

CARTILHA DE

COMPLIANCE FEDERASUL

FEDERASUL

Filiada à CACB

COPEC

A COPEC – Comissão Permanente de Ética e Compliance é uma das comissões ativas da Divisão Jurídica da FEDERASUL, criada em 25 de maio de 2017, e que vem trabalhando ativamente para desenvolver iniciativas de difusão da cultura ética e de integridade, atuar preventivamente no combate à corrupção, bem como na divulgação do compliance como uma das ferramentas para alcançar os objetivos almejados pela classe empresarial. Tem por escopo acompanhar, se posicionar e colaborar com todos os movimentos, no âmbito público (órgãos públicos), da sociedade e das entidades de classe, relacionados aos temas ética e integridade. Dada a importância e ao crescimento do tema, a COPEC é o braço de apoio da Divisão Jurídica da Federasul nos temas relacionados a ética e compliance nas empresas, reflexo da coerência com a tradição, integridade e grandeza da FEDERASUL.

Coordenação COPEC: Klyverson Moreno e Eliana Herzog

Coordenação Divisão Jurídica Federasul: Leticia Batistela

Presidente Federasul: Simone Leite

INDICE

1. Glossário
2. Introdução
3. O que é Compliance
4. Pilares
 - 4.1. Suporte da alta administração
 - 4.2. Avaliação de riscos
 - 4.3. Código de conduta e políticas de compliance
 - 4.4. Controles internos
 - 4.5. Treinamento e comunicação
 - 4.6. Canais de denúncia
 - 4.7. Investigações internas
 - 4.8. Due diligence
 - 4.9. Auditoria e monitoramento
5. Lei Anticorrupção e Decreto Regulamentador
6. Lavagem de dinheiro
7. Conclusão
8. Bibliografia
9. Links Úteis

1. GLOSSÁRIO

Aderência - capacidade do gestor em conseguir que uma determinada orientação seja seguida por aqueles a ela relacionado.

([https://pt.wikipedia.org/wiki/Ader%C3%Aancia_\(processo_de_gest%C3%A3o\)](https://pt.wikipedia.org/wiki/Ader%C3%Aancia_(processo_de_gest%C3%A3o)))

Boas práticas de governança corporativa - uma expressão derivada do inglês best practice, a qual denomina técnicas identificadas como as melhores para realizar determinada tarefa

Ciclo PDCA - também chamado de Ciclo de Deming ou Ciclo de Shewhart – método interativo de gestão de quatro passos, utilizado para o controle e melhoria contínua de processos e produtos, por meio de um circuito de quatro ações: planejar (plan), fazer (do), checar (check) e agir (act).

CGU - a Controladoria-Geral da União (CGU) é o órgão de controle interno do Governo Federal responsável por realizar atividades relacionadas à defesa do patrimônio público e ao incremento da transparência da gestão, por meio de ações de auditoria pública, correição, prevenção e combate à corrupção e ouvidoria.

Conselho de Controle de Atividades Financeiras – COAF - O Conselho de Controle de Atividades Financeiras (Coaf), órgão criado no âmbito do Ministério da Fazenda, foi instituído pela Lei 9.613, de 1998, e atua eminentemente na prevenção e combate à lavagem de dinheiro e ao financiamento do terrorismo.

COPEC - Comissão Permanente de ética e Compliance: Grupo de trabalho da Divisão Jurídica da Federasul, que tem como objetivo acompanhar, se posicionar e colaborar com todos os movimentos relacionados ao tema ética e compliance, seja no âmbito público (legislações) ou privado (sociedade e entidades de classe). O grupo é formado por associados das entidades filiadas à FEDERASUL com amplo conhecimento na área.

COSO é a abreviação por “Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, uma organização Norte Americana privada, fundada em 1985, que se dedica a desenvolver e estudar assuntos gerenciais e de governança empresarial com o intuito de fornecer linhas guia ou diretrizes para os executivos.

Até hoje, o COSO publicou apenas dois referenciais. O COSO II, 2004, é denominado ERM – “Enterprise Risk Management: integrated framework” (Gestão Integrada de Riscos), e tem oito componentes e quatro categorias de objetivos. É uma expansão

do COSO Internal Control -Integrated Framework publicado em 1992 e alterado em 1994.

COBIT (Control Objectives for Information and related Technology) é um conjunto de diretrizes, indicadores, processos e melhores práticas para a gestão e governança dos sistemas informáticos. O COBIT foi criado em 1996 nos EUA em conjunto pela Information Systems Audit and Control Association (ISACA) e pelo IT Governance Institute (ITGI).

Decreto 8.420/2015 - Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira.

Due Diligence: “Diligência prévia” - procedimento de uma avaliação de risco prévia a uma contratação, uma aquisição, uma celebração de parceria, a formação de um consórcio, entre outras hipóteses, sempre que se tenha um relacionamento jurídico e comercial onde uma parte necessita melhores informações sobre a outra ou sobre terceiros.

UN Global Compact - iniciativa da ONU para encorajar empresas a adotar políticas de responsabilidade social corporativa e sustentabilidade.

<https://www.pactoglobal.org.br>

Instituto ARC - É uma organização focada na difusão de uma Cultura de Compliance. Seu principal objetivo é capacitar pessoas e apoiar empresas com o compartilhamento de conhecimento, tornando-as mais competitivas, éticas, aprimoradas e preparadas para enfrentar os desafios do mercado globalizado em constante transformação.

<https://www.instituto-arc.com/>

ISO 31000 - Norma da família de gestão de risco criada pela International Organization for Standardization. O objetivo da ISO 31000: 2009 é estabelecer princípios e orientações genéricas sobre gestão de riscos. ISO 31000 criou framework universal reconhecido para possam gerenciar os processos de diversos tipos de riscos de qualquer organização de qualquer segmento, independentemente do tamanho.

ISO/IEC 31010:2009 - Norma vinculada a ISO 31000, tratando especificamente sobre Técnicas de avaliação e gestão de riscos

ISO/TR 31004:2013 - GERENCIAMENTO DE RISCOS: Diretrizes para a implementação da ISO 31000.

Legal Ethics Compliance-LEC - empresa fundada em 2012 e que instituiu comunidade dedicada à difusão de cultura de compliance do mundo <http://www.lecnews.com.br/>

Lei Anticorrupção - LEI Nº 12.846, DE 1º DE AGOSTO DE 2013. Representou importante avanço ao prever a responsabilização objetiva, no âmbito civil e administrativo, de empresas que praticam atos lesivos contra a administração pública nacional ou estrangeira. Além de atender a compromissos internacionais assumidos pelo Brasil, a lei fecha uma lacuna no ordenamento jurídico do país ao tratar diretamente da conduta dos corruptores.

Lei de Licitações (Lei 8.666/93) - Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências.

