



1º WORKSHOP DE COMPLIANCE

Prof. Matheus Cunha
Cuiabá/MT – Maio/2019

APRESENTAÇÃO – Prof. Matheus Cunha



www.t4compliance.com
<https://goo.gl/ysrTmy>


Sócio fundador e consultor líder na T4 Compliance. Advogado com mais de 10 anos de experiência em compliance e jurídico contencioso em empresas nacionais e multinacionais. Foi Secretário Adjunto de Transparência e Combate à Corrupção no Governo de Mato Grosso, responsável pela criação e implementação do Programa de Integridade, um projeto pioneiro de Compliance no Setor Público. Foi membro da comissão responsável pela regulamentação da Lei Anticorrupção em Mato Grosso. Professor nos cursos de Compliance Anticorrupção da LEC (São Paulo/SP), de Extensão em Compliance Público no INSPER (São Paulo/SP) e de Extensão em Compliance na PUC (Campinas/SP) e em cursos de pós-graduação na UFMT (Cuiabá/MT), Grupo Atame (Cuiabá/MT), Faculdade Baiana de Direito (Salvador/BA), Faculdade Pólis Civitas (Curitiba/PR) e Faculdade de Direito de Vitória (Vitória/ES). Mestrando em Direito pela UFMT, com linha de pesquisa sobre "Corrupção, Compliance e Direitos Humanos e Fundamentais". Autor de artigos, palestrante e consultor sobre compliance, gestão de riscos, governança pública e corporativa.

MÓDULO 1

ASPECTOS TEÓRICOS DO COMPLIANCE

CASO LOCKHEED



- Uma das maiores companhias de construção e comercialização de aviões
- Crescimento exponencial entre 1950/1970 (Constellations, Hercules e Tristar)
- Distribuiu mais de US\$ 300 mi de comissões e propinas (Hoje: US\$ 3,6 bi)
 - ✓ ALEMANHA OCIDENTAL: US\$ 12 mi para a venda de 900 F-104 Starfighter
 - ✓ ITÁLIA: US\$ 10 mi
 - ✓ JAPÃO: US\$ 3 mi (2,9 bi de yens)
 - ✓ HOLANDA: US\$ 1,1 mi para o Príncipe Bernhard, marido da Rainha Juliana
- Consequências:
 - ✓ Chairman e o Vice-Chairman da Lockheed renunciaram a seus cargos em 1976
 - ✓ Ninguém foi preso ou processado
 - ✓ Hoje a Lockheed Martin vale US\$ 68 bi na Bolsa de NY

"Some call it gratuities. Some call them questionable payments. Some call it extortion. Some call it grease. Some call it bribery. I looked at these payments as necessary to sell a product. I never felt I was doing anything wrong. I considered them a commission". Carl Kotchian - The New York Times, 3 jul. 1977



CASO WATERGATE

1972

- Corrida Presidencial nos EUA: George McGovern (Dem.) x Richard Nixon (Rep.)
- Arrombamento do escritório do Partido Democrata
- Início das investigações do FBI
- Relação: The Whashington Post e Deep Throat

1973

- Prisão de 5 envolvidos
- Colaboração premiada e diálogos presidenciais
- Investigações no Congresso e na Suprema Corte
- Descumprimento de ordens judiciais



1974

- Processo de Impeachment e Renúncia

CASO WATERGATE



CONSEQUÊNCIAS

- ✓ A população americana rompeu a dogmática puritana presidencial;
- ✓ Atos ilícitos, ainda que praticados pela autoridade máxima, não poderiam se sobrepôr às diretrizes administrativas e legais do país;
- ✓ **DURANTE AS INVESTIGAÇÕES VIERAM À TONA UMA SÉRIE DE DOAÇÕES PARA FINS POLÍTICOS, AS QUAIS REVELARAM UM GRANDE ESQUEMA DE PAGAMENTOS INDEVIDOS A FUNCIONÁRIOS PÚBLICOS ESTRANGEIROS**
- ✓ Em resposta ao clamor social, o Congresso aprovou em 1977 a **Foreign Corrupt Practies Act (FCPA)** a fim de mitigar os casos de suborno internacionais a agentes públicos estrangeiros.

"More than 400 corporations have admitted making questionable or illegal payments. The companies, most of them voluntarily, have reported paying out well in excess of \$300 million in corporate funds to foreign government officials, politicians, and political parties. These corporations have included some of the largest and most widely held public companies in the United States; over 117 of them rank in the top Fortune 500 industries". Report of the SEC on questionable and illegal corporate payments and practices. Submitted to Committee on Banking, Housing and Urban Affairs of the United States Senate.

U.S. FOREIGN CORRUPT PRACTICES ACT - FCPA



- ✓ Primeira a prever a responsabilidade de pessoas jurídicas por corrupção estrangeira
- ✓ Possui duas disposições principais:
 - **Books and records:** impõe a manutenção de livros e registros financeiros precisos e a implementação de controles contábeis internos adequados (*accountability*)
 - **Anti-bribery:** disposições antissuborno
- ✓ Penalidades
 - **Corrupção:** multas de até **US\$2 milhões** por violação
 - **Dispositivos contábeis:** multas de até **US\$25 milhões** por violação
 - **Pessoa Física:** Multas/penas de prisão para os indivíduos
 - **Restituição do dobro** do valor do benefício obtido ou solicitado
 - **Outros:** Restrições para contratar com o Poder Público, monitoramento, banimento, etc.

COMPLIANCE COMO CONFORMIDADE



Food and Drug Administration (FDA) – EUA/1906

Medicamentos, vacinas, transfusões de sangue, dispositivos médicos e cosméticos
 Derivados do tabaco
 Alimentos para animais e produtos veterinários, etc.

Federal Reserve System (FED) – EUA/1913

Banco Central
 Política Monetária
 Independente do Governo (supervisão parlamentar)

Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) – EUA/1977

Lei de responsabilização por práticas de corrupção no exterior



COMPLIANCE
 DO VERBO TO COMPLY

COMPLIANCE COMO GESTÃO DE RISCOS



Committee of Sponsoring Organizations - COSO/1985

1985 – O Comitê foi organizado para patrocinar a **Comissão Nacional de Relatórios Financeiros Fraudulentos**, uma iniciativa independente do setor privado que estudou os fatores causais que podem levar a relatórios financeiros fraudulentos.

1992 - o Comitê criou e publicou o “**Internal Control-Integrated Framework**”, um **padrão de contabilidade para auditoria**, avaliação e monitoramento de sistemas de controle interno.

2004 – O Comitê publicou **Enterprise Risk Management - Integrated Framework**, que destaca a importância de considerar o risco no processo de definição da estratégia e no desempenho da condução.



Fonte: <https://www.coso.org/Pages/default.aspx>

COMPLIANCE COMO CONDUTA ÉTICA



Federal Sentencing Guidelines for Organizations - FSGO/1991

Mai de 1991 – em razão da Sentencing Reform Act, a U.S. Sentencing Commission apresentou ao Congresso o **Federal Sentencing Guidelines for Organizations**, um conjunto de normas que regem sentenças que juízes federais impõem às organizações condenadas por crimes federais.

Novembro de 1991 – publicado o núcleo das **diretrizes que previam a intensão de prevenir e impedir os delitos organizacionais**, a partir da descrição de Programas de Compliance, que ainda podem estabelecer a redução de penas, se forem condenadas.

2004 – a Comissão votou e aprovou a alteração de suas diretrizes existentes para tornar mais rigorosos os critérios para um efetivo programa de Compliance, especialmente para exigir a necessidade de que **diretores e executivos desempenhem um papel ativo** na gestão do programa, além da importância de se **promover uma cultura organizacional** que esteja **em conformidade com a lei e demonstre uma cultura ética**.

Fonte: https://www.uscc.gov/sites/default/files/pdf/guidelines-manual/1991/manual-pdf/1991_Guidelines_Manual_Full.pdf

CONCEITO DE COMPLIANCE

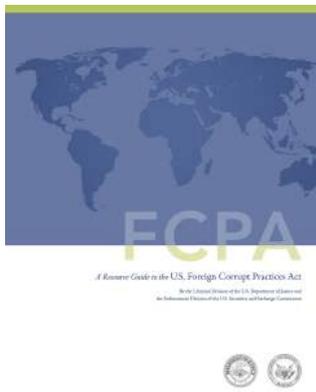
COMPLIANCE é uma estrutura corporativa de *back office* para gestão de riscos, posicionada na segunda linha de defesa, que auxilia uma empresa ou instituição e seus gestores, a PREVENIR, DETECTAR E REMEDIAR condutas ilegais e/ou impróprias que são ou poderão ser praticadas por colaboradores, representantes e terceiros, as quais podem trazer sua responsabilização (multas, indenizações, etc.) ou exposição indevida de sua imagem e reputação, além de auxiliar na disseminação da conduta ética e íntegra.

MODELO DAS TRÊS LINHAS DE DEFESA



Adaptação da *Guidance on the 8th EU Company Law Directive* da ECIIA/FERMA, artigo 41

DOJ/SEC EFFECTIVE COMPLIANCE PROGRAMS



A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act

Chapter 5: Guiding principles of enforcement

Hallmarks of effective Compliance Programs

- Commitment from Senior Management
- Clearly Articulated Policy Against Corruption
- Code of Conduct and Compliance Policies and Procedures
- Oversight, Autonomy and Resources
- Risk Assessment
- Training and Continuing Advice
- Incentives and Disciplinary Measures
- Third-Party Due Diligence and Payments
- Confidential Reporting and Internal Investigation
- Continuous Improvement: Periodic Testing and Review
- M&A: Pre-Acquisition Due Diligence and Post-Acquisition Integration

<https://www.sec.gov/spotlight/fcpa/fcpa-resource-guide.pdf>

EVALUATION OF CORPORATE COMPLIANCE PROGRAMS



U.S. Department of Justice



U.S. Department of Justice
Criminal Division

Evaluation of Corporate Compliance Programs

Guidance Document
Updated: April 2019

<https://www.justice.gov/criminal-fraud/page/file/937501/download>

FUNDAMENTAL QUESTIONS

- 1) "Is the corporation's compliance program well designed?"
- 2) "Is the program being applied earnestly and in good faith?" In other words, is the program being implemented effectively?
- 3) "Does the corporation's compliance program work" in practice?"

In answering each of these three "fundamental questions," prosecutors may evaluate the company's performance on various topics that the Criminal Division has frequently found relevant in evaluating a corporate compliance program.

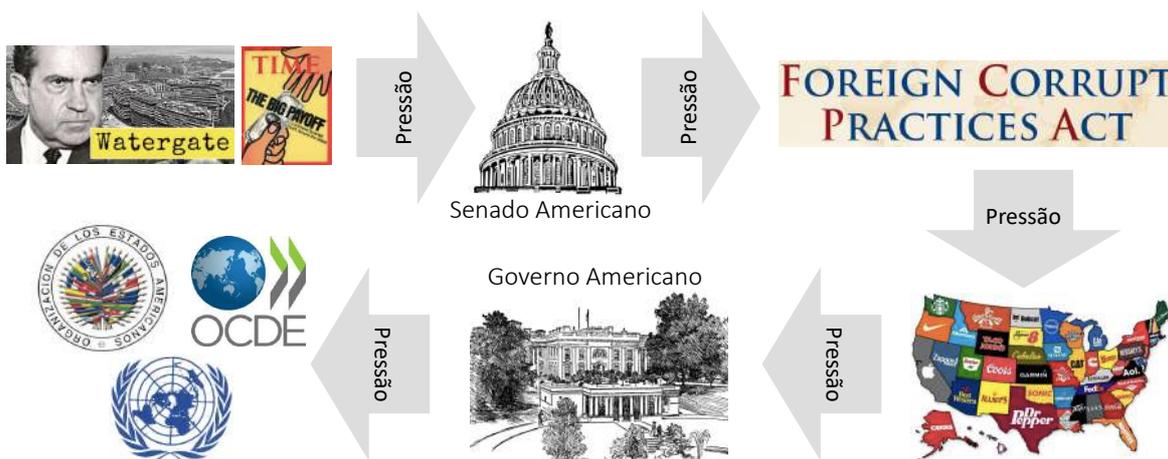
FUNDAMENTAL PRINCIPLES

- No one-size-fits-all
- Risk-based approach

MICROSSISTEMA NORMATIVO BRASILEIRO ANTICORRUPÇÃO

Controle Efetivo = Combater + Prevenir

CENÁRIO INTERNACIONAL



CENÁRIO INTERNACIONAL



Convenção Interamericana contra a Corrupção (1996)

- OEA - Organização dos Estados Americanos
- 35 países signatários
- **No Brasil:** Aprovada pelo Decreto Legislativo n. 152/2002, com reserva da tipificação da prática de lobby para a adoção de decisão de autoridade pública com o objetivo de obter proveito ilícito. Ratificada e Promulgada por meio do Decreto Presidencial n. 4.410/2002.



Convenção sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais (1997)

- OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
- 41 países signatários
- **No Brasil:** Ratificada e promulgada pelo Decreto n. 3.678/2000.



Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção (2003)

- ONU - Organização das Nações Unidas
- 140 países signatários
- **No Brasil:** Ratificada e promulgada pelo Decreto n. 5.687/2006.

CENÁRIO INTERNACIONAL



Convenção sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais



Art. 2º - Cada Parte deverá tomar todas as medidas necessárias ao estabelecimento das responsabilidades de pessoas jurídicas pela corrupção de funcionário público estrangeiro, de acordo com seus princípios jurídicos.

- ✓ **12 países** reconhecem a **responsabilidade de natureza não-penal** para as PJ's (Brasil, Bulgária, Colômbia, Alemanha, Grécia, Itália, Letônia, México, Polônia, Rússia, Suécia e Turquia)
- ✓ Os demais **29 países** signatários reconhecem a **responsabilidade penal** das pessoas jurídicas por ilícitos dessa natureza
- ✓ Último país a regulamentar a Convenção: ARGENTINA ("Ley de Responsabilidad Penal Empresaria" – Novembro, 2017).

MICROSSISTEMA NORMATIVO ANTICORRUPÇÃO					
Decreto-Lei nº 2.848/1940 (Código Penal)	Lei nº 1.079/1950 (Define o Crime de Responsabilidade)	Lei nº 3.502/1958 (Lei Bilac Pinto - sequestro e perdimento de bens por enriquecimento ilícito, em razão de cargo ou função)	Lei nº 4.717/1965 (Lei de Ação Popular)	Lei nº 7.437/1985 (Lei de Ação Civil Pública)	
Lei nº 8.137/1990 (Lei dos Crimes Econômicos e Contra a Ordem Tributária)	Lei nº 8.429/1992 (Lei de Improbidade Administrativa)	Lei nº 8.666/1993 (Lei de Licitações)	Lei nº 9.504/1997 (Lei das Eleições)	Lei nº 9.613/1998 (Lei de Lavagem de Dinheiro)	
Lei nº 9.983/2000 (Insero o crime de corrupção de agente público estrangeiro no Código Penal)	Lei Complementar nº 135/2010 (Lei da Ficha Limpa)	Lei nº 12.527/2011 (Lei de Acesso à Informação)	Lei nº 12.529/2011 (Lei de Defesa da Concorrência)	Lei nº 12.813/2013 (Lei de Conflito de Interesses)	
Lei nº 12.846/2013 (Lei Anticorrupção)	Lei nº 12.850/2013 (Lei de Combate às Organizações Criminosas)	Decreto nº 8.420/2015 (Regulamenta a Lei Anticorrupção)	Lei nº 13.303/2016 (Lei das Estatais)	Decreto nº 9.203/2017 (Decreto da Governança Pública)	

LEI FEDERAL Nº. 12.846/2013	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Objetivo: punir peças jurídicas pela prática de atos lesivos à administração pública nacional ou estrangeira – não somente suborno (p. ex. fraude em licitação na Argentina). ✓ Consequência: responsabilização administrativa e civil, das peças jurídicas – independentemente da responsabilização de seu dirigente e/ou do agente público (como em casos de improbidade e danos ambientais). ✓ Responsabilidade objetiva: independe de intensão, dolo ou culpa de corromper ou praticar os demais atos lesivos ✓ Responsabilidade solidária: empresas coligadas respondem solidariamente (no limite da reparação do dano e pagamento da multa) ✓ Responsabilidade por ato de terceiro: além da responsabilização por atos de prepostos (colaboradores, empregados, diretores, administradores, etc.) a lei prevê responsabilidade por atos praticados por terceiros em nome ou benefício da peça jurídica (prestadores de serviços, representantes comerciais, etc.). 	



