio a supervisionar as transações comerciais.

O ano de 1977 foi um marco na América, pela promulgação de uma lei federal norte-americana chamada FCPA – Foreign Corrupt Practices Act. Essa lei, que serviu como exemplo na elaboração da Lei Anticorrupção brasileira, tem o objetivo de combater a corrupção transnacional praticada por pessoas físicas ou jurídicas relacionadas aos EUA.

### **1.1. FCPA e sua influência nas leis e tratados internacionais contra corrupção**

Como exposto anteriormente, o FCPA foi editado e promulgado no ano de 1977, com o objetivo inicial de coibir, e por consequência, proibir a prática de atos de corrupção ou o pagamento de propinas que atinjam ou beneficiem membros da administração pública, por parte de pessoas físicas e jurídicas. Em um primeiro momento, a lei foi destinada a empresas nacionais apenas, abrangendo também suas filiais no exterior.

---

<sup>4</sup>SEC. 206. It shall be unlawful for any investment adviser, by use of the mails or any means or instrumentality of interstate commerce, directly or indirectly— (4) to engage in any act, practice, or course of business which is fraudulent, deceptive, or manipulative. The Commission shall, for the purposes of this paragraph (4) by rules and regulations define, and prescribe means reasonably designed to prevent, such acts, practices, and courses of business as are fraudulent, deceptive, or manipulative.

A criação e publicação da aludida lei se deu em um momento histórico, tendo em vista que veio a público durante o escândalo do Watergate<sup>5</sup>, e se deu como forma de reação ao caso Lockheed<sup>6</sup>, empresa norte-americana que foi responsável pelo pagamento de milhões em propina nos anos de 1950 e 1970 a funcionários estrangeiros. No entanto, o caso que realmente chamou atenção foi o envolvimento do príncipe e a rainha de uma das maiores monarquias da Europa na época, onde o príncipe recebeu por volta de US\$ 1,1 milhão<sup>7</sup>.

Nessa esteira, vivendo um período regulatório intenso, e com a mídia cobrindo os casos de corrupção estrangeira, o governo foi direcionado na criação da referida lei, devido aos ânimos inflamados da população, que discordavam das práticas desleais, visto que desvirtuava a livre concorrência, violando as leis do mercado.

No entanto, sendo os EUA o único país a entrar no âmbito das leis anticorrupção, as empresas nacionais passaram a sofrer com as regulações impostas, visto que a hegemonia dos EUA apenas afetava as empresas nacionais, fazendo com que elas, ao deixarem de pagar propina no exterior e investissem altas somas de dinheiro em controles internos, perdessem contratos e viessem a ter seu tamanho reduzido, ou mesmo quebrar, pois as empresas estrangeiras não estavam sob o mesmo escrutínio.

Dessa forma, os EUA passaram a pressionar de forma intensiva a comunidade internacional a adotar medidas que gerassem punições as empresas daqueles países que praticassem atos de corrupção, tendo seu local principal de fala a OCDE<sup>8</sup>, e acabou sendo a lei que deu origem a sua Convenção sobre a corrupção de funcionários estrangeiros<sup>9</sup>. Com isso, o FCPA teve duas emendas, uma em 1988

---

<sup>5</sup> Escândalo político envolvendo o presidente americano Richard Nixon, que fora eleito pelo Partido Republicano, ocorrido nos anos de 1970, que teve como consequência a renúncia do então presidente.

<sup>6</sup> Atualmente chamada de Lockheed Martin, é uma das maiores companhias de construção de aviões dos EUA.

<sup>7</sup> Informação disponível em: <http://jornalggn.com.br/noticia/o-caso-lockheed-ou-como-os-eua-lideram-com-a-corrupcao-por-motta-araujo>

<sup>8</sup> Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico.

<sup>9</sup> Informação disponível em: <http://www.cgu.gov.br/assuntos/articulacao-internacional/convencao-da-ocde/arquivos/cartilha-ocde-2016.pdf>

e outra em 1998, as quais estenderam a soberania dos EUA a qualquer empresa que, em atos corruptos, tivesse qualquer tipo de relação com os EUA, fossem suas ações negociadas na bolsa, ou tivessem pagado propina em sua moeda, o dólar.

Decorrente desses acontecimentos e a influência da legislação americana, muitos países seguiram essas diretrizes, o que ocasionou, por exemplo, a criação da UK Bribery Act<sup>10</sup> em 2010, sendo considerada uma das legislações mais severas no que tange ao combate a corrupção.

No Brasil, sob forte influência do período pelo qual passou durante o julgamento do chamado Mensalão na Ação Penal 470, em 2014 foi publicada a lei 12.846, a qual dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira. Posteriormente, será objetivo de análise no presente trabalho.

## **1.2. Período regulatório no Brasil**

Explicitado os acontecimentos mais importantes até a efetiva criação de cargos de *Compliance Officers*, é importante citar o momento em que o Brasil começou a seguir os demais países no sentido de instituir controles mais rígidos nas operações, começando, inevitavelmente, pelas instituições financeiras.

O ano de 1998 foi importante para o Brasil devido a dois acontecimentos que regularam a instituição de controles internos em nosso país.

Primeiramente, houve a publicação da Resolução n.º 2.554 do Banco Central do Brasil, a qual incorporou ao país as regras trazidas da Europa, do Comitê da Basileia para Supervisão Bancária<sup>11</sup>, e dos EUA, o qual, como exposto acima, já

---

<sup>10</sup> Lei britânica de combate e prevenção a corrupção.

<sup>11</sup> O comitê, estabelecido em 1975, funciona como um fórum mundial para discussão e cooperação em matéria de regulação bancária prudencial; seu objetivo consiste em reforçar a regulação, a supervisão e as melhores práticas no mercado financeiro.

possuía um conceito de Compliance que era empregado em empresas com atividades específicas<sup>12</sup>.

Para além, houve também a publicação da Lei n.º 9.613/1998, a Lei de Combate aos Crimes de “Lavagem” de Dinheiro. A lei dispõe sobre os crimes de "lavagem" ou ocultação de bens, direitos e valores; a prevenção da utilização do sistema financeiro para os ilícitos previstos nesta Lei; cria o Conselho de Controle de Atividades Financeiras - COAF, e dá outras providências<sup>13</sup>.

Diante do exposto, fica clara que a adoção de controles internos, assim como a instituição de áreas específicas para tais assuntos começou, primeiramente, nos bancos internacionais e empresas ligadas ao mercado de capitais, de onde se difundiu, tornando-se imprescindível em todas as empresas, independente de seu *core business*.

---

<sup>12</sup> Naquela época, o Compliance não era necessário em todas as empresas, apenas aquelas que possuíam negócios, direta ou indiretamente, com o mercado de capitais, além de instituições financeiras.

<sup>13</sup> Brasil. Lei no 9.613, de 3 de marco de 1998. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9613.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9613.htm)

## 2. OPERAÇÃO LAVA JATO E SEUS DESDOBRAMENTOS PARA O PAÍS

Atualmente, nosso país se encontra no epicentro de umas das maiores crises éticas pela qual já passamos, tendo em vista a ação de uma operação que começou em 2014 e seque, até hoje, expondo cada vez mais informações acerca de pagamentos de propina para facilitação de contratos e outros.

A Lava Jato, operação que tem seu nome devido ao início das investigações, as quais apuraram, em um primeiro momento, a utilização de uma rede de lavanderias e postos de combustíveis para movimentar recursos ilícitos, os quais pertenciam a uma organização criminosa inicialmente investigada<sup>14</sup>.

A partir de tais investigações, foi descoberta que a estatal Petrobras e seus agentes públicos estavam envolvidos em um dos maiores escândalos de corrupção do Brasil e do mundo.

O esquema era essencialmente baseado no pagamento de propina aos agentes públicos desta empresa pelas grandes empreiteiras do país. O pagamento facilitava a obtenção de informações relativas à futuras licitações, assim como, eliminação da concorrência de empresas que não estavam no meio do esquema.

Com os desdobramentos da operação, as famosas Delações Premiadas foram firmadas entre os executivos tanto da estatal, quando das empresas corruptoras, onde estes informavam como o esquema funcionava, em troca de redução das penas e multas aplicadas.

No que concerne às pessoas jurídicas, estas firmaram Acordos de Leniência com o MPF e CADE, além de pagarem multas exorbitantes, tiveram de adequar sua governança corporativa, em troca de não serem declaradas inidôneas, e conseqüentemente, não perderem a possibilidade de licitar com o Poder Público

---

<sup>14</sup>Informação disponível em: <http://lavajato.mpf.mp.br/entenda-o-caso>

por 2 anos, de acordo com o disposto no parágrafo 87 da Lei de Licitações 8.666/90<sup>15</sup>.

Um dos principais pontos dos Acordos de Leniência foi a criação/adequação dos programas de Compliance e Integridade dessas empresas, programas esses que servem de atenuantes no momento da aplicação de multas e sanções.

## **2.1. Compliance e a necessidade de sua adoção**

De acordo com Wagner Giovanini, reconhecido Compliance Officer no mundo corporativo, principalmente pelo trabalho realizado na Siemens a partir do final do ano de 2007, após investigações internas sobre notícias de supostos escândalos que estavam ocorrendo ao redor do mundo, cita que no mundo corporativo:

“Compliance está ligado a estar em conformidade com as leis e regulamentos internos e externos à organização. E, cada vez mais, o Compliance vai além do simples atendimento à legislação, busca consonância com os princípios da empresa, alcançando a ética, a moral, a honestidade e a transparência, não só na condução dos negócios, mas em todas as atitudes das pessoas.”

No entanto, é válido ressaltar que a palavra Compliance, como dito no início, não existe na língua portuguesa, o que leva a diferentes interpretações.

