



IBGC
Orienta

COMPLIANCE À LUZ DA **GOVERNANÇA CORPORATIVA**



IBGC
Orienta

Compliance à Luz da Governança Corporativa

IBGC | Instituto Brasileiro de
Governança Corporativa

São Paulo | 2017

O IBGC é uma organização exclusivamente dedicada à promoção da governança corporativa no Brasil e o principal fomentador das práticas e discussões sobre o tema no país, tendo alcançado reconhecimento nacional e internacional.

Fundado em 27 de novembro de 1995, o IBGC – sociedade civil de âmbito nacional, sem fins lucrativos – tem o propósito de ser referência em governança corporativa, contribuindo para o desempenho sustentável das organizações e influenciando os agentes da nossa sociedade no sentido de maior transparência, justiça e responsabilidade.

Para mais informações sobre o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, visite o *website* <www.ibgc.org.br>.

Para associar-se ao IBGC, ligue:
(11) 3185-4200.

Conselho de Administração

PRESIDENTE

Emilio Carazzai

VICE-PRESIDENTES

Isabella Saboya de Albuquerque, Ricardo Egydio Setubal

CONSELHEIROS

Alberto Emmanuel Whitaker, Doris Beatriz França Wilhelm, Monika Hufenüssler Conrads, Richard Blanchet, Robert Juenemann e Vicky Bloch

Diretoria

Alberto Messano, Henri Vahdat e Matheus Corredato Rossi

Superintendência Geral

Heloisa Bedicks

CRÉDITOS

Esta publicação foi desenvolvida por um grupo de trabalho (GT) do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) composto por Alberto Perazzo, Alex Borges (Deloitte), Carlos Eduardo Lessa Brandão, Danilo Gregório, Emerson Melo (KPMG), Flavia Araujo, Gisélia Silva, Lucas Legnare, Marilza Benevides, Mercedes Stinco, Nelson Raso, Renato Capanema, Reynaldo Goto (Siemens), Ricardo Lemos, Shin Jae Kim (TozziniFreire Advogados), Silvio Valdrighi (Sabesp) e Valeria Café.

Imagem da capa: Shutterstock.

COORDENAÇÃO

Mercedes Stinco

AGRADECIMENTOS

A Mercedes Stinco, pela liderança do GT e dedicação do início ao fim do projeto. A Ricardo Lemos, pela colaboração na redação e revisão de consistência interna. Aos membros do GT do IBGC, pelo tempo, conhecimento e trabalho dedicados de forma *pro bono* à produção deste documento. À equipe do IBGC, pelo apoio ao GT e gestão do projeto. A Ana Paula Baltazar, pelo suporte dado à elaboração do texto. Aos participantes da audiência pública: Auro Ruschel Advogados Associados, Barbosa Mussnich Aragão Advogados, Crescer Treinamento e Consultoria, EY, PREVI, Adherbal Moreira, Adriana de Menezes Dantas, Airton Favarim, Auro Thomás Ruschel, Carlos Alberto Diehl, Carlos Donizeti Macedo Maia, Clovis Corrêa da Costa, Debora Santille, Denis Carraro, Emerson Siécola, Felipe Brutti Silva, Gabriel Lucca Garibotti, Georgia Russowsky Raad, Hana Witt, Jorge Manoel, José Líbio Reis Cajazeira, José Luiz Munhos, Juliana Malafaia, Juliana Trench de Souza Orru, Lélío Lauretti, Luís Augusto Damasceno Melo, Luís Fernando Cunha Villar, Maiara Madureira, Marco Castro, Mariana Konno Antunes, Michelle Squeff, Paulo A. Baraldi, Rafael Guidotti Noble, Rafaela Kern, Rodrigo Soares Lopes, Rosana Napoli, Sandra Oliveira, Sandro Freitas Oliveira, Stefano Antonio Cardoso, Vieira Rezende Advogados e Vladimir Barcellos Bidniuk. Aos participantes do *workshop* de audiência restrita: Arnaldo Bonoldi Dutra, Charles Putz, Christian de Lamboy, Eduardo Gusso, Eduardo Staino, George Barcat, Iêda Novais, Jairo Martins da Silva, João Verner Juenemann, Jorge Hage Sobrinho, José Guimarães, Karlis M. Novickis, Lucia Casasanta, Marcos Antonio de Barros Penteado, Pedro Braga Sotomaioir Karam, Ricardo Lamenza, Richard Blanchet, Sergio Mindlin, Susana Jabra e Valdir Simão.

I59o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
Compliance à luz da governança corporativa / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP : IBGC, 2017. (Série: IBGC Orienta).
56 p.

ISBN: 978-85-99645-56-7

1. Governança corporativa. I. Título.

CDD-658.4



Sumário

PREFÁCIO	7
APRESENTAÇÃO	9
INTRODUÇÃO	13
1. A INCORPORAÇÃO DE ASPECTOS ÉTICOS À TOMADA DE DECISÃO	17
1.1 Identidade da organização	17
1.2 Código de conduta	18
1.3 Planejamento estratégico e gerenciamento de riscos	19
1.4 Políticas	19
2. PAPÉIS DOS AGENTES DE GOVERNANÇA	21
2.1 Sócios	22
2.2 Conselho de administração	23
2.3 Diretoria	24
2.4 Órgãos de fiscalização e controle	26
2.5 Comitê de conduta	28
2.6 Auditoria independente	29

3. SISTEMA DE <i>COMPLIANCE</i> : UMA VISÃO HOLÍSTICA	31
3.1 Elementos de compliance	32
3.2 Colaboração com autoridades	38
CONSIDERAÇÕES FINAIS: UMA JORNADA DE AMADURECIMENTO	39
REFERÊNCIAS	41
ANEXO 1 – CONTEXTO HISTÓRICO	45
ANEXO 2 – SISTEMA DE <i>COMPLIANCE</i> : PONTOS DE ATENÇÃO PARA O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	49

Prefácio

Esta publicação, *Compliance à Luz da Governança Corporativa*, é fruto de reflexões e discussões de um grupo de voluntários que, durante seis meses, promoveu trocas de conhecimentos, experiências, visões e revisões para que o IBGC pudesse contribuir para o amadurecimento de um assunto que entrou no topo da agenda dos líderes das mais diversas organizações. A obra busca esclarecer, sob a ótica das melhores práticas de governança corporativa, os aspectos mais relevantes para a existência e manutenção de um sistema de *compliance* eficaz, que ajuda a preservar e gerar valor de longo prazo.

Ao iniciarmos o desenho desta publicação, o primeiro desafio colocado de imediato foi estabelecer os limites que o termo *compliance* tratado neste documento teria. Afinal, por que *compliance*, e não integridade ou conformidade? Concordamos que a terminologia adotada deveria proporcionar a abrangência necessária que buscamos enfatizar, mais ampla que o combate à corrupção, reconhecendo também que a expressão *compliance* tem sido largamente difundida no Brasil, mesmo antes do surgimento dos programas de integridade aos quais empresas brasileiras se habituaram após exigências na regulação.

O segundo desafio foi a definição do público-alvo. Uma vez que não pretendíamos desenvolver “mais um” guia de como implantar um programa de *compliance* – objetivos para os quais existem publicações de instituições renomadas –, a opção foi oferecer um conteúdo que atendesse, prioritariamente, membros do conselho de administração. Como um instituto que nasceu de uma associação de conselheiros de administração, o IBGC não poderia deixar de chamar a atenção de seu público de origem para um tema que tem exigido dele mais cuidado.

Aqui, *compliance* é entendido em sentido amplo, como a busca permanente de coerência entre aquilo que se espera de uma organização – respeito a regras, propósito, valores e princípios que constituem sua identidade – e o que ela de fato pratica no dia a dia. É uma questão que atinge entidades de todos os portes e setores, independentemente do nível de maturidade dos seus sistemas de governança, e para a qual esta obra procura fornecer um rumo de ação.

Agradecemos aos coautores o esforço empreendido nos últimos meses no sentido de estudar a vasta documentação existente sobre *compliance* e debater suas próprias

experiências profissionais para alinhar visões e diretrizes diferentes, a fim de esclarecer o que está verdadeiramente na essência do *compliance*: a permanente deliberação ética, que ajuda a consolidar a identidade da organização, reforçar sua cultura, conferindo mais estabilidade para o planejamento de longo prazo e contribuindo para a geração de valor econômico e para o bem comum.

Esperamos que as informações contidas nas próximas páginas ajudem a fomentar o debate sobre *compliance* e fortalecer uma cultura ética nas organizações.

Mercedes Stinco

Apresentação

A evolução e a rápida transformação do ambiente de negócios, marcadas por crises, ameaças cibernéticas, grandes escândalos decorrentes de fraudes e corrupção e inovações disruptivas, vêm forçando as organizações a ampliar o foco da governança. Passaram a ser contemplados públicos que vão além dos acionistas e administradores (conselheiros de administração e diretores), o que exige maior cuidado no processo de tomada de decisão e ampliação da capacidade de avaliação, fundamentação, julgamento e deliberação ética dos **agentes de governança** ✪.

Nos mercados desenvolvidos e naqueles em desenvolvimento, esse cenário fez crescer a demanda exercida pelo governo e pela sociedade em relação aos temas de *compliance* (ou conformidade). Acordos internacionais reforçaram a cooperação entre autoridades de diferentes países no combate à corrupção, fraudes e outros atos ilícitos nos setores público e privado. As legislações, regulamentações e fiscalizações – sobretudo as de alcance extraterritorial – estão cada vez mais rígidas, resultando em pesadas sanções de ordem financeira e econômica, tanto para pessoas jurídicas quanto para indivíduos.

Os custos de não conformidade também estão maiores, não só pelos encargos substanciais com eventuais inquéritos e processos administrativos e/ou judiciais, mas também pelos reflexos do envolvimento em escândalos, que expõem a imagem e a reputação das organizações, com impacto no seu valor econômico e gerando perdas para a sociedade em geral.


✪ Segundo o *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*, agentes de governança são "indivíduos e órgãos envolvidos no sistema de governança, tais como: sócios, administradores, conselheiros fiscais, auditores, conselho de administração, conselho fiscal etc".


Nesse contexto, não surpreende o interesse crescente no tema de *compliance*. Como cidadãos, executivos, dirigentes e gestores, estamos mais atentos às relações entre as organizações e entre estas e o poder público, porque os desvios de conduta ética não podem servir como justificativa para atos ilícitos sob o falso argumento de que seriam necessários para a sobrevivência das organizações.

Nos últimos anos, muitas iniciativas e entidades se dedicaram a abordar o *compliance* de diferentes pontos de vista. Destacam-se a Lei n. 12.846/2013 ("Lei Anticorrupção"), o Decreto n. 8.420/2015 (que regulamenta a Lei n. 12.846/2013), a Lei n. 13.303/2016 ("Lei das Estatais"), a ISO 19600:2014, a ISO 37001:2016, as diretrizes sobre o Programa de Integridade estabelecido pelo Decreto n. 8.420, elaboradas pelo Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União, o Instituto dos Auditores Internos (IIA), cursos e discussões no âmbito do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) sobre conformidade e integridade, a quinta edição do *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa* (IBGC), a elaboração do *Código Brasileiro de Governança Corporativa – Companhias Abertas* (GT Interagentes), o guia

sobre *compliance* concorrencial do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade), o Programa Destaque em Governança de Estatais e a revisão do regulamento do Novo Mercado (estas duas iniciativas, desenvolvidas pela B3, exigem a adoção das funções de *compliance*, controles internos e riscos).

Em meio a essa tempestade de comunicação, normas, orientações, sugestões, recomendações sobre o tema, o risco é enfatizar apenas ferramentas, medidas de mitigação e mecanismos de segurança, esquecendo o que foi, e continua sendo, o núcleo do problema: a falta do exemplo da liderança (o "tom que vem do topo") e de uma verdadeira vivência da cultura ética nas organizações privadas e públicas e nas relações entre elas.