LEI FEDERAL Nº. 12.846/2013

✓ A quem se aplica:

- Empresas com sede, filial ou representação no Brasil, de qualquer porte ou tipo, e seus controladores, controladas, coligadas e consorciadas (empresas nacionais ou estrangeiras sediadas ou que façam negócios no Brasil)
- Empresas públicas e sociedades de economia mista (art. 94, Lei n. 13.303/2016)
- Pessoas jurídicas sem fins lucrativos:
 - Associações de entidades ou de pessoas (p. ex. times de futebol; partidos políticos)
 - Organizações da sociedade civil de interesse público (OSCIP)
 - Organizações não-governamentais (ONG's)

Art. 1º Esta Lei dispõe sobre a responsabilização objetiva administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira.

Parágrafo único. Aplica-se o disposto nesta Lei às sociedades empresárias e às sociedades simples, personificadas ou não, independentemente da forma de organização ou modelo societário adotado, bem como a quaisquer fundações, associações de entidades ou pessoas, ou sociedades estrangeiras, que tenham sede, filial ou representação no território brasileiro, constituídas de fato ou de direito, ainda que temporariamente.



LEI FEDERAL Nº. 12.846/2013

✓ Atos lesivos – ao interesse da Administração Pública nacional ou estrangeira:

- Negociar **vantagem indevida** com agente público ou terceiro relacionado
- **Custear a prática dos ilícitos** previstos na Lei Anticorrupção
- Valer-se de **terceiro para dissimular interesses** e beneficiários
- **Dificultar ou intervir na investigação ou fiscalização** realizada por agentes/órgãos públicos
- Fraudar, impedir, manipular e obter vantagem indevida **em licitações ou contratos relacionados**

Art. 5º - Constituem atos lesivos à administração pública, nacional ou estrangeira, para os fins desta Lei, todos aqueles praticados pelas pessoas jurídicas mencionadas no parágrafo único do art. 1º, que atentem contra o patrimônio público nacional ou estrangeiro, contra princípios da administração pública ou contra os compromissos internacionais assumidos pelo Brasil, **assim definidos: (rol taxativo)**

I - prometer, oferecer ou dar, direta ou indiretamente, vantagem indevida a agente público, ou a terceira pessoa a ele relacionada; [...]

LEI FEDERAL Nº. 12.846/2013



PROCESSO ADMINISTRATIVO DE RESPONSABILIZAÇÃO (PAR)

- ✓ **Competência para instaurar e julgar:** autoridade máxima de cada órgão do respectivo Poder / Controladoria-Geral da União em caso de autoridade estrangeira (conflito positivo de competência definido de comum acordo)
- ✓ **Condução da investigação:** comissão designada, formada por dois servidores estáveis
- ✓ **Prazo do processo:** 180 dias (prorrogáveis) para apresentação de relatório conclusivo + 30 dias para investigado se manifestar
- ✓ Possibilidades de **busca e apreensão, suspensão cautelar do ato** investigado e **desconsideração da personalidade jurídica** da empresa no curso do processo administrativo

LEI FEDERAL Nº. 12.846/2013



PROCESSO ADMINISTRATIVO DE RESPONSABILIZAÇÃO (PAR)

SANÇÕES APLICÁVEIS

- ✓ **Reparação do dano** (não pagamento sujeita à inscrição na dívida ativa)
- ✓ **Inscrição** no “Cadastro Nacional de Empresas Punida - **CNEP**” e no “Cadastro Nacional de Empresas Inidôneas e Suspensas - **CEIS**” (acesso público sobre a sanção aplicada)
- ✓ **Multa** de 0,1% até 20% do faturamento bruto do ano anterior à instauração do processo ou R\$ 6 mil a R\$ 60 milhões, na impossibilidade de aferir o faturamento (nunca inferior à vantagem obtida)
- ✓ **Publicação da decisão** condenatória em meio de comunicação de grande circulação sob as expensas da condenada
- ✓ **Impedimento** ou **suspensão** de contratar com a administração pública (Lei n. 8666/93)
MP notificado da conclusão para apuração de delitos

LEI FEDERAL Nº. 12.846/2013



PROCESSO JUDICIAL DE RESPONSABILIZAÇÃO (PJR)

A aplicação das sanções depende da promoção de ação judicial pela pessoa jurídica lesada ou pelo Ministério Público. São elas:

- ✓ **Perdimento dos bens, direitos ou valores** que representem vantagem ou proveito direta ou indiretamente obtidos da infração, ressalvado o direito do lesado ou de terceiro de boa-fé;
- ✓ **Proibição de receber incentivos**, subsídios, subvenções, doações ou empréstimos de órgãos ou entidades públicas e de instituições financeiras públicas ou controladas pelo poder público, pelo prazo mínimo de 1 (um) e máximo de 5 (cinco) anos;
- ✓ **Suspensão ou interdição parcial** de suas atividades;
- ✓ **Dissolução compulsória** da pessoa jurídica.

LEI FEDERAL Nº. 12.846/2013



COMPLIANCE – PROGRAMA DE INTEGRIDADE

Art. 7º Serão levados em consideração na aplicação das sanções:

- I - a gravidade da infração;
- II - a vantagem auferida ou pretendida pelo infrator;
- III - a consumação ou não da infração;
- IV - o grau de lesão ou perigo de lesão;
- V - o efeito negativo produzido pela infração;
- VI - a situação econômica do infrator;
- VII - a cooperação da pessoa jurídica para a apuração das infrações;
- VIII - **a existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e a aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta no âmbito da pessoa jurídica;**
- IX - o valor dos contratos mantidos pela pessoa jurídica com o órgão ou entidade pública lesados; e
- X - (VETADO).

Parágrafo único. Os parâmetros de avaliação de mecanismos e procedimentos previstos no inciso VIII do caput serão estabelecidos em regulamento do Poder Executivo Federal.

■ DECRETO FEDERAL Nº. 8.420/2015



- ✓ Define o **rito** do Processo Administrativo de Responsabilização (PAR)
- ✓ Estabelece **parâmetros** para aplicação de sanções administrativas (dosimetria da multa com agravantes e atenuantes, publicação da decisão condenatória e encaminhamentos judiciais)
- ✓ Define **critérios** para o Programa de Compliance
- ✓ Dispõe quais informações que serão divulgadas pelo **CEIS** e **CNEP**
- ✓ Prevê os **requisitos** para a celebração de acordo de **leniência** na esfera federal

SISTEMA DE INTEGRIDADE

Programa de Compliance

DECRETO FEDERAL Nº. 8.420/2015

PROGRAMA DE INTEGRIDADE

O diagrama apresenta um ciclo de integridade com os seguintes componentes:

- SUPOORTE DA ALTA ADMINISTRAÇÃO
- GESTÃO DE RISCOS
- CÓDIGO DE CONDUTA, POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS
- CONTROLES INTERNOS
- TREINAMENTO E COMUNICAÇÃO
- CANAIS DE DENÚNCIAS
- INVESTIGAÇÕES INTERNAS
- DUE DILIGENCE
- MONITORAMENTO E AUDITORIA

Centro do ciclo: REMEDIAR, DETECTAR, PREVENIR

CONCEITO NORMATIVO

Art. 41. Para fins do disposto neste Decreto, **programa de integridade** consiste, no âmbito de uma pessoa jurídica, no conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes com objetivo de detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira.

Parágrafo Único. O programa de integridade **deve ser estruturado, aplicado e atualizado de acordo com as características e riscos atuais das atividades de cada pessoa jurídica**, a qual por sua vez deve garantir o constante aprimoramento e adaptação do referido programa, visando garantir sua efetividade.

DECRETO FEDERAL Nº. 8.420/2015

PROGRAMA DE INTEGRIDADE

O diagrama apresenta um ciclo de integridade com os seguintes componentes:

- SUPOORTE DA ALTA ADMINISTRAÇÃO
- GESTÃO DE RISCOS
- CÓDIGO DE CONDUTA, POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS
- CONTROLES INTERNOS
- TREINAMENTO E COMUNICAÇÃO
- CANAIS DE DENÚNCIAS
- INVESTIGAÇÕES INTERNAS
- DUE DILIGENCE
- MONITORAMENTO E AUDITORIA

Art. 42 do Dec. nº. 8.420/2015

I - comprometimento da alta direção da pessoa jurídica, incluídos os conselhos, evidenciado pelo apoio visível e inequívoco ao programa;

DECRETO FEDERAL Nº. 8.420/2015

PROGRAMA DE INTEGRIDADE

Art. 42 do Dec. nº. 8.420/2015

II - padrões de conduta, código de ética, políticas e procedimentos de integridade, aplicáveis a todos os empregados e administradores, independentemente de cargo ou função exercidos;

DECRETO FEDERAL Nº. 8.420/2015

PROGRAMA DE INTEGRIDADE

Art. 42 do Dec. nº. 8.420/2015

III - padrões de conduta, código de ética e políticas de integridade estendidas, quando necessário, a terceiros, tais como, fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados;

DECRETO FEDERAL Nº. 8.420/2015

PROGRAMA DE INTEGRIDADE

Art. 42 do Dec. nº. 8.420/2015

IV - treinamentos periódicos sobre o programa de integridade;

DECRETO FEDERAL Nº. 8.420/2015

PROGRAMA DE INTEGRIDADE

Art. 42 do Dec. nº. 8.420/2015

V - análise periódica de riscos para realizar adaptações necessárias ao programa de integridade;

DECRETO FEDERAL Nº. 8.420/2015

PROGRAMA DE INTEGRIDADE

Art. 42 do Dec. nº. 8.420/2015

VI - registros contábeis que reflitam de forma completa e precisa as transações da pessoa jurídica;

DECRETO FEDERAL Nº. 8.420/2015

PROGRAMA DE INTEGRIDADE

Art. 42 do Dec. nº. 8.420/2015

VII - controles internos que assegurem a pronta elaboração e confiabilidade de relatórios e demonstrações financeiros da pessoa jurídica;

DECRETO FEDERAL Nº. 8.420/2015

PROGRAMA DE INTEGRIDADE

Art. 42 do Dec. nº. 8.420/2015

VIII - procedimentos específicos para prevenir fraudes e ilícitos no âmbito de processos licitatórios, na execução de contratos administrativos ou em qualquer interação com o setor público, ainda que intermediada por terceiros, tal como pagamento de tributos, sujeição a fiscalizações, ou obtenção de autorizações, licenças, permissões e certidões;

DECRETO FEDERAL Nº. 8.420/2015

PROGRAMA DE INTEGRIDADE

Art. 42 do Dec. nº. 8.420/2015

X - independência, estrutura e autoridade da instância interna responsável pela aplicação do programa de integridade e fiscalização de seu cumprimento;

DECRETO FEDERAL Nº. 8.420/2015

PROGRAMA DE INTEGRIDADE

Art. 42 do Dec. nº. 8.420/2015

X - canais de denúncia de irregularidades, abertos e amplamente divulgados a funcionários e terceiros, e de mecanismos destinados à proteção de denunciantes de boa-fé;

DECRETO FEDERAL Nº. 8.420/2015

PROGRAMA DE INTEGRIDADE

Art. 42 do Dec. nº. 8.420/2015

XI - medidas disciplinares em caso de violação do programa de integridade;

DECRETO FEDERAL Nº. 8.420/2015

PROGRAMA DE INTEGRIDADE

Art. 42 do Dec. nº. 8.420/2015

XII - procedimentos que assegurem a pronta interrupção de irregularidades ou infrações detectadas e a tempestiva remediação dos danos gerados;

O diagrama apresenta um ciclo de dez componentes do Programa de Integridade: SUORTE DA ALTA ADMINISTRAÇÃO, GESTÃO DE RISCOS, CÓDIGO DE CONDUTA, POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS, CONTROLES INTERNOS, TREINAMENTO E COMUNICAÇÃO, CANAIS DE DENÚNCIAS, INVESTIGAÇÕES INTERNAS (destacado em verde), DUE DILIGENCE, MONITORAMENTO E AUDITORIA, e SUORTE DA ALTA ADMINISTRAÇÃO. As setas indicam uma conexão circular entre os elementos.

DECRETO FEDERAL Nº. 8.420/2015

PROGRAMA DE INTEGRIDADE

Art. 42 do Dec. nº. 8.420/2015

XIII - diligências apropriadas para contratação e, conforme o caso, supervisão, de terceiros, tais como, fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados;

O diagrama apresenta um ciclo de dez componentes do Programa de Integridade: SUORTE DA ALTA ADMINISTRAÇÃO, GESTÃO DE RISCOS, CÓDIGO DE CONDUTA, POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS, CONTROLES INTERNOS, TREINAMENTO E COMUNICAÇÃO, CANAIS DE DENÚNCIAS, INVESTIGAÇÕES INTERNAS, DUE DILIGENCE (destacado em rosa), MONITORAMENTO E AUDITORIA, e SUORTE DA ALTA ADMINISTRAÇÃO. As setas indicam uma conexão circular entre os elementos.