Por exemplo, em outra posição, podendo falar até mesmo em complementação, Luis Roberto Antonik em seu livro “Compliance, Ética, Responsabilidade Social e Empresarial”, nos diz que:

“Compliance é um conjunto normativo que assegura o cumprimento de regras de determinado setor. O significado tem como objetivo identificar possibilidades de infrações, falta de cumprimento de uma norma legal ou atividades que se configurem como atos de corrupção.”<sup>16</sup>

<sup>15</sup> Informação disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666cons.htm)

<sup>16</sup> ANTONIK, Luis Roberto. Compliance, ética, responsabilidade social e empresarial : uma visão prática / Luis Roberto Antonik. – Rio de Janeiro, RJ : Alta Books, 2016. Pg 50.

Atualmente a posição que o Compliance ocupa na sociedade brasileira se encontra intimamente conectada à Operação Lava Jato, que desde 2014 vem expondo uma rede de corrupção presente nos mais diversos setores da sociedade, tendo como foco principal para suas descobertas, a atuação das maiores empresas de engenharia e construção no país.

É imprescindível ressaltar que agregar elementos de um programa anticorrupção demonstra que a empresa está disposta a lutar contra aquele mal, que esse comprometimento com a luta contra a corrupção mostra um impacto positivo na organização e com o público exterior. Além disso, essas políticas são capazes de fazer com que as pessoas se sintam mais à vontade a demonstrar interesse em atuar pelo bem, contribuindo com denúncias e outras.

Os desdobramentos da aludida operação foram – e estão sendo - inimagináveis para área pública, descredibilizando a maioria dos políticos do país. No entanto, a área privada sofreu perdas substanciais, como redução do faturamento, cortes de pessoal de até 60%, além do pagamento de multas bilionárias e adequação de suas práticas. É esse o ponto que o Compliance entra em ação e deixa de ser opção, passando a ser obrigação para a continuidade da operação dessas empresas.

As empresas que integravam os esquemas de corrupção<sup>17</sup> estiveram de conluio em diversas obras, tanto em âmbito nacional, quanto em âmbito internacional e, dessa forma, ao admitirem tais práticas, tiveram de adequar sua governança ao assinarem Acordos de Leniência.

Vale destacar duas das empresas que foram pontos focais na Operação Lava Jato: Construtora Norberto Odebrecht e Andrade Gutierrez Engenharia.

---

<sup>17</sup> Os referidos esquemas são confirmados por meio dos diversos termos de Colaboração Premiada firmados entre executivos e ex-executivos dessas diversas empresas, além da pessoa jurídica, como parte do Acordo de Leniência.

Ambas assinaram Acordos de Leniência aqui no Brasil, no entanto, a Odebrecht teve ainda maiores complicações, tendo de resolver sua situação com o governo americano da mesma forma.

Os Acordos de Leniência são essencialmente sigilosos, porém, os seus termos não. Dessa forma, pode-se pontuar o que cada um dos acordos prevê para tais empresas, no que diz respeito a instituição de programas de Compliance.

#### 2.1.1. *Odebrecht Plea Agreement*

No dia 21 de dezembro de 2016, foi assinado o *plea agreement*<sup>18</sup> da Odebrecht com o Governo dos Estados Unidos da América, no qual a Odebrecht se comprometeu a adequar sua governança, além de suas práticas, ao que está descrito no acordo.

O Anexo C dispõe das características do programa de Compliance Corporativo que deveria ser adotado pela empresa. No caso de já existir tal estrutura na empresa, ela se compromete a modificá-la nos termos presentes no referido acordo.

Nesse anexo, são citados os seguintes requisitos para implementação/adequação do programa: (i) Comprometimento da Alta Direção; (ii) Políticas e Procedimentos; (iii) Avaliação de Riscos periódica; (iv) Supervisão independente do programa; (v) Treinamentos e Orientações; (vi) Investigação e Reportes internos; (vii) Aplicação e Incentivo do Compliance; (viii) Mapeamento de Riscos nos Relacionamento com Terceiros; (ix) Políticas e Procedimentos para processos de Fusão e Aquisição; e (x) Monitoramento e Testes periódicos do programa. Para cada um dos 10 (dez) pontos citados acima, o acordo prevê uma série de medidas a serem seguidas.

Para além das características do programa de Compliance a ser implementado, o acordo prevê o anexo D, o qual dispõe sobre a existência de um

---

<sup>18</sup> Acordo de Confissão.

monitor independente na estrutura da companhia pelo período de 10 anos. No entanto, como este foi um acordo realizado em operação conjunta com o Brasil (inclusive dividindo o valor da multa estabelecida à Odebrecht, não só com o Brasil, mas com a Suíça também<sup>19</sup>), tanto os EUA, quanto o Brasil ficaram responsáveis pela indicação dos monitores que seriam os responsáveis por monitorar a implementação das medidas definidas.

### 2.1.2. Termo de Leniência da Andrade Gutierrez

Em janeiro de 2016, a Andrade Gutierrez formalizou junto ao Ministério Público Federal seu Acordo de Leniência, onde, dentre os diversos termos com os quais se comprometeu enquanto colaboradora, existia um específico com relação ao programa de Compliance.

No ponto de n.º III, Cláusula 7ª, letra “j”<sup>20</sup>, a Andrade Gutierrez se comprometeu a:

“Implantar programa de *compliance* segundo os padrões internacionais da Norma ISO 19.600:2014, a ser iniciado no prazo de 90 (noventa) dias da homologação do presente **Acordo de Leniência**, cabendo à **COLABORADORA** apresentar o cronograma de implantação do programa no prazo de 120 dias. ”

Diferente do disposto no *plea agreement* da Odebrecht, que descreve as características do programa, o governo brasileiro decidiu usar com base a norma ISO 19.600:2014 – *Compliance Management Systems*, a qual fornece as diretrizes para a implantação de um programa de Compliance efetivo, a qual possui padrões internacionais, ou seja, presente em todas as empresas do mundo que a utilizam como base.

## 2.2. ISO 19.600:2014

---

<sup>19</sup>Informação disponível em: <http://g1.globo.com/politica/operacao-lava-jato/noticia/juiz-dos-eua-aprova-multa-de-us-26-bi-para-odebrecht-em-caso-de-corrupcao.ghtml>

<sup>20</sup>Informação disponível em: [http://www.valor.com.br/sites/default/files/infograficos/pdf/termos\\_da\\_leniencia\\_AG\\_912\\_OUT7\\_0905\\_2016.pdf](http://www.valor.com.br/sites/default/files/infograficos/pdf/termos_da_leniencia_AG_912_OUT7_0905_2016.pdf)

A sigla ISO é a abreviação para *International Organization for Standardization*<sup>21</sup>, uma organização não governamental que tem como objetivo aprovar normas com padrões internacionais em todos os campos técnicos, com a finalidade de manter a qualidade permanente de produtos e serviços em escala global.

A ISO 19.600:2014 – *Compliance Management Systems – Guidelines*, foi publicada ao final do ano de 2014 com o objetivo de fornecer orientações para estabelecer, desenvolver, implementar, avaliar, manter e melhorar um programa de Compliance efetivo dentro das organizações. É importante ressaltar que essa norma não foi desenvolvida como um sistema de gestão certificável, mas sim, como diretriz para empresas no momento da implementação de um sistema de Compliance.

A norma é aplicável a todos os tipos de organizações. No entanto, dependendo do tamanho de cada organização, sua aplicação pode ser implementada de forma diferente uma das outras, seja pelo orçamento da área, ou a própria estrutura da empresa. A norma é baseada nos princípios da boa governança, transparência e sustentabilidade.

### **2.3. Lei 12.846/13 e o decreto 8.420/15**

A Lei 12.846/14, mais conhecida como Lei Anticorrupção, trata sobre a responsabilidade administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública. Pode-se dizer que esta Lei complementa a Lei de Licitações, visto que, as sanções aplicadas se traduzem uma na outra.

Um ponto da lei que chama a atenção é a responsabilidade objetiva das empresas, independente do ato ter sido cometido direta ou indiretamente por esta. É válido elencar o fato de que a lei possui em seu texto dispositivo que atenua a sanção que venha a ser aplicada sobre a empresa. No entanto, não parece legítimo que a empresa venha a ser responsabilizada objetivamente por ato cometido por outrem.

---

<sup>21</sup> Organização Internacional para Padronização.

Imaginemos uma empresa com sólido programa de Compliance, controles internos bem desenvolvidos e forte cultura interna. Nesse meio, é descoberto que determinado funcionário oferecia propina a agentes públicos em troca de vantagens indevidas. Conseqüentemente, esse funcionário é afastado e a comunicação do ato é feita ao órgão público responsável. Nessa situação, ainda que a empresa tenha uma pena reduzida, ela seria responsabilizada objetivamente, mesmo tendo cumprido com todos os requisitos para prevenir tal situação, e quando não conseguiu, reportou às autoridades competentes. Não parece correto ela ser responsabilizada de outras formas além de uma reparação, parece?

Em rápida analogia ao Direito Ambiental, o próprio STJ já decidiu que a responsabilidade objetiva se limita à reparação de danos. Como podemos constatar em determinado caso, o acórdão entendeu que a reparação de danos era devida, mas afastou a incidência da multa, pelos seguintes argumentos:

“Pelo princípio da intranscendência das penas (art.5º, XLV, CF 88), aplicável não só ao âmbito penal, mas também a todo o Direito Sancionador, não é possível ajuizar execução fiscal em face do recorrente para cobrar multa aplicada em face de condutas imputáveis a seu pai.

Isso porque a aplicação de penalidades administrativas não obedece à lógica da responsabilidade objetiva da esfera cível (pela reparação dos danos causados), mas deve obedecer à sistemática da teoria da culpabilidade, ou seja, a conduta deve ser cometida pelo alegado transgressor, com demonstração de seu elemento subjetivo, e com demonstração do nexo causal ente conduta e dano” (RESP 1.251.697, Rel. Min. Mauro Campbell, 2ª Turma, unânime, j.12/04/2012)

Resumindo, a reparação de danos segue a lógica da responsabilidade objetiva, mas a punição – seja em âmbito penal, seja no administrativo – exige culpabilidade, que no caso da empresa, de acordo com a referida lei, é construída direta ou indiretamente.

