

**Inspere
LLC Direito Empresarial**

Wand de Souza Terto

Compliance: Investigações Internas

São Paulo

2020

Wand de Souza Terto

Compliance: Investigações Internas

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao programa de LLC. Direito Empresarial como
requisito parcial para a obtenção do título de
pós-graduado em Direito

Orientadora: Profa. Pamela Gabrielle Romeu
Gomes Roque

São Paulo

2020

Wand de Souza Terto

Compliance: Investigações Internas

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao programa de LLC. Direito Empresarial como requisito parcial para a obtenção do título de pós-graduado em Direito

Orientadora: Profa. Pamela Gabrielle Romeu Gomes Roque

Banca Examinadora

Pamela Gabrielle Romeu Gomes Roque

Insper Instituto de Ensino e Pesquisa

Resumo

Este trabalho tem como objetivo explicar o que é, e como são realizados os processos de Investigações Internas corporativas, isso devido ao fato de que este ainda é um tema de recorrente dúvida em departamentos jurídicos. Por meio desta pesquisa, busca-se delimitar as responsabilidades de um investigador interno frente à uma autoridade pública, através de procedimentos que visem delimitar o escopo investigado, bem como posicionar quaisquer empresas privadas em decorrência de eventual litígio, ou ação criminal que venham a sofrer no curso de suas operações.

Palavras-chave: Investigação Interna. Compliance. Investigações

Abstract

This project research aims to explain an internal corporate investigations process, as an important factor of recurring questions in legal departments, looking forward to delimiting investigator's responsibilities throughout specific standards, and enabling private companies to be in a better position during a litigation, or criminal investigation in the course of its existence.

Keyword: Internal Investigation. Compliance. Investigation.

Sumário

INTRODUÇÃO	07
PROGRAMAS DE ÉTICA E COMPLIANCE	08
CANAIS DE DENÚNCIA	10
O QUE É UM CANAL DE DENÚNCIA?	11
O PROCESSO DE INVESTIGAÇÃO	12
CONFLITOS DE INTERESSES	15
O RELATÓRIO DE INVESTIGAÇÃO E DEMAIS DOCUMENTOS INERENTES AO PROCESSO	16
COMUNICANDO O RESULTADO DE UMA INVESTIGAÇÃO	17
CONCLUSÃO	18
REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS	20

1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa tem como objetivo explicar por meio científico o que são Investigações Internas no ambiente empresarial, isso em função da complexidade por trás de seus processos, e da habilidade esperada do investigador responsável por conduzir tais investigações, cabendo-lhe ainda a responsabilidade de apresentar resoluções efetivas que garantam e possam proteger os interesses da empresa.

Por meio desta pesquisa, buscaremos esclarecer quais são os limites e as responsabilidades de uma investigação interna empresarial no âmbito privado, observando o limiar da legalidade e da ética profissional com a qual um empresa deve operar sob égide legal de sua respectiva jurisdição.

Além disso, a pesquisa estará pautada em abordar questões relacionadas a como fazer um processo de Investigações Internas, isso devido ao fato de que grande parte da bibliografia que trata deste tema ainda ser encontrado, em sua maioria, língua estrangeira, mas também, devido ao fato de que as habilidades e qualificações exigidas por profissionais das áreas de Investigações Internas ainda ser pouco explorado no Brasil. Sendo assim, será em decorrência das dúvidas a respeito dos processos de investigação interna que esta pesquisa buscará recomendar as habilidades esperadas do profissional de investigação, bem como a respeito das metodologias que serão utilizadas no cotidiano do investigador dedicado a apurar desvios decorrentes da violação do código de conduta de suas empresas, ou ainda da ilegalidade praticada por seus funcionários, que por sua vez comprometem e expõem a reputação e a integridade de uma entidade empresarial jurídica.