Partes Interessadas - Expressão usada pela família de normas ISO. Normalmente, no meio corporativo, elas são tratadas como stakeholders. As partes interessadas correspondem a todos os elementos (pessoas ou organizações) que podem afetar ou serem afetadas por uma decisão ou atividade de sua organização. Uma parte interessada pode ser interna ou externa.

2. INTRODUÇÃO

A Comissão Especial de Ética e *Compliance* – COPEC foi constituída com o intuito de fomentar a cultura da conformidade no âmbito empresarial, sensibilizando o público envolvido quanto a conveniência e necessidade de desenvolver um ambiente ético de negócios, e divulgando conteúdo acessível e prático aos associados da Federasul.

Esta Cartilha, fruto do trabalho desenvolvido voluntariamente pelos membros da COPEC, não tem o intuito ou pretensão de abordar tecnicamente o tema, e menos ainda de esgotar o tema.

Seu objetivo é de, em linguagem acessível e rápida, fomentar o conhecimento e a divulgação dos conceitos básicos em matéria de *Compliance*, sensibilizando aos associados quanto a conveniência de aprofundar seu domínio sobre a matéria, e a efetivamente desenvolver medidas para adoção e implantação dos modelos sugeridos.

3. O QUE É *COMPLIANCE*

Compliance, de forma simplificada, vem do verbo em inglês *to comply*, e nada mais é do que estar em conformidade com as leis, padrões éticos, regulamentos internos e externos. Tem como objetivo que os riscos empresariais sejam mitigados.

Ou seja, *compliance* é a linha mestra que guia o comportamento de uma empresa perante o mercado em que atua. São ações práticas, voltadas a garantir relações éticas e transparentes entre empresas e, principalmente, mas não somente, com o Poder Público.

Segundo Giovanni Agostini Saavedra¹ “é caracterizado pelo compromisso com a criação de um sistema complexo de políticas, de controles internos e de procedimentos, que demonstrem que a empresa está buscando “garantir”, que se mantenha em um estado de *Compliance*.”

Em linhas gerais, uma empresa inicia o seu programa de *compliance* da seguinte forma:

- Identificando seus valores, missão e compromisso;
- Com base nos pontos anteriores, elaborando um código de conduta, de linguagem enxuta e acessível;

¹ LAMBOY, Christian Karl de (organizador). Manual de *Compliance*. São Paulo: Instituto ARC, 2017.

- Disseminando internamente e para seus fornecedores e prestadores terceirizados a importância de se seguir os padrões estabelecidos no código de conduta, sempre lembrando que o exemplo vem de cima *tone at the top*;
- Criando canais internos de denúncias, nos quais os próprios funcionários possam relatar atividades em desconformidade com os preceitos da empresa;
- Deixando claro que, além de cumprir todos os regulamentos, a empresa não se envolve com práticas aparentemente legais, mas que podem ser moralmente questionáveis. Dessa forma, passando a tão buscada imagem de uma empresa íntegra e idônea.

Esse movimento no sentido de integrar a cultura corporativa às práticas de *compliance* não teve início com a Lei Anticorrupção. Entretanto, conforme verificaremos no Capítulo específico sobre a Lei Anticorrupção desta Cartilha, a novidade que esse diploma legal trouxe foi a inserção de vantagens às empresas que apresentam um setor de *compliance* estruturado, caso elas se enquadrem nos crimes previstos na referida Lei.

O monitoramento dos programas de *compliance* é feito mediante revisão periódica da análise de riscos jurídicos e socioambientais, revisão e adequação do treinamento, ações específicas para áreas sensíveis e de alto risco.

O *Compliance* tem como função primordial assegurar que os processos de cada área de uma Organização sejam aderentes à legislação aplicável ao seu negócio, assim como às melhores práticas de gestão organizacional, de modo a prevenir e mitigar riscos.

Na medida em que reduz a incidência de não conformidades, o *Compliance* também emerge como poderoso instrumento de preservação da integridade dos Administradores, que estão expostos, pela natureza intrínseca de suas funções, à responsabilização pessoal – civil e criminal – por condutas ilegais por eles mesmos praticadas ou pelos colaboradores internos e externos da empresa, ainda que sem o seu conhecimento.

Para tanto, a área responsável pelo *Compliance* realiza o mapeamento dos riscos legais e institucionais inerentes às atividades operacionais e administrativas da empresa, definindo, a partir destes dados, os processos de gestão, controle, prevenção e mitigação dos riscos mapeados.

Sob a perspectiva interna, o *Compliance* atua em todos os seus níveis, submetendo

às suas regras todos os colaboradores, inclusive a alta administração, sócios, Conselheiros, bem como subcontratados.

Por outro lado, o *Compliance* orienta as relações da empresa com todas as Partes Interessadas, sejam elas clientes, fornecedores, prestadores de serviços, administração pública, o mercado e a sociedade.

Pode-se dizer que a atuação do *Compliance* abrange os seguintes aspectos:

- Gerenciamento da aderência da empresa à legislação aplicável ao negócio;
- Gestão da regulação estatal nos negócios da empresa;
- Monitoramento da aderência ao Código de Ética, Código de Conduta e demais Políticas de *Compliance*;
- Gestão das políticas de integridade e dos procedimentos de prevenção a conflitos de interesses, fraudes, corrupção e lavagem de dinheiro;
- Investigações e repreensão de denúncias recebidas através do Canal de Denúncia;
- Gestão e monitoramento da relação da empresa com Terceiros;
- Realização periódica de treinamentos e programas de conscientização dos colaboradores; e
- Assessoria e apoio às áreas da empresa sobre aspectos de *Compliance*.

Os principais pontos acima elencados serão abordados individualmente nesta Cartilha.

Pondere-se que, se, por um lado, uma empresa que não está em conformidade se expõe a riscos de sanções legais, perdas financeiras e perdas reputacionais, como resultado de falhas no cumprimento de leis e regulamentações, por outro, uma empresa “em *Compliance*” agrega vantagens extremamente significativas a toda a sua cadeia de valores.

Assim, ao prevenir e reduzir os riscos das condutas não conformes, o *Compliance*:

- diminui o grau de exposição e responsabilização da Alta Administração da Organização em relação a potenciais comportamentos irregulares ou ilegais de seus colaboradores;

- aumenta a qualidade das decisões dentro da organização, reduzindo custo operacional;
- reduz a incidência de fraudes e desconformidades, que geram desvios de recursos, aumentando a eficiência da organização/empresa;
- evita riscos de sanções legais, perdas financeiras e perda de reputação;
- constitui-se em importante estratégia de competitividade e atratividade do negócio, já que a sociedade global vem, cada vez mais, conscientizando-se em relação ao consumo sustentável e ético, exigindo das empresas posturas e comportamentos que reflitam esses valores.

A existência de um programa de *Compliance*, na medida em que torna mais segura e transparente a realização de negócios, aumenta a confiança e atratividade dos investidores e financiadores, reduzindo consideravelmente o custo do capital e aumentando o valor de mercado da empresa, com benefícios diretos para os sócios.

