



# INVESTIGAÇÕES DE COMPLIANCE

Antes, durante e depois

---

Por **Alexandre da Cunha Serpa**, CCEP, CFE

**UMA INVESTIGAÇÃO É UM EXERCÍCIO DE AVERIGUAÇÃO DE FATOS. Investigações devem determinar, de forma plena e com credibilidade, o QUE aconteceu em relação a um problema – se, de fato, houve uma conduta imprópria ou não, quais foram as circunstâncias, QUEM estava envolvido, e se uma violação de leis ou políticas internas ocorreu. Investigações devem ser percebidas como tendo sido rigorosas, independentes e analíticas.**

Uma investigação eficaz protege os interesses da Companhia e dos seus acionistas por meio da prevenção e detecção de má conduta, de uma razoável garantia de que as atividades da Companhia estejam de acordo com as leis e regulamentações aplicáveis e, também, identificando áreas de melhoria para as operações internas.

UMA  
INVESTIGAÇÃO  
NÃO PODE  
SER REALIZADA  
APENAS PARA SE  
DESCOBRIR FATOS  
SUFICIENTES  
PARA “MARCAR  
*UMA CHECKLIST*”  
OU APENAS PARA  
REGISTRAR QUE  
O INCIDENTE  
OCORREU.

# O Investigador

APÓS O RECEBIMENTO E TRIAGEM DAS DENÚNCIAS RECEBIDAS PELO SEU CANAL DE REPORTE PASSA-SE AO MOMENTO DE SE DEFINIR O INVESTIGADOR A SER DESIGNADO AO CASO O QUE PODEMOS DIVIDIR EM TRÊS GRANDES POSSIBILIDADES:

## **EQUIPE DEDICADA DE INVESTIGADORES INTERNOS**

Normalmente empresas que já contam com uma operação mais propensa a necessitar de times dedicados, ou que tenham um histórico de alto volume de investigações acabam optando por ter uma equipe dedicada e especializada.

## **INVESTIGADOR DESIGNADO**

colaboradores de áreas já afeitas a processos de verificação/ auditoria/ monitoramento (como Auditoria Interna, Finanças, Compliance, Jurídico, RH) são designados, a depender do tipo de caso, da disponibilidade dos funcionários e da complexidade da investigação, a realizar os trabalhos de investigação.

## **EQUIPE TERCEIRIZADA ESPECIALIZADA**

Normalmente utilizada quando não há nenhum recurso interno com a disponibilidade ou com a capacitação necessárias para a realização da investigação. O uso destas equipes é mais comum quando da realização de investigações mais complexas/ críticas e que requerem, além de conhecimento técnico especializado, procedimentos mais robustos de obtenção, guarda, análise e reporte dos resultados. Nestes casos é bastante mais comum, e talvez indicado, que a contratação seja realizada por meio de um escritório de direito que auxilia a empresa na realização das investigações, visando garantir o adequado sigilo do processo, entre outras razões.

ALÉM DO TIPO DE CASO E EXPERIÊNCIA DO INVESTIGADOR HÁ OUTRAS VARIÁVEIS QUE PRECISAM SER PESADAS AO SE DEFINIR UM FUNCIONÁRIO COMO INVESTIGADOR DESIGNADO

**O PROFISSIONAL TERÁ O TEMPO NECESSÁRIO PARA SE DEDICAR À INVESTIGAÇÃO?**

**HÁ ALGUM CONFLITO DE INTERESSES ENTRE O PROFISSIONAL E O TEMA, OU O OBJETO, DA INVESTIGAÇÃO?**



## CARACTERÍSTICAS PESSOAIS/PROFISSIONAIS NECESSÁRIAS PARA A REALIZAÇÃO DE UMA BOA INVESTIGAÇÃO, INCLUINDO:

1. Ceticismo para poder avaliar as informações obtidas e capacidade de se avaliar diferentes cenários;
2. Profissionalismo, Discrição, Integridade e Respeito;
3. Competência técnica e conhecimento das operações em questão;
4. Objetividade e Imparcialidade para que não exista um julgamento prévio de culpa ou inocência.