Por fim, esta pesquisa terá como objetivo incitar uma discussão sobre um tema atual, porém dada a falta de regulamentação em sua prática, que acaba por gerar dúvidas, quanto a metodologia utilizada na apuração dos fatos, bem como das ações corretivas ou medidas disciplinares praticadas em caso de confirmação de desvios. Outrossim, buscará elucidar um problema real e vivenciado por departamentos jurídicos e de Compliance, em decorrência das preocupações reportadas por funcionários ou demais stakeholders por meios de canais de denúncia disponibilizados pela companhia para esta finalidade, isso considerando que o tema ainda não é profundamente explorado ou tenha sido suficientemente debatido, isso considerando tanto o levantamento bibliográfico desta pesquisa, quanto com o trabalho de outros colegas deste curso.

2 PROGRAMAS DE ÉTICA E COMPLIANCE

Programas de ética e compliance se destacam cada vez mais em decorrência da constante necessidade de empresas avaliarem e mitigarem seus riscos operacionais de conformidade. Como um dos pilares da governança corporativa, a área de Compliance em uma organização ganha cada vez mais representatividade em processos decisórios na tomada de decisões.

Com o advento da *Foreign Corrupt Practices Act of 1977* (FCPA) nos Estados Unidos, inúmeros foram os casos investigados pelo Departamento de Justiça (Department of Justice – DOJ), envolvendo ilegalidades em empresas norte-americanas¹.

Segundo Wallace Timmeny², o papel do promotor, estava limitado a determinar quaisquer das previsões de violassem o Artigo 18 U.S.C § 602 do Código Criminal Federal Americano. Por meio da Security Exchange Commission (SEC), o promotor tinha como objetivo verificar os meios utilizados por inúmeras corporações norte-americanas³ que mantiveram práticas financeiras não registradas em seus livros contábeis. Por meio de ações para garantir a transcrição dos fatos observados durante o processo de investigação, permitiu identificar que grande parte dos pagamentos feitos com o objetivo de obter uma vantagem indevida a operações daquelas empresas se dava principalmente por meio de agentes ou prestadores de serviços, que atuavam em nome das grandes cooperações fazendo o pagamento de suborno ou propina à agentes públicos e até mesmo privados, e com isso tais irregularidades ficavam maquiadas em seus respectivos balanços, sem a devida transparência do ato praticado.

Outro ponto observado por Timmeny é que apenas uma pequena parte das verbas eram utilizadas efetivamente para promoção de campanhas daquelas, empresa, enquanto que grande parte parecia ficar os aqueles agentes intermediários, ou aqui com oficiais do governo, no então conhecido “pagamento questionável”,

¹ Foreign Corrupt Practices Act of 1977, Pub. L. No. 95-213 §§ 102-104, p1 Stat. 1494 (codified at 15 U.S.C. §§78a, 78m, 78dd-1, 78dd-2, 78ff (Supp. V 1981)), reprinted in Appendix I, *infra*.

² Former Deputy Director, Division of Enforcement, SEC. Presently a partner of Kutak, Rock and Huie, Washington, D.C.

³ Foreign & Corrupt Bribes: Hearings on S.3133, Before the Senate Committee on Banking, Housing and Urban Affairs 94th Cong., 2nd Sess. 3 (1976).

também chamado de “suborno” com o objetivo de obter uma vantagem indevida, que não seria obtida, se não por meio de práticas desleais.

Conhecida mundialmente, a FCPA é uma lei aplicável mundialmente e que pode responsabilizar administradores, diretores, funcionários, e representantes de empresas norte-americanas, ainda que estas não estejam em território americano, tendo portanto, aplicação extraterritorial.

É nesse contexto que grandes corporações, por meio de seus programas de governança corporativa, buscam se utilizar de pelo menos três mecanismos de defesa para garantir a integridade de seus negócios por meio de mecanismos de Controles Internos, Compliance e Auditorias.

Segundo a FASB (*Financial Accounting Standards Board*), os Controles Internos são um conjunto de políticas e procedimentos, desenvolvidos e operacionalizados com o objetivo de garantir a transparência e acuracidade das demonstrações financeiras e de seus respectivos processos utilizados para chegar a tal resultado, isso devidamente em conformidade com os princípios gerais da contabilidade geralmente aceitos internacionalmente. Ainda neste contexto, segundo o COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*), tais controles asseguram atingir os objetivos de forma correta e efetiva por meio de processos robustos que se bem executados, resultam no atingimento de um determinado resultado.