Importante ponderar ainda que uma cultura organizacional ética exerce influência sobre a integridade dos colaboradores, reduzindo a incidência de comportamentos que representam desvios. Estudos comprovam que o grau de satisfação das pessoas, de fidelização, comprometimento e rendimento do trabalho é maior dentro de empresas com forte cultura ética, melhorando o ambiente organizacional e retendo talentos. A difusão de boas práticas de governança corporativa amplia a coesão do público interno, gerando uma melhoria de produtividade contínua.

A *Legal Ethics Compliance-LEC* define que “um programa de *compliance* é um sistema complexo e organizado, composto de diversos componentes, que integra com outros componentes de outros processos de negócios da empresa, e também com outros temas”.

Assim, a Cartilha da Comissão de Ética e *Compliance* da Federasul relaciona como componente mínimos ou pilares para um programa de *compliance*: o suporte da alta administração; a avaliação de riscos; o código de conduta e políticas de *compliance*; os controles internos; o treinamento e comunicação; canais de denúncia, as investigações internas; os procedimentos de due diligence; e, a auditoria e monitoramento.

4. PILARES DO PROGRAMA DE *COMPLIANCE*

A estruturação de um programa de *Compliance* pressupõe os seguintes pilares mínimos:

4.1. SUPORTE DA ALTA ADMINISTRAÇÃO - IMPORTÂNCIA DO COMPROMETIMENTO DA ALTA GESTÃO NOS PROGRAMAS DE *COMPLIANCE*

O envolvimento da alta direção da empresa *tone at the top* é fator essencial para que a cultura de integridade seja efetivamente implementada na organização.

De acordo com a CGU, “o comprometimento da alta direção da empresa com a integridade nas relações público -privadas e, conseqüentemente, com o Programa de Integridade é a base para a criação de uma cultura organizacional em que funcionários e terceiros efetivamente prezem por uma conduta ética”².

Em suma, a alta administração de uma empresa é formada por quem tem o poder de decisão, tais como os membros do conselho de Administração e/ou da Diretoria Executiva.

O suporte desses gestores ao Programa de *Compliance* e o seu envolvimento público demonstram as normas e valores da empresa e podem ser evidenciados a partir das seguintes condutas:

- Exemplos de comportamento ético;
- Apoio e disseminação do programa de *Compliance*;
- Participação em palestras e treinamentos de *Compliance*;
- Inclusão do tema em discursos e reuniões internas;
- Garantia da autonomia e independência da área de *Compliance*;
- Alocação dos recursos necessários para implementação, desenvolvimento e monitoramento do programa;
- Política de tolerância zero com atos de corrupção.

Estas condutas indicam também a expectativa da empresa frente aos seus

² Programa de integridade – Diretrizes para empresas privadas <https://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>

colaboradores e parceiros de negócio.

De fato, o comprometimento da cúpula da empresa com a antecipação de eventuais práticas de corrupção deve passar, necessariamente, por uma política de tolerância zero com todos os atos de corrupção, em qualquer nível, ou seja, quer em ínfimos, quer em grandes valores, seja ela ativa ou passiva. Essas normas devem ser repassadas de forma hierárquica dentro da empresa, quer aos gerentes, empregados ou terceiros em suas atividades cotidianas.

Esse tipo de ocorrência evidencia que o esforço para a implementação de um Programa de *Compliance* não é sério, mas apenas uma aparência, que funciona como se fosse uma espécie de seguro contra uma eventual responsabilização, configurando o chamado “programa de papel”, isto é, um programa que existe formalmente, mas não é praticado.

Além disso, os dirigentes são aqueles que efetivamente tomam as decisões da empresa, sendo que suas ordens tem o peso mais elevado na condução dos seus negócios.

E quanto à política de tolerância zero aos atos de corrupção, registra-se que essa é necessária para restar claro que o programa e as regras de *Compliance* atingem a todos, independentemente do cargo exercido na companhia.

Com efeito, o programa de *Compliance* inclusive transcende os limites da organização, eis que também deve ser observado pelos terceiros envolvidos na operação, sejam eles prestadores de serviços ou fornecedores.

Importante referir que, além das ações adotadas pela alta administração, o seu comprometimento com o programa também deve ser comprovado documentalmente. Exemplo clássico dessa questão é a mensagem da direção no código de conduta, registro da sua participação em treinamentos, além das atas de reunião onde o tema foi abordado.

Por outro lado, cumpre ressaltar que a participação ou implicação da alta direção em atos irregulares contamina totalmente o seu Programa de *Compliance*, porque ausente o requisito fundamental do comprometimento da diretoria executiva, indicando que a mensagem de ética não vai passar a níveis inferiores da administração.

Resta evidente, portanto, que um Programa de *Compliance* não poderá ser considerado implementado se houver alguma espécie de envolvimento dos seus gestores em condutas antiéticas.

Inclusive, para participação no Global Compact³ (iniciativa da ONU para encorajar empresas a adotar políticas de responsabilidade social corporativa e sustentabilidade), é exigido o empenho do núcleo diretivo da empresa em oposição à corrupção em todos os seus contornos.

Assim, seja para estimular a cultura ética e cumprimento das normas, seja para validar o programa implementado, o engajamento da alta administração se torna indispensável, sendo um dos principais pilares do programa de *Compliance*.

4.2. AVALIAÇÃO DE RISCOS

O senso comum normalmente compreende RISCO como sendo a possibilidade de “algo não dar certo”.

Tecnicamente, a ideia envolve a quantificação e qualificação da incerteza, tanto no que diz respeito às “perdas” como/quanto aos “ganhos”, tendo como base algo que foi planejado.

O conceito mais aceito é: “Riscos são os efeitos das incertezas sobre objetivos estabelecidos”. É a possibilidade de ocorrência de eventos (probabilidade) que afetem a realização ou alcance dos objetivos, combinada com a medida das consequências (impacto) dessa ocorrência sobre os resultados pretendidos. (Brasil. Tribunal de Contas da União. Referencial básico de gestão de riscos, 2018).

Entre as metodologias e estruturas para gestão de risco mais reconhecidas e atuais estão o COSO II ou o COSO GRC 2016 e a ISO 31000 e suas derivadas (ISO/IEC 31010:2009 e ISO/TR 31004:2013).

O mapeamento dos riscos de *Compliance* é considerado um dos principais requisitos para a efetividade de um Programa de *Compliance*, pois estabelece prioridades de ação.

Ao identificar os riscos relevantes, considerando os objetivos e metas previstos no planejamento estratégico da organização, é possível se verificar onde o Programa de *Compliance* deve agir para que seja realmente efetivo, economizando esforços, tempo e recursos, trazendo segurança para a empresa, ajudando-a a prevenir situações desfavoráveis e aproveitar as oportunidades do seu ambiente de negócios.