DECRETO FEDERAL Nº. 8.420/2015

PROGRAMA DE INTEGRIDADE

Art. 42 do Dec. nº. 8.420/2015

XIV - **verificação**, durante os processos de **fusões, aquisições** e reestruturações societárias, do cometimento de irregularidades ou ilícitos ou da existência de vulnerabilidades nas pessoas jurídicas envolvidas;

DECRETO FEDERAL Nº. 8.420/2015

PROGRAMA DE INTEGRIDADE

Art. 42 do Dec. nº. 8.420/2015

XV - **monitoramento** contínuo do programa de integridade visando seu aperfeiçoamento na prevenção, detecção e combate à ocorrência dos atos lesivos previstos no art. 5º da Lei no 12.846, de 2013;

DECRETO FEDERAL Nº. 8.420/2015

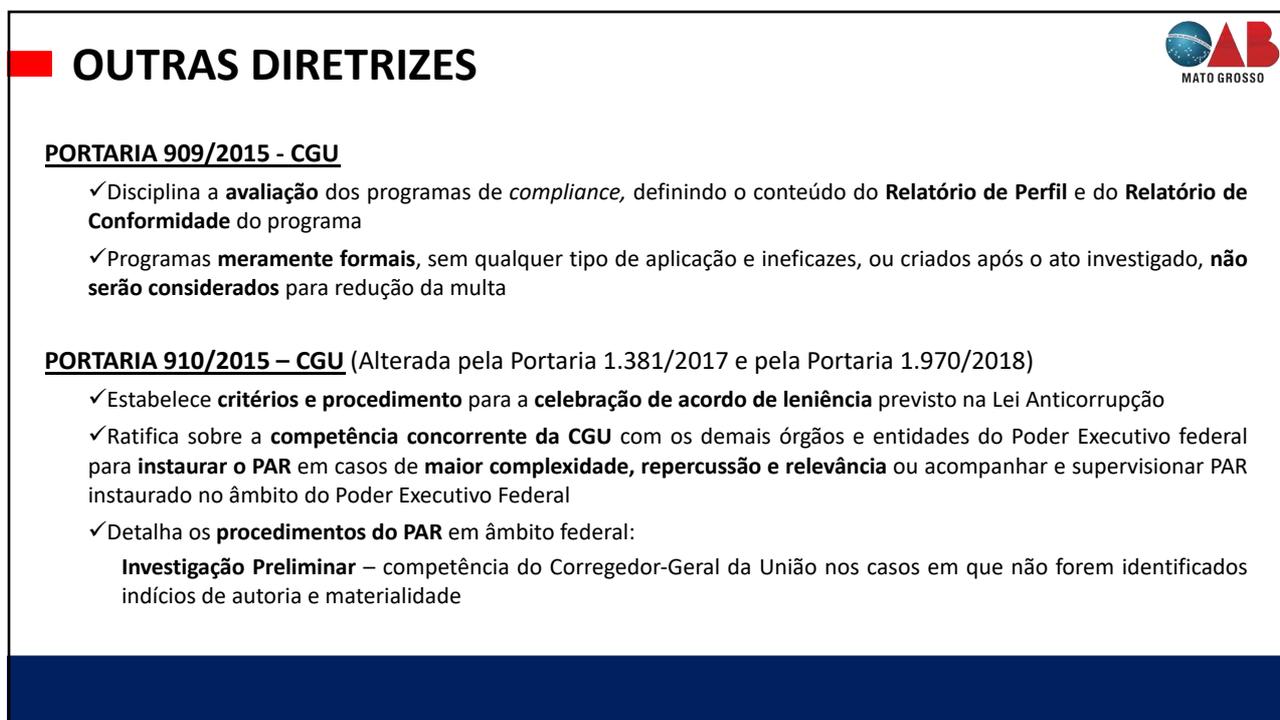
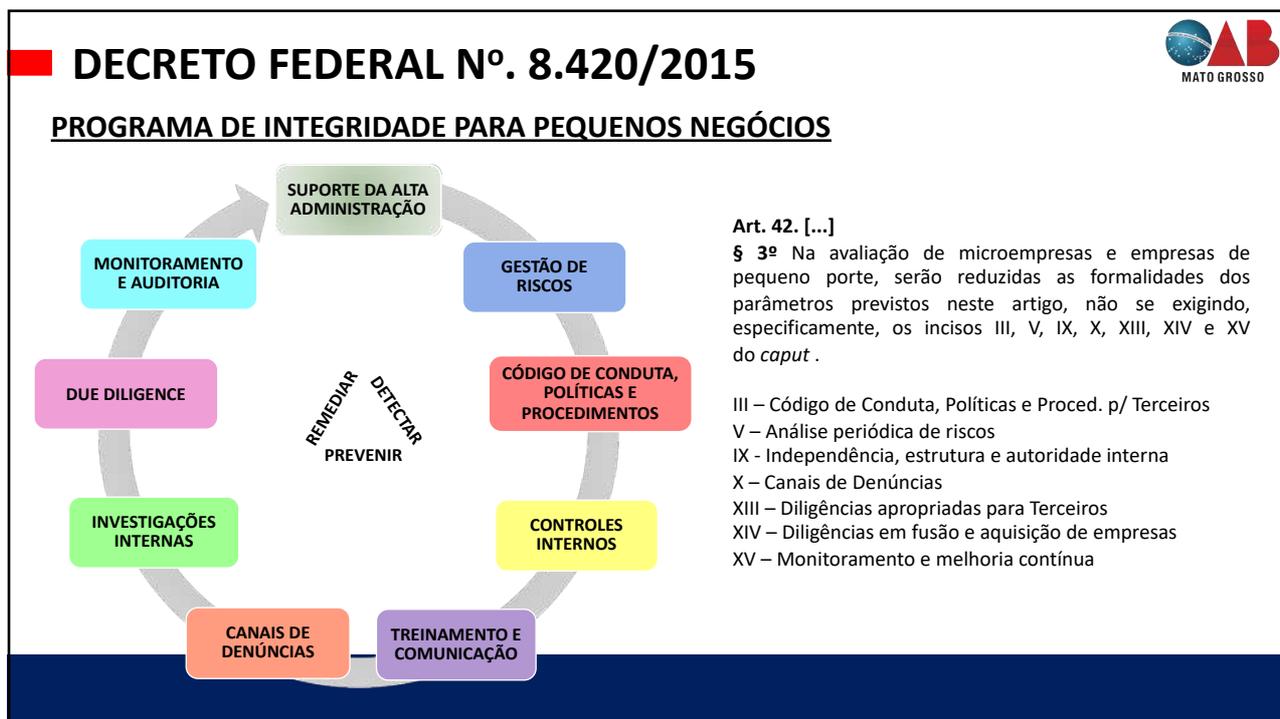
PROGRAMA DE INTEGRIDADE

Art. 42 do Dec. nº. 8.420/2015

XVI - transparência da pessoa jurídica quanto a doações para candidatos e partidos políticos.

DECRETO FEDERAL Nº. 8.420/2015

PROGRAMA DE INTEGRIDADE





OUTRAS DIRETRIZES



Manual Prático de Avaliação de Programa de Integridade em PAR

O manual tem o intuito de orientar os servidores do Poder Executivo federal a realizarem a avaliação de Programa de Integridade apresentado pela pessoa jurídica processada para fins de redução do montante da multa prevista no art. 6º, inciso I, da Lei n.12.846/2013, nos termos do art. 18, inciso V, do Decreto nº 8.420/2015. – Publicado: setembro de 2018

<http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/colecao-programa-de-integridade>



Programa de Integridade: Diretrizes para Empresas Privada

Guia traz normas que podem ajudar empresas a construir ou aperfeiçoar instrumentos destinados à prevenção, detecção e remediação de atos lesivos à Administração Pública no ambiente organizacional. Publicação também apresenta os cinco pilares de um programa de integridade. – Publicado: novembro de 2015

<http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/colecao-programa-de-integridade>



EM 5 ANOS, A LEI ANTICORRUPÇÃO PEGOU?

ARTIGO: 5 ANOS DA LEI ANTICORRUPÇÃO – PODEMOS FALAR EM EFETIVIDADE?

- Data base: 29/01/2018;
- Apenas 15 dos 27 entes federados regulamentaram a Lei Anticorrupção (agora são 17);
- Instaurados 87 PAR, concentrados em apenas 7 entes federados: Espírito Santo (38), Mato Grosso (20), Minas Gerais (15), Maranhão (8), Distrito Federal (3), São Paulo (2) e Mato Grosso do Sul (1);
- 177 pessoas jurídicas processadas: 33,9% no Espírito Santo (60 empresas), 32,77% no Mato Grosso (58 empresas) e 17,51% no Minas Gerais (31 empresas). Demais estados (DF, MA, MS e SP) somam os outros 15,82% (27 empresas);
- 34,47% da empresas processadas atuam na área de construção e engenharia, 13% no comércio varejista em geral e 9,6% na prestação de serviços em geral;
- Foram concluídos apenas 16 dos 87 PAR instaurados;
- Apenas 4 dos 27 entes federados possuem condenações com base na Lei Anticorrupção;
- Somaram R\$ 8,1 milhões (0,008% do custo anual da corrupção no Brasil, estimado pela FIESP em 2017.

FONTE: <http://www.lecnews.com.br/blog/5-anos-da-lei-anticorrupcao-podem-falar-em-efetividade/>

MÓDULO 2

ASPECTOS PRÁTICOS DO COMPLIANCE

■ ANTES DE TUDO – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

✓ FERRAMENTAS DE GESTÃO

O diagrama ilustra o processo de planejamento estratégico. Ele começa com 'AMBIENTE EXTERNO' e 'AMBIENTE INTERNO' que convergem para 'ANÁLISE SWOT'. 'ANÁLISE SWOT' é influenciada por 'DIRETRIZES ESTRATÉGICAS' (acima) e 'AMBIENTE INTERNO' (abaixo). 'ANÁLISE SWOT' leva a 'ESTRATÉGIAS', que resultam em 'PLANOS DE AÇÃO'. 'PLANOS DE AÇÃO' são apoiados por ferramentas de gestão: PDCA, 5W2H, Pareto, Ishikawa, Gráfico Gantt e S.M.A.R.T.*. Finalmente, 'PLANOS DE AÇÃO' levam à 'EXECUÇÃO DOS PLANOS'.

```
graph LR; AE[AMBIENTE EXTERNO] --> AS[ANÁLISE SWOT]; AI[AMBIENTE INTERNO] --> AS; DE[DIRETRIZES ESTRATÉGICAS] --> AS; AS --> E[ESTRATÉGIAS]; E --> PA[PLANOS DE AÇÃO]; PA --> EP[EXECUÇÃO DOS PLANOS];
```

AMBIENTE EXTERNO

AMBIENTE INTERNO

DIRETRIZES ESTRATÉGICAS

ANÁLISE SWOT

ESTRATÉGIAS

PLANOS DE AÇÃO

EXECUÇÃO DOS PLANOS

PDCA
5W2H
Pareto
Ishikawa
Gráfico Gantt
S.M.A.R.T.*

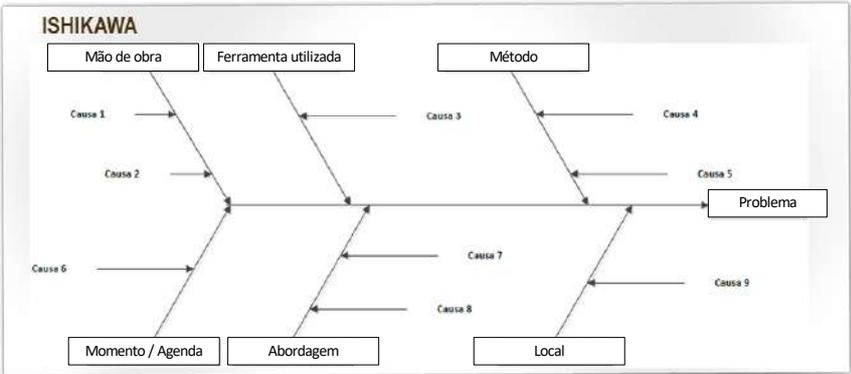
 MATO GROSSO

ANTES DE TUDO – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

✓ FERRAMENTAS DE GESTÃO



ISHIKAWA



ANTES DE TUDO – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

✓ FERRAMENTAS DE GESTÃO



ISHIKAWA

5W2H:

What	Why	Where	When	Who	How	How \$
Análise de riscos	Identificar e Priorizar	Escrit. Adm.	10.Out.2018	Auditoria + Compliance + consultoria riscos	Estudo + entrevistas Diretores	R\$130k
Políticas de Compliance	Criar normas e padronizar comportamentos	Escrit. Adm.	15.Nov.2018	Compliance + Jurídico + RH	Padrão ISO 9001	-
Plano treinamento	Disseminar cultura	Plantas SP, MT, GO, ES, RJ, PA e MA	15.Mar.2019 a 10.Dez.2019	RH + Compliance	Presencial turmas de 20 pessoas	R\$35k

■ ANTES DE TUDO – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

✓ FERRAMENTAS DE GESTÃO



ISHIKAWA
5W2H:

PARETO:

20% → 80%

■ ANTES DE TUDO – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

✓ FERRAMENTAS DE GESTÃO



ISHIKAWA
5W2H:

PARETO:

GRÁFICO DE GANTT

TAREFAS	DESCRIÇÃO	INÍCIO	FIM	MÊSES													
				JAN	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AUG	SET	OCT	NOV	DEZ		
1	Tarefa 1	1	3	█	█	█											
2	Tarefa 2	1	4	█	█	█	█										
3	Tarefa 3	2	5			█	█	█	█								
4	Tarefa 4	3	6				█	█	█	█							
5	Tarefa 5	4	7					█	█	█	█						
6	Tarefa 6	5	8						█	█	█	█					
7	Tarefa 7	6	9							█	█	█	█				
8	Tarefa 8	7	10								█	█	█	█			
9	Tarefa 9	8	11									█	█	█	█		
10	Tarefa 10	9	12										█	█	█	█	

■ ANTES DE TUDO – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

✓ FERRAMENTAS DE GESTÃO



■ PILAR 1 – SUPORTE DA ALTA ADMINISTRAÇÃO

1º PASSO – CONVENCIMENTO

✓ ELENCAR AS VANTAGENS DO COMPLIANCE

- A empresa se apresenta como um companhia ética e íntegra;
- Atrai novos negócios e facilita fusões e incorporações empresariais;
- Melhora do ambiente e qualidade de trabalho;
- Permite detectar fraudes e reduzir prejuízos (até 5% do faturamento);
- Possibilita a participação em contratações públicas e aprovação de créditos e financiamentos;
- Previne o risco de sanções e exposições negativas da imagem;
- Em caso de desvio, permite se antecipar aos órgãos de controle e fiscalização;
- Facilita a acordos de leniência e reduz em até 4% a multa prevista na Lei Anticorrupção, etc.

✓ APRESENTAR CASOS CONCRETOS

- Empresas que implementaram a cultura de compliance e hoje são referência;
- Empresas que não implementaram a cultura do compliance e foram responsabilizadas.
- Casos de exposição de empresas nos meios de comunicação.





PILAR 1 – SUPORTE DA ALTA ADMINISTRAÇÃO

2º PASSO – CONSCIENTIZAÇÃO E APOIO AO PROJETO

RECURSOS FINANCEIROS

- **COMO COMEÇAR O PROJETO?** (Implementação da área de Compliance)
 - CONTRATAR CONSULTORIA EXTERNA
 - CONTRATAR PROFISSIONAIS QUALIFICADOS
 - PROMOVER DE OUTRA ÁREA
- **E EXECUÇÃO DO PROJETO?** (Gestão da área de Compliance)
 - CURSOS/ CAPACITAÇÕES
 - FERRAMENTAS (canal de denúncias, background check, etc.)
 - COMUNICAÇÃO/ TREINAMENTO
 - DUE DILIGENCE
 - INVESTIGAÇÕES
 - AUDITORIA



PILAR 1 – SUPORTE DA ALTA ADMINISTRAÇÃO

2º PASSO – CONSCIENTIZAÇÃO E APOIO AO PROJETO

RECURSOS FÍSICOS

- **ONDE SERÁ ALOCADA A ÁREA DE COMPLIANCE?**
 - SOMENTE NA MATRIZ
 - POLOS REGIONAIS
 - MATRIZ E POLOS REGIONAIS
- **QUAL SERÁ A ESTRUTURA FÍSICA DA ÁREA?**
 - SALA/ ESPAÇO INDIVIDUAL
 - ACESSIBILIDADE
 - ACÚSTICA
 - SEGURANÇA
 - SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO
 - SALA DE REUNIÃO/ ENTREVISTA

PILAR 1 – SUPORTE DA ALTA ADMINISTRAÇÃO



2º PASSO – CONSCIENTIZAÇÃO E APOIO AO PROJETO

RECURSOS HUMANOS

- QUEM SERÁ O *CHIEF COMPLIANCE OFFICER (CCO)*?