Compliance, ou Programa de Compliance, geralmente é definido como um programa formal constituído de políticas, procedimentos e outras ações com o objetivo de prevenir, detectar e sanar violações a leis e/ou regulamentações locais ou internacionais ou normas internas à organização. Mais que a simples e mera existência de um código de conduta, um programa de Compliance efetivo é parte integrante do processo de gestão da empresa. Por exemplo, se a área comercial de uma empresa é seu coração, à área de Compliance deve-se sua alma. Em outras palavras, um programa de compliance visa enaltecer não apenas os resultados e reputação de uma organização, mas como tais resultados operacionais e sua reputação impactam na perpetuidade e razão de ser daquela empresa.

Por fim, temos a área de Auditoria, que segundo o Conselho Regional de Contabilidade de Estado de São Paulo, são atividades desenvolvidas no segmento de fiscalização de auditoria, analisar as publicações do Relatório dos Auditores Independentes, as informações dos órgãos reguladores tendo por escopo aferir os

aspectos de validade dos trabalhos efetuados em consonância com as normas de auditoria do Conselho Federal de Contabilidade⁴.

Mas afinal, para que um programa de compliance seja efetivo, é preciso aguardar uma avaliação externa e identificar as fragilidades da empresa? Ainda, como posso assegurar que os valores de uma organização estão devidamente enraizados em sua cultura, ou por fim, como mobilizar uma organização por meio de seus funcionários a agir proativamente, mitigando riscos financeiros e de cunho reputacional? É neste contexto que iremos explorar a existência e eficácia dos conhecidos canais de denúncia.

3 CANAIS DE DENÚNCIA

Uma cultura positiva para a disseminação de qualquer programa de compliance é crucial. É preciso encorajar que funcionários e demais stakeholders possam reportar de forma voluntária quaisquer preocupações que tenham quanto a potenciais violações de regras e procedimentos na empresa. São várias as formas pela qual um funcionário pode reportar sua preocupação.

Os canais internos de denúncia de empresas surgem por meio de sistemas ou procedimento baseado no testemunho, onde é possível que um funcionário ou qualquer outro stakeholder da organização possa reportar um preocupação a respeito de irregularidades ou infrações legais. Para isso, remontamos a origem do surgimento deste mecanismo de denúncia.

Tendo os Estados Unidos da América, como pioneiro nesta prática em função dos mais variados escandalos financeiros, surge a lei Sarbanes-Oxley (SOX), provendo o surgimento da criação de códigos de conduta, bem como a implementação de canais de denuncia, em que fosse possível a funcionários reportarem de formar anomia e/ou confidencial. Na União Européia, por exemplo, destaca-se a recente implementação de mecanismos de governança corporativo mais robustos para as empresas listadas em bolsas de valores, e observando as mais variadas leis locais penais locais dos países pertencentes ao bloco.

Com a crise financeiro de 2008 e a descoberta de casos graves de corrupção em diversos governos, tem-se percebido uma pressão social que tem demandado

⁴ 2020, Conselho Regional de Contabilidade de São Paulo

maiores níveis de transparência e ética. A figura do denunciante tem se convertido, nos últimos anos, em um dos meios mais eficazes para se descobrir irregularidades, comportamentos contrários ao código de conduta da empresa, corrupção, fraude etc. Desta forma, cada vez mais organizações tem buscando conscientizar-se sobre a importância e necessidade de implementar sistemas e programas de Compliance que permitam prevenir, ou pelo ao menos, reduzir irregularidades que possam vir a ser cometidos.

É por meio do canal de denúncia que se encontra uma maior forma para manter um diálogo vivo entre denunciante e empresa a respeito de irregularidades, assim como, ajudar empresas a se posicionar diante de eventuais questionamentos legais. Independente do meio utilizado, o mais importante para qualquer organização empresarial é assegurar que o canal de denúncia esteja disponível para todos, preferencialmente de modo a proporcionar uma experiência em que o funcionário que venha a declarar suas preocupações o faça, sem medo de retaliação⁵.