Nessa esteira, é crucial lembrar-se das sanções previstas no dispositivo da lei referente a responsabilidade administrativa da mesma. O inciso I do art. 6 da lei prevê que poderá ser aplicada uma multa no valor de 0,1% a 20% do faturamento

bruto do ano fiscal anterior a instauração do processo administrativo, lembrando que a multa nunca será menor a vantagem auferida por meio da prática ilícita.

Outro ponto de atenção no mesmo capítulo é a possibilidade de atenuação no momento de aplicação das sanções. O art. 7 da lei discorre sobre as possibilidades que levariam a essa diminuição. Dentre elas, é imperioso destacar o inciso VIII, que versa sobre a “existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo a denúncia de irregularidades e a aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta no âmbito da pessoa jurídica.”

Como mencionado anteriormente, o Acordo de Leniência se encontra previsto nesta lei, mais especificamente no capítulo V. O acordo tem o objetivo de colaborar com as investigações em andamento, identificando os infratores de quem a companhia tem conhecimento, assim como fornecendo documentos que corroborem suas afirmações, além, é claro, de garantir que cessara com quaisquer ilícitas.

Como consequência do aludido acordo, a lei prevê (i) a isenção de publicação extraordinária da decisão condenatória; (ii) de ser proibida de receber incentivos, subsídios, subvenções, doações ou empréstimos de órgãos ou entidades públicas e de instituições financeiras públicas ou controladas pelo poder público; e (iii) a redução em até 2/3 do valor da multa aplicável.

Vale mencionar que antes dessa lei entrar em vigor, apenas multinacionais brasileiras, as quais possuem negócios com companhias e países estrangeiros sujeitos às leis estrangeiras, como o FCPA, possuíam controles internos adequados para prevenção de práticas de corrupção, raras eram aquelas que tinham a maturidade de pensar em um programa desses sem qualquer tipo de incentivo.

No início do ano de 2015, foi publicado o decreto 8.420, que veio a regulamentar a responsabilidade objetiva administrativa das empresas públicas, de acordo com a Lei 12.846/13.

Como a própria descrição já diz, o decreto regulamenta a responsabilidade objetiva, portanto, não é necessária atenção exclusiva ao tema de sanções e multas aplicáveis, ou mesmo quem será o responsável por conduzir a investigação e consequente apuração de práticas indevidas.

Importante demonstrar neste tópico o que dispõe em seu capítulo VI – Do Programa de Integridade. Esse capítulo é exclusivamente dedicado a indicar os parâmetros de um sólido programa de Compliance dentro das empresas investigadas / colaboradoras, que seriam levados em consideração no momento da apresentação da defesa, ao afirmar a existência do referido programa em sua estrutura. É traçado um conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo a denúncia de irregularidades dentro da empresa.

O art. 42 demonstra, por meio de seus incisos, de forma clara e objetiva, os aspectos que cada programa deve conter, e o modo como devem estar implementados.

Dentre os 16 pontos que são levantados, podemos destacar aqueles que põem em evidência os controles internos e procedimentos que devem ser implementados na companhia com vistas a combater qualquer sinal de práticas ilícitas. A seguir, será exposta a importância dos controles internos e sua imprescindibilidade no programa de Compliance em qualquer companhia.

### 3. CONTROLES INTERNOS

De acordo com o relatório *Internal Control – Integrated Framework* de 2013<sup>22</sup>, que tem o objetivo de fornecer um guia na elaboração de estrutura focada na elaboração de controles internos, gerenciamento de riscos empresariais e coibir fraudes, e publicado pelo COSO – *Comitee of Sponsoring Organizations*<sup>23</sup> -, o significado de controles internos pode ser definido como:

“Controle interno é um processo executado pelo Conselho de Administração, gerência e outras lideranças, designado para fornecer garantia razoável com relação ao cumprimento de objetivos relacionados a operações, reportes e Compliance.”

A ideia de controles internos em nosso país remete ao final dos anos 90, com a publicação da Lei 9.623/98, conhecida como Lei contra Lavagem de Dinheiro, a qual já estabelecia em seu art. 10 que as pessoas físicas e jurídicas citadas no artigo anterior, que as referidas pessoas deveriam adotar políticas, procedimentos e controles internos de acordo com seu porte.

Sabemos que essa época foi marcado por uma maior regulamentação de bancos e instituições financeiras, e como dito no início do presente trabalho, foram essas instituições as primeiras reguladas devido a sua atuação, e que deram origem a todo um sistema de controle que possuímos atualmente.

Os controles internos são orientados para a conquista de objetivos em uma ou mais categorias, por meio de operações, reportes e Compliance. Se trata de um processo que atua em tarefas contínuas, se caracterizando como um meio para atingir algo, e não como o fim. Sua implementação é adaptável a qualquer empresa, independente de seu tamanho, podendo se moldar a estrutura de cada companhia em que existe.

---

<sup>22</sup> Informação disponível em: [https://na.theiia.org/standards-guidance/topics/Documents/Executive\\_Summary.pdf](https://na.theiia.org/standards-guidance/topics/Documents/Executive_Summary.pdf)

<sup>23</sup> Entidade sem fins lucrativos, dedicada à melhoria dos relatórios financeiros através da ética, efetividade dos controles internos e governança corporativa. O órgão foi fundado e é patrocinado por *American Accounting Association* (AAA), *American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA), *Financial Executives International* (FEI), *Institute of Management Accountants* (IMA), e *The Institute of Internal Auditors* (IIA).

Naturalmente, como toda ferramenta, os controles internos se baseiam a partir da tomada de atitude das pessoas. O modo como opera, independente se baseado em políticas e procedimento, depende única e exclusivamente de quem atua.

Apesar do exposto com relação às operações policias que vem ocorrendo ao longo dos três últimos anos, a KPMG<sup>24</sup> em sua 2ª edição da Pesquisa de Maturidade do Compliance no Brasil<sup>25</sup>, que teve a participação de, aproximadamente, 250 empresas de diferentes regiões e setores de atuação, relata que não obstante o fato de ser fundamental “identificar e monitorar os riscos de Compliance para estabelecer um programa eficiente de Compliance, apenas 58% das empresas afirmou possuir mecanismos de gestão de riscos de Compliance, enquanto que 42% informaram desconhecê-los.”

Nesse sentido, deve-se atentar para o fato de que quase metade das empresas participantes da pesquisa desconhecem mecanismos para a prevenção de práticas indevidas. Temos dois pontos importantes com relação a isso, o primeiro mostra o quão despreparadas estão essas empresas no sentido de se protegerem contra possíveis fraudes; o segundo mostra que, além disso, parecem não estar de acordo com o novo modo de agir em seu país, pois qualquer um que tenha o mínimo conhecimento das consequências das investigações em curso, estaria em busca de desenvolvimento empresarial como um diferencial em sua atuação no mercado.

Nessa esteira, ainda que esses mecanismos sejam implementados, é válido destacar que, assim como a área de Compliance de qualquer empresa, não é possível uma garantia de 100% de segurança depois da implementação de qualquer controle interno. A garantia fornecida é razoável, visto que, como relatado acima, ao final de qualquer processo e ação, a variável sempre vai ser a ação humana.

O objetivo dos controles internos é a efetiva implementação e posterior eficiência do controle interno. Dessa forma, é possível estabelecer ações

---

<sup>24</sup> A KPMG é uma das líderes mundiais em serviços de auditoria e consultoria.

<sup>25</sup> Informação disponível em: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/br/pdf/2017/01/br-kpmg-pesquisa-maturidade-2a-edicao.pdf>

direcionadas a todo tipo de problema existente a partir da análise dos referidos controles.

Como relatado acima, a ação humana é a única responsável por qualquer conduta ilícita, independente de sua motivação. Dessa forma, iremos analisar o ambiente corporativo e o canal de comunicação como instrumento de grande valor que atua em benefício da empresa.

## 4. CANAL DE DENÚNCIAS

De acordo com o *Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse*<sup>26</sup>, do ano de 2012, que foi baseado no estudo de 1.388 casos de fraudes em cerca de 100 países, publicado pela *Association of Certified Fraud Examiners (ACFE)*<sup>27</sup>, as organizações perdem anualmente cerca de 5% do seu faturamento para ações fraudulentas dentro das companhias.

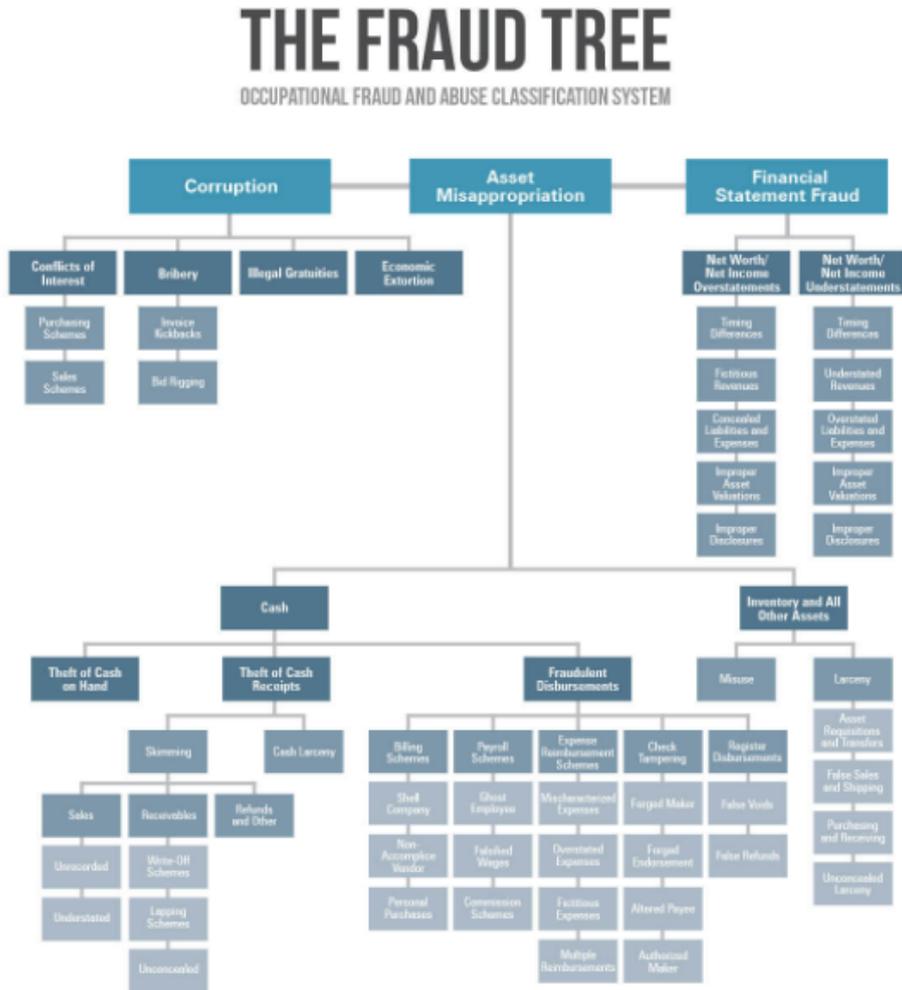
As fraudes ocupacionais<sup>28</sup>, como são relatadas no relatório, são basicamente 3: corrupção, desvio de recursos e demonstrações financeiras fraudulentas. As três dão origem a uma série de outras condutas configuradas como inapropriadas ou ilícitas, como conflito de interesses e pagamento de propina, respectivamente. O quadro abaixo demonstra de forma mais clara como são divididas e classificadas:

---

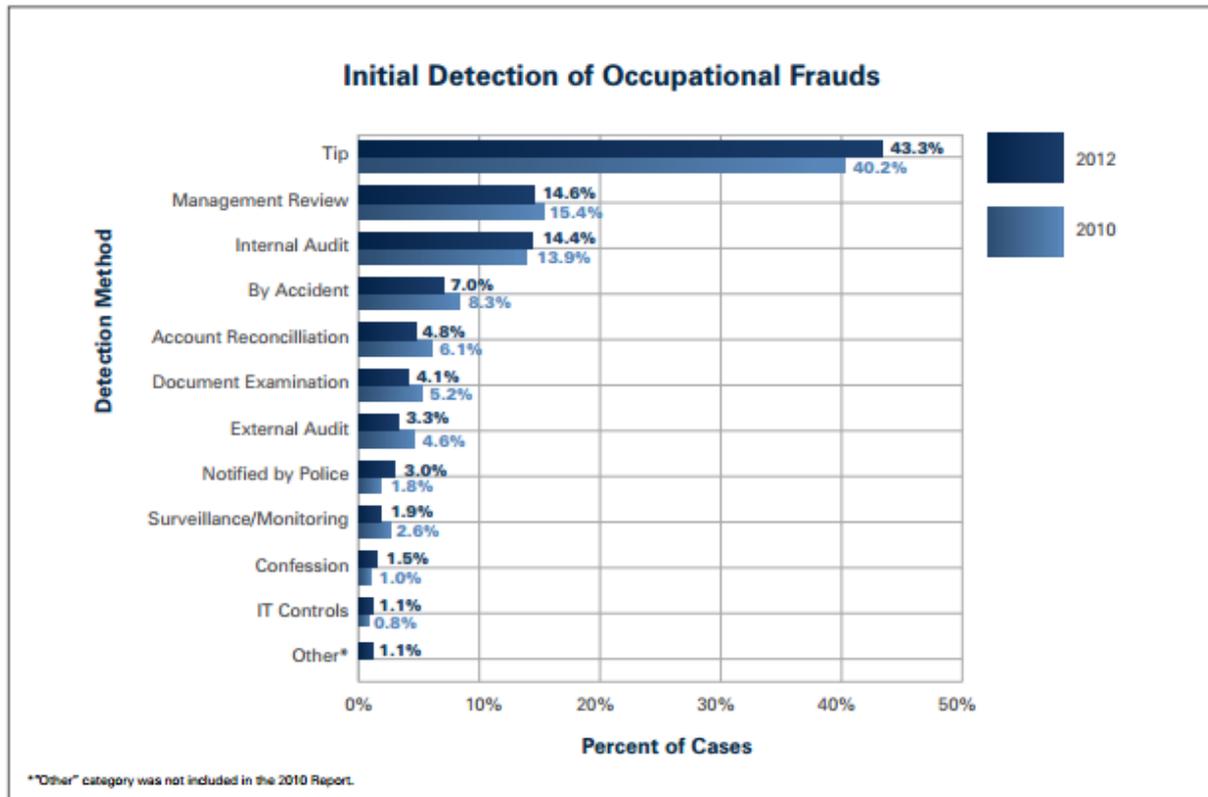
<sup>26</sup>Informação disponível em: [https://www.acfe.com/uploadedFiles/ACFE\\_Website/Content/rtnn/2012-report-to-nations.pdf](https://www.acfe.com/uploadedFiles/ACFE_Website/Content/rtnn/2012-report-to-nations.pdf)

<sup>27</sup>A Associação de Examinadores Certificados de Fraudes é uma organização sem fins lucrativos, e a maior instituição anti-fraude do mundo.

<sup>28</sup>Fraude ocupacional é descrita como aquela que qualquer colaborador da empresa, seja ele um funcionário normal, ou o próprio dono, comete fraude em detrimento da empresa.



Nessa esteira, o estudo também conclui que, além das fraudes demorarem cerca de 18 meses para serem detectadas, elas estão mais propensas a serem descobertas depois de uma “dica”, do que por qualquer outro método de controle. A maioria dessas denúncias relatando fraudes vem de funcionários de dentro da própria empresa que sofreu esse dano. O relatório divulgou um apanhado geral sobre como foram detectadas as fraudes estudadas, e apenas para ilustrar o que foi mencionado, segue quadro, com destaque para o ponto das “dicas”:



Diante desse quadro, unido a um forte Código de Ética, o canal de comunicação se torna ferramenta fundamental em qualquer empresa, independente de uma área de Compliance bem estruturada ou não. Cabe aqui lembrar que o canal de comunicação é um controle interno, concebido como uma ferramenta de auditoria interna, que integra a estrutura do Compliance no recebimento de denúncias. Ele tem como uma de suas funções integrar os programas de Compliance, servindo como ferramenta para constituir um ambiente que incentive a conduta ética dentro das empresas.

Sobre essa ferramenta, cabe destacar que como o próprio nome diz, o canal de comunicação é uma linha direta com a empresa. Seu objetivo é receber o relato dos mais variados assuntos relacionados a empresa: críticas, sugestões, reclamações, elogios, comunicação de violações aos princípios da empresa e denúncias de atos em desacordo com leis, códigos e políticas vigentes, tanto na empresa, quanto em seu país de atuação. Dessa forma, conclui-se que o Canal de Comunicação é um meio utilizado não apenas para se descobrir crimes, mas também monitorar o ambiente corporativo no qual a empresa se encontra inserida.

Sendo assim, é comum a existência de dois tipos de canais para uma empresa: o primeiro dedicado a receber denúncias e violações aos códigos e políticas da empresa, enquanto o segundo é responsável pelo recebimento de críticas, elogios e etc.

O Canal de Comunicação interna pode ser nomeado de diversas formas, como é possível constatar em diversos sites de empresas brasileiras nesse sentido, como: *cala de denúncias*, *hot line*, *fale conosco* e etc. Pode parecer trivial, mas o nome dado ao meio de comunicação interna deve ser feito com cuidado, pois em sua implementação, a empresa quer que o funcionário se sinta confortável em utilizá-lo, e não ter medo de uma consequência negativa em virtude de determinada comunicação.

No presente estudo, iremos analisar o Canal de Denúncias, ferramenta voltada para o recebimento e posterior apuração de irregularidades dentro da companhia.

#### **4.1. Meios do canal de denúncias**

É comum pensar que os canais de comunicação são apenas linhas diretas, disponibilizadas através de um número 0800 para o contato com a empresa. No entanto, a realidade é diferente.

Essa ferramenta vem em diferentes formas, como um link para acesso online, o próprio telefone, ou *hotline*, como costuma ser chamado, e até mesmo um espaço dentro da empresa destinado ao depósito dos relatos.

O motivo de tantas formas de acesso é aumentar a possibilidade da denúncia ao denunciante. Primeiro porque a maioria das pessoas não se sente confortável ao fazer uma denúncia, as vezes por envolver um, colega de trabalho, ou por envolver seu chefe, e ter receio de alguma retaliação quanto a isso, e ainda que o canal ofereça a possibilidade de denúncias – assunto que iremos adentrar um

pouco mais a frente - na forma anônima, e importante buscar todos os meios que levem segurança para o funcionário.

O segundo motivo é a abrangência e alcance dessa ferramenta. Como ela é feita para receber reportes tanto dos colaboradores internos, quanto dos externos, ela deve ser disponibilizada em diferentes meios. Por exemplo, o canal para denúncia online pode ser acessado por qualquer um que entre no site da empresa, enquanto que o depósito de relatos dentro da empresa não. Ou mesmo a linha telefônica, seu número para contato pode não ser tão divulgado como deveria, e acaba por impedir o acesso de determinadas pessoas que não o conheçam.

Um fato que corrobora o que foi exposto acima é um estudo<sup>29</sup> realizado pela ICTS<sup>30</sup>, com relação ao Canal de Denúncias, relatando as estatísticas da operação dessa empresa entre os anos de 2009 e 2016. De acordo com os números apurados, no ano de 2016 a empresa registrou números surpreendentes de relatos. Foram registrados 2,4 relatos a cada 1 mil funcionários. Além disso, foram registrados que 61,8% dos relatos foram feitos via *website*, enquanto via registros voz, foram de 35%, sobrando o pequeno número de 3,2% atribuído a outros meios.

Diante dessa relação, os autores revelam que nos últimos anos se observou um aumento significativo na utilização da internet como forma de registrar a denúncia, fato este que pode ser relacionado à popularização e crescente facilidade de acesso na sociedade, incluindo o rápido acesso por meio de telefones celulares. Não obstante a isso, a utilização de linhas telefônicas para relatos via registros telefônicos seguem expressivos.