PROFISSIONAL INTERNO EXCLUSIVO

ACÚMULO DE FUNÇÕES (Jurídico, Governança, Auditoria, etc.)

PROFISSIONAL EXTERNO

- COMO SERÁ A EQUIPE DE COMPLIANCE?

QUANTIDADE DE PROFISSIONAIS

MULTIDISCIPLINARIEDADE ENTRE OS PROFISSIONAIS

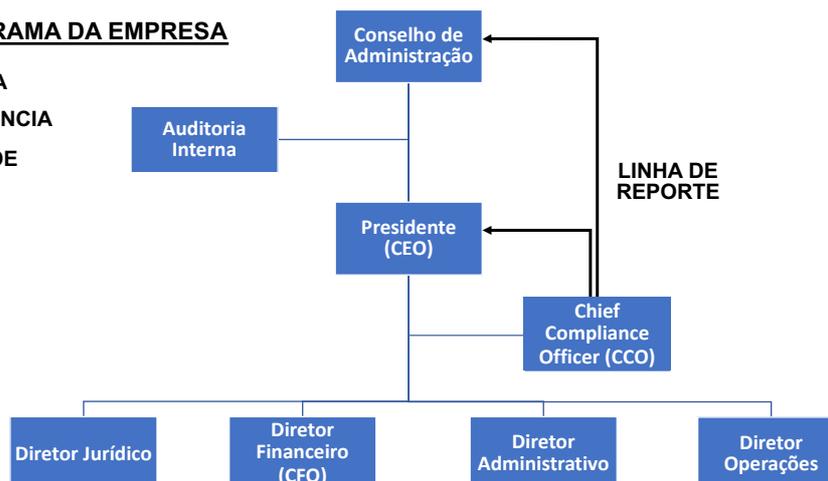
AGENTES DE INTEGRIDADE (*champions*, embaixadores, etc.)

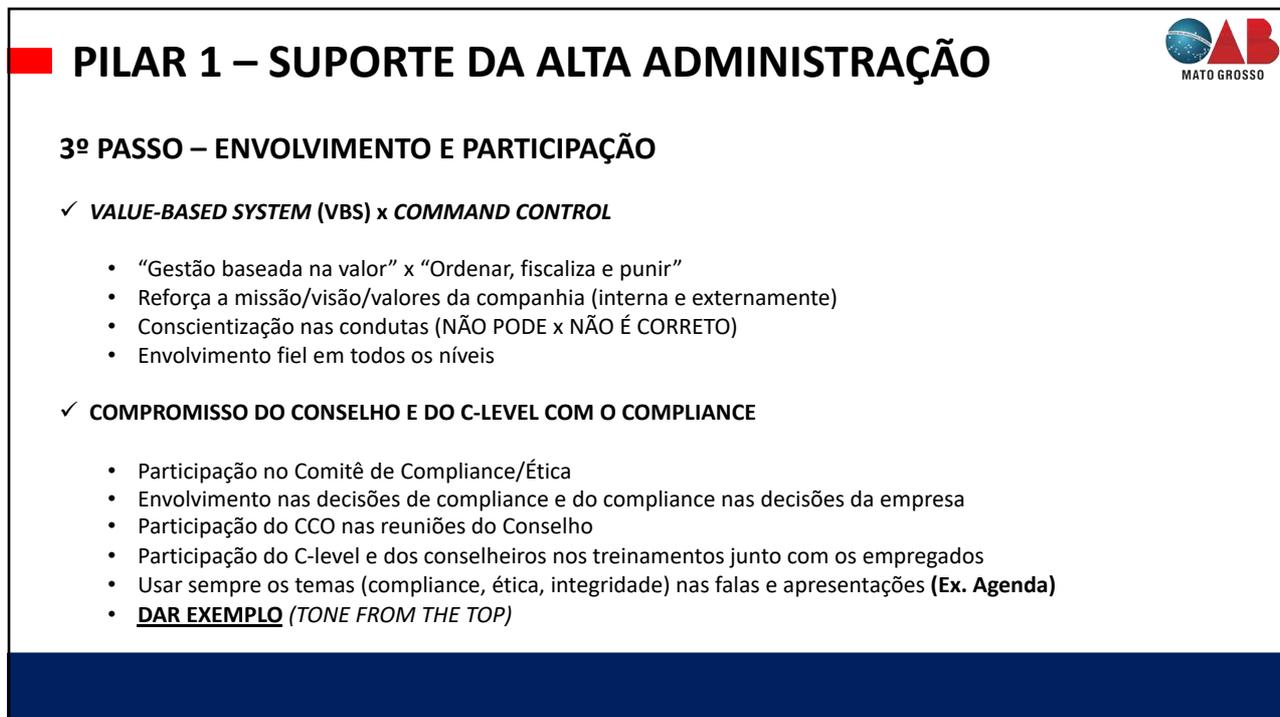
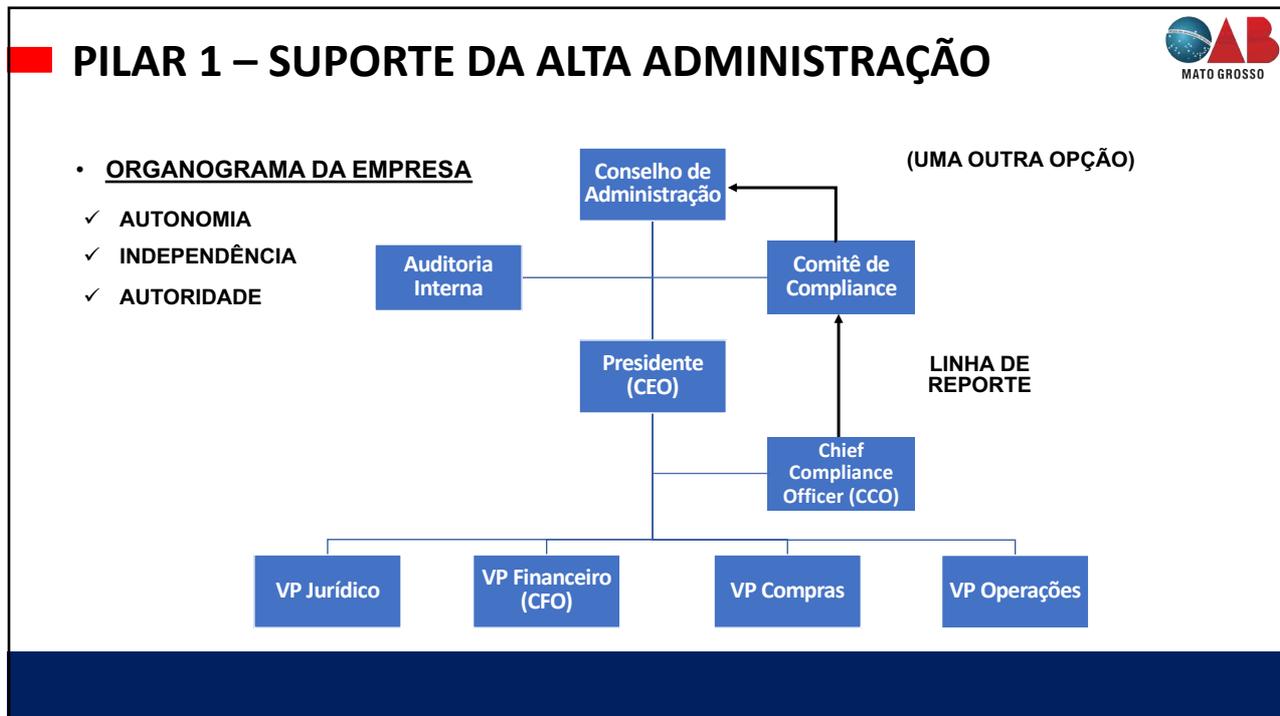
PILAR 1 – SUPORTE DA ALTA ADMINISTRAÇÃO



- ORGANOGRAMA DA EMPRESA

- ✓ AUTONOMIA
- ✓ INDEPENDÊNCIA
- ✓ AUTORIDADE







PILAR 1 – SUPORTE DA ALTA ADMINISTRAÇÃO

3º PASSO – ENVOLVIMENTO E PARTICIPAÇÃO

✓ VALORIZAÇÃO DAS DECISÕES TOMADAS PELA ÁREA DE COMPLIANCE

- Respeitar as orientações e recomendações propostas pela área de compliance;
- Valorizar e participar das iniciativas de compliance;
- Dar executividade às decisões tomadas pela área de compliance (demissões, rescisões, etc.);
- Aderir à cultura de valorização dos colaboradores engajados com o compliance (incentivos: cartas de agradecimento, destaque, encontros com o *board*, critério para promoção, etc.).

✓ A IMPORTÂNCIA DO *TONE FROM THE MEDDLE* (Interface com as outras áreas)

- Gestores, independente do seu nível, são exemplo para sua equipe;
- Deve valorizar e fomentar as ações de compliance e fiscalizar o não cumprimento;
- Tomar cuidado com o *100% tone from the top* e *50% tone from the meddle*;
- O baixo desempenho do “chão de fábrica” pode ser causado pela media gerência;
- Neste caso, quem deve ser responsabilizado é o gestor (conversa, advertência, etc.).



PILAR 2 – GESTÃO DE RISCOS DE COMPLIANCE

1º PASSO – CONHECER E SER CONHECIDO PELA EMPRESA E SEU NEGÓCIO

✓ NORMAS A QUE SUA EMPRESA ESTÁ SUJEITA

- Leis anticorrupção (Brasil, EUA, Reino Unido, México, Argentina, Chile, Canadá, etc.)
- Se contrata com a administração pública (Lei n. 8666/93, Lei n. 13.303/2016, decretos, portarias, etc.)
- Mercado regulado (Saúde – ANS, Capital – CVM, Financeiro – BACEN, etc.)
- Normas fiscalizadoras (SEMA, IBAMA, MPT, etc.)
- Código de conduta
- Políticas internas
- Procedimentos internos
- Etc.

✓ OUTRAS FONTES IMPORTANTES

- Relatórios de auditoria
- Consulta processual
- Bancos de dados abertos

✓ SER CONHECIDO PELA EMPRESA

- Apresentação em reunião de gestores
- Workshop de lançamento do Programa
- Memorando/ e-mail (não é o melhor caminho)

■ PILAR 2 – GESTÃO DE RISCOS DE COMPLIANCE

2º PASSO – DEFINIR O ESCOPO DE ATUAÇÃO (RISCOS INERENTES)

✓ **GESTÃO DE RISCOS PELO COSO®**
Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

- **Riscos de negócio**
 - O projeto será viável?
 - Investimento será suficiente?
 - O prazo será cumprido?
- **Riscos operacionais**
 - Falta de mão de obra qualificada
 - Falta de matéria prima em estoque
 - Acidente com danos ao meio ambiente
 - Acidente de trabalho






■ PILAR 2 – GESTÃO DE RISCOS DE COMPLIANCE

2º PASSO – DEFINIR O ESCOPO DE ATUAÇÃO (RISCOS INERENTES)

- **RISCOS DE COMPLIANCE**
 - Corrupção
 - Fraude interna
 - Fraude em licitação
 - Conflito de interesses
 - Lavagem de dinheiro
 - Não conformidade legal ou regulatória
 - Concorrência desleal
 - *Insider trading*
 - Relações trabalhistas e acidentes de trabalho
 - Ambiental
 - Tributário
 - Etc.
- **FORMAS DE MATERIALIZAÇÃO**

Risco de Corrupção – prometer, oferecer ou dar, vantagem indevida a agente público ou pessoa a ele relacionada (parentes, sócios, etc.) em

 - Fiscalização e Investigações
 - Licenciamento
 - Licitações e Contratos
 - Processos Administrativos ou Judiciais
 - Brindes, presentes e hospitalidades

✓ **DEFINIR CADA UM DOS RISCOS É MUITO IMPORTANTE!**



PILAR 2 – GESTÃO DE RISCOS DE COMPLIANCE



2º PASSO – DEFINIR O ESCOPO DE ATUAÇÃO (RISCOS INERENTES)

✓ DEFINIR A METODOLOGIA A SER ADOTADA

- COSO®
- ISO 31.000
- Matriz Impacto x Probabilidade

PROBABILIDADE	5	Quase certo	51	RM	52	RA	53	RE	54	RE	55	RE
	4	Provável	41	RM	42	RA	43	RA	44	RE	45	RE
	3	Possível	31	RB	32	RM	33	RA	34	RE	35	RE
	2	Improvel	21	RB	22	RB	23	RM	24	RA	25	RE
	1	Remoto	11	RB	12	RB	13	RM	14	RA	15	RA
MATRIZ DE RISCO				Insignificante	Baixo	Moderado	Elevado	Crítico				
				1	2	3	4	5	IMPACTO			

PILAR 2 – GESTÃO DE RISCOS DE COMPLIANCE



2º PASSO – DEFINIR O ESCOPO DE ATUAÇÃO (RISCOS INERENTES)

- Matriz Impacto x Probabilidade

CLASSIFICAÇÃO DA PROBABILIDADE POR EVENTO		
Classificação	Descrição	Peso
Remoto	Menos de uma vez por ano	1
Improável	Uma vez por ano	2
Possível	Uma vez por semestre	3
Provável	Uma vez por mês	4
Quase Certo	Uma vez por semana ou mais	5

PILAR 2 – GESTÃO DE RISCOS DE COMPLIANCE



2º PASSO – DEFINIR O ESCOPO DE ATUAÇÃO (RISCOS INERENTES)

CLASSIFICAÇÃO DO IMPACTO POR EVENTO		
Classificação	Descrição	Peso
Insignificante	Sem danos e prejuízos, perda financeira pequena ou indireta.	1
Baixo	Compromete somente o processo em questão, com impacto referente à eficiência do processo sob dimensão de custo e duração. Exemplo: retrabalho, parada de sistemas não críticos, ausência de ferramentas adequadas.	2
Moderado	Requer tratamento, indica significativa perda financeira. Impacto relacionado à perda e/ou comprometimento de ativos não críticos e/ou descumprimento de leis ou regulamentações que não comprometem a imagem da Empresa. Exemplo: Acesso inadequado a dados e/ou informações não críticas, pagamento de multas etc.	3
Elevado	Grandes danos e prejuízos financeiros diretos, perda de capacidade de operação. Impacto relacionado à perda e/ou descumprimento	4
Crítico	Eventos relevantes que comprometem fortemente o resultado da Empresa e sua estratégia. Eventos deste tipo podem afetar o resultado da Empresa de forma relevante.	5

PILAR 2 – GESTÃO DE RISCOS DE COMPLIANCE



3º PASSO – AVALIAR O GRAU DE RISCO INERENTE (SEM CONTROLES)