# O Plano de Investigação (Planning Memo)

O PRIMEIRO PASSO A SER REALIZADO PELO INVESTIGADOR É A ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE INVESTIGAÇÃO (PLANNING MEMO) QUE SERVIRÁ COMO O GUIA DAS ATIVIDADES A SEREM REALIZADAS E QUE DEVERÁ SER MANTIDO VIVO DURANTE TODO O PROCESSO, POIS A CADA PASSO DA INVESTIGAÇÃO NOVAS INFORMAÇÕES PODEM SER DESCOBERTAS E ESTAS PODEM LEVAR A UMA NECESSIDADE DE REVISÃO DO PLANO DE INVESTIGAÇÃO.

### **NORMALMENTE UM PLANO DE INVESTIGAÇÃO CONTEMPLA AS SEGUINTEs INFORMAÇÕES**

- Conteúdo da denúncia dividido em tópicos
- Perguntas em aberto
- Possíveis cenários
- Lista de pessoas investigadas
- Uma lista de pessoas a serem entrevistadas, a ordem inicial das entrevistas, e em que papel cada uma será abordada
- (acusado, testemunha, especialista técnico etc)
- Uma lista dos documentos a serem avaliados, especificando também a fonte da informação
- Gatilhos para o envolvimento do departamento jurídico (casos FCPA, crimes, casos graves de assédio etc)
- Documentação de Guarda/Custódia de documentos do processo, entre outras razões.



Nem todos os envolvidos em uma investigação precisam conhecer os detalhes da denúncia, tampouco a identidade do investigado. Um especialista técnico, por exemplo, que precisa

apenas analisar alguns documentos ou transações para avaliar se estes cumprem os requisitos das políticas internas, ou leis, não precisa conhecer os detalhes do caso.

**NÃO COMUNIQUE AOS SUPERIORES DOS INVESTIGADOS QUE ELES ESTÃO SENDO INVESTIGADOS, POIS OS SUPERIORES PODEM ESTAR ENVOLVIDOS NO CASO INVESTIGADO E A INFORMAÇÃO PODE FAZER COM QUE ELES DIFICULTEM OS TRABALHOS DE INVESTIGAÇÃO, OU O ACUSADO PODE SER COMPLETAMENTE INOCENTE E NÃO QUEREMOS QUE OS SEUS SUPERIORES FIQUEM COM RESERVAS EM RELAÇÃO AO COLABORADOR E QUE ACABEM PERDENDO A CONFIANÇA NO MESMO.**

## Entrevistas

Entrevistas de investigação são extremamente complexas e não cabe a um livro introdutório como este tentar discutir este tema. É um daqueles domínios em que o termo “cada caso é um caso” cabe de forma perfeita. Muitos acham que as entrevistas são a “cereja” do bolo da investigação, a parte “nobre” do processo, mas, na verdade, são a etapa mais mal compreendida e, potencialmente, a mais perigosa do fluxo. O entrevistado é alguém que é seu colega de empresa, é uma pessoa, trate-o sempre de forma respeitosa sempre. Outra coisa muito importante: esqueça aquele monte de técnica sobre “dicas” visuais (olhou para a esquerda é “lembrar”, para a direita é “inventar”, ou vice-versa), esqueça sobre postura, esqueça sobre tom da voz. Tudo isso é sim “indicador” de comportamentos, mas, a menos que você seja devidamente treinado em como interpretar esses indicadores, e que você trabalhe com isso como sua atividade principal, você não saberá utilizar os indicadores de forma correta e focará esforços em áreas inúteis, pois além de extremamente difíceis de se interpretar, essas dicas são muito sutis. Como regra geral as entrevistas deverão servir para (a) te trazer novas informações que lhe são, até então, desconhecidas ou (b) corroborar informações já conhecidas. Assim, não existe motivos para se conversar com pessoas que não trarão (a) ou (b). Quanto menos pessoas precisarem ser entrevistadas



melhor, pois há menor chance de vazamento de informações, menor chance de se perder tempo em tópicos não relacionados ao caso principal e menor impacto no dia-a-dia da empresa. Também como regra geral o acusado, e apenas se for necessário – para ajudar na investigação -- entrevistá-lo, deverá ser o último entrevistado do processo.