Um ponto de comparação entre ambos os tipos de registros é o fato de que o registro via voz oferece uma experiência mais completa ao denunciante, devido ao fato de que existe uma pessoa capacitado do outro lado da linha, pronta para atender aquela demanda, e absorver a maior quantidade de informações possíveis, o que auxilia de forma considerável no momento da análise e triagem

---

<sup>29</sup> Informação disponível em: [http://www.icts.com.br/app/webroot/files/uploads/ckfinder/files/Estatisticas%20do%20canal%20de%20denuncias%202016\\_nov.pdf](http://www.icts.com.br/app/webroot/files/uploads/ckfinder/files/Estatisticas%20do%20canal%20de%20denuncias%202016_nov.pdf)

<sup>30</sup> Empresa de consultoria, auditoria e serviços em gestão de riscos.

daquele relato, o que posteriormente otimiza a apuração e resolução dos casos no momento da investigação.

## **4.2. Idiomas**

Como relatado, o canal é disponibilizado de diferentes maneiras, mas outro ponto importante com relação a ele é a sua efetividade no que diz respeito a colaboradores de outros países.

A exemplo do que a sociedade está vendo acontecer na Operação Lava Jato, a maioria das empresas investigadas possui filiais, e até mesmo outras empresas em diferentes países, o que não limitou suas práticas espúrias somente ao Brasil.

Estudando algumas das empresas que tiveram de reformular, ou criar, suas áreas de Compliance, é possível constatar que a maioria delas disponibiliza pelo menos 3 idiomas diferentes para fazer a comunicação online: o português, inglês e espanhol<sup>31</sup>.

Dessa forma, é importante a elaboração de um canal de comunicação que seja constituído dessa maneira. Sua operação em diversos idiomas contribui para um impacto significativo nessas interações, visto que proporciona uma abertura a pessoas de todos os países.

## **4.3. A possibilidade do anonimato e sua importância**

Um tópico que demanda exclusiva atenção é o modo como as denúncias são realizadas, tendo em vista que existe um grande receio por parte dos colaboradores em realizar reportes que relatem ações em desacordo com as políticas da empresa e/ou leis as quais a empresa se encontra submetida.

---

<sup>31</sup>Informação disponível em: <https://canalconfidencial.com.br/linhadeeticaodebrecht/>  
Informação disponível em: <http://www.andradegutierrez.com.br/Contato.aspx>  
Informação disponível em: <http://www.oas.com.br/oas-com/canal-etica-1/introducao.htm>

A cultura empresarial do Brasil sempre foi criada e desenvolvida em cima do paternalismo, onde o chefe interage com seus subordinados em uma relação de adulto/criança, lhes dizendo o que fazer, como fazer e quando fazer, em contrapartida, espera o mesmo retorno deles com relação a todo e qualquer assunto que queiram debater, seja um problema na empresa, ou um problema em casa.

Esse modelo de liderança está intimamente relacionado à ação do gestor com proteção, amizade e familiaridade. O grande problema desse vínculo que acaba sendo criado é criar uma ideia de autoridade no ambiente de trabalho, sem espaço para questionamentos ou discussões, acabando por trabalhar com uma visão única de trabalho, intimidando seus funcionários, o que culmina na falta de liberdade do funcionário e sua posterior omissão em assuntos sensíveis dentro da empresa.

Quando ocorre o oposto, e a relação de amizade supera a profissional, ou seja, quando o subordinado vê seu chefe como um amigo que lhe auxilia em todos os seus problemas, e assim, acredita que deva algo a ele, seria omissos em eventuais problemas na condução de seu trabalho, para proteger uma pessoa que sempre lhe acolheu.

Nesse caso, se tem duas visões com um problema em comum: um conflito de interesses no momento de reportar uma conduta errada, seja do seu chefe, ou de alguém da sua equipe.

Imagine a situação em que o chefe é descoberto por um subordinado alterando as contas da empresa. O funcionário teria duas reações: apresentar o problema a um órgão dentro da empresa responsável por lidar com esse tipo de situação; ou falar diretamente com seu chefe pedindo explicações sobre o ocorrido. A consequência da primeira situação seria, sem dúvidas, a demissão daquele infrator, enquanto que a consequência da segunda, seria, possivelmente, um pedido de explicação e uma promessa de que aquilo não voltaria a ocorrer, não gerando maiores complicações. É nesse momento que o problema dessa cultura começa a afetar a empresa como um todo, e daí um dos principais motivos para adoção de Canais de Comunicação com a opção de realizar reportes anônimos.

Além da dificuldade elencada, a qual é decorrente de uma cultura enraizada em nosso país, existe a estigmatização da figura do denunciante como o “dedo-duro”.

Ser taxado de “dedo-duro” pelos seus pares no ambiente de trabalho é um grande obstáculo para o funcionamento apropriado dos canais de comunicação, especialmente quando se trata de um país como o Brasil, onde a figura do denunciante é marcada como algo extremamente negativo. O problema ao qual isso se encontra está intimamente ligado ao histórico de nosso país, mais especificamente à época da Ditadura Militar (1964-1985), onde essa figura era menosprezada por aqueles que militavam pela volta da democracia.

Entretanto, é possível constatar que a ideia do “dedo-duro” já está mudando, e as pessoas começam a ponderar e agir corretamente, em detrimento de agir para acobertar um colega de trabalho. Podemos atribuir parcela dessa mudança à Operação Lava Jato, que até o momento atua de forma a descobrir e punir todos aqueles que agiram em desacordo a leis e políticas.

Isto posto, é imprescindível citar a importância da existência da possibilidade de realização de denúncias de forma anônima, pois “o anonimato é um elemento importante para garantir o sucesso do canal de denúncias”, diz Cassiano Machado, sócio-diretor da ICTS Proviti.

De acordo com a – já citada – pesquisa da ICTS, 92% dos denunciantes são colaboradores, os quais em 71,9% das vezes optam pelo anonimato. Diante desse quadro, é notável a importância do fator “anonimato”, tendo em vista o grande volume de denúncias realizadas dessa forma.

Outro grande ponto positivo dessa possibilidade de denúncia, junto de um canal independente, operado de forma terceirizada (assunto que será abordado um pouco mais a frente), é erradicar a ideia de uma possível retaliação por parte de superiores que venham a ser denunciados, pois não existe a possibilidade dessas denúncias terem seu delator exposto.

O próprio inciso X, art. 42º do decreto 8.420, discorre sobre mecanismos de proteção ao denunciante de boa-fé, no momento da implementação de um programa de Compliance e Integridade. Não apenas a legislação brasileira trata desse ponto, mas a Lei Sarbanes Oxley<sup>32</sup> também, na seção 301, no momento em que versa sobre responsabilidade corporativa e seus comitês de auditoria:

TÍTULO III - RESPONSABILIDADE CORPORATIVA SEC. 301.  
COMITÊS DE AUDITORIA DA COMPANHIA PÚBLICA.

A Seção 10A do Securities Exchange Act de 1934 (15 U.S.C. 78f) é alterada por adição no final do seguinte:

(...)

" (4) RECLAMAÇÕES.- Cada comitê de auditoria deve estabelecer procedimentos para - " (A) o recebimento, retenção e tratamento de reclamações recebidas pelo emissor sobre controles contábeis, controles contábeis internos ou assuntos de auditoria; e

" (B) a **submissão confidencial e anônima por parte dos empregados do emissor de preocupações sobre questões questionáveis de contabilidade ou auditoria.**<sup>33</sup>

(Tradução livre e grifo próprio)

Complementando ambos os pontos, a CGU, no ponto “4.4. Canais de Denúncias”, em seu relatório Programa de Integridade – Diretrizes para Empresas Privadas<sup>34</sup>, cita o que se segue:

“Para garantir a efetividade de seus canais, é necessário que a empresa tenha políticas que garantam a proteção ao denunciante de boa-fé como, por exemplo, o recebimento de denúncias anônimas e a proibição de retaliação de denunciante.

A empresa pode também prever regras de confidencialidade, para proteger aqueles que, apesar de se identificarem à empresa, não queiram ser conhecidos publicamente. O bom cumprimento pela empresa das regras de anonimato, confidencialidade e proibição de retaliação é um fator essencial para conquistar a confiança daqueles que tenham algo a reportar.

<sup>32</sup> Informação disponível em: <https://www.sec.gov/about/laws/soa2002.pdf>

<sup>33</sup> TITLE III—CORPORATE RESPONSIBILITY SEC. 301. PUBLIC COMPANY AUDIT COMMITTEES. Section 10A of the Securities Exchange Act of 1934 (15 U.S.C. 78f) is amended by adding at the end the following:

(...)

“(4) COMPLAINTS.—Each audit committee shall establish procedures for— “(A) the receipt, retention, and treatment of complaints received by the issuer regarding accounting, internal accounting controls, or auditing matters; and

“(B) the confidential, anonymous submission by employees of the issuer of concerns regarding questionable accounting or auditing matters.”