A gestão de risco deve ser adequada e personalizada à empresa em um programa de *Compliance*.

³ <https://pactoglobal.org.br/>

Mesmo empresas do mesmo setor, com estruturas e porte semelhantes, estão sujeitas a riscos diferentes, pois seus objetivos e estratégias não são iguais. Assim, a atenção sobre quais controles, indicadores e como fazer o monitoramento também serão diferentes, sendo indispensável que cada organização conheça adequadamente os riscos aos quais está exposta para adotar mecanismos de mitigação proporcionais à sua relevância.

Um bom mapeamento de riscos leva em consideração o possível impacto do problema, sua frequência, probabilidade de ocorrência e magnitude sobre as atividades da empresa. O resultado final do processo de mapeamento será o de atribuir a cada risco identificado uma classificação, tanto para a probabilidade como para o impacto, cuja combinação determinará o nível do risco. Dependendo das circunstâncias, a análise de riscos pode ser qualitativa, semi quantitativa ou quantitativa, ou uma combinação destas, e ser mais ou menos detalhada. O método, a extensão e o nível de detalhamento da análise dependem dos objetivos, da natureza do risco, do contexto e do porte da organização, em especial pela disponibilidade de informações e de recursos.

Conforme a ISO 31000, o processo envolve, entre outras etapas, entender o contexto da organização, identificar e analisar os riscos, avaliar e priorizar dos riscos, definir respostas (tratamento) aos riscos, validar, implementar e monitorar.

O tratamento do risco é realizado após a alta direção definir qual o “apetite ao risco” que a organização aceita.

Considerando o critério de risco estabelecido, a organização poderá tratar os riscos através de ações que visem EVITAR, ASSUMIR, MODIFICAR (reduzir) ou TRANSFERIR (compartilhar) o risco. Através de técnicas e boas práticas, o objetivo do Gerenciamento de risco será sempre o de trazer o risco inaceitável para aceitável.

O processo de mudança contínua da sociedade atual promove, igualmente, mudança contínua nos panoramas de riscos das organizações, motivo pelo qual o sistema de gestão de riscos precisa ser executado periodicamente.

4.3. CÓDIGO DE CONDUTA E POLÍTICAS DE *COMPLIANCE*

Tendo sido definida pela alta administração a adoção de programa de integridade, a empresa deverá fazer a avaliação de riscos e a identificação das leis e normas aplicáveis à sua atividade.

De posse dessas análises, a empresa terá os elementos necessários para elaborar seu Código de Conduta e as políticas de *Compliance*, com envolvimento da alta direção, as quais expressarão sua postura em relação aos diversos temas relacionados à condução dos negócios, tanto interna quanto externamente.

Entre os requisitos para o programa de integridade, a legislação brasileira elenca a adoção de “padrões de conduta, código de ética, políticas e procedimentos de integridade, aplicáveis a TODOS os empregados e administradores, independentemente de cargo ou função exercidos” (art. 42, inciso II, do Decreto 8.420/2015).

Portanto, o código de conduta e as políticas de *Compliance* são peça chave para a estruturação do programa de integridade, pois nestes documentos a empresa define “como” quer agir, e o qual a conduta esperada de cada um de seus empregados, diretores, fornecedores e prestadores de serviços (terceiros) que mantenham relações comerciais com a empresa. Importante registrar que não se trata apenas de um regimento disciplinar, mas uma declaração sobre os compromissos que a empresa assume na condução ética dos negócios.

Para tanto, devem ser considerados os relacionamentos internos e externos, tanto da pessoa jurídica, como de seus empregados, individualmente, de forma a evitar qualquer tipo de favorecimento ou conflito de interesses.

A redação do código de conduta e das políticas deve ser objetiva e em linguagem simples e acessível, distribuído por tópicos, de forma a facilitar a compreensão por parte do público alvo.

São os seguintes os principais temas *Compliance*, cuja importância pode variar de acordo com o tipo de atividade da empresa:

- a) Combate à corrupção;
- b) Interação com órgãos públicos;
- c) Concessão e recebimento de cortesias comerciais, viagens e entretenimento;
- d) Conflitos de interesses;
- e) Monitoramento das novas leis e regulamentos aplicáveis à atividade da empresa;
- f) Canal de denúncias e o respectivo tratamento dos incidentes;

g) Papeis e responsabilidades do comitê de ética.

Por fim, é fundamental que todos empregados recebam treinamento contínuo e atualizado sobre o código de conduta e as políticas de *compliance* da empresa, para fomentar, transformar e/ou formar essa cultura ética entre todos.

4.4. CONTROLES INTERNOS

Para implementação de um programa de *Compliance* efetivo, a empresa deve também criar mecanismos de controle para assegurar que os riscos sejam minimizados, tanto no nível interno quanto no externo. Os próprios registros contábeis e financeiros são usados para transparecer a realidade do negócio.

Assim, além do estabelecimento de regras, realização de treinamentos, desenvolvimento de procedimentos rotineiros e na conscientização das normas para as partes interessadas, o controle interno tem o papel de identificar oportunidades de aperfeiçoamento, colaborando para uma gestão mais precisa e identificando indícios ou a existência de irregularidades na organização.

Tem como objetivo fazer a avaliação da empresa, conhecendo e administrando seus riscos com base no processo de gerenciamento de *compliance*, além de identificar possíveis oportunidades de melhorias. Ao realizar a análise da regularidade, o procedimento avalia se as transações foram feitas segundo as leis, os regulamentos, a política interna, as normas e os demais sistemas.

As atividades de controles devem ser constantemente avaliadas, tomando como referência as boas práticas de Governança Corporativa estabelecidas pelos padrões e metodologias do Committee of Sponsoring Organization of Tradeway Commission – COSO e do Control Objectives for Information and related Technology (CobiT).

Segundo Christian de Lamboy, em seu “Manual de *Compliance*”⁴: “A área de controles internos, além do conjunto de políticas, procedimentos e normas, acompanha as atividades da organização com vistas a reduzir os níveis de incerteza da ocorrência ou não de um risco, além de contribuir para o cumprimento dos objetivos estabelecidos pela administração e assegurar a existência de conformidade com as leis e regulamentos, garantindo, ainda, a confiabilidade dos relatórios gerenciais”.

4 LAMBOY, Christian Karl de (organizador). Manual de *Compliance*. São Paulo: Instituto ARC, 2017.

Os controles internos, que devem ser devidamente documentados, auxiliam na mitigação dos riscos, considerando a probabilidade de ocorrerem e os impactos sobre os negócios, com foco na:

- Eficiência e efetividade operacional;
- Integridade nos registros de dados e informações;
- Conformidade; e
- Abordagem baseada em risco.

A realização dos controles internos adotará como parâmetros as políticas e procedimentos devidamente formalizados; organogramas; matrizes de responsabilidade; descrições de função e/ou narrativas; fluxogramas dos processos de negócio, dentre outros.