O *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa* do IBGC , no item "Identidade da organização e deliberação ética", recomenda o foco no ponto essencial, a necessidade de uma constante deliberação ética – tema do capítulo 1 desta obra –, e esclarece a hierarquia dos conceitos: "a reflexão sobre a identidade da organização é fundamental para se desenhar o sistema de governança da organização, incluindo a elaboração de um código de conduta sobre o qual se desenvolve o sistema de conformidade (*compliance*)".

 IBGC, *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*, 2015. A quinta edição do código, publicada em 2015, é a edição de referência citada em todas as ocorrências desta publicação.



Definição de Governança Corporativa

"Governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum."

Fonte: IBGC, *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*, 2015.

Dessa forma, o sistema de *compliance* deve ser entendido como um conjunto de processos interdependentes que contribuem para a efetividade do sistema de governança e que permeiam a organização, norteando as iniciativas e as ações dos agentes de governança no desempenho de suas funções. Em sua base, devem estar **os princípios básicos de governança corporativa** ➔,

apoiados, por sua vez, na prática constante da deliberação ética.

Em resumo: de acordo com as melhores práticas de governança corporativa, o *compliance* deve ser tratado sob o ponto de vista da deliberação ética, como mecanismo de cumprimento de leis, normas internas e externas, de proteção contra desvios de conduta e de preservação e geração de valor econômico.

➔ De acordo com o *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*, os princípios básicos são:

- **Transparência:** Consiste no desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse, e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem à preservação e à otimização do valor da organização.
- **Equidade:** Caracteriza-se pelo tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas, levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.
- **Prestação de Contas (*accountability*):** Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis.
- **Responsabilidade Corporativa:** Os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e suas operações e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional etc.) no curto, médio e longo prazos.


Introdução

O *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa* adota uma abordagem que "estimula o uso consciente e efetivo dos instrumentos de governança" e ressalta a importância da deliberação ética nas organizações, considerando a evolução do ambiente de negócios e da tomada de decisão. Para promover essa efetividade, toda organização deve considerar ter um sistema adequado de *compliance* a fim de assegurar a conformidade com "princípios e valores, refletidos em políticas, procedimentos e normas internas, e com as leis e os dispositivos regulatórios a que esteja submetida".

Há uma grande tendência de caracterizar o *compliance* como uma atividade operacional ("estar em *compliance*") e não estratégica ("ser *compliant*"), alinhada à identidade organizacional e a comportamentos éticos. Estar em *compliance* é cumprir a legislação e as políticas internas por mera obrigação ou para reduzir eventuais penalidades, caso a organização sofra uma punição. Ser *compliant* é o cumprimento consciente e deliberado da legislação e de políticas internas, guiado pelos princípios e valores que compõem a identidade da organização, visando sua longevidade.

Nesse sentido, buscamos ressaltar também como finalidade do sistema de *compliance* a integridade, não no sentido estrito das medidas voltadas para a prevenção de ilícitos, mas como a coerência entre pensamento, discurso e ação, buscando fortalecer a cultura e a reputação da organização. Aqui, o termo é empregado com a conotação proposta por Erhard e Jensen de "honrar a palavra" – não necessariamente cumpri-la, em virtude dos imprevistos do dia a dia –, reconhecendo-se os interesses das diferentes partes interessadas

Ver W. Erhard e M. C. Jensen, "Beyond Agency Theory: The Hidden and Heretofore Inaccessible Power of Integrity", 2012.

(*stakeholders*) da organização para evitar que eles sejam surpreendidos por decisões ou mudanças de planos .


Este documento tem o intuito de apresentar conceitos e práticas que permeiam o sistema de *compliance* das organizações, os papéis e as responsabilidades dos diversos agentes de governança, além de temas estratégicos e principais desafios, provendo uma referência para reflexão e ação.


Para isso, consideramos pertinente listar um conjunto de questões que buscaremos responder ao longo da publicação. Entre os aspectos que o conselho de administração, a diretoria e demais líderes da organização devem ter em mente ao avaliar um sistema de *compliance*, estão:

Tom da liderança ("o tom que vem do topo") – Como as ações e palavras da liderança encorajam ou desencorajam a má conduta? Que ações concretas são tomadas pelo conselho de administração e pela diretoria para demonstrar os esforços de *compliance* da organização? Quais são os cuidados tomados na seleção dos membros da administração? Como é monitorado o comportamento da administração? Que ações específicas os agentes de governança realizam para demonstrar seu comprometimento com o *compliance*, incluindo seus esforços de resposta aos desvios detectados?

Monitoramento – Qual é o nível de comprometimento e conhecimento do conselho de administração (ou outro órgão máximo de governança) sobre *compliance*? O conselho e/ou o comitê de auditoria realizam sessões exclusivas ou privadas com os profissionais responsáveis pelas funções de *compliance* e controle? Quais tipos de informação o conselho de administração examina em seu exercício de supervisão nas áreas em que tenha sido observada má conduta ou o descumprimento de obrigações acessórias ou regulatórias? A organização usa ferramentas tecnológicas para detectar desvios tempestivamente?

Avaliação de riscos – A função de *compliance* está integrada ao sistema de gerenciamento de riscos? A organização mapeia todas as legislações e regulações às quais está sujeita? O sistema de gerenciamento de riscos contempla o mapeamento e as ações de mitigação envolvendo riscos de fraude e corrupção? O conselho e a diretoria entendem quais são os riscos de negócios que mais expõem a organização e concordam com os mecanismos desenvolvidos para minimizá-los?

Função de compliance – Como o *compliance* se compara com outras funções estratégicas da organização em termos de linha de subordinação, recursos e acesso aos principais decisores? Que papel a função e seu profissional responsável desempenham nas decisões estratégicas e operacionais da organização? Qual o nível de autonomia da **função de compliance** .

 **Função de compliance:** O termo função deve ser entendido como área ou profissional responsável por coordenar determinada atividade da organização – neste caso, *compliance*.

Estrutura – Quais são os profissionais e/ou áreas que atuam para atender às necessidades do sistema de *compliance*? É necessário haver um profissional dedicado exclusivamente à função de *compliance*? Caso exista, esse profissional atua com autonomia, independência, imparcialidade, recursos materiais, financeiros e humanos necessários ao desempenho de suas atribuições? Tem acesso livre ao conselho de administração ou, na ausência deste, ao(s) sócio(s) da organização? Com que frequência eles se encontram? Na ausência de um profissional de *compliance*, que funções atuam para gerenciar os riscos aos objetivos de *compliance*? Possíveis conflitos de interesses são considerados no caso de acúmulo de funções?

Investigação – Como a organização assegura que as investigações obedeçam a um

protocolo predefinido, sejam independentes, objetivas, conduzidas por profissionais devidamente capacitados e documentadas? A investigação efetuada pela organização é utilizada para identificar causas-raízes, vulnerabilidades do sistema, inclusive entre os gerentes de supervisão e diretores? Os resultados investigativos incluirão administradores e sócios? A investigação assegura o sigilo necessário e protege efetivamente o denunciante e as demais partes envolvidas? Há celeridade adequada na investigação e resposta?

Resposta – Quais são as ações disciplinares realizadas pela organização em resposta à falha de conduta? Elas são aplicadas de forma tempestiva? Quais as ações tomadas pelo conselho de administração diante de indícios de má conduta de membros do próprio conselho ou da diretoria? Gestores são responsabilizados por más condutas eventualmente ocorridas por falha de sua supervisão? As sanções aplicadas são proporcionais à violação cometida? Há indicadores relacionados a ações disciplinares? Há prestação de contas relativa às denúncias? As denúncias e as investigações são devidamente documentadas? O cumprimento, ou não, das responsabilidades têm efeitos nas metas de remuneração?

Responsabilidade – Os administradores conhecem e cumprem seus deveres fiduciários? Têm consciência não só de sua responsabilização individual, mas também da responsabilização objetiva da organização?

É importante ressaltar que essas perguntas são apenas sugestões. Cada organi-

zação deve formular seus questionamentos com base em suas próprias necessidades.

Propondo-se como um instrumento de orientação para o estabelecimento de um sistema de *compliance* efetivo, este documento reforça a importância de as decisões serem tomadas a partir de uma verdadeira deliberação ética.

O capítulo 1, intitulado “A Incorporação de Aspectos Éticos à Tomada de Decisão”, destaca a importância do exercício de uma deliberação ética à luz da identidade da organização e apresenta alguns dos instrumentos formais para conferir consistência e coerência à tomada de decisão. Saliencia-se que o sistema de *compliance* deve transcender as leis, as normas e os regulamentos internos e externos a serem naturalmente obedecidos. Reforça-se a importância de não enfatizar apenas “estar em *compliance*”, mas sobretudo “ser *compliant*”.

No capítulo 2, “Papéis dos Agentes de Governança”, esclarecemos as responsabilidades atribuídas a cada um dos diversos agentes de governança da organização, com foco no conselho de administração, destacando que o sistema de *compliance* não é de responsabilidade exclusiva de um gestor ou área específica.

Por fim, considerando que o sistema de *compliance* permeia todos os níveis da organização e deve estar inserido em seus processos e rotinas, apresentamos no capítulo 3, “Sistema de *Compliance*: Uma Visão Holística”, seus principais elementos destinados a prevenir, detectar e responder a desvios.

1

A Incorporação de Aspectos Éticos à Tomada de Decisão

Ao relacionar a identidade da organização ao processo de deliberação ética, o *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa* do IBGC aborda o tema com clareza de conteúdo e significado: "uma deliberação ética é aquela que considera, em todo o processo de tomada de decisão, tanto a identidade da organização quanto os impactos das decisões sobre o conjunto de suas partes interessadas, a sociedade em geral e o meio ambiente, visando o bem comum".

A administração de uma organização exerce a deliberação ética quando as decisões cotidianas são tomadas de forma consciente e responsável, fortalecendo a governança na busca pela excelência na gestão. Ainda que a deliberação ética se baseie em escolhas individuais, alguns instrumentos formais devem balizá-la, conforme descrito a seguir.

1.1 Identidade da organização

Todo sistema de *compliance* deve ter como base sólidos conceitos de identidade organizacional que transcendam as leis, as normas e os regulamentos externos a serem naturalmente obedecidos.

A identidade da organização é uma combinação entre seu propósito (razão de ser), sua missão, sua visão (aonde quer chegar), seus valores e princípios – o que é importante para ela e

IBGC,
Código das
Melhores
Práticas de
Governança
Corporativa,
2015, p. 16.

a forma como são tomadas as decisões. Busca-se, assim, a prática constante de deliberações éticas (consciência e coerência entre o pensar, o falar e o agir). Para tanto, **“as principais decisões devem ser adequadamente fundamentadas, registradas e passíveis de verificação pelas devidas partes interessadas”**

A construção de uma organização íntegra – coerente com sua identidade – implica atitudes e ações que demonstrem uma visão

de responsabilidade corporativa que vá muito além da luta contra a corrupção. O processo deve levar em conta a dignidade das pessoas, a forma de definir e implementar produtos e serviços, escolhas tecnológicas, sistemas de produção e distribuição, as relações com fornecedores, parceiros, clientes e poder público, incluindo as externalidades (positivas e negativas) geradas por seus negócios e suas operações na sociedade e no meio ambiente.

1.2 Código de conduta

O código de conduta é a expressão dos princípios éticos e valores da organização, devendo comunicar com clareza diretrizes e orientar a atuação de todos, principalmente em relação a processos críticos de negócios. Representa a formalização das expectativas a respeito do comportamento e da conduta dos sócios, administradores, colaboradores, fornecedores e demais partes interessadas.

Seu conteúdo deve se focar em aspectos essenciais, no sentido de fomentar a transparência, disciplinar as relações internas e externas da organização, administrar conflitos de interesses, proteger o patrimônio físico e intelectual e consolidar as boas práticas de governança corporativa. Não se deve esperar que o código contenha detalhamentos para todas as situações possíveis, que devem estar previstas em políticas específicas. Não se trata de uma “lei” a ser cumprida por dever, mas sim por desejo e efetivo comprometimento.

Para tanto, o código deve ser discutido e elaborado com a participação mais ampla possível de seus administradores, colaboradores e representantes de partes interessadas relevantes. A ampla participação no processo de elaboração do código de con-

duto pode trazer maior engajamento, prevenindo o descumprimento dos seus preceitos por falta de identificação com o conteúdo ou incompreensão.