AVALIAÇÃO DO GRAU DE RISCO INERENTE						
Ref.	Fator de Risco	Processo	Área afetada	Probabilid.	Impacto	Grau de Risco Inerente
1	Corrupção	Obtenção de Alvará	Gerência de Assuntos Regulatórios	1	5	15 - Alto
2	Corrupção	Vendas a Governo	Gerência de Contratos Públicos	4	5	45 - Extremo
3	Fraude em Licitação	Vendas a Governo	Gerência de Contratos Públicos	4	5	45 - Extremo
4	Fraude Interna	Compras	Gerência de Compras	5	3	53 - Extremo
5	Conflito de Interesses	Compras	Gerência de Compras	5	2	52 - Alto



PILAR 2 – GESTÃO DE RISCOS DE COMPLIANCE

4º PASSO – REALIZAR ENTREVISTAS

- ✓ IDENTIFICAR TODAS AS ÁREAS AFETADAS POR CADA PROCESSO
- ✓ DEFINIR AS PESSOAS QUE DEVEM PARTICIPAR (Diretores, Gerentes, Coordenadores, etc.)
- ✓ DESIGNAR UMA DATA ESPECÍFICA PARA CADA REUNIÃO (Dividir por processo/ áreas otimizando)
- ✓ CONVOCAR OS PARTICIPANTES (Registrar: invite, retorno do e-mail, etc.)
- ✓ ROTEIRO
 - Apresente o contexto e explique que riscos são hipotéticos, mas importantes de serem prevenidos
 - Ressalta a importância das informações e do risco da omissão ou negligência
 - Pergunte sobre problemas já ocorridos, controles existentes, efetividade dos controles, outras hipóteses de riscos para este processo, etc.
- ✓ REDIGIR UMA ATA POR REUNIÃO (Indicar participantes, temas, falas, etc. e todos devem assinar)



PILAR 2 – GESTÃO DE RISCOS DE COMPLIANCE

5º PASSO – IDENTIFICAR E AVALIAR OS CONTROLES EXISTENTES

OBS. É FUNDAMENTAL O DIÁLOGO COM AS ÁREAS AFETADAS

AVALIAÇÃO DOS CONTROLES EXISTENTES						
Ref.	Fator de Risco	Processo	Área afetada	Grau de Risco Inerente	Controles Existentes	Nível do Controle
1	Corrupção	Obtenção de Alvará	Gerência de Assuntos Regulatórios	15 - Alto	Nenhum	Inexistente
2	Corrupção	Vendas a Governo	Gerência de Contratos Públicos	45 - Extremo	Código de Conduta	Ineficaz
3	Fraude em Licitação	Vendas a Governo	Gerência de Contratos Públicos	45 - Extremo	Procedimento	Existente
4	Fraude Interna	Compras	Gerência de Compras	53 - Extremo	Procedimento Monitoramento	Eficaz
5	Conflito de Interesses	Compras	Gerência de Compras	52 - Alto	Política Treinamento Procedimento Formulário	Muito Eficaz

PILAR 2 – GESTÃO DE RISCOS DE COMPLIANCE



6º PASSO – IDENTIFICAR E AVALIAR OS RISCOS RESIDUAIS

AVALIAÇÃO DOS CONTROLES EXISTENTES							
Ref.	Fator de Risco	Processo	Área afetada	Grau de Risco Inerente	Controles Existentes	Nível do Controle	Risco Residual
1	Corrupção	Obtenção de Alvará	Gerência de Assuntos Regulatórios	15 - Alto	Nenhum	Inexistente	55 - Extremo
2	Corrupção	Vendas a Governo	Gerência de Contratos Públicos	45 - Extremo	Código de Conduta	Ineficaz	45 - Extremo
3	Fraude em Licitação	Vendas a Governo	Gerência de Contratos Públicos	45 - Extremo	Procedimento	Existente	33 - Alto
4	Fraude Interna	Compras	Gerência de Compras	53 - Extremo	Procedimento Monitoramento	Eficaz	23 - Médio
5	Conflito de Interesses	Compras	Gerência de Compras	52 - Alto	Política Treinamento Procedimento Formulário	Muito Eficaz	12 - Baixo

PILAR 2 – GESTÃO DE RISCOS DE COMPLIANCE



6º PASSO – IDENTIFICAR E AVALIAR OS RISCOS RESIDUAIS

PROBABILIDADE	5 - QUASE CERTO					1 - CORRUPÇÃO (ALVARÁ)
	4 - PROVÁVEL					2 - CORRUPÇÃO (VENDAS P/ GOVERNO)
	3 - POSSÍVEL			3 - FRAUDE EM LICITAÇÃO (VENDA P/ GOVERNO)		
	2 - IMPROVÁVEL			4 - FRAUDE INTERNA (COMPRAS)		
	1 - REMOTO		5 - CONFLITO DE INTERESSES (COMPRAS)			
GRÁFICO DE CALOR (MATRIZ DE RISCO RESIDUAL)		1 - INSIGNIFICANTE	2 - BAIXO	3-MODERADO	4-ELEVADO	5-CRÍTICO
IMPACTO						

PILAR 2 – GESTÃO DE RISCOS DE COMPLIANCE



7º PASSO – DEFINIR TRATAMENTO E GERIR OS RISCOS (PLANO DE AÇÃO)

AVALIAÇÃO DOS CONTROLES EXISTENTES							
Ref.	Fator de Risco	Processo	Área afetada	Risco Residual	Medida	Ação	Responsável
1	Corrupção	Obtenção de Alvará	Gerência de Assuntos Regulatórios	55 - Extremo	Mitigar	Política, Procedimento, Treinamento, Canal de Denúncias, Investigações	Compliance
2	Corrupção	Vendas a Governo	Gerência de Contratos Públicos	45 - Extremo	Mitigar		
3	Fraude em Licitação	Vendas a Governo	Gerência de Contratos Públicos	33 - Alto	Eliminar	Não vender a Governo	C.A.
4	Fraude Interna	Compras	Gerência de Compras	23 - Médio	Transferir	Contratar Seguro	Diretoria Administrativa
5	Conflito de Interesses	Compras	Gerência de Compras	12 - Baixo	Assumir	----	----

PILAR 2 – GESTÃO DE RISCOS DE COMPLIANCE



8º PASSO – ELABORAR UM RELATÓRIO

- ✓ DELIMITAR O ESCOPO (Inventário de normas, outras fontes, riscos definidos, metodologia, etc.)
- ✓ IDENTIFICAR TODOS OS PROCESSOS E ÁREAS AFETADAS
- ✓ IDENTIFICAR OS RISCOS INERENTES E SUAS AVALIAÇÕES
- ✓ IDENTIFICAR AS INFORMAÇÕES OBTIDAS COM AS ÁREAS
- ✓ IDENTIFICAR OS CONTROLES E SUAS AVALIAÇÕES
- ✓ IDENTIFICAR OS RISCOS RESIDUAIS E SUAS AVALIAÇÃO
- ✓ IDENTIFICAR AS MEDIDAS DE TRATAMENTO DOS RISCOS, AS AÇÕES E OS RESPONSÁVEIS (PLANO DE AÇÃO)
- ✓ DETERMINAR PRAZO PARA REVISÃO PERIÓDICA

PILAR 3 – CÓDIGO DE CONDUTA, POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS INTERNOS



✓ IMPORTÂNCIA DAS NORMAS INTERNAS

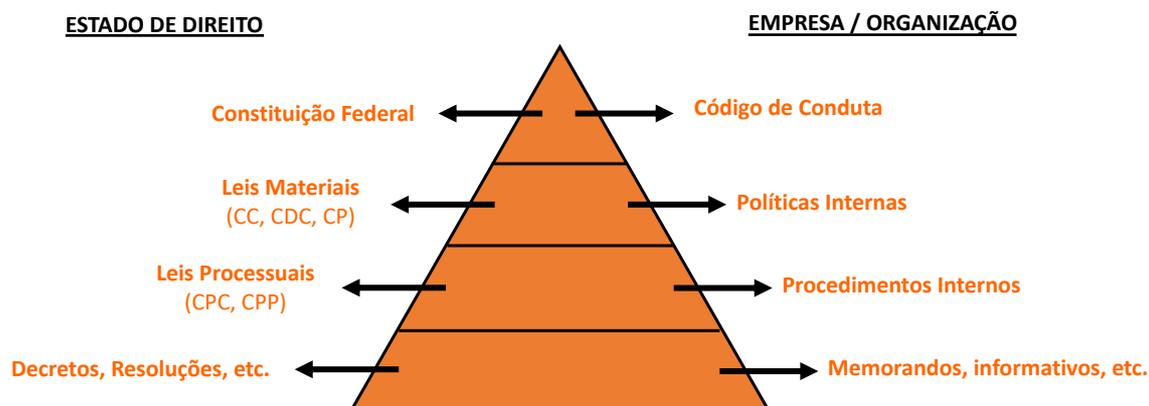
5% da população **anda na linha**
 5% da população **sai da linha**
 90% da população **flexibiliza**

- Despersonaliza a gestão
- Uniformiza o comportamento dos líderes, independente das crenças pessoais
- Direciona o comportamento da equipe, independente das interpretações pessoais
- Promove segurança à gestão, aos investidores e aos *stakeholders* externos

PILAR 3 – CÓDIGO DE CONDUTA, POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS INTERNOS



✓ HIERARQUIA DAS NORMAS



PILAR 3 – CÓDIGO DE CONDUTA, POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS INTERNOS



1º PASSO – CÓDIGO DE CONDUTA

- ✓ **CÓDIGO DE CONDUTA OU CÓDIGO DE ÉTICA?** Código de Conduta Ética
- ✓ **TAMANHO É DOCUMENTO?** Sim, quanto maior o Código menos pessoas chegarão até o final.
- ✓ **CONSTRUA! NÃO COPIE!**
- ✓ **CONCEITOS SIMPLES E ABERTOS** (Não é necessário esgotar um assunto, para isso existem políticas)
- ✓ **TOME POR BASE O MAPEAMENTO DE RISCO** (Inserir temas relacionados aos riscos de Compliance)
- ✓ **IDENTIFIQUE OUTROS TEMAS RELEVANTES** (Meio Ambiente, Segurança do Trabalho e da Informação)
- ✓ **CONVIDE AS OUTRAS ÁREAS** (Jurídico, Recursos Humanos, Qualidade, Meio Ambiente, T.I., etc.)
- ✓ **USE EXEMPLOS E PERGUNTAS E RESPOSTAS OBJETIVAS**
- ✓ **CONSTRUA UMA VERSÃO PRELIMINAR, CONVIDE COLABORADORES PARA ANÁLISE E APROVE**

PILAR 3 – CÓDIGO DE CONDUTA, POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS INTERNOS



1º PASSO – CÓDIGO DE CONDUTA

- ✓ **ROTEIRO** (exemplo)
 - Mensagem do Presidente ou C.A. (*tone from the top*)
 - Missão, visão, valores
 - Orientações sobre o Código (como pode ajudar a empresa e os indivíduos, a quem se aplica, etc.)
 - Temas fundamentais (ambiente de trabalho, uso da informação, relacionamento, etc.)
 - Integridade (corrupção, fraude, conflito de interesses, presentes/refeições/entretenimento/hospitalidade)
 - Canais de denúncias e consequências pelo descumprimento
 - Mensagem da área de compliance
 - Vigência, revisões e registros
 - Termo de compromisso
- ✓ **ELABORE VERSÕES EM LINGUAGEM ACESSÍVEL** (público interno, externo, PNE, limitação cognitiva, etc.)
- ✓ **DIVULGUE E TORNE ACESSÍVEL E MONITORE** (intranet, homepage, versões impressas, etc.)
- ✓ **FAÇA TREINAMENTOS ESPECÍFICOS E AVALIE OS RESULTADOS**

PILAR 3 – CÓDIGO DE CONDUTA, POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS INTERNOS



1º PASSO – CÓDIGO DE CONDUTA

4º item avaliado:

Código de Ética e Conduta - ou outro(s) documento(s) formalizado(s) que estabelece(m) os padrões de conduta e ética esperados de todos os empregados e administradores da PJ

Esclarecimentos sobre o item: Os padrões de ética e de conduta representam o comportamento esperado de todos os funcionários e dirigentes da empresa. É conveniente que tais padrões sejam reunidos em documento único, geralmente denominado código de ética ou de conduta. De qualquer forma, é perfeitamente possível que a pessoa jurídica possua documentos complementares.

Vale lembrar que o Código de Ética, em regra, é o principal documento do Programa de Integridade e o que possui maior alcance. É importante que ele esteja bem estruturado, acessível para os diversos públicos e contenha as informações principais sobre a postura de ética e integridade da PJ, ainda que essas informações sejam detalhadas em políticas e procedimentos específicos.

PILAR 3 – CÓDIGO DE CONDUTA, POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS INTERNOS



1º PASSO – CÓDIGO DE CONDUTA

Perguntas	Formas de comprovação
4.1. a PJ apresentou Código de Ética e Conduta, ou documento equivalente, disponível em português?	A comprovação será feita com a apresentação do Código de Ética/Conduta e dos demais normativos e políticas complementares, se existentes.
4.1.1 a PJ deixou de apresentar Código de Ética e Conduta, ou documento equivalente, disponível em português. Se indicar SIM como resposta, o avaliador deve responder NÃO (zero) a todas as demais perguntas do item 4.	O item 4.1.1 é traz uma questão com pontuação negativa, pois a inexistência de um Código de Ética ou documento equivalente afeta todo o programa de integridade. Além disso, a não disponibilização de versão em português é algo grave que justifica a pontuação negativa. Ainda é comum encontrar empresas multinacionais atuando no Brasil que não possuem versão do Código em português.
4.2. o documento apresentado foi formalmente aprovado pela alta direção da PJ?	Em geral, a autoridade responsável pela aprovação consta no próprio Código. No entanto, é possível que a comprovação seja feita a partir da apresentação da ata de reunião em que houve a aprovação do Código.
	4.3. em relação ao conteúdo do documento apresentado: <ul style="list-style-type: none"> a) inclui expressamente a ética e/ou a integridade entre os princípios ou valores da PJ? b) está alinhado com as especificidades da PJ, como áreas de atuação e grau de interação com a administração pública? c) está alinhado com a legislação anti-corrupção brasileira, contendo vedações expressas à prática de corrupção e outros atos lesivos à administração pública? d) indica expressamente os responsáveis para dirimir dúvidas sobre sua aplicação? e) indica expressamente os canais para realização de denúncias de violações éticas/legais? f) prevê expressamente as garantias para proteção do denunciante de boa-fé? g) menciona a possibilidade de aplicação de sanções para aqueles que cometerem violações éticas/legais, independentemente do cargo ou função ocupado pelo infrator?
	4.4. em relação à acessibilidade, o documento apresentado: <ul style="list-style-type: none"> a) possui uma linguagem de fácil compreensão? b) pode ser facilmente acessado pelos empregados da PJ, incluindo aqueles que não possuem acesso a computadores, se for o caso? c) encontra-se disponível na página eletrônica (site) da PJ?
	4.5. foram realizadas ações de divulgação desse documento nos últimos 12 (doze) meses, contados a partir da data de apresentação dos relatórios de perfil e conformidade no PAR?
	4.6. foram realizados treinamentos sobre seu conteúdo para os empregados e administradores da PJ, nos últimos 12 (doze) meses, contados a partir da data de apresentação dos relatórios de perfil e conformidade no PARs?
	4.6.1 esses treinamentos alcançaram, pelo menos, 50% dos empregados da PJ?