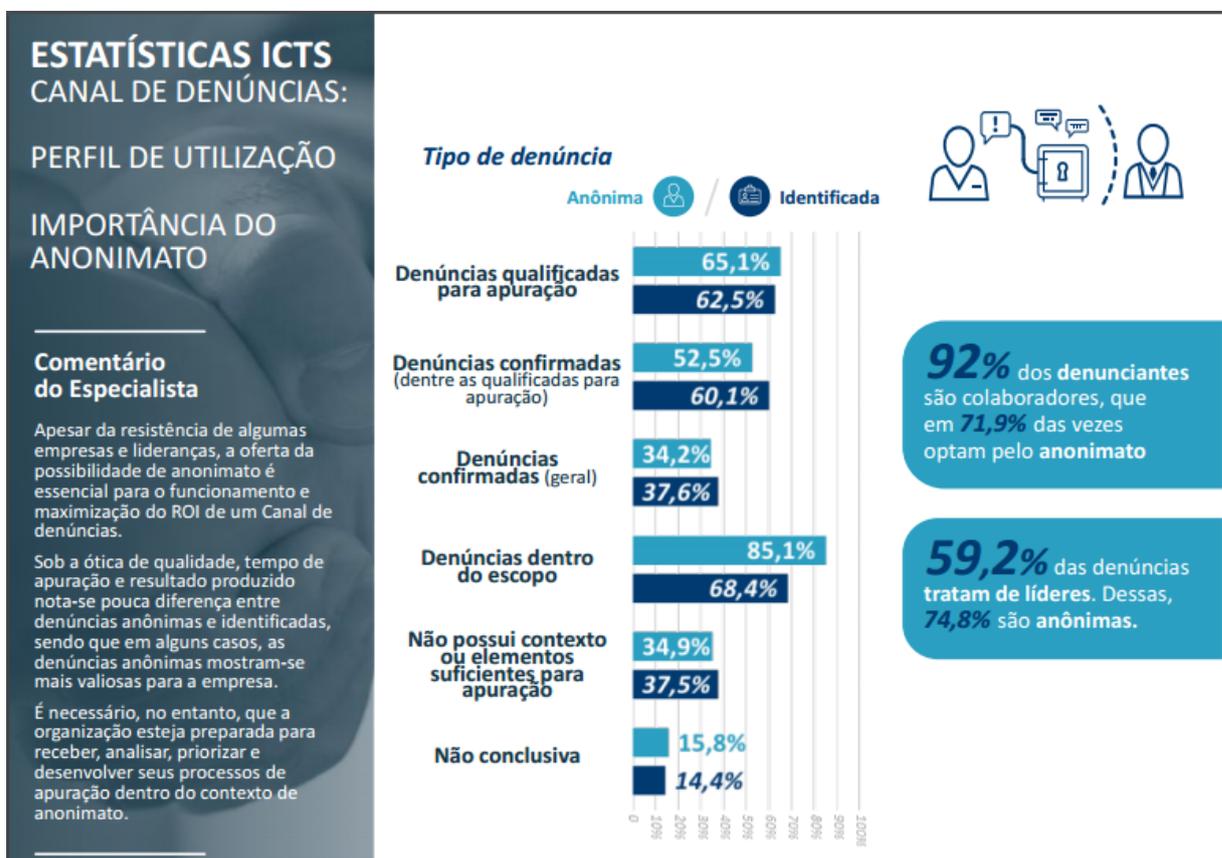
<sup>34</sup> Informação disponível em: <http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>

Além disso, é desejável que a empresa tenha meios para que o denunciante acompanhe o andamento da denúncia, pois a transparência no processo confere maior credibilidade aos procedimentos.”

Ainda que a referida característica do Canal de Denúncias seja de extrema importância para o seu bom funcionamento, como se pode constatar através dos estudos aqui mencionados, não se deve deixar de lado algumas críticas negativas e pontos negativos levantados com relação a esse tipo de denúncia.

Como já mencionado nesse capítulo, uma parte do texto da lei fala da proteção aos “denunciante de boa-fé”, e é exatamente esse um ponto sensível ao tratar do anonimato.

Um pouco acima foi demonstrada a porcentagem de denúncias realizadas de forma anônima, e agora será exposto o quanto desse percentual de denúncias é qualificado para dar prosseguimento à investigação. Abaixo, constam todas essas informações agrupadas:



Pode-se observar que não são todas as denúncias que são levadas em consideração para fins de investigação, visto que muitas não apresentam os elementos necessários para dar prosseguimento a uma investigação formal, as vezes por faltar embasamento, ou por não configurar um ilícito.

Tendo em vista essa análise feita sobre as denúncias recebidas por meio do Canal, fica claro que reportes realizados sem embasamento, ou com o fim de prejudicar um colega de trabalho por vingança, ou qualquer outro motivo, são o tipo de denúncia que muitas das vezes não chegam a ser consideradas para investigação.

Muitas são as críticas ao sistema anônimo de denúncias, visto que são comparadas às denúncias anônimas no Processo Penal. Tal assunto não será estendido no presente trabalho, mas cabe aqui uma reflexão.

O Programa de Compliance e Integridade é implementado com o objetivo de coibir quaisquer atos ilícitos praticados dentro da companhia, sendo também um programa que é executado no sentido de trabalhar para que não venham ocorrer tais ilícitos. Como visto anteriormente, sabe-se que os atos fraudulentos são descobertos, em grande parte das vezes, por meio de denúncias dos próprios colaboradores da empresa, e que sem esses reportes, as fraudes poderiam levar até 18 meses para serem descobertas. Caso não houvesse o anonimato e sua segurança para o colaborador, diversas empresas seriam passíveis de estar em processo de declínio, visto que não saberiam de diversas ações fraudulentas em tempo hábil para coibi-las.

Isto posto, será agora demonstrado os motivos pelos quais um Canal de Denúncias independente é o caminho mais fácil na implementação dessa ferramenta de monitoramento contínuo.

#### **4.4. Terceirização do canal de denúncias**

Como relatado anteriormente, um dos grandes desafios no momento da implementação da ferramenta que é tema do presente trabalho, é deixar as pessoas confortáveis para relatarem práticas em desacordo com leis e regulamentos. Muito além de modificar uma cultura existente, é fazer essas pessoas entenderem que agir de forma ética é agir de forma correta.

Nesse momento de mudança dentro da organização, é importante pensar que a companhia quer deixar o colaborador o mais confortável possível, dessa forma, o paternalismo empresarial deve ser erradicado de todas as formas no momento da implementação de um Canal de Denúncia. Não adiantaria em nada atribuir a responsabilidade de recebimento de denúncia a um diretor da companhia, e achar que seus funcionários se sentiriam confortáveis de entrar em contato com ele, sem medo de serem identificados e sofrerem possíveis retaliações.

Atualmente, um entendimento que pode se dizer que se encontra pacificado nas empresas e áreas de Compliance, é a terceirização do Canal de Comunicação. No caso, no que tange à linha telefônica e ao acesso via web, pois não seria cômodo, por exemplo, um funcionário depositar um papel com reclamação em uma urna fora de sua empresa, tampouco prático.

Esse modelo de estruturar o Canal já é utilizado em todas as grandes empresas, inclusive aquelas citadas na Operação Lava Jato. Diversas são as empresas que disponibilizam o referido serviço. No entanto, o motivo para se terceirizar tal ferramenta, não é apenas retirar o poder da mão da empresa, são muitos outros que levam a essa decisão.

Um dos diferenciais desse serviço é o atendimento proposto. Cabe aqui lembrar o que já foi relatado anteriormente, sobre a diferença entre um canal para comunicar elogios e críticas, e um canal específico para denúncias. Dessa forma, não está sendo falado da contratação de um *call center*, onde qualquer um poderia trabalhar, recebendo relatos e seguindo uma linha de raciocínio previamente estabelecida. Está sendo falado de um modelo totalmente novo de atendimento, onde as pessoas responsáveis por receber as denúncias são preparadas para esse tipo de situação, e instruídas a receber e processar o maior número possível de

informações relatadas pelo denunciante. Uma das várias empresas que atua nesse ramo, emprega profissionais que não são apenas formados em psicologia ou direito, mas também capacitados em gestão de riscos, ética e Compliance, inteligência preventiva e segurança de informações.<sup>35</sup> É de fácil constatação que existe uma grande diferença entre as empresas que operam esses canais, e as próprias empresas que estão implantando o referido canal.

Além disso, uma empresa especializada nesse atendimento, já possui uma estrutura montada para esse tipo de operação, além de uma equipe poliglota, para atender as demandas de toda e qualquer empresa, nos mais diversos lugares do mundo. Não existe a possibilidade de competição entre a estrutura da empresa que necessita do serviço e da empresa que tem esse *know how*.

É importante destacar que, junto a toda essa estrutura oferecida, existe um trabalho intelectual por trás, onde são desenvolvidas ferramentas para se estabelecerem *workflows* de acordo com a denúncia e gravidade da mesma. Existe um processo montado, que visa triar, captar, categorizar e qualificar as denúncias recebidas, descartando aquelas que carecem de informações, ou não configuram como atos ilícitos.

Outro aspecto de grande utilidade, e que não existe como concorrer, é a disponibilidade do referido canal 24h por dia, incluindo os finais de semana. A empresa que necessita desse canal não tem como *core business* esse serviço, dessa forma, não existe a possibilidade de montar uma rede para atender aos finais de semana e feriados, deixando mais uma brecha nessa ferramenta.

Um último tópico que é de suma importância, tem a ver com a legislação de cada país, a qual traça regras rígidas, e muitas vezes não tão claras sobre a política de dados de determinado país. A título de exemplo, nos países da União Europeia, existem diretrizes internacionais sobre o tratamento de dados pessoais pelas empresas, sejam elas públicas ou privadas. Essas diretrizes estão incluídas no

---

<sup>35</sup>Informação disponível em: <http://blog.canaldedenuncias.com.br/como-funciona-um-canal-de-denuncia/>

Regulamento de Proteção de Dados<sup>36</sup>, que entrou em vigor no ano de 2016, e que será aplicado, de forma obrigatória em todo o espaço dos 28 países-membros, a partir de 25 de maio de 2018. Nessa esteira, além de importante, é necessária a atuação de empresas especializadas nesse ramo, para que não haja mais nenhum tipo de infração, ao tentar corrigir uma anterior.

A verdade é que algumas empresas, incluindo uma e outra envolvidas na Operação Lava Jato, ainda tentam acreditar que sua estrutura possibilita a existência de um canal dentro da própria organização. Como exemplo dessa mentalidade, a Construtora OAS não terceirizou o “Canal Ética”, nome utilizado para se referir ao seu canal de denúncias, visto que, ao acessar o link do aludido canal<sup>37</sup>, o usuário entra em uma página que é gerada através de um sistema utilizado pela companhia.

Casos como esse acabam gerando incertezas dentro da própria organização, pois uma empresa que foi exposta de forma singular, e agredida de tantas formas pela mídia e população, deveria, ao menos, passar um sentimento de segurança em sua empresa, deixando de cometer erros como esse.