Cabe à diretoria propor e ao conselho de administração aprovar o código de conduta, e a ambos, promover, disseminar e monitorar sua adoção em todos os níveis da organização.

A coerência de atitudes com as diretrizes estabelecidas pelo **código de conduta** contribui para a integridade da organização. A incoerência, sobretudo dos agentes da governança, enfraquece a identidade e a cultura organizacionais, fragilizando o sistema de governança.

✦ “O código de conduta tem por finalidade principal promover princípios éticos e refletir a identidade e a cultura organizacionais, fundamentado em responsabilidade, respeito, ética e considerações de ordem social e ambiental. A criação e o cumprimento de um código de conduta elevam o nível de confiança interno e externo na organização e, como resultado, o valor de dois de seus ativos mais importantes: sua reputação e imagem”. (IBGC, *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*, 2015, p. 93.)

1.3 Planejamento estratégico e gerenciamento de riscos

O plano estratégico, proposto pela diretoria a partir de diretrizes definidas pelo conselho de administração e por este aprovado, deve considerar processos e ações concretas e demonstráveis que a organização utiliza para atingir os níveis de rentabilidade desejados, levando em conta a responsabilidade social e ambiental, reduzindo impactos negativos e promovendo os positivos no âmbito social e ambiental no qual está inserida.

No planejamento estratégico, bem como na tomada de decisão, deve ser considerado o processo de gerenciamento de riscos. A administração deve trabalhar para

entender o perfil de riscos da organização, que deve estar alinhado com a sua identidade, e determinar seu apetite a riscos – ou seja, o nível de risco que está disposta a aceitar. Ao ser integrado ao planejamento estratégico, o gerenciamento de riscos se torna um alicerce para o sistema de *compliance*, contribuindo para o estabelecimento de processos alinhados e compromissos de curto e longo prazo documentados.

O desafio das organizações é atingir seus objetivos (estratégicos, econômicos, financeiros, sociais, entre outros) praticando sempre a deliberação ética.

1.4 Políticas

As políticas são decisões antecipadas que refletem as intenções e orientações de uma organização. Elas apresentam um conjunto de regras que auxiliam o direcionamento das atividades e o cumprimento de objetivos da organização. Cabe à gestão a

ISO 9000:2015 -
Definição de política.

elaboração das políticas, e é responsabilidade do conselho aprová-las e monitorar sua implementação.

Políticas consistentes e transparentes criam sólidas bases para relações de confiança com o mercado e para consolidar a credibilidade da organização, contribuindo para seu desempenho e longevidade.

2

Papéis dos Agentes de Governança

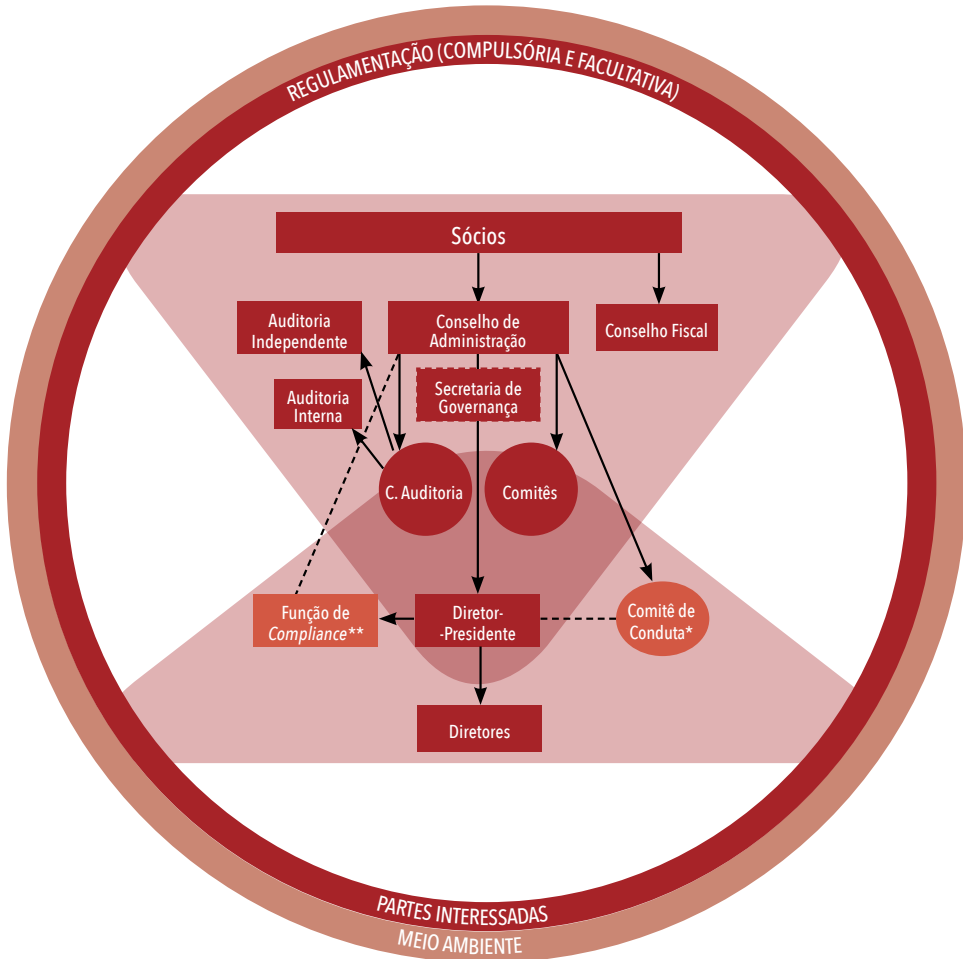
Segundo o *Código das Melhores Práticas de Governança* do IBGC, agentes de governança são indivíduos e órgãos envolvidos no sistema de governança, tais como sócios, conselheiros de administração, diretores, conselheiros fiscais, auditores, entre outros. Eles são responsáveis por “assegurar que toda a organização esteja em conformidade com os seus princípios e valores, refletidos em políticas, procedimentos de controle e normas internas, e com as leis e os dispositivos regulatórios a que esteja submetida”. É a efetividade desse processo que constitui o sistema de *compliance*

Dessa forma, o sistema de *compliance* não é somente responsabilidade exclusiva de um gestor ou área específica, mas sim de todos os agentes de governança da organização.

IBGC, *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*, 2015, p. 91.



Compliance no sistema de governança corporativa



* O IBGC entende que comitês devem ser órgãos de assessoramento ao conselho de administração, formados por conselheiros, com exceção do comitê de conduta, que pode ser composto por membros da diretoria e outros níveis hierárquicos da organização.

** A intermediação entre a função de compliance e o conselho de administração pode ser feita pelo comitê de auditoria, quando existente.

Fonte: Adaptado de IBGC, *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*, 2015, p. 19.

2.1 Sócios

A escolha dos administradores está entre as principais atribuições dos sócios de uma organização. Ao apontar candidatos para o conselho de administração (ou, quando este não existir, para a diretoria), os sócios devem avaliar a competência técnica, a experiência e a reputação ilibada dos indicados. Além disso, o alinhamento com a identidade

organizacional é um critério essencial a ser considerado na escolha dos administradores, para garantir o comprometimento destes com o melhor interesse da organização.

Por meio do estatuto ou contrato social, os sócios estabelecem a forma de funcionamento da organização, incluindo as alçadas e as atribuições dos agentes de governança.

2.2 Conselho de administração

Além de decidir os rumos estratégicos do negócio, compete ao conselho de administração, conforme o melhor interesse da organização, monitorar a diretoria, atuando como elo entre esta e os sócios. O conselho exerce o papel de guardião do sistema de governança corporativa da organização e deve zelar pela observância dos valores, princípios e padrões de comportamento. Ele deve estabelecer formas de monitorar, permanentemente, se as decisões e ações empresariais (e seus resultados e impactos diretos e indiretos) estão alinhadas aos seus princípios e valores. Dessa forma, em relação à efetividade do sistema de *compliance*, algumas das principais atribuições que devem ser exercidas pelo conselho de administração (com apoio do comitê de auditoria, se existente) são:

a. Na definição do sistema de *compliance*:

- zelar para que o sistema de *compliance* seja coerente com a identidade da organização;
- assegurar a disseminação de padrões de conduta e comportamento ético em todos os níveis da organização;
- aprovar e apoiar o sistema de *compliance* da organização com a definição dos papéis e responsabilidades, assegurando a segregação de funções;
- ratificar a escolha do responsável pela função de *compliance* (ou designá-lo, se for o caso) e assegurar a ele autoridade para agir de forma independente;
- certificar-se de que haja recursos necessários para que as atividades relacionadas ao sistema de *compliance* sejam exercidas adequadamente;
- aprovar e apoiar a implementação do código de conduta, dos canais de denúncias, do comitê de conduta e

das políticas relacionadas ao sistema de *compliance*.

b. Na execução do sistema de *compliance*:

- aprovar a matriz de riscos desenvolvida pela diretoria, assegurando que o mapeamento regulatório e todas as atualizações sejam contemplados;
- aprovar a verificação da efetividade do sistema de *compliance*, que pode se dar eventualmente por processo de certificação, avaliações externas ou outras metodologias de verificação independente;
- indicar um comitê especial (que inclua especialistas externos e ao menos um membro do conselho de administração), de acordo com regras previstas, para conduzir investigações independentes, quando houver risco ou evidência de violação envolvendo a diretoria e membros do próprio conselho de administração;
- definir de forma exemplar, com robustez e diligência, sanções para eventuais violações do código de conduta, sobretudo as cometidas por membros da administração, que podem ter impacto não apenas na imagem, mas na própria sustentabilidade da organização.

c. No monitoramento do sistema de *compliance*:

- monitorar o cumprimento de responsabilidades legais ou definidas pela organização em políticas internas, com destaque para o código de conduta;
- monitorar os resultados dos canais de denúncias e as decisões do comitê de conduta;

- zelar para que indicadores de avaliação do sistema de *compliance* sejam utilizados para melhoria contínua dos processos;
- avaliar se o treinamento sobre a cultura e o sistema de *compliance* é eficiente para conscientizar os públicos-alvo.

2.3 Diretoria

A diretoria é responsável por colocar em prática o plano estratégico, por elaborar e implementar todos os processos operacionais e financeiros, inclusive os relacionados ao *compliance*, à gestão de riscos e à comunicação com o mercado e demais partes interessadas. Cabe a ela assegurar que a organização esteja em total conformidade com **os dispositivos legais e demais políticas internas** a que está submetida.

✦ "A diretoria deve disseminar a cultura organizacional, reforçando seus valores e princípios, desdobrá-los em políticas, práticas e procedimentos formais e estabelecer formas de monitorar, permanentemente, se as suas decisões, ações e impactos estão alinhados a eles". (IBGC, *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*, 2015, p. 70.)

De forma geral, a diretoria deve liderar pelo exemplo, reforçando o tom a ser seguido pela organização, reafirmando o compromisso com a identidade e incentivando o cumprimento das normas internas,

leis e dispositivos regulatórios a que a organização está sujeita. Em conjunto com o conselho de administração, a diretoria deve passar a mensagem de que as normas internas, leis e regulamentos aplicáveis valem para todos.

Além disso, a diretoria deve identificar os riscos a que a organização está sujeita, destinar os recursos adequados para preveni-los ou mitigá-los, avaliar a probabilidade de sua ocorrência e seu impacto, incluindo aspectos intangíveis.

A diretoria deve garantir também que as medidas disciplinares apropriadas sejam aplicadas nos casos de violação do código de conduta.

2.3.1 Áreas operacionais

As áreas operacionais representam a primeira linha de defesa (ver item "Estrutura", no capítulo 3) da organização contra desvios de conduta e, portanto, devem cumprir estritamente as normas internas, leis e disposições regulatórias aplicáveis. Os colaboradores de cada organização são responsáveis operacionais no sistema de *compliance*. Os colaboradores com responsabilidade operacional devem informar periodicamente a administração sobre a eficácia do sistema de *compliance* e, quando necessário, comunicar problemas ao conselho ou ao comitê de conduta.