A fim de viabilizar a otimização e atuação dos controles internos, as áreas de negócio devem prestar todas as informações necessárias, cabendo ao time de controles internos o monitoramento do ambiente regulatório da empresa, objetivando identificar novas regulações ou alterações nas regulações existentes aplicáveis, e eventuais adequações necessárias visando a sua conformidade, reportando periodicamente essa identificação à quem de direito.

Por fim, compete ao time de controles internos o acompanhamento de Planos de Ação e apontamentos decorrentes do resultado dos trabalhos das auditorias interna e externa, dos órgãos reguladores, bem como da avaliação de riscos e do monitoramento regulatório.

4.5. COMUNICAÇÃO E TREINAMENTO

Comunicação e treinamento podem ser considerados juntos um dos principais pilares de um programa de *Compliance*.

É unanimidade que o investimento neste ponto é essencial para o sucesso da divulgação, adesão e disseminação dos valores, normas e políticas da empresa. Não se fala somente em questões de conteúdo do que deve ser divulgado e repassado, mas de se utilizar de linguagem clara, objetiva e de fácil compreensão para todos os níveis da organização.

Seguir em outra direção é não pensar em todos os componentes da empresa e no quão diferentes são suas formações e graus de qualificação.

Após a elaboração do Código de Conduta e demais normas internas (políticas, manuais, orientações etc.), a divulgação e disponibilização dos mesmos deve ser ampla e de fácil acesso.

Já a comunicação da publicação dos documentos e seus conteúdos, pode ser feita por intermédio das ferramentas disponíveis na organização como newsletters, jornais, cartazes, e-mail, site, entre outros.

Além disso, a definição da estratégia e elaboração do plano de comunicação é de suma importância, porque permite entender que públicos da organização, e eventualmente fora dela, serão atingidos, bem como qual será a abordagem, o meio, a frequência e a temática, podendo inclusive contar com o apoio de áreas internas tais como endomarketing e marketing para que possam ser definidos os planos de ação para a efetivação e disseminação do Programa de *Compliance*.

É importante destacar que, para garantir que todos tenham conhecimento do código de conduta e demais normas internas, a empresa deve, por exemplo, solicitar que os funcionários assinem documento atestando conhecimento. Isto é uma boa prática e medida proativa e preventiva de eventuais situações negativas que a empresa venha a sofrer.

Falando em treinamento, especificamente, a organização precisa ter um planejamento periódico de encontros com as equipes, seja para os novos colaboradores, seja para os antigos, pois embora tudo possa ser formalizado, um momento presencial e/ou on line incluindo questões práticas e do dia-a-dia, fazem com que a adesão seja maior com a vivência do que se escreveu, além de funcionar como uma reciclagem para assuntos mais sensíveis e que precisam estar sempre em mente dos colaboradores.

Por fim, alguns pontos devem ser considerados quanto aos treinamentos, segundo Alexandre da Cunha Serpa⁵:

- Seleção de quais temas podem gerar um treinamento;
- Definição do público alvo;
- Definir se e quais terceiros/intermediários também serão treinados;

5 SERPA, Alexandre da Cunha. *Compliance* Descomplicado: Um guia simples e direto sobre programas de *Compliance*, Edição 1, 2016

- A escolha do facilitador;
- Decisão sobre a obrigatoriedade ou não;
- Registro, acompanhamento e reporte da efetiva realização do treinamento (lista de presença, testes, etc.);
- A efetiva cobrança pela participação; e
- Medição ou não da retenção do conhecimento.

Treinamento e comunicação são pontos fundamentais para a implementação e efetivação do Programa de Integridade pois desta forma poderá ser comprovado que as práticas positivas relacionadas à ética e integridade estão sendo fomentadas ao longo do tempo pela organização.

4.6. CANAL DE DENÚNCIAS

A “lei da empresa limpa” ou “lei anticorrupção” estabelece como requisito do Programa de Integridade a existência de CANAL DE DENÚNCIA de irregularidades, o(s) qual(is) deve(m) ser amplamente divulgados aos empregados e terceiros e acessível a todos.

As empresas podem optar pela contratação desse serviço ou criar um mecanismo interno, desde que sejam respeitados os seguintes princípios:

- a) Confidencialidade: informações fornecidas em confiança, por isso não podem ser reveladas a terceiros sem autorização. As informações dadas/recebidas devem ser preservadas. Abrange todos os fatos e pessoas investigadas;
- b) Anonimato: mesmo que o denunciado se identifique, deve ser garantido o anonimato, assim, como a identidade do denunciado deve ser preservada durante a investigação;
- c) Não retaliação: todos aqueles que desejarem relatar preocupações ou problemas éticos, bem como os que contribuem com as investigações devem ter a segurança de que não sofrerão retaliações por parte de seus colegas e superiores, sejam diretos ou indiretos.

Ao adotar um Canal de Denúncias, a empresa deve garantir a imparcialidade na

condução das investigações internas, de forma a evitar que o mesmo seja usado para vinganças pessoais ou eventuais manifestações de determinados grupos internos.

Para o bom funcionamento dessa ferramenta, é importante serem definidos os seguintes aspectos:

- a) Quem receberá as denúncias;
- b) Como será realizado o processamento das denúncias, para onde devem ser enviadas as informações e quem pode ter acesso ao conteúdo (quanto menor o nº de pessoas, melhor);
- c) Quem serão os responsáveis pela condução das investigações e,
- d) Como os resultados dessas investigações deverão ser comunicados aos denunciante e aos demais. A empresa deve avaliar os riscos da publicidade dos resultados.

Além disso, é recomendável que sejam criados diferentes meios para o recebimento das denúncias: on-line, telefone, urnas dispostas em determinados lugares. Isso deve ser pensando de acordo com o tipo de empresa, escolaridade, aspectos culturais, acesso à internet, viabilizando o acesso tanto para os funcionários, como para terceiros e o público externo.

Outro aspecto importante é a definição de medidas disciplinares a serem aplicadas aos infratores, as quais, entretanto, devem ser previamente informadas aos empregados, como também previsto na legislação antes referida.

Por fim, é recomendável que a empresa assegure meios para que o denunciante acompanhe o andamento da investigação (quando não houver exposição de terceiros com possível geração de danos) e apurações da denúncia, conferindo transparência e maior credibilidade ao canal de denúncias e aos procedimentos investigatórios.

4.7. INVESTIGAÇÕES INTERNAS

A realização de investigações internas consiste em um dos meios para assegurar a efetividade do programa de *compliance*. Por isso, é imprescindível que a investigação interna seja imparcial, independente, sigilosa e analítica.

As melhores práticas sugerem a criação de uma política ou procedimento que detalhe e indique quais as fases e as áreas responsáveis pela investigação, desde o recebimento da denúncia até o “arquivamento” do caso, garantindo o tratamento isonômico em todas investigações realizadas.