PILAR 3 – CÓDIGO DE CONDUTA, POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS INTERNOS



2º PASSO – POLÍTICAS INTERNAS

- ✓ ANALISE AS NORMAS JÁ EXISTENTES (às vezes a política já existe com outro nome)
- ✓ TRABALHE COM AS ÁREAS RELACIONADAS
- ✓ DETALHAMENTO DO CÓDIGO DE CONDUTA
- ✓ NÃO NECESSARIAMENTE SE DESTINA A TODOS OS PÚBLICOS
- ✓ SUBMETA A APROVAÇÃO
- ✓ DIVULGUE E TORNE ACESSÍVEL
- ✓ VAMOS A ALGUNS EXEMPLOS!

PILAR 3 – CÓDIGO DE CONDUTA, POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS INTERNOS



2º PASSO – POLÍTICAS INTERNAS - EXEMPLOS

- ✓ ANTICORRUPÇÃO
- ✓ CONFLITO DE INTERESSES
- ✓ VIAGENS, PRESENTES, REFEIÇÕES, ENTRETENIMENTO E HOSPITALIDADE
- ✓ DOAÇÕES E PATROCÍNIOS
- ✓ *INSIDER TRADING* (USO DE INFORMAÇÕES PRIVILEGIADAS)
- ✓ *FAIR COMPETITION* – CONCORRÊNCIA LEAL
- ✓ VEDAÇÃO A DISCRIMINAÇÃO, ASSÉDIO MORAL E SEXUAL
- ✓ *BOOKS AND RECORDS* - CONTROLES FINANCEIROS E REGISTROS CONTÁBEIS
- ✓ PREVENÇÃO À LAVAGEM DE DINHEIRO, ATIVOS E CAPITAIS
- ✓ COMPLIANCE TRIBUTÁRIO
- ✓ COMPLIANCE AMBIENTAL
- ✓ COMPLIANCE TRABALHISTA – SAÚDE, SEGURANÇA E AMBIENTE DE TRABALHO
- ✓ COMPLIANCE REGULATÓRIO

Perguntas

- 8.1. A PJ apresentou políticas e procedimentos que:
- a) vedam expressamente a concessão de vantagens indevidas, econômicas ou não, a agentes públicos?
 - b) tratam do oferecimento de presentes, brindes e hospitalidades (refeições, entretenimento, viagem e hospedagem) a agentes públicos?
 - c) tratam da prevenção de conflito de interesses nas relações com a Administração Pública, incluindo contratações de agentes públicos e seus familiares?
 - d) estabelecem orientações e controles sobre temas como realização de reuniões, encontros e outros tipos de interações entre administradores e empregados da PJ com agentes públicos?
 - e) estabelecem orientações específicas para que seus administradores, empregados ou terceiros agindo em nome da PJ cooperem com eventuais investigações e fiscalizações realizadas por órgãos, entidades ou agentes públicos?

PILAR 3 – CÓDIGO DE CONDUTA, POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS INTERNOS



2º PASSO – POLÍTICAS INTERNAS – EXEMPLOS

POLÍTICAS DE GOVERNANÇA DA ÁREA DE COMPLIANCE

- ✓ POLÍTICA DE COMPOSIÇÃO, DEMISSÃO, GESTÃO E REPORTE
- ✓ POLÍTICA DE CANAIS DE COMUNICAÇÃO E PROTEÇÃO AO DENUNCIANTE DE BOA-FÉ
- ✓ POLÍTICA DE TRATAMENTO DE REPORTES, INVESTIGAÇÕES INTERNAS E TOMADA DE DECISÕES
- ✓ POLÍTICA DE GESTÃO DE TERCEIROS E DUE DILIGENCE
- ✓ POLÍTICA DE MONITORAMENTO E AUDITORIA DE COMPLIANCE
- ✓ ETC.

PILAR 3 – CÓDIGO DE CONDUTA, POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS INTERNOS



2º PASSO – POLÍTICAS INTERNAS – EXEMPLOS

POLÍTICAS DE VIAGENS, PRESENTES, REFEIÇÕES, ENTRETENIMENTO E HOSPEDAGEM

- ✓ **ÁREA ENVOLVIDAS:** Compliance + RH + Jurídico + Financeiro
- ✓ **FOCO NO RELACIONAMENTO EXTERNO:** Clientes, fornecedores, representantes, etc.
- ✓ **DEFINIR OS PARÂMETROS**
 - Custo/Valores
 - Frequência
 - Relação com o negócio da empresa
 - Etc.
- ✓ **PROCESSO DE APROVAÇÃO PARA EXCEÇÕES:** Comitê de rápida deliberação
- ✓ **DEFINIÇÃO DOS “DESCARTES”:** Doação a entidades filantrópicas, sorteio nas áreas, etc.

PILAR 3 – CÓDIGO DE CONDUTA, POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS INTERNOS



2º PASSO – POLÍTICAS INTERNAS – EXEMPLOS

Logo da instituição	Tipo de documento: POLÍTICA CORPORATIVA/ PROCEDIMENTO INTERNO	Código do documento: POL.DIRET.COMP.001	Páginas: 01 de 04
Classificação da publicidade: SIGILOSO/ PÚBLICO INTERNO/ PÚBLICO INTERNO E EXTERNO	Nome do documento: POLÍTICA ANTICORRUPÇÃO/ PROCEDIMENTO DE RECEBIMENTO DE DENÚNCIAS	Data de vigência: 31/05/2018	Versão: V01/2018

1. OBJETIVO

Descrever qual o objetivo que se espera com a edição, aprovação e vigência daquela norma interna (p. ex. estabelecer padrões mínimos de comportamento para o público interno e externo da empresa XPTO, frente a situações que possam envolver ou caracterizar corrupção ou suborno de agentes públicos ou privados)

2. NORMAS DE REFERÊNCIA

Relacionar todas as normas externas e internas que são aplicáveis ao caso. Por exemplo:

- a) Lei nº 12.846/2013 – Lei Anticorrupção (Lei do Brasil contrária a práticas, dentre outras, de corrupção ativa empresarial de agentes públicos ou pessoas relacionadas)
- b) Decreto nº 8.420/2015 (Decreto federal que regulamenta a Lei Anticorrupção no âmbito da União)
- c) Decreto nº 60.106/2014 (Decreto estadual que regulamenta a Lei Anticorrupção no âmbito do Estado de São Paulo)
- d) Decreto nº 55.107/2014 (Decreto municipal que regulamenta a Lei Anticorrupção no âmbito do Município de São Paulo)

PILAR 3 – CÓDIGO DE CONDUTA, POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS INTERNOS



2º PASSO – POLÍTICAS INTERNAS – EXEMPLOS

3. ÂMBITO DE APLICAÇÃO

Indicar qual o público a que é destinada a presente normativa. (P. ex. colaboradores, fornecedores, prestadores de serviços, distribuidores, parceiros comerciais, consorciador, etc.)

4. DEFINIÇÕES

Definir termos relevantes presentes na norma (p. ex. compliance, programa de integridade, corrupção pública, corrupção privada, suborno, extorsão, concussão, vantagem indevida, pagamento de facilitação, agente público, brindes, presentes, entretenimento e viagens, etc.)

5. POLÍTICAS/PROCEDIMENTO

PARTE MAIS IMPORTANTE DO DOCUMENTO. Apresentar quais são as diretrizes e orientações de conduta da empresa XPTO para atingir o objetivo. (P. ex. política anticorrupção da empresa, condutas profissionais esperadas, condutas vedadas, etc.)

6. REGRAS DE CONSEQUÊNCIAS

Indicar o procedimento para comunicação sobre casos de violação da norma, o procedimento para apuração do fato e envolvidos, bem como as possíveis medidas a serem adotadas nos casos de violação.

PILAR 3 – CÓDIGO DE CONDUTA, POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS INTERNOS



2º PASSO – POLÍTICAS INTERNAS – EXEMPLOS

7. ÁREAS ENVOLVIDAS

Apresentar as áreas da empresa que foram envolvidas na elaboração da norma e qual a responsabilidade de cada uma delas (p. ex. *diretoria de compliance, diretoria jurídica, gerência de recursos humanos, etc.*).

8. DISPOSIÇÕES GERAIS

Assuntos pertinentes que não foram indicados nos itens anteriores.

9. APROVAÇÃO/VIGÊNCIA

Procedimento adotado para a aprovação da norma e período de vigência. Estudar a possibilidade de indicar um prazo para revisão, mas sem tirar a vigência.

10. ANEXOS

Documentos relevantes que possam ser anexados à norma (p. ex. *formulários, planilhas, documento padrão, etc.*)

Elaboração: DIRETORIA DE COMPLIANCE	Revisão: PRESIDÊNCIA	Aprovação: CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO
Data: 01/02/2018	Data: 01/03/2018	Data: 31/05/2018
NOTA: A REPRODUÇÃO OU IMPRESSÃO DESTA DOCUMENTO O TORNA UMA CÓPIA NÃO CONTROLADA		

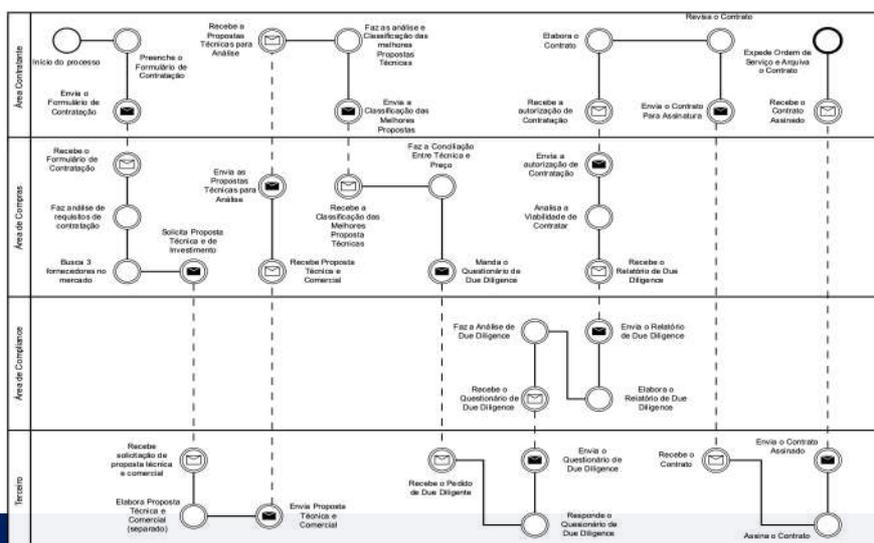
PILAR 3 – CÓDIGO DE CONDUTA, POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS INTERNOS



3º PASSO – PROCEDIMENTOS INTERNOS

- ✓ DEFINEM O “PASSO A PASSO” DE CADA PROCESSO
- ✓ TORNAM O PROCESSO OBJETIVO (REDUZ O NÍVEL DE DECISÕES SUBJETIVAS)
- ✓ POSSIBILITA UM *CHECK LIST* DE CONFORMIDADE
- ✓ FACILITA A DETECÇÃO DE IRREGULARIDADES
- ✓ EXEMPLOS:
 - Compras e suprimentos: *bidding (inserir due diligence de terceiros)*
 - Patrocínio e doações
 - Tratamento de reportes, investigações internas e tomada de decisões
 - Viagens, refeições e hospedagem
 - Etc.

PILAR 3 – CÓDIGO DE CONDUITA, POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS INTERNOS



PILAR 4 – CONTROLES INTERNOS



✓ **DEFINIÇÃO:** Processo meio, afetado pelas pessoas em todos os níveis de uma organização, voltado para a realização de objetivos, a fim de garantir razoável segurança a partir da mitigação de riscos (COSO®).

✓ TIPOS DE CONTROLE

- **PREVENTIVO:** evitar erros (p. ex. segregação de funções; aprovações em pagamentos de alto custo, *check list*, termo de recebimento e adesão; cláusula contratual de anticorrupção e auditoria; controle de acesso; requisição de almoxarifado; relatório de margens operacionais; controle de fluxo de caixa; controle de contas a pagar e vencimento de operações financeiras; controle de férias; atas de reunião; due diligence; etc.)
- **DETECTIVO E CORRETIVO :** identificar erros em curso ou já cometidos (p. ex. controle de ponto; canal de denúncias; diário de bordo; auditoria; verificação de contabilidade; prestação de contas; relatório de descontos concedidos; relatório de adiantamento a fornecedores; etc.)
- Ainda, podem ser **AUTOMATIZADOS** ou **MANUAL**

PILAR 4 – CONTROLES INTERNOS

✓ **PRINCIPAIS CUIDADOS**

- **TER CLAREZA DO PROPÓSITO** (Para que serve?)
- **NÃO PERSONALIZAR** (As pessoas mudam: de lugar e de condutas)
- **A EXISTÊNCIA PRECISA FAZER SENTIDO** (Faz falta? Qual impacto? Qual o custo?)
- **RACIONALIZAÇÃO DO USO** (Momento da distribuição no processo)
- **NÃO GERAR CONFLITOS OU ATRITOS DESNECESSÁRIO**
- **CONSCIENTIZAR SOBRE A IMPORTÂNCIA DO CONTROLE** (Segurança de todos!)
- **COMUNICAR E TREINAR**
- **MONITORAR**

PILAR 4 – CONTROLES INTERNOS

Relatórios de margens operacionais	Descontos comerciais concedidos	Adiantamentos a fornecedores
Controles de estoques	Controles de produção / produtos intermediários	Controle de almoxarifado
Controle de inadimplentes	Controle de manutenção de equipamentos	Controle de fluxo de caixa
Controle de vencimento de op. financeiras	Controle de contas a pagar	Controle de concessão de crédito
Adiantamentos para viagens	Controle de férias	Controle de horas extras
(.....)	(.....)	(.....)



PILAR 4 – CONTROLES INTERNOS

Atas de reunião	Brindes e presentes	Capacitação / treinamento
Termos de ciência/anuência	Atualizações do CoC e de políticas	Correspondências externas
Consultoria interna	Consultoria externa	Metas e cronogramas
Doações e patrocínios	Refeições, Entretenimento e Hospedagem	DD de clientes
DD de fornecedores e parceiros	DD de M&A	Comunicação interna
Apresentações institucionais	Orçamento	(.....)

PILAR 5 – COMUNICAÇÃO E TREINAMENTO



DICAS VALIOSAS

- ✓ Antes de começar, garanta o “TONE FROM THE TOP”.
- ✓ Não ter budget não é desculpa! Seja criativo
- ✓ Conheça sua indústria / organização / operação (“estratégia do funil”).
- ✓ Identifique os principais riscos do seu negócio e comece pelos mais graves.
- ✓ Estabeleça tópicos / temas prioritários a serem trabalhados e o público-alvo:
 - Código de Conduta
 - Integração de novos colaboradores
 - Legislações Anticorrupção (FCPA / 12.846 / UKBA)
 - Prevenção de Fraude
 - Conflito de Interesses

PILAR 5 – COMUNICAÇÃO E TREINAMENTO



DICAS VALIOSAS

- ✓ Estabeleça alianças (RH, Comunicação, Financeiro, Operacional, etc.)
- ✓ Faça planejamento e estabeleça metas (quantidade e qualidade)
- ✓ Planeje treinamentos curtos e eficazes e adequados aos diferentes públicos.
- ✓ Customize. Fale a língua de cada grupo.
- ✓ Conscientizar o colaborador que ele é um fator essencial.
- ✓ Deixe claro a importância (ou obrigatoriedade) de participação.
- ✓ A Liderança (de todas as categorias) tem papel fundamental!!
- ✓ Deixe claro o que se espera de cada colaborador.