4 O QUE É UM CANAL DE DENÚNCIA?

Um canal de denúncia é um meio confiável pelo qual um determinado funcionário, ao se deparar diante de uma possível violação de regras, políticas, procedimento ou ainda, quando diante de violações legais, possa fazê-lo de forma segura, por exemplo, ao seu gestor, departamento de recursos humanos, departamento jurídico, ombudsman, por meio de e-mails e centrais de atendimento especificadas, ou ainda, diretamente junto ao Compliance Officer.

Independentemente do canal que vier a ser utilizado, os funcionários que vierem a reportar suas preocupações devem fazê-lo de forma que se sintam seguros, caso contrário, seu programa de Compliance estará fadado ao fracasso. Além disso, outro fator chave a ser utilizado em um canal de denúncia é a confidencialidade.

A empresa possui uma responsabilidade muito grande em garantir a confidencialidade, mas também o departamento de Compliance e alta liderança são peças-chaves, para engajar os seus funcionários para reportarem suas denúncias, sob as bases da confidencialidade e a proibição à retaliação.

⁵ Injunção da pena de talião; aplicação de uma pena idêntica à ofensa ou ao delito praticado. Ação de responder ou de revidar uma injúria ou agressão; represália, desforra.

Com os dados coletados pelo canal de denúncia, a empresa está pronta para iniciar uma investigação para apurar os fatos e/ou evidências apresentadas. Uma boa investigação carece de fatos, não de quem a está reportando ou mesmo de sua posição na organização.

A empresa ainda pode decidir se o canal de denúncia será gerenciado por recursos internos da empresa ou, até mesmo, externo, onde a empresa subcontrata uma empresa para ser responsável pelo canal. A escolha se o canal será interno ou externo dependerá do grau de confidencialidade que os funcionários manterão os temas reportados.

Por fim, seja seu canal de denúncia interno ou externo, o mais importante é permitir que uma preocupação possa ser aberta de forma anônima. A simples possibilidade de reportar de forma anônima, incentiva o reporte, sem qualquer medo de retaliação. Como mencionado anteriormente, qualquer processo de investigação deve ser baseado em fatos.

“Fato são coisas teimosas; e quaisquer que sejam nossos desejos, inclinações ou ditames de nossas paixões, não podem alterar o estado dos fatos e evidências⁶”. (ADAMS, 1965)⁷.

5 O PROCESSO DE INVESTIGAÇÃO

Um processo de investigação se inicia a partir do momento em que se reporta/identifica um desvio interno. Para que uma investigação seja efetiva, é esperado que ao menos dois elementos básicos sejam reportados: o que aconteceu e quem está envolvido.

Pode parecer básico, mas é fundamental entender o que está sendo investigado, isso para que o investigador designado dê atenção ao objetivo da investigação. Uma investigação pode revelar outros atos contrários às políticas e aos procedimentos da organização, ainda que tais desvios sejam identificados, estes devem ser investigados de forma isolada e não podem contaminar a alegação de desvio inicialmente reportada, por exemplo: “em uma alegação reportada por meio de

⁶ John Adams, No. 64. Rex v. Wemms, in 3 LEGAL PAPERS OF JOHN ADAMS 98, 269 (L. Kinvin Wroth & Hitler B. Zobel eds., 1965)

⁷ See id.

seu canal de compliance, surge a alegação de que um gestor de equipes está interferindo no processo de contratação de fornecedores, indicando apenas empresas de sua rede de relacionamentos”⁸. Em linhas gerais, a alegação reporta que o procedimento de seleção de fornecedores não está sendo seguido. Entretanto, no curso desta mesma investigação, ao fazer o *due diligence* das empresas, o investigador observa que uma das empresas que o funcionário recomenda a contratação pertence a um de seus familiares, neste momento, nos deparamos com um outro desvio, qual seja, o de conflito de interesses.