As áreas operacionais:

- executam as atividades;
- monitoram as operações e identificam mudanças nas leis e regulamentações;
- envolvem-se nas ações do sistema de *compliance*, na medida de suas responsabilidades;
- assumem responsabilidades pela mitigação dos riscos de *compliance*;
- implementam controles e propõem melhorias.

2.3.2 Função de *compliance*

Os avanços da regulação estimulam as organizações, sempre considerando seu porte, sua maturidade e sua disponibilidade de recursos, a organizar uma função de *compliance*, ou seja, um profissional ou área dedicada a assumir a coordenação do sistema de *compliance*. Deve-se entender, porém, que as atribuições desses profissionais vão

muito além de zelar pelo atendimento a leis e regulamentos.

O papel do principal responsável por essa função está evoluindo rapidamente e requer, além de conhecer ferramentas tecnológicas, a capacidade de gerenciar riscos e relacionamentos com partes interessadas internas e externas, incluindo reguladores, provedores de serviços terceirizados, entre outros. São características essenciais para esse profissional a autonomia, a independência e o conhecimento técnico do tema, do negócio, das políticas internas, das leis e da regulação do setor.

É fundamental que sua atuação seja coordenada com a dos responsáveis pelas áreas de negócios, tecnologia da informação,

auditoria interna e de gerenciamento de riscos, entre outras.

Os profissionais de *compliance* devem acompanhar de perto o relacionamento de colaboradores com órgãos reguladores e avaliar possíveis medidas de mitigação de riscos, pois a organização está sujeita a autuações ou outros tipos de sanções por descumprimento de normas.

A **função de *compliance*** ⇒ deve ter entre suas atribuições atividades estratégicas e operacionais, considerando que muitas delas podem ser coordenadas com outras áreas. Por exemplo, o plano de treinamento e de comunicação pode ser desenvolvido em conjunto com as áreas de recursos humanos e comunicação, quando houver.

⇒ Visando garantir a efetividade do sistema de *compliance*, a função de *compliance*:

- coordena canais de denúncias;
- discute o grau de exposição e evolução dos riscos de *compliance*;
- conscientiza a organização sobre a aderência aos princípios éticos, normas de conduta e obrigações aplicáveis, liderando o processo de disseminação da cultura de *compliance*;
- executa o monitoramento integrado das atividades de *compliance*;
- colabora na elaboração de um plano de treinamento para todos os colaboradores e partes interessadas;
- coordena as iniciativas de comunicação voltadas para disseminar o tema pela organização;
- coordena a realização de controles e testes para verificar a aderência às políticas e aos procedimentos da organização;
- colabora no processo de investigação de irregularidades, com amplo acesso a documentos e informações de diferentes áreas da organização, de acordo com a política aprovada pelo conselho de administração;
- sugere, em conjunto com o comitê de conduta, a aplicação de sanções previstas em política de consequências;
- participa das reuniões do comitê de conduta;
- assegura que as sanções determinadas sejam aplicadas.

2.3.3 Jurídico

Monitora, divulga e sugere ações com relação a tendências regulatórias e seus possíveis impactos nas operações pelas quais são responsáveis. Deve trabalhar de forma coordenada com a função de *compliance*, especialmente no que se refere a investigações governamentais e processos administrativos ou judiciais relevantes, assim como

no mapeamento de riscos que possam implicar consequências jurídicas e judiciais. É responsável também pela adoção de medidas mitigatórias dos riscos de *compliance*, como a análise e a revisão de cláusulas contratuais, incluindo dispositivos de rescisão em decorrência de violações e outras cláusulas relacionadas ao direito de auditoria em terceiros.

2.4 Órgãos de fiscalização e controle

Destacam-se entre os órgãos de fiscalização e controle o comitê de auditoria, a auditoria interna, a auditoria independente e o conselho fiscal, que têm relação estreita com a função de *compliance*, mas ação independente, para verificar o cumprimento das normas da organização – inclusive pelos membros da diretoria e do conselho de administração. Esses órgãos avaliam periodicamente se os controles estão operando de modo eficaz para mitigar os riscos internos e externos. Um ambiente de controles internos eficaz ajuda os gestores a modelar as atividades de transação de processos e de gestão de riscos (inclusive o risco de não conformidade).

2.4.1 Comitê de auditoria

O comitê de auditoria é um órgão relevante de assessoramento ao conselho de administração . Além de sua responsabilidade no monitoramento da qualidade de demonstrações financeiras e no processo de gerenciamento de riscos, tem papel importante no que se refere aos controles internos e ao sistema de *compliance* das organizações. Deve empenhar-se para que a gestão atue de forma ética, clara e consistente.

De acordo com o *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*, o comitê de auditoria deve apoiar o conselho de administração, entre outros temas, no “moni-

O comitê de auditoria deve reunir-se periodicamente com os responsáveis pelo *compliance*, para entender sua estruturação, seu funcionamento e seu plano de trabalho.

toramento dos aspectos de ética e conduta, incluindo a efetividade do código de conduta e do canal de denúncias (abrangendo o tratamento das denúncias recebidas) e eventual existência de fraude” (p. 80). Caso a organização possua um comitê de conduta, tais questões são principalmente de alçada deste órgão, cabendo ao comitê de auditoria supervisionar as atividades desse outro comitê.

O comitê de auditoria também deve auxiliar o conselho de administração no monitoramento do sistema de *compliance*. Nesse sentido, deve reunir-se periodicamente com os responsáveis pelo *compliance*, para entender sua estruturação, seu funcionamento e seu plano de trabalho .

IBGC, *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*, 2015, p. 79.

IBGC e Ibracon, *Orientações sobre Comitês de Auditoria*, 2017, p. 31.

Assessoramento ao conselho de administração

Para acompanhar a conformidade e a integridade da organização, o comitê de auditoria deve:

- avaliar o cumprimento de leis, normas e regulamentos;
- avaliar o comprometimento da diretoria na busca pela conformidade com a regulamentação e legislação;
- acompanhar a atuação dos órgãos reguladores e de supervisão;
- avaliar com o conselho de administração a necessidade de comunicar órgãos reguladores e fiscalizadores do não cumprimento de leis, normas e regulamentos;
- acompanhar as investigações de desvios;
- revisar periodicamente políticas e procedimentos de *compliance*.

Fonte: IBGC e Ibracon, *Orientações sobre Comitês de Auditoria*, 2017, p. 38.

2.4.2 Conselho fiscal

O conselho fiscal é um órgão instalado a pedido dos acionistas e responde diretamente a estes. A fiscalização dos atos dos administradores, a emissão de opiniões sobre as demonstrações financeiras e o relatório de administração e a formulação de opiniões sobre propostas que serão submetidas à aprovação em assembleia estão entre suas principais atribuições. No entanto, cabe também ao órgão denunciar erros, fraudes ou crimes identificados ao longo do exercício de seus deveres.

Em algumas organizações, sobretudo nas que não possuem comitê de auditoria, é comum o conselho fiscal receber denúncias. Nesses casos, sempre que a auditoria interna tiver qualquer tipo de impedimento para o exame do tema, sugere-se que o órgão solicite a contratação de auditoria independente. Efetuadas as verificações, cabe ao conselho fiscal, nos casos de sua competência, encaminhar o resultado à administração, à assembleia geral ou aos órgãos reguladores, conforme

o caso exigir, para que sejam tomadas as providências cabíveis.

2.4.3 Auditoria interna

É recomendável que as organizações tenham uma função de auditoria interna própria ou terceirizada. Ela deve reportar-se ao conselho de administração diretamente ou por meio do comitê de auditoria, para garantir independência em relação à gestão e evitar conflito de interesses.

A auditoria interna funciona como uma instância que verifica se processos, políticas e transações estão em conformidade com os controles e regras internas e externas e se estão funcionando efetiva e corretamente.

Os trabalhos da auditoria interna visam aperfeiçoar os controles internos e as normas e procedimentos estabelecidos pela organização, tendo papel relevante na investigação de irregularidades e na detecção de falhas nos controles internos ou de fraudes. A auditoria interna também pode contribuir com o processo de avaliação das políticas e procedimentos de *compliance*, buscando assegurar o funcionamento efetivo do sistema de *compliance*.

2.5 Comitê de conduta ✪

O comitê de conduta (também chamado de comitê de ética) é um órgão encarregado de implementação, disseminação, treinamento, revisão e atualização do código de conduta, além de ser o grande responsável pela efetividade do sistema de *compliance*. O comitê é subordinado ao conselho de administração ou a quem este delegar.

O grau de autonomia do comitê em relação a determinadas ações, que eventualmente não precisem ser ratificadas pelo conselho, deve estar previsto no regimento interno do órgão, devidamente aprovado pelo conselho de administração. Essas deliberações devem também ser comunicadas ao conselho.

Esse comitê deve ter independência e autonomia, e sua composição deve contemplar membros com competências, experiências e habilidades complementares. O órgão deve contar com a participação do profissional responsável por *compliance* e de executivos de áreas-chave da organização, entre outros. Membros externos à organização também podem fazer parte de sua composição. Os membros do comitê devem avaliar as situações a eles trazidas e defender os interesses da organização.

Também são atribuições do comitê:

- converter princípios e valores escolhidos em normas sobre condutas admitidas e não admitidas;

✪ O IBGC entende que comitês devem ser órgãos de assessoramento ao conselho de administração, formados por conselheiros, com exceção do comitê de conduta, que pode ser composto por membros da diretoria e outros níveis hierárquicos da organização.

- coordenar as investigações de fraudes ou irregularidades e recomendar penalidades (que devem ser executadas pelos gestores imediatos), garantindo a equidade das sanções aplicadas (ver mais em “Investigação e aplicação de medidas disciplinares”);
- assegurar medidas para elevar o nível de confiança (interna e externa), a imagem e a reputação da organização;
- proteger o patrimônio físico e intelectual da organização;
- administrar conflitos de interesses;
- supervisionar as atividades relacionadas aos canais de denúncias;
- identificar oportunidades de melhoria dos processos internos.

O comitê de conduta, em conjunto com o profissional ou a área responsável pelo *compliance*, fica encarregado de orientar a elaboração de políticas e procedimentos relacionados ao sistema de *compliance*. Eles deverão ser elaborados e revisados pelas áreas de negócios pertinentes conforme o assunto e, por fim, deverão ser aprovados pelo conselho de administração.

O comitê de conduta deve ter independência e autonomia, e sua composição deve contemplar membros com competências, experiências e habilidades complementares. O órgão deve contar com a participação do profissional responsável por *compliance* e de executivos de áreas-chave da organização, entre outros.

2.6 Auditoria independente

A auditoria independente (externa), ainda que não pertença à estrutura organizacional, desempenha papel importante para a eficácia do sistema de *compliance*. Tem como principal objetivo aumentar o grau de confiança, em razão de sua isenção em relação à organização, nas demonstrações financeiras elaboradas pela administração. Isso ocorre quando o auditor emite opinião sobre se as demonstrações financeiras representam adequadamente, em todos os seus aspectos

relevantes, a posição patrimonial e financeira da organização.

Entre os temas que devem ser tratados pela auditoria independente, em conjunto com o conselho de administração ou o comitê de auditoria, se houver, estão: práticas contábeis da organização; principais fatores de risco, incluindo sociais, ambientais e de *compliance*; fraudes e atos ilegais; existência de deficiências relevantes nos controles internos (não importa se causadas por erro ou fraude).

Reguladores

Embora não sejam agentes de governança, os reguladores têm papel central na definição e na fiscalização dos padrões e procedimentos seguidos pelas organizações com relação aos diversos segmentos do *compliance* – Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), Banco Central (BC), Cade, Conselho de Controle de Atividades Financeiras (Coaf), Comissão de Valores Mobiliários (CVM), Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (Ibama), Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (Iphan), Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União (CGU), Receita Federal, entre outros.

Tais padrões, definidos por regulamentos e/ou recomendados por manuais técnicos, orientam a organização a construir e aprimorar seu sistema de *compliance*, que deve ser orgânico e conciliar os diversos segmentos citados, por vezes de forma relacionada ou sobreposta.

Os órgãos reguladores aplicam penalidades às organizações no caso de descumprimento da legislação, o que reforça a necessidade de as organizações atuarem prioritariamente na prevenção de ilícitos.