PILAR 5 – COMUNICAÇÃO E TREINAMENTO



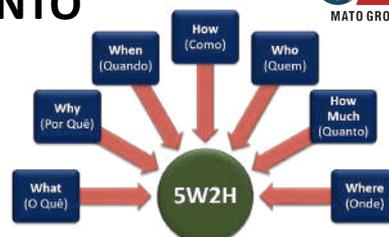
TREINAMENTOS DE COMPLIANCE

- ✓ Encoraje o diálogo franco e seja receptivo às más notícias.
- ✓ Trabalhe com o incentivo, não apenas na punição pelo erro.
- ✓ Registre e controle suas iniciativas, isso é fundamental. Em caso de necessidade, apresentar evidências coesas vale muito!!!
- ✓ Monitore os resultados
- ✓ Faça sempre uma auto avaliação após cada ação
- ✓ Proponha sempre melhorias
- ✓ Benchmarking

■ PILAR 5 – COMUNICAÇÃO E TREINAMENTO



COMUNICAÇÃO DE COMPLIANCE



- ✓ Estabeleça um plano de comunicação (5W2H)
- ✓ Estratégias de comunicação (e-mail, cartazes, campanhas, etc.)
- ✓ Documentos disponíveis em local de fácil acesso (internet, intranet, impresso em locais estratégicos, etc.)
- ✓ Documentos escritos de forma compreensível (de forma clara, sem mensagens dúbias e de acordo com o público alvo)
- ✓ Canais para orientação e esclarecimentos em caso de dúvidas sobre o Programa (gratuitos e de fácil acesso ao público interno e externo)

■ PILAR 5 – COMUNICAÇÃO E TREINAMENTO



COMUNICAÇÃO DE COMPLIANCE

- | | | |
|--------------------|-----------------------|--------------------------|
| ✓ Cartazes | ✓ E-mails | ✓ Preleção |
| ✓ Adesivos | ✓ Reuniões de debate | ✓ Reuniões de resultados |
| ✓ Folhetos | ✓ Mídia eletrônica | ✓ Etc. |
| ✓ Jornais internos | ✓ Peças de teatro | |
| ✓ Newsletters | ✓ Filmes (cinema) | |
| ✓ Mural de recados | ✓ Calendários | |
| ✓ Revista interna | ✓ Compliance Day/Week | |
| ✓ Vídeos | ✓ Jogos | |
| ✓ Cartilhas | ✓ Gincanas | |



PILAR 5 – COMUNICAÇÃO E TREINAMENTO



TREINAMENTOS DE COMPLIANCE

- ✓ Estabeleça um plano de treinamento de acordo com o porte e a necessidade de sua empresa (5W2H - conteúdo, público alvo, metodologia, metas, prazo, formas de avaliação e monitoramento)
- ✓ Utilize a linguagem adequada para o público (idioma local, capacidade cognitiva e de interação)
- ✓ Registrar e monitorar os indicadores (quantitativos e qualitativos)
- ✓ Incluir situações práticas e estudo de casos (que fazem parte do dia-a-dia da empresa)
- ✓ Estabeleça metas e periodicidades (de acordo com o público alvo)
- ✓ Dê orientações e conselhos (coloque-se aberto para dúvidas e desabafos)
- ✓ Incentivos (!?)



PILAR 5 – COMUNICAÇÃO E TREINAMENTO



TREINAMENTO PRESENCIAL X EAD

- ✓ **TREINAMENTO PRESENCIAL**
 - Maior interação (expositor e público frente-a-frente)
 - Permite perguntas e respostas imediatas
 - É possível avaliar a real participação e interesse do público
 - Requer infraestrutura (espaço, projetor, sonorização, expositor, etc.)
 - Depende de um horário específico
 - Requer o deslocamento do público
- ✓ **TREINAMENTO POR EAD**
 - Permite que o público escolha o horário mais conveniente
 - Possibilita a divisão do conteúdo em módulos
 - Acessível ao público distante
 - Requer uma plataforma apropriada com suporte de TI
 - Não possibilita a real análise de interação e participação
 - Falta de motivação e concentração são os piores inimigos



PILAR 5 – COMUNICAÇÃO E TREINAMENTO

TREINAMENTO OBRIGATÓRIA X VOLUNTÁRIO

✓ **TREINAMENTO OBRIGATÓRIO**

- Facilita que o público alvo participe do treinamento
- Demonstra que o tema é uma prioridade
- Pode gerar a desmotivação do público em relação à matéria
- Pode trazer resistência do público em relação ao Compliance

✓ **TREINAMENTO VOLUNTÁRIO**

- Permite evidenciar quem são as pessoas envolvidas
- Empodera a pessoa, pois demonstra a confiança nela depositada
- A falta de maturidade ou organização pode atrapalhar o público
- Pode dar a falsa ideia de quem o Compliance não é importante



PILAR 5 – COMUNICAÇÃO E TREINAMENTO

TREINAMENTO ABRANGENTE X ESPECÍFICO

✓ **TREINAMENTO ABRANGENTE**

- Indicado para conteúdos genéricos
- Recomendado para um grande grupo de pessoas
- Pode ser superficial demais
- Pode se tornar exaustivo, se demorado

✓ **TREINAMENTO ESPECÍFICO**

- Ideal para temas pontuais e grupos específicos
- Permite adentrar a fundo no conteúdo
- Pode não atingir a todo o público realmente necessários
- Exige maior energia e customização

■ PILAR 6 – CANAL DE COMUNICAÇÃO E DENÚNCIAS



- ✓ **DEFINIÇÃO DOS MEIOS**
 - Site na internet (segurança)
 - Telefone (idiomas)
 - E-mail (gerenciamento)
 - Caixas de acrílico (discrição)
 - Chat online (impessoalidade)
 - Caixa postal (pode parecer antiquado)
 - Denúncia verbal
 - Outros meios: mídia, relatório de auditoria, etc.

- ✓ **DEFINIÇÕES DOS NOMES**
 - Canal de Denúncias
 - Linha ou Canal da Ética
 - Ouvidoria
 - Etc.

Estabelecer todas as definições na Política de Canais de Denúncia e Encaminhamentos

■ PILAR 6 – CANAL DE COMUNICAÇÃO E DENÚNCIAS



- ✓ **CARACTERÍSTICA**
 - Seguro
 - Acessível
 - Divulgado
 - Confidencial
 - Convincente
 - Indutivo
 - Proteção à retaliação

- ✓ **FORMAS DE IMPLEMENTAÇÃO E GERENCIAMENTO**
 - Implementação e gerenciamento interno
 - Implementação externa e gerenciamento interno
 - Implementação interna e gerenciamento externo com supervisão interna
 - Implementação e gerenciamento externo com supervisão interna

■

PILAR 6 – CANAL DE COMUNICAÇÃO E DENÚNCIAS



- ✓ **ACESSIBILIDADE**
 - Aberto ao público interno
 - Aberto ao público externo
 - Aberto a todos os públicos
 - Somente denúncias identificadas
 - Permite denúncias anônimas

- ✓ **FEEDBACK AO DENUNCIANTE**
 - Demonstra seriedade e compromisso
 - Permite fornecer informações complementares
 - Possibilita estabelecer um diálogo
 - Serve de indicador

■

PILAR 6 – CANAL DE COMUNICAÇÃO E DENÚNCIAS



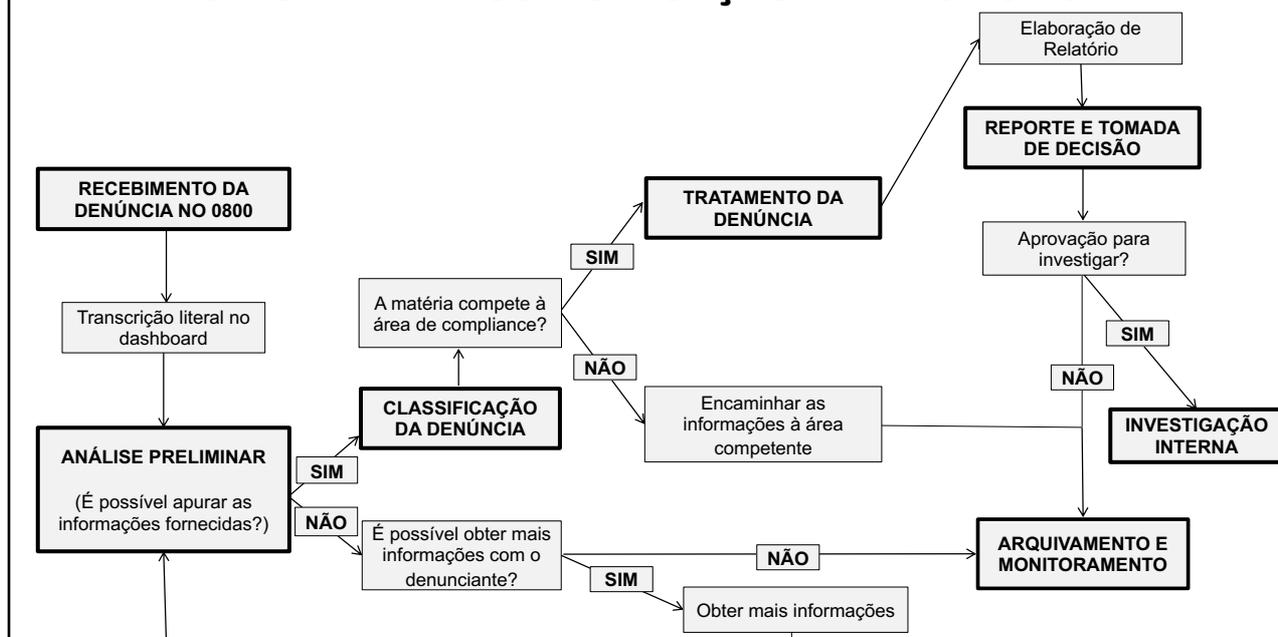
- ✓ **DASHBOARD DE GERENCIAMENTO**
 - Qual a forma de alimentação?
 - Quem tem acesso?
 - Permite acrescentar informações?
 - Permite o upload de arquivos (pdf, imagens, áudio, vídeo, etc.)?
 - Pode que qualquer registro seja apagado?
 - Permite estabelecer um histórico?
 - Permite classificar os tipos de reporte?
 - Permite estabelecer vínculos entre pessoas?
 - Permite identificar grupos de indivíduos?
 - Permite relacionar áreas ou regiões?
 - Gera indicadores e relatórios?
 - É uma ferramenta de inteligência!

PILAR 6 – CANAL DE COMUNICAÇÃO E DENÚNCIAS



1. RECEBIMENTO
2. REGISTRO
3. ANÁLISE PRELIMINAR
4. CLASSIFICAÇÃO
 - Identificar o denunciante e/ou sua motivação
 - Levantar todos os documentos sobre os fatos e os agentes envolvidos
5. TRATAMENTO
 - Elaborar uma rede de relacionamentos
 - Elaborar uma linha do tempo
6. REPORTE E TOMADA DE DECISÕES
7. ARQUIVAMENTO E MONITORAMENTO

PILAR 6 – CANAL DE COMUNICAÇÃO E DENÚNCIAS





PILAR 7 – INVESTIGAÇÕES INTERNAS

RECOMENDAÇÕES OBRIGATÓRIAS

- ✓ **UMA INVESTIGAÇÃO ANALISA FATOS E RESPONDE ADEQUADAMENTE**
- ✓ **ISONOMIA E IMPARCIALIDADE SÃO FATORES FUNDAMENTAIS**
- ✓ **PROTEGER SEMPRE OS INTERESSES DA ORGANIZAÇÃO**
- ✓ **INVESTIGAÇÃO CORPORATIVA NÃO É FBI, POLÍCIA, CSI, ETC.**
- ✓ **RESPEITAR AS PESSOAS E AS LEGISLAÇÕES VIGENTES**
- ✓ **SEMPRE TER EM MENTE ONDE SE QUER CHEGAR**
- ✓ **REPORTE E TOMADA DE DECISÕES**
- ✓ **ARQUIVAMENTO E MONITORAMENTO**



PILAR 7 – INVESTIGAÇÕES INTERNAS

1º PASSO – DEFINIR A EQUIPE DE INVESTIGAÇÃO

- ✓ **CARACTERÍSTICAS:**
 - Conhecimento técnico sobre investigação corporativa;
 - Experiência prática;
 - Profissionalismo, discrição, integridade e respeito;
 - Objetividade e imparcialidade.
- ✓ **EQUIPE INTERNA** – geralmente organizações de grande porte ou para casos pequenos
- ✓ **INVESTIGADOR DESIGNADO** – utilização de profissionais de outras áreas relacionadas aos fatos (auditoria interna, finanças, jurídico, RH, etc.)
- ✓ **EQUIPE EXTERNA** – ausência de capacidade interna:
 - Tempo;
 - Conflito de interesses;
 - Conhecimento técnico;
 - Equipe qualificada;
 - Procedimentos robustos de obtenção, guarda, análise e reporte de documentos.