Importante ainda considerar que o trabalho deve ser realizado por equipe treinada e isenta, sendo oportunamente observados os eventuais conflitos de interesses porventura existentes.

Durante o trabalho de investigação deve ser elaborado um relatório, no qual conste um resumo da denúncia, o rol dos envolvidos (acusados, investigados e o objeto da investigação), uma breve explicação dos métodos utilizados na investigação, detalhes das entrevistas e dos principais documentos, o resultado da investigação e anexos, se necessário.

A empresa deve lembrar que o relatório da investigação poderá ser utilizado como prova em futuros processos judiciais, razão pela qual deve ser elaborado com muito cuidado, e ser classificado como sigiloso e de acesso restrito aqueles que realmente precisam estar envolvidos no caso sob investigação.

A avaliação do resultado da investigação e a decisão sobre eventuais sanções aplicáveis deverá ser realizada por um comitê multidisciplinar, geralmente composto gestores responsáveis pelas áreas de *compliance*, jurídico e recursos humanos. Em alguns casos, as áreas de Tecnologia e Controladoria participam como parte do comitê, ou apenas como áreas de apoio técnico ou como investigadores em temas ou riscos específicos.

Recomenda-se que os investigadores se atenham ao levantamento de informações e explicação dos fatos, deixando para o comitê multidisciplinar o julgamento do caso, o que propicia uma decisão compartilhada, imparcial e com equidade.

Importante ressaltar a necessidade de que a investigação seja totalmente sigilosa, de modo que os envolvidos não sofram danos nem retaliação (investigado, denunciante não anônimo, testemunhas), durante ou depois do processo.

Em casos mais complexos e/ou sensíveis, envolvendo por exemplo, fraudes, roubo ou assédio sexual, pode ser indicado que a investigação seja realizada externamente, através de consultoria especializada em tais temas.

4.8. DUE DILIGENCE

“Due Diligence” ou, em tradução literal, “diligência prévia”, é terminologia utilizada habitualmente no âmbito de aquisições corporativas, para se referir ao processo de busca de informações sobre uma empresa. A análise inclui aspectos como sua atividade, possibilidades e perspectivas para o futuro do negócio, o estado de seus ativos e passivos, etc.

Consiste, enfim, em uma avaliação de riscos prévia a uma contratação, uma aquisição, uma celebração de parceria, a formação de um consórcio de empresas enfim, sempre que se tenha um relacionamento jurídico e comercial relevante entre partes.

No campo do *Compliance*, a “Due Diligence” é muito valorizada e figura como um dos pilares relevantes dentro de um programa interno de prevenção, consistindo em uma espécie de auditoria interna para identificar riscos e oportunidades - um diagnóstico sobre a saúde legal, financeira e reputacional da empresa. O resultado serve para comprovar a aderência ao cumprimento da legislação e qualidade dos serviços prestados.

A experiência mostra que a grande maioria dos casos de corrupção envolve terceiros, razão pela qual, a gestão eficiente deste relacionamento se torna condição obrigatória para as empresas. A Due Diligence de Integridade (DDI) é incentivada por autoridades de diversos países, pois configura-se como fator relevante para mitigar os respectivos riscos.

A DDI tem o propósito de identificar fatos ou indícios incoerentes com a ética e integridade, os quais podem expor a contratante a riscos dos mais variados, e deve ser realizada não só na seleção, mas ao longo do desenvolvimento do relacionamento com o terceiro.

Também está inserida no escopo da “Due Diligence” a análise sobre o risco de um eventual negócio a ser celebrado. Neste ponto, o volume da transação comercial influencia diretamente na definição sobre a real necessidade e a profundidade da avaliação prévia. Ou seja, quanto maior a negociação comercial, o empreendimento ou a aquisição, mais efetiva e profunda deve ser a diligência prévia realizada.

No nosso ordenamento jurídico não existe a previsão ou conceituação da “Due Diligence”, porém, existem algumas situações legais, nas quais a organização deve demonstrar sua lisura e capacidade de figurar como um pólo de uma relação jurídica, como no caso da previsão da Lei de Licitações (Lei 8.666/93).

No processo de “Due Diligence” existem vários tipos de análises, dentre elas, as mais tradicionais são:

- **Análise Financeira:** para avaliação do desempenho do negócio, ganhos, bens, passivo, fluxos, planos de negócio, entre outros;
- **Análise Fiscal-Contábil:** investigação que requer conhecimentos especializados no código tributário e nos conceitos contábeis cabíveis;
- **Análise Legal:** inclui estrutura legal e organizacional da empresa, contratos, empréstimos, direitos de propriedade, ações judiciais em andamento, negócios relacionados com agentes públicos, entre outros;
- **Análise Reputacional:** diz respeito à vinculação da figura investigada com mídias negativas como, por exemplo, o enfrentamento de temas sensíveis perante a imprensa, comportamento dos sócios e/ou diretores, para verificar, se possível, o alinhamento com os valores da empresa que irá contratar.

Na análise de risco devemos considerar o histórico de experiências e o grau de tolerância ao risco, gerando como resultado a apuração do Grau de Risco de Integridade da empresa/organização (que pode ser classificado como baixo, médio ou alto).

Apurado o grau de risco, teremos elementos para decisão quanto a continuidade ou não da contratação da empresa que se submeteu a Diligência de Integridade.

4.9. AUDITORIA E MONITORAMENTO

Para efetividade do Programa de *Compliance* as organizações deverão observar a necessidade de implementação de controles de auditoria para monitoramento e verificação da aderência e mitigação dos riscos em seus processos internos.

O monitoramento deve ser contínuo e considerado como um guia para a construção de planos de ação e manutenção dos requisitos mínimos exigidos assegurando sua existência.

A forma ideal de efetuar este controle e monitoramento é através de auditorias, pois permite identificar possíveis falhas e a promoção de adaptações assegurando a excelência de seus processos, evidenciando a preocupação com a melhoria contínua.

Trata-se de um grande e importante pilar de governança.

Conforme o Manual de Auditoria Interna da COAUD (2008), a atividade de auditoria interna é de alta relevância estratégica e se constitui em um conjunto de procedimentos, tecnicamente normatizados, que funciona por meio de acompanhamento de processos de trabalho, avaliação de resultados e proposição de ações saneadoras para os possíveis desvios na execução das atividades próprias da organização.⁶

Segundo GIL (1999) auditoria é:

Uma função administrativa que exerce a verificação/ constatação/validação, via testes e análises dos resultados dos testes, com consequente emissão de opinião, em momento independente das demais três funções administrativas (planejamento, execução, controle), consoante os três níveis empresariais principais (operacional, tático e estratégico)⁷.

Neste sentido, a equipe de auditoria interna tem o importante papel de, além de diagnosticar e apontar as não conformidades, sensibilizar todos os envolvidos nos processos organizacionais para a importância de seguir todos os procedimentos estabelecidos. Deve ter autonomia e independência e não deve estar subordinada àqueles cujo processo examina, preservando assim, a isenção em suas avaliações⁸.