3

Sistema de *Compliance*: Uma Visão Holística

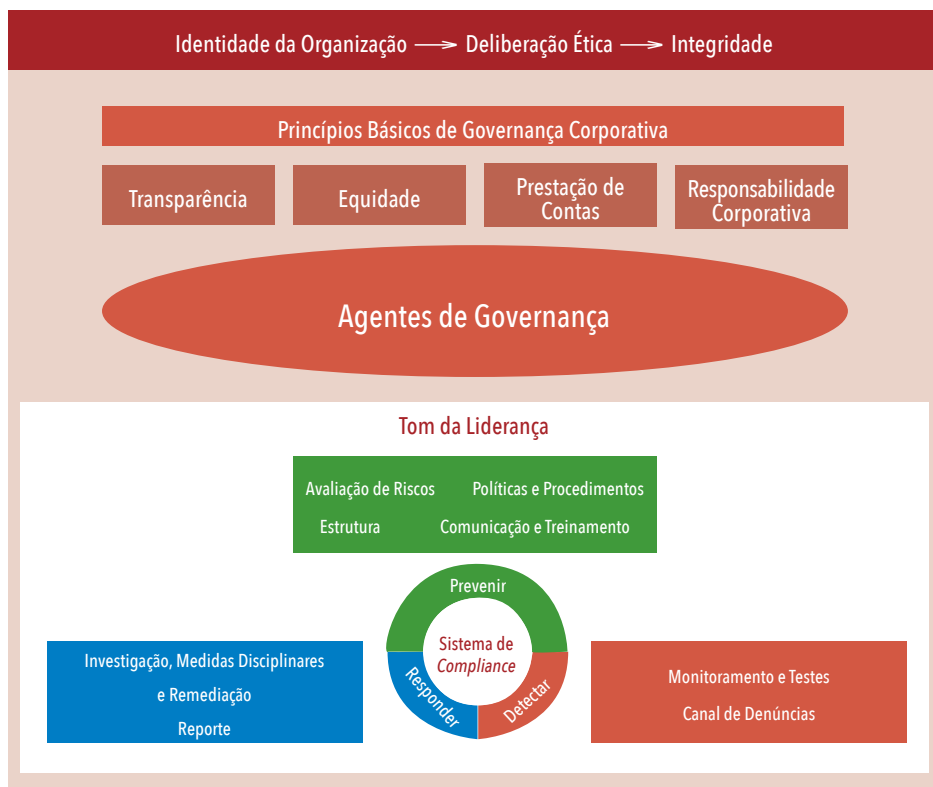
O sistema de *compliance* permeia todos os níveis da organização. Nesse contexto, propõe-se uma visão holística desse sistema, que contempla a integração entre a identidade da organização, os agentes de governança e os demais elementos de *compliance*.

Os princípios básicos de governança corporativa relacionam-se diretamente com a identidade da organização, influenciando a deliberação ética e norteando a atuação dos agentes de governança e o funcionamento do sistema de *compliance*.

Esse sistema é composto por um conjunto de elementos que atendem a três finalidades básicas: prevenir, detectar e responder.



Visão holística de *compliance*



3.1 Elementos de *compliance*

Tom da liderança (“o tom que vem do topo”)

O comprometimento e o apoio da administração, explicitados de forma inequívoca desde o início, são condições indispensáveis e permanentes para a criação e o funcionamento de um sistema de *compliance*, buscando fomentar uma cultura ética e uma conduta de respeito aos valores e à legislação. Os administradores da organização e demais gestores, por ocuparem uma função de destaque em relação aos colaboradores, precisam dar exemplos positivos (tom da liderança).

O comprometimento da administração pode ser demonstrado em ações como:

- manifestação verbal em ocasiões de contato com seus subordinados, em treinamentos, na emissão de relatórios, entre outros;
- incentivo ao envolvimento e ao apoio de colaboradores e terceiros à implementação das várias ações do sistema de *compliance*;
- liderança pelo exemplo, com atuação ética no dia a dia;
- demonstração de conhecimento por meio de ações definidas no sis-

tema de *compliance* e incentivo à adoção de boas práticas.

3.1.1 Prevenção

a) *Avaliação de riscos*

A complexidade do ambiente de negócios tem demonstrado a necessidade de que as organizações identifiquem os principais riscos a que estão expostas, por meio de um processo de avaliação amplo e contínuo.

Riscos de *compliance* se materializam quando são descumpridas leis, normas, código de conduta ou políticas internas, e suas consequências podem incluir perda financeira e danos à reputação, decorrentes de eventuais sanções legais ou regulatórias. São resultantes da falta de uma cultura de *compliance*, valores éticos pouco difundidos ou não aplicados de cima para baixo, fragilidade nos controles internos, e a falta ou a ineficiência das políticas, processos e procedimentos. A criação de controles (ou a adaptação dos existentes) será possível somente se forem conhecidos os processos e as áreas mais sensíveis.

Um inventário regulatório ajudará a organização a identificar suas vulnerabilidades e as áreas mais suscetíveis a desvios, fraudes e corrupção. Isso dará a ela a oportunidade de atuar de maneira preventiva e direcionada no gerenciamento de riscos. Esse inventário, juntamente com o mapa de riscos de *compliance*, deverá ser atualizado constantemente – sempre que houver, por exemplo, alteração na estrutura ou estratégia da organização, mudanças externas significativas (incluindo de legislação), alterações em obrigações de *compliance*, entre outros fatores –, com a consequente identificação de responsáveis e de planos de ação necessários.

Entre as categorias de **riscos de *compliance*** ⇒ destacam-se: corrupção e suborno; práticas anticoncorrenciais; assédio (moral, sexual e abuso de autoridade); discriminação; vulnerabilidades cibernéticas; desrespeito a direitos humanos e trabalhistas; conflito de interesses; roubos e desfalques; fraudes contábeis; lavagem de dinheiro; impactos socioambientais; e evasão fiscal e tributária.

⇒ A organização deve estar ciente dos riscos de *compliance* em seu relacionamento com diversas partes interessadas:

- órgãos governamentais: contratos, compras, obrigações tributárias e fiscais, presentes de qualquer valor e facilitações;
- clientes e fornecedores: antitruste, qualidade, relacionamento com terceiros e partes relacionadas, conflito de interesses, presentes de qualquer valor, favores e facilitações;
- clientes finais: defesa do consumidor e qualidade dos produtos;
- empregados: leis trabalhistas, saúde e segurança do trabalho, decore e respeito;
- sócios: transparência, equidade, prestação de contas, proteção e divulgação de informações confidenciais, proteção de ativos e propriedade intelectual; e
- sociedade: impactos sociais e ambientais.

b) Políticas e Procedimentos

Enquanto o código de conduta define princípios éticos, valores e diretrizes essenciais de comportamento, as demais políticas da organização devem trazer o detalhamento de regras para situações específicas. As políticas dependem da realidade e das características de cada organização, e alguns dos principais temas abordados são: corrupção, lavagem de dinheiro, compras e contratações, alçadas, remuneração, comunicação, transações com partes relacionadas, relacionamento com o setor público, segurança da informação, doações, conflitos de interesse, brindes e presentes, investigação de desvios, consequências (por desobediência ao código de conduta), entre outros.

É importante que as políticas e procedimentos recomendados e adotados pelas organizações sejam consistentes com o código de conduta e frequentemente atuali-

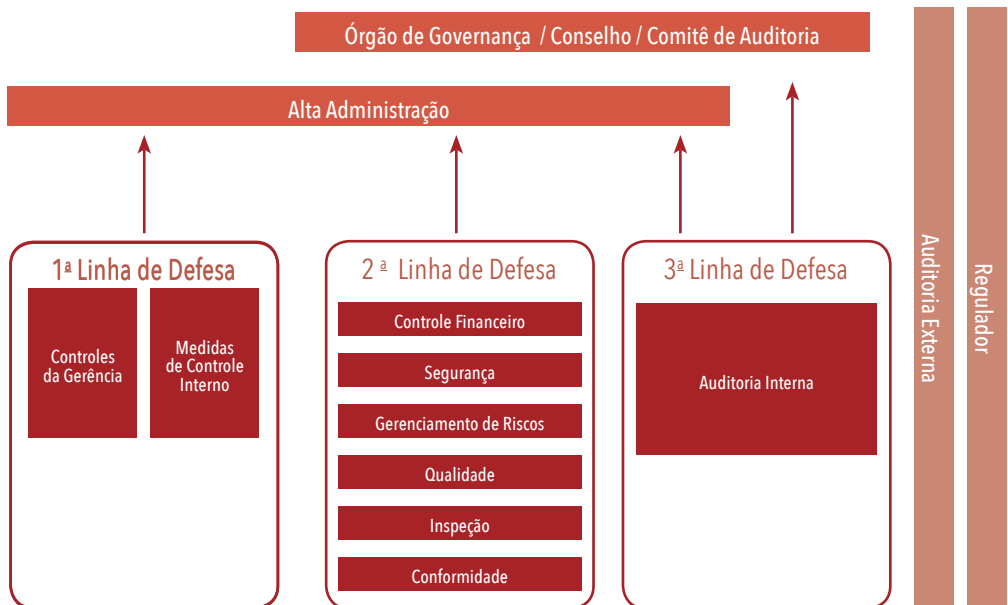
zados, no sentido de capturar eventuais mudanças regulatórias e de riscos relevantes para o negócio.

c) Estrutura

O modelo das três linhas de defesa, concebido pelo IIA (The Institute of Internal Auditors) propõe uma estrutura organizacional que integra e harmoniza processos e pessoas no sistema de *compliance* no âmbito da gestão de riscos, atribuindo responsabilidades essenciais para cada um dos atores. Os gestores operacionais, responsáveis pelas áreas de negócios, constituem a primeira linha de defesa. Já as funções de *compliance* e de gestão de riscos formam a segunda linha de defesa, enquanto a auditoria interna, por sua função de asseguarção independente, representa a terceira linha.

A função de *compliance* deve ser dotada de autonomia, independência, impar-

 **Modelo das três linhas de defesa**



Fonte: IIA, *Declaração de Posicionamento do IIA: As Três Linhas de Defesa no Gerenciamento Eficaz de Riscos e Controles*, 2013.

cialidade, recursos materiais, financeiros e humanos necessários ao desempenho de suas atribuições, a depender da complexidade e do porte da organização. Caso o mesmo profissional ou área acumule outras funções com a de *compliance*, colocando em risco sua independência, devem ser adotados mecanismos para administrar possíveis conflitos de interesses. Sempre que possível, deve ser garantido à função de *compliance* o acesso ao mais alto nível hierárquico da organização.

d) Comunicação e treinamento

O investimento em comunicação e treinamento, a fim de educar e conscientizar toda a cadeia de valor da organização sobre *compliance*, é essencial para que o sistema seja efetivo. As linhas gerais sobre as principais políticas de *compliance* definidas pela organização devem estar acessíveis a todos os interessados, ser definidas em linguagem clara e amplamente divulgadas.

A divulgação pode ser feita por intermédio dos canais internos disponíveis na organização, como jornais, cartazes, *e-mail* e portal de notícias. Para garantir a ciência de todos sobre o código de conduta e as políticas de *compliance*, a organização deve, por exemplo, solicitar que os funcionários assinem documento atestando conhecimento.

Para mitigar o risco de contradições entre as declarações de diversas áreas da organização, é boa prática nomear um responsável por alinhar as informações a serem divulgadas ao mercado.

Além disso, a organização deve ter um plano para treinar periodicamente colaboradores, administradores e partes interessadas sobre aspectos práticos das orientações e das políticas de *compliance*, visando o engajamento de todos. É imprescindível que membros do conselho de administração e da diretoria participem dos treinamentos

não só para conferir legitimidade ao processo, como também para sua própria conscientização. As regras não terão efetividade se as pessoas não souberem como e quando aplicá-las.

Deve haver treinamentos específicos para as atividades mais expostas a riscos de *compliance*, conforme a geografia e o público-alvo. O objetivo é habilitar as pessoas a executar essas atividades de forma mais segura, incluindo situações práticas, estudos de caso e orientações sobre como resolver eventuais dilemas.