■ PILAR 7 – INVESTIGAÇÕES INTERNAS



2º PASSO – PLANNING MEMO (O PLANO DE INVESTIGAÇÃO)

- ✓ **INFORMAÇÕES DO CASO:** data, autor, a quem se destina, número da denúncia e assunto.
- ✓ **CONTEÚDO DE DENÚNCIA:** dividir em tópicos (indicar fatos e envolvidos, inclusive testemunhas)
- ✓ **ESCOPO DO TRABALHO:** fato a ser apurado, documentos e fontes a serem verificados, procedimento previsto; detalhamento do que se pretende fazer e resultados esperados;
- ✓ **LINHA DO TEMPO DOS FATOS:** construção da cronologia dos fatos
- ✓ **ORGANOGRAMA:** posição dos investigados, superiores, subordinados e terceiros relacionados;
- ✓ **EMPRESAS ENVOLVIDAS:** contratos, valores, origem da relação, responsáveis internos;
- ✓ **REDE DE RELACIONAMENTO:** eventual grupo que se relaciona a partir dos fatos;
- ✓ **HISTÓRICO DOS ENVOLVIDOS:** ainda que improcedente ou arquivado;

■ PILAR 7 – INVESTIGAÇÕES INTERNAS



2º PASSO – PLANNING MEMO (O PLANO DE INVESTIGAÇÃO)

- ✓ **MAPEAMENTO DOS PROCESSOS ENVOLVIDOS:** procedimento interno ou fluxograma;
- ✓ **POSSÍVEIS CENÁRIOS:** diferentes suposições e limitações acerca dos fatos e envolvidos;
- ✓ **PERGUNTAS EM ABERTO:** questionamentos que ainda não estão claros;
- ✓ **PESSOAS A SEREM OUVIDAS:** em ordem cronológica e o que se espera de cada;
- ✓ **DOCUMENTOS A SEREM ANALISADOS:** o que se espera;
- ✓ **PROFISSIONAIS DESIGNADOS;**
- ✓ **SUPERVISORES RESPONSÁVEIS:** a quem será o reporte imediato;
- ✓ **PRAZO PARA A CONCLUSÃO:** sujeito a dilação (justificada)

PILAR 7 – INVESTIGAÇÕES INTERNAS

3º PASSO – OBTENÇÃO E ANÁLISE DE DOCUMENTOS

- ✓ **EXISTE UMA POLÍTICA DE RETENÇÃO DE INFORMAÇÕES**
 - Direito de propriedade da empresa
 - Inviolabilidade da intimidade do colaborador
- ✓ **ACESSAR:**
 - Contratos;
 - Registros contábeis;
 - E-mails;
 - Nuvem e banco de dados em rede;
 - Dispositivos funcionais (computador, laptop, smartphone, etc.);
- ✓ **DOCUMENTOS ELETRÔNICOS**
 - Cópia Forense (reprodução com documentação de guarda e cadeira de custódia)
 - Ata notarial

PILAR 7 – INVESTIGAÇÕES INTERNAS

4º PASSO – ENTREVISTAS

- ✓ **NADA MAIS É DO QUE UMA DAS FASES** (muito mal compreendida, por sinal);
- ✓ **PODE TRAZER FATOS NOVOS OU CORROBORAR COM FATOS JÁ DESCOBERTOS;**
- ✓ **RELACIONE UMA ORDEM DE PRIORIDADE:** testemunhas, subordinados, denunciados, etc.;
- ✓ **ESCOLHA O LOCAL APROPRIADO**
 - Leve em conta a disponibilidade de tempo (evitar interrupções)
 - Acesso a banheiro, água, etc.
- ✓ **NÃO REALIZE A ENTREVISTA DESACOMPANHADO:** utilize alguém para tomar notas;
- ✓ **FAÇA UMA BREVE APRESENTAÇÃO:** sem expor precocemente informações que você já tenha;
- ✓ **DESENVOLVA UM BALIZAMENTO:** perguntas simples, que você já saiba as respostas (quando entrou na empresa, quais setores já atuou, tem registro na ficha funcional, etc.);



PILAR 7 – INVESTIGAÇÕES INTERNAS

4º PASSO – ENTREVISTAS

- ✓ **TRATE SEMPRE O ENTREVISTADO COM CORDIALIDADE E RESPEITO;**
- ✓ **JAMAIS AMEAÇE O ENTREVISTADO;**
- ✓ **E SE ELE EXIGIR UM ADVOGADO:** primeiro explique que não se trata de um interrogatório policial ou uma ação judicial e sim um procedimento interno, mas se insistir, não negue.
- ✓ **JAMAIS PROMETA O QUE NÃO SE PODE CUMPRIR OU GARANTIR O CUMPRIMENTO;**
- ✓ **NÃO APONTE PRECOCEMENTE QUAISQUER INCONSISTÊNCIAS**
- ✓ **SE HOUVER RESISTÊNCIA DO ENTREVISTADO:** explique a ele que:
 - Este é um processo da empresa para se apurar a “verdade”;
 - Ele é livre para sair ou ficar calado, mas esta talvez seja a melhor chance para contar a sua versão;
 - Apresente algumas evidências já identificadas
- ✓ **NUNCA ENTREVISTE DUAS PESSOAS AO MESMO TEMPO;**



PILAR 7 – INVESTIGAÇÕES INTERNAS

4º PASSO – ENTREVISTAS

- ✓ **CUIDADOS COM GRAVAÇÕES SECRETAS:** tanto suas, quanto do entrevistado;
- ✓ **NÃO HÁ NECESSIDADE DE REGISTRO:** ata com a assinatura do entrevistado;
- ✓ **APENAS EM CASOS DE CONFISSÃO:** recomenda-se que o procedimento seja formalizado em carta de próprio punho, escrita pelo entrevistado.;
- ✓ **REDIJA UM SIMPLES RELATÓRIO AO FINAL DA ENTREVISTA:** não confie na memória;
- ✓ **A ENTREVISTAS PODEM GERAR A BUSCA POR NOVA ANÁLISE DE DADOS OU REDEFINIÇÃO DO ESCOPO DA INVESTIGAÇÃO**
- ✓ **CUIDADO COM FATOS NOVOS:** talvez seja interessante abrir uma nova investigação ao invés de ampliar demais o escopo.



PILAR 7 – INVESTIGAÇÕES INTERNAS

5º PASSO – RELATÓRIO

- ✓ **SUMÁRIO EXECUTIVO;**
- ✓ **RESUMO DA DENÚNCIA;**
- ✓ **INVENTÁRIO DE NORMAS APLICÁVEIS:** políticas e procedimentos internos;
- ✓ **LISTA DOS ENVOLVIDOS:** denunciados, investigados, fatos imputados;
- ✓ **HISTÓRICO DOS ENVOLVIDOS:** tempo de casa, performance, registros funcionais anteriores;
- ✓ **BREVE EXPLICAÇÃO DOS MÉTODOS UTILIZADOS**
- ✓ **DETALHES SOBRE ANÁLISE DOCUMENTAL :** classificar como indícios ou evidências
- ✓ **DETALHES SOBRE AS ENTREVISTAS:** classificar como indícios ou evidências



PILAR 7 – INVESTIGAÇÕES INTERNAS

5º PASSO – RELATÓRIO

- ✓ **CONCLUSÃO:**
 - **PROCEDE**
 - O que (atos praticados)
 - Quem (identificar os envolvidos);
 - Como (modus operandi);
 - Quando (períodos narrados, organizando uma linha cronológica);
 - Onde (sob qual diretoria/unidade/área);
 - Porque (procurar entender a motivação do caso).
 - **NÃO PROCEDE**
 - **INCONCLUSIVO**
- ✓ **RECOMENDAÇÕES:** medidas de remediações e disciplinares (apresentar precedentes), planos de auditoria, auto reporte aos órgãos de fiscalização e controle, etc.

PILAR 8 – GESTÃO DE TERCEIROS E DUE DILIGENCE



- ✓ **OCDE/2014:** 75% dos casos de suborno analisados ocorreram por terceiros
- ✓ **HIPÓTESES DE “AQUISIÇÃO” DE RESPONSABILIDADE**
- ✓ **ALGUNS PONTOS A SEREM AVALIADOS**
 - O terceiro lhe representa perante agente público?
 - Seguidores críticos: advogado, contador, despachante, representante comercial, consultor, etc.
 - Sua região de atuação tem alto índice de percepção de corrupção?
 - Sua área de atuação tem histórico com corrupção, improbidade, etc.?
 - O terceiro tem interação com agentes públicos?
 - O terceiro foi ou é agente público?
 - O terceiro tem capacidade técnica para prestar o serviço?
 - O serviço existe?
 - A remuneração do terceiro é acima da média?
 - A remuneração do terceiro é baseada no êxito?
 - O terceiro tem relações políticas ou já fez doações de campanha?
 - O terceiro tem histórico de envolvimento em casos de corrupção, improbidade, etc.?

PILAR 8 – GESTÃO DE TERCEIROS E DUE DILIGENCE



1º PASSO – MAPEAR OS TERCEIROS

- ✓ **RELACIONAR TODOS OS STAKEHOLDERS (EXTERNOS)**
- ✓ **IDENTIFICAR OS TERCEIROS QUE REALMENTE PRECISAM DE ATENÇÃO**
- ✓ **DEFINIR UM PONTO DIVISOR**
 - Daqui para frente todos os “novos” terceiros serão analisados
 - Cuidado com aprovações emergenciais
 - Classificar o “antigos” terceiros: do maior risco ao menor risco
 - Estabelecer um plano de ação para analisar os “antigos” terceiros
- ✓ **ESTABELECE O PROCEDIMENTO:** interno ou consultoria externa
- ✓ **CRIAR MARCOS TEMPORAIS PARA RENOVAÇÃO PERIÓDICA**



PILAR 8 – GESTÃO DE TERCEIROS E DUE DILIGENCE



2º PASSO – BUSCAR E ANALISAR DE INFORMAÇÕES

- ✓ **PESQUISA INDEPENDENTE**
 - Internet
 - Bancos de dados públicos
 - Bancos de dados privados
- ✓ **ENVIO DE FORMULÁRIO E SOLICITAÇÃO DE DOCUMENTOS**
 - Estrutura empresarial
 - Quadro societário (identificar pessoas físicas)
 - Relacionamento com agentes públicos
 - Experiência profissional
 - Capacidade técnica
 - Relacionamento com o governo
 - Informações sobre processos ou investigações
- ✓ **VISITA *IN LOCO* E ENTREVISTAS**



PILAR 8 – GESTÃO DE TERCEIROS E DUE DILIGENCE



3º PASSO – ELABORAÇÃO DO RELATÓRIO

- ✓ **INFORMAÇÕES GERAIS**
 - Estrutura empresarial
 - Quadro societário (identificar pessoas físicas)
 - Local de estabelecimento e atuação
- ✓ **INFORMAÇÕES SOBRE OS ACHADOS**
 - Relacionamento com agentes públicos
 - Experiência profissional
 - Capacidade técnica
 - Relacionamento com o governo
 - Dados sobre processos e investigações
- ✓ **CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**
 - Não contratar ou rescindir o contrato
 - Contratar ou prosseguir com o contrato
 - Controles a serem implementados (cláusulas contratuais, prestação de conta, treinamento, etc.)

■ PILAR 9 – MONITORAMENTO E AUDITORIA



✓ MONITORAMENTO

- Interno: conduzido pela própria área de compliance
- Foco na melhoria continua
- Deve ser realizado de forma completa e continuada

✓ AUDITORIA

- Externo: realizado pela auditoria interna da empresa ou consultoria
- Foco nas falhas cometidas
- Realizada de forma aleatória e periódica

■ AVALIAÇÃO DE PROGRAMA DE COMPLIANCE



BENEFÍCIOS PARA A EMPRESA



RECONHECIMENTO PÚBLICO DO COMPROMETIMENTO COM A PREVENÇÃO E O COMBATE À CORRUPÇÃO



PUBLICIDADE POSITIVA PARA A EMPRESA, COM A POSSIBILIDADE DE USO DA MARCA PRÓ-ÉTICA



AVALIAÇÃO DO PROGRAMA DE INTEGRIDADE, COM ANÁLISE DETALHADA DAS MEDIDAS IMPLEMENTADAS

EMPRESA PRO ÉTICA 2018-2019

EMPRESA PRO ÉTICA 2017

Conheça as empresas Pró-Ética 2017

























Empresa Pró-Ética 2017

- 375 empresas solicitaram acesso ao sistema
- 198 empresas enviaram o questionário preenchido completamente
- 171 empresas cumpriram os requisitos de admissibilidade e foram avaliadas

<http://www.cgu.gov.br/assuntos/etica-e-integridade/empresa-pro-etica>

■ AVALIAÇÃO DE PROGRAMA DE COMPLIANCE



Um sistema de gestão antissuborno é desenvolvido para instaurar uma cultura antissuborno dentro de uma organização e implementar controles apropriados, o que por sua vez aumenta a chance de detectar subornos e reduz sua incidência em primeiro lugar. A ISO 37001 - Anti-bribery management systems - Requirements with guidance for use, fornece os requisitos e orientação para estabelecer, implementar, manter e aperfeiçoar um sistema de gestão antissuborno. O sistema pode ser independente ou integrado a um sistema de gestão geral.

Ele abrange suborno nos setores público, privado e sem fins lucrativos, incluindo suborno praticado em favor de e contra uma organização ou seus funcionários efetivos, além de subornos pagos por ou recebidos de terceiros. O suborno pode ocorrer em qualquer local, ser de qualquer valor e pode envolver vantagens ou benefícios financeiros ou não financeiros.

<http://www.abnt.org.br/publicacoes2/category/184-iso-37001>

■ Referências Bibliográficas



- BRASIL. Controladoria-Geral da União. *Programa de integridade: diretrizes para empresas privadas*. Brasília, set. 2015. Disponível em <<http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>>. Acesso em 02 nov. 2018.
- _____. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. *Manual prático de avaliação de programa de integridade em PAR*. Brasília, set. 2018. Disponível em <<http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/manual-pratico-integridade-par.pdf>>. Acesso em 24 fev. 2019.
- CUNHA, Matheus Lourenço Rodrigues da. *5 anos da Lei Anticorrupção: Podemos falar em efetividade?*. São Paulo: LEC, 2018. Disponível em <<http://www.lecnews.com.br/blog/5-anos-da-lei-anticorrupcao-podemos-falar-em-efetividade/>>. Acesso em 10 ago. 2018.
- _____. *Compliance obrigatório: DF adere à tendência nas contratações do setor público*. São Paulo: LEC, 2018. Disponível em <<http://www.lecnews.com.br/blog/compliance-obrigatorio-df-adere-a-tendencia-nas-contratacoes-no-setor-publico/>>. Acesso em 05 fev. 2018.
- _____. *Lei impõe a adoção de programa de compliance nos contratos com entes públicos*. São Paulo: LEC, 2017. Disponível em <<http://www.lecnews.com.br/blog/lei-impoe-a-adoacao-de-programa-de-compliance-nos-contratos-com-entes-publicos/>>. Acesso em 25 out. 2017.
- _____. *A evolução da legislação anticorrupção no Brasil e no mundo*. In: *Manual de Compliance*. São Paulo: ARC, 2017, p. Disponível em https://www.academia.edu/37744467/CUNHA_Matheus_Louren%C3%A7o_Rodrigues_da_A_evoluc_a_o_da_legislac_a_o_anticorrupt_a_o_no_Brasil_e_no_mundo_In_LAMBOY_Christian_Kar_de_Coord_.Manual_de_Compliance_Sa_o_Paulo_Instituto_ARC_2017_p_131-177
- _____; EL KALAY, Márcio. *Manual de Compliance. Compliance Mastermind. Vol. 1*, São Paulo: LEC, 2019.
- ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. Criminal Division of the U.S. Department of Justice and the Enforcement Division of the U.S. Securities and Exchange Commission. *A Resource Guide to the FCPA U.S. Foreign Corrupt Practices Act*. Disponível em <<https://www.justice.gov/criminal-fraud/fcpa-guidance>>. Acesso em 20 nov. 2018.
- _____. Criminal Division of U.S. Department of Justice. Fraud Section. *Evaluation of Corporate Compliance Programs*. Disponível em <<https://www.justice.gov/criminal-fraud/page/file/937501/download>>. Acesso em 02 mai. 2019.
- _____. U.S. Department of Justice. *Deputy Attorney General Sally Quillian Yates Delivers Remarks at New York University School of Law Announcing New Policy on Individual Liability in Matters of Corporate Wrongdoing*. Disponível em <<https://www.justice.gov/opa/speech/deputy-attorney-general-sally-quillian-yates-delivers-remarks-new-york-university-school>>. Acesso em 20 nov. 2018.
- MAZZUOLI, Valério de Oliveira; CUNHA, Matheus Lourenço Rodrigues da. Compliance: de instrumento de sustentabilidade empresarial a mitigador de violações a direitos humanos e fundamentais. In: *Revista de Direito Público*, nº 18, Lisboa, jul.-dez. 2017, p. 157-204.

OBRIGADO!

matheus@t4compliance.com

www.t4compliance.com



Matheus Cunha

<https://goo.gl/ysrTmy>