**UMA ENTREVISTA BEM SUCEDIDA É AQUELA QUE TEM UM OBJETIVO CLARO, QUE FOI BEM PLANEJADA, QUE FOI CONDUZIDA EM UM AMBIENTE CALMO E NEUTRO, QUE É REALIZADA SEM PRESSA NEM INTERRUPTÕES E QUE PROPICIE UM AMBIENTE SEGURO PARA O ENTREVISTADO. ALGUMAS DICAS:**

- O investigador deverá estar muito bem preparado;
- O ambiente (escolha do local) deve levar em conta;
  1. A duração da entrevista
  2. Que interrupções não aconteçam;
  3. Ter acesso a água/ comida/ banheiros;
- Quanto ao número de participantes;
  1. Deve ser o menor possível
    - a) Nunca entrevistar duas pessoas ao mesmo tempo para que não exista razão para que um entrevistado **“segure”** alguma informação que ele não está confortável em compartilhar na frente de outras pessoas;
    - b) Do lado do entrevistador pode haver uma pessoa para tomar notas,
      - O que permitirá ao entrevistador manter o foco em fazer as perguntas e ouvir o entrevistado, demonstrando interesse e empatia;
      - Importante que o **“tomador de notas”** não interfira na condução da entrevista;
- Não julgue o entrevistado;
- Não prometa o que não pode cumprir;
- Não ameace o entrevistado;
- Não aponte precocemente inconsistências nas informações disponibilizadas (a menos que isto sirva para obter mais informações);
- Se houver resistência de parte do entrevistado explique a ele que:
  1. Este é um processo da empresa para se apurar a **“verdade”**;
  2. Que ele é livre para sair ou ficar calado, mas que esta talvez seja a melhor chance que ele tem de contar a história dele;
  3. Coloque-se a seu lado (sem mentir ou prometer o que não pode cumprir).





- Não ameace o entrevistado;
- Não aponte precocemente inconsistências nas informações disponibilizadas (a menos que isto sirva para obter mais informações);
- Se houver resistência de parte do entrevistado explique a ele que:
  1. Este é um processo da empresa para se apurar a “verdade”;
  2. Que ele é livre para sair ou ficar calado, mas que esta talvez seja a melhor chance que ele tem de contar a história dele;
  3. Coloque-se a seu lado (sem mentir ou prometer o que não pode cumprir).

**DURANTE UMA INVESTIGAÇÃO “PODE” SER NECESSÁRIO QUE SEJAM REALIZADAS BUSCAS – NA VERDADE, É MUITO PROVÁVEL QUE SEJAM NECESSÁRIAS**

Na dúvida, sempre obtenha o suporte do seu departamento jurídico.

### **– MAS ELAS DEVEM SER SEMPRE BASEADAS EM ALGUNS PILARES:**

- Vida pessoal é vida pessoal;
- Equipamentos, sistemas, salas, gavetas de trabalho são da empresa (desde que não exista expectativa de privacidade);
- Deve haver um motivo justo para a busca;
  1. Não se pode, simplesmente, sair por aí pedindo acesso a contas de email de qualquer funcionário da empresa, por exemplo;
  2. A empresa deve ter um procedimento que garanta, da forma mais simples possível, que ninguém na empresa tenha a capacidade de, sozinho, ou de forma arbitrária, obter acesso aos itens citados anteriormente.

## **O Relatório**

UMA INVESTIGAÇÃO PRECISA SER DOCUMENTADA E A FORMA MAIS COMUM, NÃO A ÚNICA, DE FAZÊ-LO É A ELABORAÇÃO DE UM RELATÓRIO DETALHADO DO PROCESSO INVESTIGATIVO. UM RELATÓRIO É, DE FORMA BASTANTE DIRETA E SIMPLES, UM APANHADO DE FATOS, QUE DEVE SER INTELIGÍVEL, DE FÁCIL LEITURA PARA TODOS OS POTENCIAIS RECIPIENTES – QUE PODEM OU NÃO SER TÉCNICOS EM INVESTIGAÇÃO/COMPLIANCE, DIRETO SEM PERDER O CONTEÚDO PRINCIPAL (INFORMAÇÕES





ACESSÓRIAS PODEM SE TORNAR ANEXOS SE FOREM DE EXTREMA IMPORTÂNCIA PARA O ENTENDIMENTO DO RELATÓRIO) E DEVE PRESERVAR AS IDENTIDADES DAQUELES QUE NÃO PRECISAM SER DIRETAMENTE CITADOS NO RELATÓRIO.