A organização deve assegurar a participação de todos nos treinamentos, podendo, inclusive, torná-los obrigatórios em alguns casos.

3.1.2 Detecção

a) Monitoramento

O monitoramento é essencial para garantir a efetividade e a melhoria contínua do sistema de *compliance*. Ele envolve a avaliação da adequação e do cumprimento das políticas e procedimentos instituídos, buscando a identificação e a análise de desvios tanto pelo público interno quanto pelo **externo** ⇔, levando em conta que nem todo parceiro de negócios terá capacidade de manter um sistema robusto de *compliance*.

A organização deve submeter suas políticas e procedimentos de *compliance* a um processo de avaliação independente, realizado por terceiros, pelo conselho de administração, auditoria interna ou outro órgão de fiscalização e controle, a fim de assegurar que as medidas estabelecidas estejam em funcionamento e apresentando os resultados desejados.

Caso sejam identificadas deficiências no sistema de *compliance*, o plano de remediação deverá ser proposto com definição de (i) ações concretas para correções e melhorias necessárias para evitar a repetição dos

↳ *Due diligence* de terceiros e parceiros de negócios

Relacionamentos e acordos com terceiros devem ser geridos pela administração para avaliar o grau de risco que esses terceiros trazem para os negócios da organização. Para esses casos, existem riscos de corrupção, trabalhistas, tributários, antitruste, entre outros. O processo de *due diligence* de terceiros e parceiros de negócios deve contemplar procedimentos que vão desde a identificação, classificação, até o monitoramento dos contratos com terceiros. Procedimentos de diligência mínima para a contratação e renovação dos contratos devem ser proporcionais aos riscos dos terceiros, pela natureza do contrato, região de atuação etc.

problemas e tornar as políticas e os controles mais efetivos, (ii) responsáveis pela implementação, e (iii) prazos estimados para conclusão da ação concreta.

b) Canais de denúncias

Desvios de conduta podem envolver uma violação dos valores e procedimentos da organização e alguma forma de deturpação ou negação de sua finalidade.

Para aumentar as chances de tomar ciência de irregularidades, um sistema de *compliance* bem estruturado deve contar com canais para receber denúncias. Assim como o comitê de conduta, os canais de denúncias são um complemento essencial ao código de conduta para detectar eventuais desvios.

Eles precisam estar bem estruturados, voltados para o público interno e externo à organização, para receber as informações e dar a elas o tratamento adequado. É essencial que os registros tenham avaliação criteriosa e dosimetria condizente.

A organização deve adotar políticas que garantam o anonimato (caso assim deseje o denunciante), o sigilo e a confidencialidade para proteger o denunciante de boa-fé e impedir ações de retaliação.

O bom cumprimento dessas regras é um fator essencial para conquistar a confiança daqueles que tenham algo a reportar.

Outro ponto a ser devidamente sistematizado é a resposta ao denunciante, incluindo condições para acompanhar o andamento dos trabalhos de forma transparente e responsável.

3.1.3 Resposta

a) Investigação, medidas disciplinares e remediação

A organização deve estabelecer uma política para condução de investigações internas de irregularidades. As investigações devem ser realizadas por equipe independente e habilitada, sob a liderança do comitê de conduta e, sempre que possível e necessário, com apoio de agentes externos. Dependendo do porte da organização e do assunto, pode ser formada uma comissão específica de investigação. É importante que a apuração tenha como foco a identificação de causas-raízes e vulnerabilidades do sistema, prevendo tratamento equitativo para os investigados.

É de extrema importância que a administração determine ações em resposta aos incidentes, pois a falta de providências cabíveis – ou mesmo a negligência em tomar conhecimento dos fatos – caracteriza falta de comprometimento com o *compliance*. A mesma recomendação vale para a média gerência, que deve priorizar o atendimento a políticas e procedimentos de *compliance* em suas atividades.

As recomendações feitas com base no resultado de investigações internas podem ser de diversas naturezas, como (i) aplicação de medidas disciplinares e/ou afastamento temporário dos indivíduos envolvidos na ocorrência; (ii) ações de aprimoramento, para evitar a reincidência do problema e ocorrência de novos incidentes; (iii) cessação completa das atividades objeto da investigação; (iv) comunicação espontânea dos fatos às autoridades; e (v) coleta de dados e informações para subsidiar uma colaboração com a administração pública. Convém lembrar que, antes da aplicação de qualquer sanção, deve-se garantir o respeito aos princípios do contraditório e da ampla defesa.

Um dos maiores testes para a governança de uma organização é como ela reage a alegações de violações por parte de algum membro da diretoria ou do conselho de administração. As melhores práticas recomendam a condução de investigações por organizações especializadas, independentes e isentas de **conflito de interesses** com relação aos envolvidos. Caso isso não seja possível, a auditoria interna deve estar à frente desse processo.

Membros do conselho de administração devem deliberar sobre a condução da investigação (incluindo a contratação de prestadores de serviços) quando o assunto envolver administradores ou for relevante, independentemente de qualquer tipo de restrição apresentada por indivíduos conflitados no caso.

As sanções são recomendadas pelo comitê de conduta e cabe a ele (ou a outro comitê designado pelo conselho de adminis-

tração) verificar se a dosimetria das sanções previstas no código de conduta segue uma lógica independente do nível hierárquico dos envolvidos. Em caso específico de conflito de qualquer dos membros do comitê, deve haver uma deliberação por parte do conselho de administração a respeito do impedimento do(s) membro(s) do comitê e, se necessário, sobre a instância responsável por definir as sanções aplicadas aos colaboradores que violaram o código de conduta. Essas práticas promovem a equidade entre as sanções aplicadas, a responsabilidade do gestor imediato por aplicá-las e a responsabilidade da função de *compliance* por garantir que o processo transcorra conforme previsto.

b) Reporte

Deve haver um processo de reporte eficaz para o conselho de administração, que possibilite o monitoramento e a avaliação do sistema de *compliance* por meio de indicadores-chave, integrando as informações oriundas tanto da primeira quanto da segunda linha de defesa.

Algumas questões importantes que devem ser consideradas são:

- infraestrutura de tecnologia da informação que permita identificar, medir e reportar os riscos de toda a organização;
- recursos necessários e periodicidade dos relatórios;
- formalização de canais de comunicação interna com o conselho, comitês, diretorias e gerências;
- processo documentado de acompanhamento do atendimento a eventuais demandas surgidas durante os reportes;
- preservação de relatórios e informações classificadas como críticas devem permanecer íntegras e disponíveis mediante pedido de reguladores.

✪ **Conflito de interesses:** "Os conselheiros, assim como os executivos, têm dever de lealdade com a organização e não apenas com o sócio ou grupo de sócios que os indicaram ou elegeram. Há conflito de interesses quando alguém não é independente em relação à matéria em discussão e pode influenciar ou tomar decisões motivadas por interesses distintos daqueles da organização." (IBGC, *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*, p. 97.)

Os incentivos à cooperação e à comunicação espontânea por pessoas jurídicas no que toca a atos lesivos à administração pública, como atos de corrupção ou de fraudes em contratos públicos, estão em fase inicial de maturação, e há inúmeros desafios a serem superados.

3.2 Colaboração com autoridades

A comunicação espontânea às autoridades competentes sobre a ocorrência de suspeitas de ato lesivo à administração pública, a atitude colaborativa por meio do fornecimento de informações e o esclarecimento de dúvidas podem beneficiar a organização com a redução de possíveis penalidades caso haja alguma responsabilização pela ocorrência de ilícito.

Vale lembrar que a responsabilização da organização pela violação da Lei Anticorrupção é objetiva, isto é, não é necessário comprovar intenção de lesar a administração pública, nem que as condutas apuradas resultaram em benefício concreto para a organização ou para seus administradores. Além disso, serão considerados agravantes, durante o processo administrativo de responsabilização, a continuidade dos atos lesivos e a tolerância ou ciência de pessoas da administração da organização.

A colaboração e a comunicação espontânea, se efetivas, podem resultar na celebração de um acordo de leniência com as autoridades públicas. Os acordos de leniência, resumidamente, são compromissos firmados entre pessoas jurídicas e órgãos públicos com objetivo de identificar os demais envolvidos na infração, quando couber, com a obtenção célere de informações e documentos que comprovem o ilícito sob apuração, ou ainda não conhecido pelas autoridades, em troca da redução das penalidades aplicáveis.

Um dos benefícios da assinatura do acordo é isentar a organização signatária da penalidade administrativa de publicação de sentença condenatória e da penalidade judicial de proibição de receber incentivos, subsídios, subvenções, doações ou empréstimos de órgãos ou entidades públicas e de instituições financeiras públicas ou controladas pelo poder público. A celebração de acordo também pode reduzir a pena administrativa de multa pecuniária imposta pela autoridade competente.

Os incentivos à cooperação e comunicação espontânea por pessoas jurídicas no que toca a atos lesivos à administração pública, como atos de corrupção ou de fraudes em contratos públicos, estão em fase inicial de maturação e há inúmeros desafios a serem superados. Além de contar com competência concorrente de diversas autoridades com poderes para ajuizar processos administrativos ou judiciais, em alguns casos, o ato questionado pode envolver simultaneamente governos locais e o governo federal; em outros, ainda, pode ter repercussão extraterritorial, alcançando outros países. Diante disso, é preciso acompanhar, nos próximos anos, a evolução legislativa e o resultado dos questionamentos judiciais sobre o tema, com intuito de buscar maior transparência e segurança jurídica ao relacionamento entre organizações privadas e autoridades públicas.

Considerações Finais: Uma Jornada de Amadurecimento

São muitos os desafios vividos pelas organizações brasileiras de todos os setores em relação a ética e *compliance*, no atual cenário de mudanças regulatórias frequentes, forte concorrência, inovação tecnológica e vigilância crescente. Trata-se de um processo de transformação contínuo, que exige preparo, capacidade de resposta e adaptação. O Brasil está evoluindo nessa jornada, que, sem dúvida, é benéfica para todos, pois fortalece a reputação e gera e preserva valor econômico, contribuindo para a longevidade das organizações.

O aprimoramento das práticas de *compliance* – e de governança corporativa como um todo – ganha mais relevância à medida que o mercado e a sociedade valorizam organizações comprometidas com a integridade, levando a uma vantagem competitiva diante dos concorrentes e a critérios diferenciados na obtenção de investimentos, créditos ou financiamentos. É indispensável que cada organização faça sua autoanálise e conheça suas necessidades e especificidades para definir o sistema de *compliance* que mais se adequa à sua realidade. Nesse sentido, destaca-se a importância de uma comunicação ampla e efetiva dos valores, regras, políticas e procedimentos de integridade em suas metas e orientações que, além de tudo, demonstre o comprometimento da alta administração com o tema, a fim de facilitar a efetiva aplicação do sistema de *compliance* e reforçar uma cultura de ética dentro da organização.

O grande desafio é estabelecer uma cultura ética verdadeira, coerente com a identidade da organização e baseada no exemplo da liderança. É um equívoco acreditar que o *compliance* se faz de forma isolada, com estruturas em silos, que se apoiam em ferramentas e sistemas que buscam somente prevenir fraudes, corrupção e outras condutas indesejáveis.

O tema exige uma visão holística, uma forte integração entre a estratégia corporativa e a tomada de decisão. O sucesso de um sistema de *compliance* requer um conjunto de processos interdependentes que se sustentam nos princípios básicos e melhores práticas de governança corporativa e que os fomentam.

Nessa jornada de busca e manutenção da integridade, o conselho de administração assume papel fundamental, pois é o respon-

sável por estabelecer o tom da liderança. Os conselheiros devem se assegurar de que haja, na prática, processos formais e eficazes aderentes à identidade da organização para que as deliberações dos administradores sejam aplicadas em todos os níveis. Esse esforço será tanto mais efetivo quanto mais todos os envolvidos com a governança participarem da sua construção e liderarem a disseminação de uma cultura ética.