Já a auditoria externa tem por objetivo dar credibilidade e maior transparência ao Programa de *Compliance* e deve ser efetivada por um organismo certificador independente, autorizado a conduzir processos de auditoria com a respectiva emissão de certificado conforme Normas estabelecidas.

Através das auditorias é possível identificar:

(i) se o Canal de Denúncias implementado é eficiente e os casos registrados estão sendo cuidadosamente tratados;

(ii) se os procedimentos implementados em áreas consideradas como de alto risco, à exemplo, da área de compras, estão aderentes para que não ocorram subornos e/ou atos ilícitos;

(iii) se os treinamentos baseados em riscos estão sendo ministrados de forma efici

6 COAUD, Coordenadoria de Auditoria Interna; Manual da Auditoria Interna, 2008. Disponível em: < <http://www.conab.gov.br/downloads/regulamentos/ManualdeAuditoriaInterna.pdf> > Acesso em: 18 de Fevereiro de 2019.

7 GIL, Antônio de Lourenço. Auditoria da Qualidade; Auditoria, Qualidade e Fraudes – Novos Desafios. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

8 CANDELORO, Ana Paula P. RIZZO, Maria Balbina Martins de. PINHO, Vinicius. *Compliance 360°: riscos, estratégias, conflitos e vaidades no mundo corporativo*. São Paulo: Editora Trevisan, 2012.

ente para os colaboradores da organização assegurando frequência compatível com a necessidade.

O monitoramento dos procedimentos da organização é fundamental para garantir o padrão ético e atendimento dos requisitos por parte dos profissionais, fornecedores, parceiros e clientes.

Estes procedimentos devem ser planejados, documentados e efetuados periodicamente.

A prática da auditoria é uma importante propulsora do ciclo PDCA: Planejar, Fazer, Verificar e Ajustar.

Através da avaliação contínua dos processos da organização é possível verificar se o que foi implementado foi alcançado de forma consistente. Caso negativo, deverá ser estabelecida ações corretivas para eliminar a sua causa.

5. LEI ANTICORRUPÇÃO E DECRETO REGULAMENTADOR

A corrupção pode ser definida como o ato ou efeito de se corromper (perverter) alguém ou algo, com a finalidade de obter vantagens em relação aos outros por meios considerados ilegais.

Até o ano de 2014, os atos de corrupção no Brasil eram regulamentados pelo Código Penal e pela Lei de Improbidade Administrativa, que atingem apenas as pessoas físicas dos corruptos e dos corruptores.

Em 29 de janeiro de 2014 passou a vigorar a Lei nº 12.846, sancionada em 2013, conhecida como a Lei Anticorrupção Brasileira. A partir da publicação desta lei, emergiu a possibilidade de responsabilização e punição de empresas (pessoas jurídicas) envolvidas em atos de corrupção contra a administração pública nacional ou estrangeira.

A Lei Anticorrupção prevê a possibilidade de punição das empresas sem a necessidade de comprovação de sua culpa ou o dolo, por meio da chamada “responsabilidade objetiva”. Isso significa que, havendo dano, e nexos de causa e efeito entre o dano identificado e a ação ou omissão de representante da empresa, a empresa será punida por atos de corrupção dos seus colaboradores ou terceiros a si relacionados, mesmo que não tenha agido de forma dolosa ou culposa.

Ou seja, as empresas envolvidas em fraudes serão alvos de processos civis e administrativos e podem pagar multas de 0,1% a 20% do seu faturamento anual bruto. Quando não for possível calcular essa receita, o valor pode ser estipulado pelo julgador e variar entre R\$ 6 mil e R\$ 60 milhões. Nos casos mais graves, a legislação ainda prevê a possibilidade de fechamento da companhia. Além disso, as empresas punidas terão os seus nomes e as punições sofridas cadastrados e publicados no Cadastro Nacional de Empresas Punidas- CNEP.

Mas é imperativo destacar que a norma legal prevê expressamente que as empresas que possuírem “mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e a aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta no âmbito da pessoa jurídica”, ou seja, programas robustos e efetivos de *compliance*, poderão ter as suas penas diminuídas.

A colaboração da empresa nas investigações dos atos de corrupção – os chamados Acordos de Leniência, também será considerada para a redução da pena imposta. Ao colaborar com as investigações, por exemplo, a empresa pode ter a multa reduzida em até dois terços.

A apuração da responsabilidade das empresas nos atos de corrupção, bem como a graduação da pena imposta – inclusive os parâmetros de avaliação do programa de *compliance* da empresa, será efetuada por meio de um Processo Administrativo de Responsabilização-PAR. Todo o seu rito está previsto no Decreto n.º 8.420/15, o qual regulamenta a Lei Anticorrupção.

A nível Federal, a Controladoria-Geral da União – CGU tem competência concorrente para instaurar e julgar o PAR. Em 2018, a CGU, considerando os parâmetros de avaliação dos programas de *compliance* previstos em lei, elaborou um Manual Prático de Avaliação de Programa de Integridade em PAR, a fim orientar os órgãos e entidades dos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário com competência para instaurar e julgar Processo Administrativo de Responsabilização (PAR) e traçar objetivamente os requisitos e critérios que um programa de integridade/*compliance* deve ter para ser objeto de diminuição de pena.

Para avaliação do programa, os três blocos de análise indicados pelo manual são: Cultura Organizacional de Integridade, Mecanismos, Políticas e Procedimentos de Integridade e Atuação da pessoa jurídica em relação ao ato lesivo.

6. Lavagem de Dinheiro

A expressão lavagem de dinheiro tem origem nos Estados Unidos, na década de 1920, quando lavanderias na cidade de Chicago teriam sido utilizadas por gangsters para mascarar a origem ilícita do dinheiro arrecadado por meio da venda ilegal de drogas e bebidas. Esse crime também é conhecido como “lavagem de capitais” ou “branqueamento de capitais”.

Por meio da lavagem de capitais, bens, direitos e valores obtidos com a prática de crimes são integrados ao sistema financeiro, com aspecto de terem sido obtidos de maneira lícita. Não se exige, para a caracterização do delito, quantias elevadas ou complexidade de operações transnacionais.

O crime de lavagem de dinheiro consiste, basicamente, numa série de operações realizadas para que valores obtidos ilegalmente (oriundos de crime) aparentem ser ativos adquiridos de maneira lícita. São realizadas várias operações comerciais ou financeiras com o dinheiro adquirido de forma ilícita, a fim de esconder ou dissimular a sua origem criminoso.