**NORMALMENTE, AS SEGUIN-  
TES SEÇÕES DEVEM ESTAR  
PRESENTES EM UM RELATÓ-  
RIO DE INVESTIGAÇÃO:**

- Resumo da denúncia;
- Resumo do teor de documentos internos, como políticas e procedimentos, relevantes para o entendimento da denúncia (ou uma forma de se deixar claro o porquê de a denúncia ser relevante);
- Lista dos envolvidos (acusados/ investigados/objetos);
- Histórico dos envolvidos como: tempo de casa, performance, advertências anteriores etc;
- Um sumário executivo do conteúdo do relatório;
- O resultado da investigação em relação à denúncia (ou a cada componente da denúncia se a mesma for composta de mais de um ato de fraude/má-conduta):

**1.** Normalmente os resultados são divididos em algo como:

**a)** Mérito/Mérito Parcial/Sem Mérito/ Inconclusivo.

- Uma explicação breve dos métodos utilizados na investigação;
- Detalhes das entrevistas e análises documentais:
  - 1.** Cabe citar que uma boa prática e não se listar nomes de pessoas entrevistadas para que se preserve a confidencialidade/ anonimato das mesmas (a lista detalhada com os nomes, datas etc pode ficar nas mãos do responsável pelas investigações se for necessário posteriormente).
- Anexos conforme necessidade.

**LEMBRE-SE QUE O RELATÓRIO PODE SE TORNAR PEÇA DE PROCESSOS LEGAIS E, POR ISSO, TODO O CUIDADO COM SUA ELABORAÇÃO É IMPORTANTE.**

# Distribuição do relatório e encerramento do caso

O responsável pelo programa de compliance deverá garantir que exista um grupo de profissionais que serão responsáveis por avaliar os resultados das investigações e decidir quais as ações que deverão ser tomadas e não deixar essa decisão na mão de uma pessoa apenas, que poderia ser parcial. Normalmente esse grupo recebe denominações como **“comitê de ética”, “comitê de consequências”** ou similares. A composição deste grupo tem como boa prática a inclusão dos responsáveis pelas práticas de governança da empresa, sendo comum que se convide os *heads* das áreas de compliance (como *chair*), jurídico, recursos humanos e finanças como membros permanentes e como convidados inclui-se o supervisor do investigado e o investigador. Este grupo será responsável por analisar o conteúdo do relatório, analisar casos passados semelhantes e o que se tomou de providência em relação a cada caso, avaliar o histórico do investigado e então uma decisão será tomada com base nesse rol de informações. Também deverá estar na agenda deste comitê a discussão da necessidade de se implementar ou não alguma mudança no programa de compliance, na estrutura de controles internos ou nos sistemas da empresa para evitar que o mesmo problema volte a ocorrer. Importante citar que **o responsável pelo programa de compliance não é quem decide ou aplica as sanções**, o papel do *compliance officer* é o de garantir que as discussões necessárias ocorram e não derivem para assuntos irrelevantes, que o foco da discussão seja mantido no que é relevante, que as decisões sejam consistentes e homogêneas e que as decisões sejam efetivamente aplicadas.



# Devo comunicar ao denunciante o resultado da investigação?

Não! Ou melhor, devemos apenas comunicar que o processo está em andamento ou que o processo foi finalizado e as devidas ações foram tomadas, mas não devemos dar nenhum detalhe sobre o resultado da investigação para o denunciante



**CONTATO**

+55 11 3259-2837  
CONTATO@LECNEWS.COM



**ENDEREÇO**

AV. PAULISTA, 1274 - 12O ANDAR, CONJ. 32  
ED. ASAHI - BELA VISTA - SÃO PAULO / SP

***WWW.LECNEWS.COM***