Referências

- ABBI (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS INTERNACIONAIS) & FEBRABAN (FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS). *Função de Compliance*. Abbi/Febraban, 2009. Disponível em: <<http://www.abbi.com.br/funcao-decompliance.html>>. Acesso em: 13 dez. 2017.
- ALLIANCE FOR INTEGRITY. *Prevenção à Corrupção – Um Guia para Empresas*. 2016. Disponível em: <https://www.allianceforintegrity.org/wAssets/docs/publications/Own-Publications/20161215_Compliance-Handbook-Brazil.pdf>. Acesso em: 28 jul. 2017.
- BRASIL. Decreto n. 8.420/2015. Regulamentação da Lei n. 12.846/13. 2015. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8420.htm>. Acesso em: 12 ago. 2017.
- _____. Lei n. 8.884/1994. Transforma o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade) em autarquia, dispõe sobre a prevenção e a repressão às infrações contra a ordem econômica e dá outras providências. 11 jun. 1994. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8884.htm>. Acesso em: 12 dez. 2017.
- _____. Lei n. 9.613/1998. 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. 3 mar. 1998. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9613.htm>. Acesso em: 12 dez. 2017.
- _____. Lei n. 10.149/2000. Altera e acrescenta dispositivos à Lei n. 8.884, de 11 de junho de 1994, que transforma o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade) em

- autarquia, dispõe sobre a prevenção e repressão às infrações contra a ordem econômica, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L10149.htm>. Acesso em: 12 dez. 2017.
- _____. Lei n. 13.303/2001. "Lei das Estatais". Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. 2016. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm>. Acesso em: 12 dez. 2017.
- _____. Lei n. 12.529/2011. Estrutura o Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência; dispõe sobre a prevenção e repressão às infrações contra a ordem econômica; altera a Lei n. 8.137, de 27 de dezembro de 1990, o Decreto-Lei n. 3.689, de 3 de outubro de 1941 (Código de Processo Penal) e a Lei n. 7.347, de 24 de julho de 1985; revoga dispositivos da Lei n. 8.884, de 11 de junho de 1994, e a Lei n. 9.781, de 19 de janeiro de 1999; e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/Lei/L12529.htm>. Acesso em: 12 dez. 2017.
- _____. Lei n. 12.683/2012. Altera a Lei n. 9.613, de 3 de março de 1998, para tornar mais eficiente a persecução penal dos crimes de lavagem de dinheiro. 9 jul. 2012. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12683.htm>. Acesso em: 12 dez. 2017.
- _____. Lei n. 12.846/2013. "Lei Anticorrupção". Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. 2013. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm>. Acesso em: 12 dez. 2017.
- CADE (CONSELHO ADMINISTRATIVO DE DEFESA ECONÔMICA). *Guia Programas de Compliance – Orientações sobre Estruturação e Benefícios da Adoção dos Programas de Compliance Concorrencial*. Disponível em: <http://www.cade.gov.br/aceso-a-informacao/publicacoes-institucionais/guias_do_Cade/guia-compliance-versao-oficial.pdf>. Acesso em: 28 jul. 2017.
- CBIC (CÂMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO). *Guia de Ética e Compliance para Instituições e Empresas do Setor da Construção*. 2016. Disponível em: <<http://cbic.org.br/migracao/sites/default/files/etica%20e%20compliance%20volume%20I.pdf>>. Acesso em: 28 jul. 2017.
- CGU (CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO). "Programa de Integridade – Diretrizes para Empresas Privadas", 2015. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>>. Acesso em: 28 jul. 2017.
- _____. & SEBRAE (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS). *Integridade para Pequenos Negócios*. Brasília, Sebrae/CGU, 2015.
- CMN (CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL). Resolução n. 4.595. Dispõe sobre a política de conformidade (*compliance*) das instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil. 28 ago. 2017. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/50427/Res_4595_v1_O.pdf>. Acesso em: 12 dez. 2017.
- "COMPANHIAS Carecem de Área de *Compliance*". *Valor Econômico*, 26 jun. 2017. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/financas/5016206/companhias-carecem-de-area-de-compliance>>. Acesso em: 28 jul. 2017.

- "COMPLIANCE e a Responsabilidade do Gestor". *Valor Econômico*, 21 ago. 2017. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/legislacao/5087368/compliance-e-responsabilidade-do-gestor>>. Acesso em: 12 dez. 2017.
- DELOITTE TOUCHE TOHMATSU. "Compliance – A Importância para o Mundo Corporativo". Ago. 2017. _____ "O Futuro do Compliance". Jun. 2017.
- DOJ (US DEPARTMENT OF JUSTICE). *Evaluation of Corporate Compliance Programs*.
- ERHARD, W. & JENSEN, M. C. "Beyond Agency Theory: The Hidden and Heretofore Inaccessible Power of Integrity". *Harvard Business School Working Paper*, n. 10-068, fev. 2010.
- ETHISPHERE AND CONVERCENT. *Ethics and Compliance Survey. Align Business Goals with Your Ethics and Values*. 2017. Disponível em: <<http://www.ethic-intelligence.com/wp-content/uploads/2017-ethics-and-compliance-survey.pdf>>. Acesso em: 28 jul. 2017.
- ESTADOS UNIDOS. The Sarbanes-Oxley Act. 2002.
- IBDEE (INSTITUTO BRASILEIRO DE DIREITO E ÉTICA EMPRESARIAL). *Código de Compliance Corporativo – Guia de Melhores Práticas de Compliance no Âmbito Empresarial*. 2017. Disponível em: <<http://ibdee.org.br/wp-content/uploads/2017/05/IBDEE-2017-Guia-Compliance-digital.pdf>>. Acesso em: 28 jul. 2017.
- IBGC (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA). *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*. 5. ed. IBGC, São Paulo, 2015.
- _____. *Gerenciamento de Riscos Corporativos. Evolução em Governança e Estratégia*. São Paulo, IBGC, 2016 (Série Cadernos de Governança Corporativa, n. 19).
- _____. *Governança Corporativa e Integridade Empresarial*. São Paulo, Saint Paul, 2017.
- _____. & IBRACON. *Orientações sobre Comitês de Auditoria: Melhores Práticas no Assessoramento ao Conselho de Administração*. São Paulo, IBGC/Ibracon, 2017 (Série IBGC Orienta).
- IIA (THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS). *Declaração de Posicionamento do IIA: As Três Linhas de Defesa no Gerenciamento Eficaz de Riscos e Controles*. IIA, 2013.
- KPMG. "Modelo de Mensuração do Programa de Compliance". 2017.
- _____. *Pesquisa de Maturidade do Compliance no Brasil*, 2017. 2. ed. Disponível em: <<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/br/pdf/2017/01/br-kpmg-pesquisa-maturidade-2a-edicao.pdf>>. Acesso em: 28 jul. 2017.
- _____. "Visão Holística do Sistema de Compliance". 2017.
- NACD (NATIONAL ASSOCIATION OF CORPORATE DIRECTORS). *Corporate Director's Ethics and Compliance Handbook*. Washington (DC), NACD, 2013 (Directors Handbook Series).
- OAB/MG (ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL/MINAS GERAIS) & INSTITUTO MINEIRO DE MERCADO DE CAPITAIS. *Compliance – Guia para as Organizações Brasileiras*. 2016. Disponível em: <http://www.oabmg.org.br/pdf_jornal/Cartilha%20Compliance_cartilha%20vers%C3%A3o%20final_Impress%C3%A3o.pdf>. Acesso em: 28 jul. 2017.
- OECD (ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO). *Anti-Corruption Ethics and Compliance Handbook for Business*. OECD, 2013. Disponível em: <<http://www.oecd.org/corruption/anti-corruption-ethics-and-compliance-handbook-for-business.htm>>. Acesso em: 28 jul. 2017.
- "RESPEITO e Ética – Nessa ordem". *Capital Aberto*, 15 jul. 2017. Disponível em: <<https://capitalaberto.com.br/temas/governanca-corporativa/respeito-e-etica-nessa-ordem/#.WiaX3TfJ02w>>. Acesso em: 28 jul. 2017.
- SOCIETY OF CORPORATE COMPLIANCE AND ETHICS. *The Complete Compliance and Ethics Manual: 2014*. MINNEAPOLIS (MN), SOCIETY OF CORPORATE COMPLIANCE AND ETHICS, 2014.



- SERPA, Alexandre & SIBILLE, Daniel. *Os Pilares do Programa de Compliance – Uma Breve Discussão*. Livro Digital. São Paulo, LEC (Legal Ethics Compliance), 2017.
- SOLÉ, Adriana & LAURETTI, Lélío. "A Evolução dos Códigos de Conduta". *IBGC em Foco*, Edição Especial 20 Anos, out/nov/dez 2015. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/286392515_A_EVOLUCAO_DOS_CODIGOS_DE_CONDUCTA>. Acesso em: 28 jul. 2017.
- TOZZINIFREIRE ADVOGADOS. "Medidas de governança corporativa e seu retorno". Jun. 2017.
- US DEPARTMENT OF JUSTICE, CRIMINAL DIVISION, FRAUD SECTION. *Evaluation of Corporate Compliance Programs*. 8 fev. 2017. Disponível em: <<https://www.justice.gov/criminal-fraud/page/file/937501/download>>. Acesso em: 28 jul. 2017.

Anexo 1 – Contexto Histórico

Uma vastidão de eventos de natureza e origens distintas se entrelaçam e marcam a evolução do *compliance* com algo em comum: a violação de valores e diretrizes éticas, principalmente por parte dos responsáveis por proteger e zelar pelas organizações, ou seja, sua liderança no sentido mais amplo.

Embora o termo *compliance* tenha uma conotação mais abrangente, associada à promoção de uma verdadeira cultura ética, a evolução do tema foi impulsionada por episódios de corrupção rumorosos que influenciaram o endurecimento da regulação. Nos últimos anos no Brasil, grandes escândalos que trouxeram enormes prejuízos às organizações, levando autoridades públicas e altos executivos à cadeia, aumentaram nos setores público e privado a consciência sobre as sérias consequências de condutas impróprias e não conformidades legais para as organizações e a sociedade como um todo.

Foi o que aconteceu, por exemplo, nos Estados Unidos, na década de 1970, quando uma série de crimes de colarinho branco envolvendo autoridades proeminentes de governos estrangeiros resultaram na promulgação da primeira e mais famosa lei anticorrupção do mundo: a Foreign Corrupt Practice Act (FCPA), de 1977.

O objetivo foi coibir atos de corrupção praticados por pessoas físicas ou jurídicas contra agentes públicos estrangeiros, além de prever dispositivos relativos a registros contábeis e sistema de controles internos. De alcance extraterritorial, a ela estão sujeitas: organizações de capital aberto ou submetidas às regras da comissão de valores mobiliários norte-americana (Securities and Exchange Commission – SEC); pessoa física ou jurídica, localizada nos EUA ou

organizada segundo as leis daquele país; pessoa física ou jurídica que cometa crime de corrupção em solo americano; e ato praticado nos Estados Unidos ou por meio do uso de correios ou outros meios e instrumentos utilizados para o comércio transnacional que passem pelos Estados Unidos.

Importantes convenções internacionais foram ratificadas por diversas nações, inclusive o Brasil, para obter compromisso e cooperação para que o combate à corrupção não ficasse restrito a um ou a poucos países, destacando-se: a Convenção Interamericana contra a Corrupção (Convenção da Organização dos Estados Americanos – OEA), de 1996; a Convenção sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais (Convenção da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE), de 1997; Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção (Convenção da Organização das Nações Unidas – ONU), de 2003; Convenção Penal do Conselho Europeu contra Corrupção de 1999; Convenção Civil do Conselho Europeu contra Corrupção de 1999.

No Brasil, em 1994, a Lei n. 8.884/1994, que dispõe sobre a prevenção e a repressão às infrações contra a ordem econômica, teve um papel importante ao constituir o Cade como autarquia, instituir o controle de atos de concentração e ao prever instrumentos efetivos de investigação contra condutas anticoncorrenciais. A partir de então se tornou obrigatória a notificação de operações entre organizações que poderiam limitar ou de qualquer forma prejudicar a livre concorrência. Alterações significativas na Lei n. 8.884/1994 foram feitas no ano 2000, quando foi promulgada a Lei n. 10.149, que possibilitou a realização de busca e apreensão e conferiu autoridade ao Cade para instituir um programa de leniência (ver “Colaboração com autoridades”, no capítulo 3). Em 2011, foi promulgada a Lei n. 12.529, ou nova Lei

do Cade, com mudanças importantes no julgamento de atos de concentração.