Diante do que fora destacado, é notável a necessidade da terceirização do canal de comunicação, e não apenas isso, mas existir um plano de ação junto à comunicação interna de cada empresa para passar essas informações e cativar os colaboradores a confiar no trabalho que está sendo desenvolvido nessas corporações.

#### **4.5. Campanhas e incentivos à denúncia**

O canal de denúncias e, de fato, o melhor meio para se identificar fraudes dentro das companhias, como já fora exposto em diversos pontos ao longo do trabalho, e provado por meio de estudos de algumas companhias e associações<sup>38</sup>.

---

<sup>36</sup>Informação disponível em: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/ALL/?uri=CELEX:32016R0679>

<sup>37</sup>Informação disponível em: <http://compliance.canaletica.oas.com:8080/csiweb-oas/crm/Hotsite.do?cdCrp=12fc053f38a359e0r230>

<sup>38</sup>ACFE – Report to the Nations, Pesquisa Maturidade do Compliance no Brasil (KPMG) e Canal de Denúncias – Estatísticas da operação ICTS.

No entanto, apenas saber da sua existência, não será suficiente para que as pessoas comecem a denunciar práticas espúrias deliberadamente.

Assim como existem treinamentos para a exposição de princípios e valores decorrentes do código de ética, ou de quaisquer outros tipos, o mesmo deve ser feito com relação ao canal de denúncias, visto que, muitas vezes, a segurança das pessoas vem do conforto e confiabilidade que lhes são passados por meio de treinamentos e incentivos contínuos. O ideal é sempre citar o canal de denúncias em qualquer momento que seja falado do código de ética, tendo em vista que o canal é um suporte ao código, que dita os princípios e valores que regem cada organização.

Dessa forma, uma divulgação transparente dessa ferramenta é necessária, mas não basta apenas dizer que o canal é terceirizado, tem de demonstrar toda sua eficiência, relatando o caminho que percorre a denúncia, desde seu recebimento por parte da empresa, até sua efetiva conclusão, fazendo com o que o colaborador tenha confiança de que seu relato será ouvido e analisado da melhor forma possível. Assim, a conscientização sobre o uso, aliado a uma orientação periódica será essencial para encorajar os funcionários a aderirem a essa nova ferramenta.

Campanhas internas, de forma periódica, são sempre vistas com bons olhos dentro das organizações. Seja por meio de cartazes, treinamentos por meio de *e-learning*<sup>39</sup>, e até mesmo o contato individual, fazem com que o canal permaneça sempre no ambiente de trabalho, não deixando o esquecimento tomar conta e acabar por ser uma ferramenta que seja deixada de lado.

Não obstante treinamentos internos, as companhias devem focar em sua exteriorização, visto que as denúncias não são apenas realizadas pelos colaboradores, mas também por pessoas alheias a organização, como fornecedores e parceiros comerciais, que estão em estreita relação com a companhia e devem estar cientes que existe um meio de denunciar possíveis práticas ilegais.

---

<sup>39</sup> Treinamento realizado na internet por meio de base na intranet.

As empresas brasileiras possuem um trabalho um pouco maior nessa reeducação dentro das companhias, visto que, se compararmos a legislação brasileira a legislação americana, o FCPA, teremos uma grande diferença no que tange aos incentivos que são oferecidos para a realização da denúncia.

A legislação americana possui um programa de premio aquelas pessoas que fornecerem informações solidas, que auxiliem de forma satisfatória na persecução dos crimes denunciados. Basicamente o que ocorre é a compensação que gira em torno de 10% - 30% em cima das multas que ultrapassem o valor de US\$ 1 milhão aplicado às empresas alvos da denúncia, que é direcionada ao *whistle blower*. Comparando as duas legislações, além dos EUA terem um histórico regulatório maior e mais eficiente que o Brasil, o aludido país consegue identificar um número de fraudes consideravelmente maior, devido a esse grande incentivo.

Apenas para ilustrar essa situação, de acordo com anuncio da SEC, no mês de abril do presente ano um delator foi premiado com o valor de US\$ 4 milhões, decorrente de uma denúncia fornecendo informações detalhadas ao governo sobre uma conduta ilegal<sup>40</sup>.

Vale mencionar que o referido programa não deve ser confundido com uma delação, a qual é feita por pessoas que estão envolvidas em práticas corruptas, mas com colaboradores que não estejam de maneira nenhuma envolvidos no esquema denunciado.

Portanto, como mencionado, a empresa deve investir em um programa de treinamento e campanhas que visem a colaboração do funcionário como algo positivo para a empresa, contrariando uma cultura errada que existe nas corporações brasileiras há algum tempo.

#### **4.6. Consequências e benefícios do canal de denúncias**

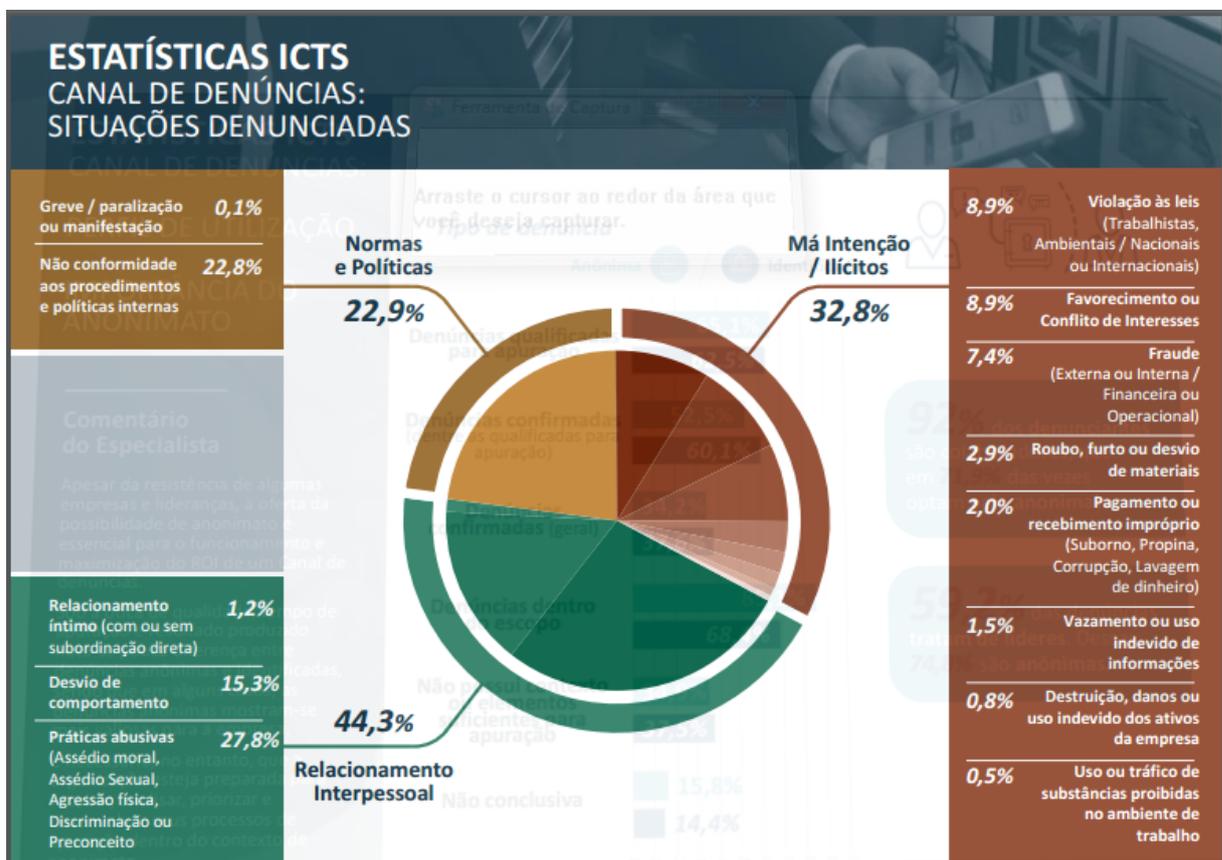
---

<sup>40</sup>Informação disponível em: <http://democratizastf.org.br/2017/04/27/programa-antifraudes-dos-eua-rende-quase-us-4-milhoes-a-delator/>

Diante de toda explanação sobre o que é, e como funciona o canal de denúncias, cabe elencar as suas consequências para a organização que o possui como ferramenta em sua governança corporativa e seu programa de Compliance e Integridade. Tanto a consequência do trabalho decorrente das denúncias, quanto os benefícios da implementação da aludida ferramenta, são fatores ligados de forma que não existe como não mencionar um excluindo o outro.

O canal de denúncias, além de representar um controle interno, é um instrumento estratégico de gestão, devido ao seu poder de se fazer presente em toda a organização. Através dele, a empresa toma conhecimento dos mais diversos assuntos nos reportes, como corrupção, conflito de interesses, assédio sexual e moral, fraudes, desvios e muitos outros pontos que minam a integridade da empresa.

Apenas para ilustrar os tipos de denúncias e sua porcentagem com relação ao total, a ICTS elaborou um gráfico expondo a realidade dentro das empresas. Nele é possível constatar as situações relativas às denúncias:



Assim, ao ter o canal desenvolvido dessa forma, a empresa terá como gerir grande parte de seus problemas em diferentes frentes de atuação, sabendo o que pode estar causando deficiências, tanto nos processos de produção de seu setor, quanto na atuação de seus colaboradores, podendo utilizar isso como forma de eliminar o problema e maximizar o aproveitamento de cada um.

Um exemplo disso são as ações, campanhas e treinamentos direcionados a determinadas situações. Sabendo dos problemas que estão ocorrendo de forma repetitiva em determinado setor, uma empresa pode elaborar ações corretivas para aquele foco em específico. Como modelo, pode-se citar as denúncias recorrentes sobre assédio. Como exposto acima, elas representam 27,8% do total de denúncias recebidas na organização. Isso representa mais de 1/4 do total de denúncias recebidas, e esse é um dado alarmante. Desse modo, a empresa pode determinar em que área existe um foco maior do problema e tratá-lo por meio de treinamentos e ações, visando erradicar o comportamento que segue em desacordo com as práticas toleradas pela companhia.