Para que seja considerado crime de lavagem de dinheiro, a origem do recurso deve ser necessariamente ilícita. Não há mais necessidade do “crime antecedente” ser elencado na lei. Dessa forma, se o recurso for originado de crime, independentemente de qual seja, pode ficar caracterizado o crime de lavagem. Este fato aumenta significativamente o risco para empresários, proprietários e gestores, pois crimes considerados de menor potencial, ou cuja punibilidade poderia ser afastada mediante composição agora podem caracterizar penas bastante graves, implicando até mesmo em penas restritivas de liberdade, com regime fechado. Isso pode envolver atividades como sonegação de impostos, evasão de divisas ou falsidade na contabilização, por exemplo.

A Lei nº 9.613, de 03 de março de 1998, criminaliza esta prática com penas que podem alcançar de 3 (três) a 10 (dez) anos de reclusão e multa, que sempre serão somadas à pena do crime “antecedente”.

Como mecanismo de controle, a lei trouxe obrigações às pessoas físicas e jurídicas que atuem em negócios tidos como sensíveis à prática de lavagem de dinheiro, tais como seguradoras, financeiras, bancos, imobiliárias, joalherias, dentre outras. Essas empresas são obrigadas a ter mecanismos de controle e integridade – *Compliance* – na sua operação, sob pena de multa que pode chegar a R\$ 20.000.000,00 (vinte milhões de reais), bem como de cassação ou suspensão da autorização para o exercício da atividade, operação ou funcionamento.

Além das penalidades, a lei criou o Conselho de Controle de Atividades Financeiras – COAF, para combater a Lavagem de Dinheiro no Brasil. O órgão tem por finalidade, dentre outras atribuições, disciplinar, aplicar penas administrativas, receber, examinar e identificar as ocorrências suspeitas de atividades ilícitas reportadas pelas empresas que tenham negócios nos setores regulados.

Para o controle ser mais robusto, o COAF faz intercâmbio de informações com órgãos e entidades públicas que tem como atribuições fiscalizar e regular as pessoas físicas e jurídicas submetidas à lei, tais como o Banco Central do Brasil, a Comissão de Valores Mobiliários - CVM, a Superintendência de Seguros Privados, o Departamento de Polícia Federal – PF, a Agência Brasileira de Inteligência - ABIN, dentre outras.

O principal objetivo da implantação de programas de prevenção à lavagem de dinheiro é zelar e proteger o nome, reputação e a imagem da empresa, com o intuito de evitar que esta seja utilizada como intermediária para prática de fraudes, crimes de corrupção, tráfico de drogas e financiamento ao terrorismo. O cumprimento da lei através de programas e mecanismos de integridade também visa afastar as penalidades impostas, as quais são rígidas e capazes de inviabilizar a continuidade do negócio se aplicadas em seu grau máximo.

7. CONCLUSÃO

As consequências reais enfrentadas pelo País, interna e externamente, sejam econômicas, sejam morais e reputacionais, frente ao cenário de corrupção enfrentado no Brasil, são de tal monta nefastas e com repercussão de tal grau, que não é possível dimensionarmos por quanto tempo ainda serão enfrentadas e nos deixarão a mercê de enquadramentos de riscos negociais e financeiros.

Como membros da Comissão Permanente de Ética e *Compliance* da FEDERASUL, e como representantes da entidade associativa que nos congrega, entendemos que é responsabilidade de cada um de nós, individualmente e em conjunto, gerarmos a mudança da realidade Brasileira frente ao cenário de corrupção e fraude que enfrentamos.

Nosso interesse e intento, em desenvolver essa singela Cartilha, é o de contribuir efetivamente para o fomento da cultura da conformidade, e difundir a necessidade real de usarmos o *Compliance* para a mudança desse cenário.

8. Bibliografia

http://www.cade.gov.br/acesso-a-informacao/publicacoes-institucionais/guias_do_Cade/guia-compliance-versao-oficial.pdf

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

<http://www.mpf.mp.br/atuacao-tematica/ccr3/grupos-de-trabalho/gt-mercado-de-capitais-defesa-da-concorrenca-e-propriedade-intelectual-1/atos-normativos-e-guias/defesa-da-concorrenca/guias/guia-compliance/view>

http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Publicacoes/IBGC_Orienta/Publicacao-IBGCorienta-ComplianceSobaLuzDaGC-2017.pdf

<https://10acoesanticorruptao.hotsitespetrobras.com.br/>

Livro da LEC (*Compliance* Descomplicado)

9. LINKS ÚTEIS

1) <https://transparenciainternacional.org.br/> - Site da Transparência Internacional - Órgão que anualmente divulga o índice de percepção da corrupção no mundo;

2) <http://www.cgu.gov.br/assuntos/etica-e-integridade> - Página do tema ética e integridade do site da Controladoria Geral da União – Nesta página estão registradas todas as iniciativas da CGU para a integridade e no combate à corrupção, tais como o Selo Pró-Ética, Programa de Integridade, Legislação sobre Integridade e etc.;

3) <http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/colecao-programa-de-integridade> - Página da coleção “Programa de Integridade” do site da Controladoria Geral da União – Nesta página encontram-se vários ebooks com diretrizes para a elaboração do programa de integridade no setor público e privado, bem como os parâmetros de avaliação;

4) http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm - Lei Anticorrupção Federal;

- 5) http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8420.htm
- Decreto Regulamentador da Lei Anticorrupção Federal;
- 6) <http://www.al.rs.gov.br/filerepository/repLegis/arquivos/LEI%2015.228.pdf> – Lei Anticorrupção do Estado do Rio Grande do Sul
- 7) <https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/23486/Publicacao-IBGCorienta-ComplianceSobaLuzDaGC-2017.pdf> - Cartilha do IBGC sobre *Compliance* à Luz da Governança Corporativa
- 8) <http://www.federasul.com.br/> - Site institucional da FEDERASUL
- 9) <https://www.coso.org/> - Site do Comitê de Organizações Patrocinadoras do Treadway Commission – COSO, que traz orientações sobre gerenciamento de riscos corporativos, controle interno e dissuasão de fraudes
- 10) <https://www.iso.org/> - Site da International Organization for Standardization – ISO, que é uma organização internacional de padronização e traz na ISO 31.000 diretrizes para gerenciamento de riscos. Os padrões ISO são integrados ao sistema brasileiro através da Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT
- 11) <https://www.abntcatalogo.com.br/> - Site onde consta o Catálogo de Normas da ABNT ou de órgãos vinculados, como no caso dos padrões ISO.

O CONTEÚDO DESTA CARTILHA FOI PRODUZIDO DE FORMA VOLUNTÁRIA PELOS
SEGUINTE MEMBROS DA COPEC:

Adalberto Bueno

André Pontin

Benicia Montelli

Carolina Job

Caroline Barbosa Da Silva

Eliana Herzog

Francis Neumann

Klyverson Moreno

Luciane Rache

Nalu Biazus

Renata Bonet

Vera Wanner



FEDERASUL

Filiada à CACB

Largo Visconde do Cairu, 17 - 4º andar
90.030-110 - Centro Histórico - Porto Alegre/RS - Brasil
Fone: 51 3214-4800 | www.federasul.com.br