No âmbito de combate à lavagem de capitais oriundos de atos criminosos, a Lei n. 9.613/1998 (alterada pela Lei n. 12.683/2012) dispõe sobre a lavagem ou ocultação de bens, direitos e valores, além da prevenção do uso do sistema financeiro para os ilícitos nela previstos. Essas alterações incluem as organizações no efetivo combate à corrupção, pois impõem deveres de registro e principalmente comunicação de informações a órgãos públicos de fiscalização e regulação bancária e financeira.

A economia global voltou a ser fortemente abalada, em 2001, pela derrocada da Enron, gigante do setor elétrico nos Estados Unidos, e outros escândalos semelhantes, que levaram o congresso norte-americano a promulgar, em 2002, a Lei Sarbanes-Oxley (SOX), um extenso normativo fundamentado nas boas práticas de governança corporativa, agrupadas nos valores de *compliance* legal, prestação de contas, transparência e equidade. A lei obriga diretores presidente e financeiro a se certificarem de que há processo formal adotado para monitorar a eficácia dos controles internos em relação aos relatórios financeiros e à divulgação de informações ao mercado.

Em 2008, mais uma grave crise ocorre nos Estados Unidos – conhecida como a crise do *subprime* – causou prejuízo bilionário ao setor bancário e imobiliário, afetando fortemente economias e populações de diversos países, inclusive o Brasil. Como reação, o congresso dos Estados Unidos aprovou mais uma complexa lei de reforma financeira, o Dodd-Frank Act, impondo mais mecanismos de controles como forma de melhorar a prestação de contas e a transparência no sistema financeiro. O objetivo foi também proteger o contribuinte americano e os consumidores das práticas abusivas cometidas por instituições financeiras.

Outra legislação de destaque internacional é o UK Bribery Act, que entrou em vigor em 2011, que pune severamente com multas e imputação criminal não só atos de corrupção, mas também a falha em prevenir tais condutas. Gestores podem ser responsabilizados caso não sejam capazes de demonstrar a efetividade das medidas adotadas para prevenir, detectar e responder a desvios de conduta, incluindo atos de corrupção de colaboradores ou terceiros. Uma importante característica dessa lei é não fazer distinção entre corrupção de agentes públicos e privados.

Em 2013, foi sancionada no Brasil a Lei n. 12.846/2013 ("Lei Anticorrupção"), que dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, que vem se consolidando como um grande marco no combate à corrupção, juntamente com o Decreto Regulamentador n. 8.420/15, que conceituou um **programa de integridade** ⇨ como um conjunto de medidas não só para prevenção de ilícitos, mas também como fatores atenuantes em um eventual processo de responsabilização.

Ainda como resultado dos escândalos revelados no país, foi promulgada, em 2016, a Lei n. 13.303, que trata do estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, visando disciplinar com mais rigor as atividades econômicas do Estado como agente empresarial. A "Lei das Estatais", como passou a ser chamada, estabelece mecanismos de governança para garantir maior transparência à atuação dessas instituições, impondo regras para divulgação de informações, gestão de riscos e de controles internos, entre outras questões. A lei estabelece regras também para a constituição e formação de conselhos e comitês de auditoria, reforçando a importância do *compliance* no Brasil.

Além dos aspectos ligados ao combate à corrupção descritos anteriormente, também é necessário observar que questões de *compliance* relacionadas com diversos outros temas se tornaram importantes no cumprimento de várias leis, regulamentos e procedimentos que devem ser respeitados por organizações e agentes de governança corporativa.

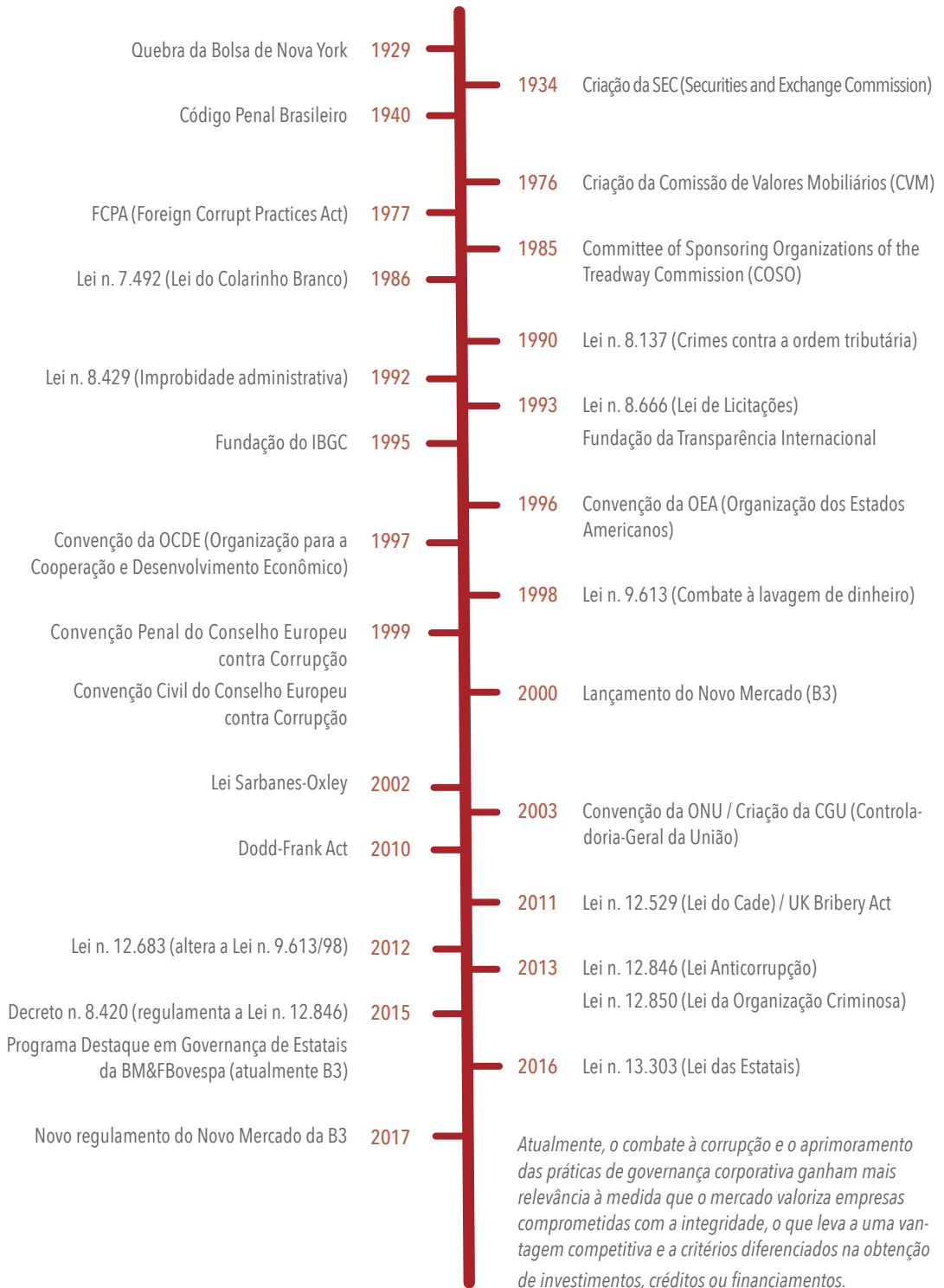
⇨ Programa de integridade

O programa de integridade, no contexto do Decreto n. 8.420/15, é o conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes com o objetivo específico de detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública (nacional e estrangeira).

As empresas que já têm programa de *compliance*, ou seja, uma estrutura para o efetivo cumprimento de leis em geral e normas internas, devem trabalhar para que medidas anticorrupção sejam integradas ao programa existente.



Principais eventos que contribuíram para a evolução do *compliance* no mundo e também no Brasil



Anexo 2 – Sistema de *Compliance*: Pontos de Atenção para o Conselho de Administração

Esse é um dos principais desafios dos membros de conselhos de administração. Embora o sistema de *compliance* deva ser desenhado e implementado para abordar, especificamente, os riscos internos e externos inerentes às operações de cada organização, segue um guia prático para ajudar a avaliar o cumprimento das três finalidades básicas do sistema: prevenção, detecção e resposta.

PREVENÇÃO	DETECÇÃO	RESPOSTA
-----------	----------	----------

GOVERNANÇA E IDENTIDADE DA ORGANIZAÇÃO

Tom da liderança: ações concretas tomadas para demonstrar comprometimento com o *compliance* na organização

Identidade organizacional: propósito, missão, visão e valores

Presença no conselho de administração de membros com experiência em *compliance*

Independência e autonomia da função de *compliance*

Sistema de incentivos: como a organização incentiva a conformidade e o comportamento ético; e como considera as possíveis implicações da não conformidade nos incentivos e recompensas

Relatórios de auditoria que identificam falhas ou alegações de controle relevantes, queixas ou investigações envolvendo problemas similares

Alterações específicas feitas pela organização para mitigar o risco de que problemas iguais ou similares ocorram

AVALIAÇÃO DE RISCOS

Inventário regulatório

Identificação dos riscos de *compliance*

Indicadores de risco de *compliance*

Planejamento de gestão de crise

TECNOLOGIA E ANÁLISE DE DADOS

Tecnologia adequada para monitorar o sistema de *compliance* (ex.: testes, treinamento, políticas, canais de denúncias etc.).

Indicadores do sistema de *compliance*

Análises da “causa-raiz” e tendências

INVESTIGAÇÃO

Gerenciamento das deficiências e remediações

Protocolo de investigação

Resposta a investigações e inspeções realizadas por órgãos públicos

Plano de respostas para não conformidades.

Gestão de crises

ESTRUTURA DE COMPLIANCE

Papéis e responsabilidades

Due diligence (incluindo *background check*)

Gestão de desempenho, incentivos e remuneração

Aplicação de medidas disciplinares

Integração da função de *compliance* no planejamento estratégico e respectivo processo de tomada de decisão

Comparação com o mercado em geral e o setor específico

MONITORAMENTO E TESTES

Monitoramento e rastreamentos das mudanças regulatórias

Testes transacionais, processos e controles

Gestão de *compliance* de terceiros e colaboradores (ex.: *due diligence*)

Canais de denúncias com abrangência interna e externa (ex.: colaboradores, terceiros, clientes, etc.)

Avaliação periódica do sistema de *compliance*

REPORTE AO CONSELHO

Comunicação periódica com o conselho de administração (ex.: reuniões, relatórios, prestação de contas etc.)

Relatório de riscos regulatórios e de *compliance*

PREVENÇÃO	DETECÇÃO	RESPOSTA
<p>POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS</p> <p>Processos para desenhar e implementar políticas e procedimentos corporativos (ex. código de conduta)</p> <p>Políticas e procedimentos que incorporem os requerimentos de <i>compliance</i></p> <p>Gerenciamento de políticas e procedimentos</p> <p>Gestão de mudanças regulatórias</p> <hr/> <p>COMUNICAÇÃO E TREINAMENTO</p> <p>Comunicações regulares e frequentes</p> <p>Treinamentos regulares e frequentes</p> <p>Treinamentos baseados em risco</p> <p>Participação de terceiros em programas de treinamento</p> <p>Envolvimento da função de <i>compliance</i> no treinamento de aspectos de desvio de conduta</p>		

EDIÇÃO

IBGC | Instituto Brasileiro de
Governança Corporativa



“São muitos os desafios vividos pelas organizações brasileiras de todos os setores em relação a ética e compliance, no atual cenário de mudanças regulatórias frequentes, forte concorrência, inovação tecnológica e vigilância crescente. Trata-se de um processo de transformação contínuo, que exige preparo, capacidade de resposta e adaptação. O Brasil está evoluindo nessa jornada, que, sem dúvida, é benéfica para todos, pois fortalece a reputação e gera e preserva valor econômico, contribuindo para a longevidade das organizações.”