Essa é apenas uma das variadas ações que podem ser realizadas, focando em problemas específicos dentro da organização. Os setores e problemas que podem ser beneficiados e resolvidos, não se limitam apenas a corrupção e lavagem de dinheiro como costumam ser o foco maior das organizações, mas áreas como RH, ao tratar do assédio, como já mencionado, ou mesmo condutas inadequadas e problemas relacionados à discriminação; ao financeiro, no momento do desperdício de recursos e utilização indevida de recursos fornecidos pela empresa; e a própria governança da empresa, quanto a vazamento de informações e desrespeito às leis as quais a empresa se encontra subjugada.

Não seria necessário adentrar nos aspectos benéficos quanto a existência da referida ferramenta. No entanto, é grande a discussão acerca do tema sobre os ganhos que o Compliance pode trazer, tendo em vista o alto custo necessário para inserir essa área na companhia. Dessa forma, é inevitável citar que seus benefícios, decorrentes das consequências de um canal bem implementando, aliado à gestão correta do canal terceirizado e ao suporte da Alta Administração, são

muito maiores do que se não houvesse tal programa. Ainda que seus benefícios não sejam, na teoria, palpáveis, são inegáveis no tocante a benefícios ao de longo prazo, o que será exposto de forma mais esclarecedora.

Nessa esteira, cabe aqui elencar um ponto de grande discussão no mundo corporativo: *Return on Investment*, que no caso significa o efetivo lucro que se tem com a implantação de um programa dessa magnitude.

## 5. ROI E O CANAL DE DENÚNCIAS

Antes de qualquer coisa, é preciso ter em mente que o Programa de Compliance é um programa com caráter preventivo, que tem como objetivo principal coibir e se resguardar de fraudes em todos os seus níveis, gerando assim, uma empresa com um comportamento ético exemplar.

Nessa esteira, o executivo deve olhar o retorno do investimento por outro ângulo. Como já falado exaustivamente, a Operação Lava Jato trouxe à tona diversos casos de corrupção e fraudes corporativas, fazendo com que grandes empresas tivessem seus tamanhos reduzidos a mais da metade do que era há dois anos, e por consequência de seus atos, tiveram contratos quebrados, contas bloqueadas, executivos presos e ativos confiscados.

Por essa perspectiva fica claro o que a empresa deixaria de perder caso houvesse um programa e seus instrumentos implementados de forma séria e responsável. E esse é o ponto retorno que o Compliance oferece às corporações: ganhos em longo prazo.

É claro não ser possível traçar uma comparação entre ganhar um contrato que lhe auferir lucro de milhões, com um programa que te faz deixar de perder. No entanto, a visão deve ser esta. Os objetivos a curto e a longo prazos são diferentes, porque os modos como são atingidos são diferentes.

Os custos relativos à uma multa aplicada a empresa e a associação de sua imagem à uma empresa corrupta perante o mercado, por exemplo, nunca será considerado um ganho, mas uma oportunidade de não ter perdido aquele dinheiro caso houvesse um sistema confiável.

Um grande exemplo sobre olhar sob outra perspectiva o investimento em sistemas regulatórios dentro da empresa e meios de se comunicar fraudes, é o conhecido caso da Enron, empresa que atuava no ramo de exploração de gás natural e produção de energia de vários tipos. De forma resumida, a empresa alterou seus balanços durante anos, junto da firma de auditoria independente Arthur

Andersen<sup>41</sup>, e quando o caso foi descoberto pela SEC, a empresa enfrentou perdas significativas que, ao final, a levou a pedir falência e fechar as portas.

No caso em tela, fica clara a necessidade de um ambiente regulatório dentro das companhias, aliado a uma cultura ética na condução dos negócios. Infelizmente, para a Euron, não houve escapatória, e arrastou uma empresa com receitas bilionárias ao buraco<sup>42</sup>.

O retorno do investimento realizado não pode ser comparado com os lucros advindos do core business da empresa, não seria justa tal comparação, pois não existem parâmetros para realizá-la. Assim, se deve ter em mente uma visão de longo prazo, ao contrário do pensamento que permeava as companhias até recentemente, onde o único objetivo é o lucro, independente do que fosse necessário realizar.

---

<sup>41</sup> A qual veio a falir.

<sup>42</sup> Informação disponível em: <http://www.marcosassi.com.br/grandes-fraudes-da-historia-o-caso-enron>

## Conclusão

Como exposto e relatado no presente trabalho, foi possível ver como o período regulatório norte-americano influenciou, de forma positiva - ainda que tenha sido imposto com o objetivo de estabelecer a hegemonia dos EUA como nação dominante -, o cenário econômico e políticos no que diz respeito ao combate à corrupção pelo mundo.

Foi demonstrada a evolução e consolidação da área de Compliance no mundo corporativo, a qual deixou de ser uma boa prática na Governança Corporativa, para se tornar área imprescindível dentro de qualquer organização, incluindo a necessidade de adequação às regras e leis de outros países, caso a empresa seja listada em sua bolsa de valores, como ocorre nos EUA.

É necessário destacar que o Compliance apenas veio a se tornar uma ferramenta desejada pelas organizações brasileiras, após os escândalos que se seguiram a partir da Operação Lava Jato. Isso apenas demonstra que a cultura que permeia nossa sociedade, e por consequência nossas empresas, está longe de ser a ideal. Vivemos em um país onde o “jeitinho brasileiro” imperava, onde o que importava era o benefício próprio e apenas isso.

Essa visão mudou, e com ela a mentalidade das pessoas também mudou, no sentido de não tolerar mais comportamentos corruptos ou inapropriados. Podemos ver esse reflexo a partir de estudos realizados dentro das companhias brasileiras, os quais demonstraram grande evolução no combate à corrupção e ações em desacordo com o que é pregado.

O presente trabalho demonstrou pesquisas que foram realizadas em âmbitos corporativos, e os resultados são surpreendentes. Por exemplo, de acordo com a segunda edição da Pesquisa Maturidade Compliance realizada pela KPMG, no ano de 2015, 69% dos relatos recebidos pelo conjunto de empresas participantes<sup>43</sup> se trata de reportes referentes à corrupção dentro das empresas,

---

<sup>43</sup> Empresas do setor de Mercado Consumidor, Serviços Financeiros, Governo e Infraestrutura, Mercados Industriais, Tecnologia, Mídia e Comunicação e Outros.

enquanto que no ano de 2016 esse número subiu para 78%. Esses dados deixam claro que a consciência das companhias, falando dos funcionários, está em processo de mudança e adequação ao novo mercado e as boas práticas, demonstrando que casos de corrupção não serão mais tolerados.

Mais do que uma ferramenta sem igual no tratamento desses tipos de casos dentro das companhias, o Canal de Denúncias se mostra como um fiel meio de se combater todos os ilícitos em todos os níveis da companhia, além de, é claro, aproximar os funcionários da Alta Administração, no momento em que são relatadas ações e atitudes que, possivelmente, passariam despercebidas por eles.

Diante de tudo o que foi exposto no presente trabalho, não resta dúvidas sobre a necessidade de adoção de programas de Compliance e Integridade efetivos, com uma política séria e consolidada dentro das companhias.

O Compliance e suas ferramentas são um meio necessário, custoso e de difícil implementação, devido a sua drástica mudança na visão corporativa. No entanto, vem se mostrando que é o meio para se atingir, cada vez mais, uma empresa ética e que atuar nos moldes corretos do mercado, em qualquer que seja o nível de atuação.

## Referências bibliográficas:

ANTONIK, Luis Roberto. Compliance, ética, responsabilidade social e empresarial : uma visão prática / Luis Roberto Antonik. – Rio de Janeiro, RJ : Alta Books, 2016.

SADDY, Andre. Regulação estatal, autorregulação privada e códigos de conduta e boas práticas / Andre Saddy – Rio de Janeiro, RJ : Lumen Juris, 2015.

GIOVANINI, Wagner. Compliance : A excelência na prática / Wagner Giovanini.

Canal de Denúncias – Estatísticas da operação ICTS – 2016. Disponível em: [https://www.icts.com.br/app/webroot/files/uploads/ckfinder/files/Estatisticas%20do%20canal%20de%20denuncias%202016\\_nov.pdf](https://www.icts.com.br/app/webroot/files/uploads/ckfinder/files/Estatisticas%20do%20canal%20de%20denuncias%202016_nov.pdf)

Pesquisa Maturidade do Compliance no Brasil – 2ª edição. Disponível em: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/br/pdf/2017/01/br-kpmg-pesquisa-maturidade-2a-edicao.pdf>

Informações relacionadas à SEC. Disponível em: <https://www.sec.gov>

Termo de Leniência Andrade Gutierrez. Disponível em: [http://www.valor.com.br/sites/default/files/infograficos/pdf/termos\\_da\\_leniencia\\_AG\\_912\\_OUT7\\_09052016.pdf](http://www.valor.com.br/sites/default/files/infograficos/pdf/termos_da_leniencia_AG_912_OUT7_09052016.pdf)

Odebrecht Plea Agreement. Disponível em: <https://www.justice.gov/opa/press-release/file/919916/download>

Informações sobre a Operação Lava Jato. Disponível em: <http://lavajato.mpf.mp.br/entenda-o-caso>

Informações sobre a Federal Trade Commission e outros. Disponível em: <https://www.ftc.gov/>

Informações sobre a Norma ISO 16.600:2014. Disponível em:  
<http://www.comexdobrasil.com/a-norma-iso-196002014-a-implementacao-de-um-padroo-global-para-o-gerenciamento-da-conformidade-compliance/>

Relatório da OECD sobre Proteção ao Denunciante. Disponível em:  
<http://www.oecd.org/cleangovbiz/toolkit/50042935.pdf>

Informações sobre a Transparência Internacional. Disponível em:  
<https://www.transparency.org/>