A investigação agora tem duas alegações, a primeira, não seguir o procedimento de qualificação e homologação de fornecedores de forma adequada, e a segunda alegação, a de potencial conflito de interesses entre as partes. Note que neste exemplo, as alegações de desvio podem ou não estar relacionadas, isso irá depender da avaliação que o investigador vier a fazer. Ou seja, pode ser confirmado um potencial conflito de interesses, mas a contratação não foi efetivada, assim como, pode ocorrer a influência no processo de decisão de contratação de fornecedores, mas a empresa selecionada não foi a de um familiar.

O processo de investigação consiste exatamente em trazer luz à alegação do desvio reportada por meio do canal de denúncias. Outro ponto a se levar em consideração é que nem sempre quem reporta uma preocupação tem uma visão geral do processo, por isso a importância de determinar um investigador que tenha capacidades técnicas e holísticas capazes de identificar o risco do processo. Por exemplo, é no mínimo curioso que um advogado possa revisar procedimentos de controles internos, sem estar devidamente habilitado ou conhecer os riscos inerentes daquela área, assim como seria no mínimo curioso que a área de segurança da informação pudesse auditar relatórios financeiros.

De fato, o processo de investigação não visa determinar que o investigador precisa ser um advogado, um contador, ou mesmo um administrador, se o investigador possuir as competências técnicas necessárias ao seu processo de investigação, certamente ele estará habilitado a liderar o processo de investigação.

Mais que entender o processo como tal, espera-se que o investigador seja capaz de identificar potenciais testemunhas envolvidas ou que possam ter

conhecimento técnico do processo. É no decorrer da apuração dos fatos que o investigador aprende sobre o processo.

Um dos mecanismos de qualquer processo de investigação é registrar fato e testemunhos sobre o ocorrido. Recomenda-se que o investigador, ao entender o processo, possa por exemplo, identificar perguntas úteis e necessárias para entrevistar as pessoas durante o seu processo de investigação. Lembre-se, o investigador não é um policial⁹, é fundamental que o investigador se coloque em uma posição de neutralidade. Seu papel é fazer perguntas, e não interrogar as pessoas como se elas fossem criminosas, por isso reforçamos que uma investigação consiste em uma avaliação de fatos e não de pessoas.

Antes de iniciar uma investigação, o investigador precisa entender o que ele está investigando, quais são as evidências, a veracidade das evidências e, por fim, se as alegações foram ou não confirmadas. Para isso, suas perguntas devem ser estruturadas com o objetivo de responder se o risco alegado foi confirmado ou não.

Voltemos ao exemplo anterior sobre a possível violação de um processo de homologação de fornecedores. Que tipos de perguntas é preciso saber para confirmar se houve uma violação do procedimento de contratação de fornecedores: (i) Quem são as partes envolvidas? (ii) A violação está ocorrendo dentro da área de compras ou existe outra área influenciando no processo decisório? (iii) Existe alguma previsão de exceção ao processo para esta conduta, por exemplo, trata-se de um fornecedor único? (iv) Quem são os fornecedores? (v) Estes fornecedores são da esfera pública ou privada? (vi) Existe um contrato entre as partes? (vii) Qual o vínculo dos fornecedores com os tomadores de decisão? (viii) Qual o valor implicado nesta operação? (ix) É a primeira vez que isso acontece? (x) Na hipótese de não ter contratado, houve pagamentos anteriores aquele fornecedor? (xi) Quais foram os serviços contratados? (xii) Em qual centro de custos aquela despesa foi registrada? (xiii) Quem aprovou a contratação anterior? (xiv) Há previsões de segregação de função, ou o requisitante foi o aprovador da solicitação de compras? E tantas outras necessárias que o investigador avaliar serem necessárias para responder a sua alegação.

Não importa a quantidade de perguntas, desde que elas satisfaçam as respostas do investigador quanto ao desvio que estiver sendo investigado. Além disso,

⁹ CAIADO, Ricardo, Brazil: Handling Internal Investigations, 2019.

o investigador deve lembrar de que o processo de investigação é confidencial, portanto, o nome de suas testemunhas deve ser preservado e compartilhado apenas diante de uma necessidade real de fazê-lo. Lembre-se que até mesmo o próprio investigador, poderá ser investigado, por isso sua imparcialidade deve ser inquestionável em qualquer processo.

6 CONFLITOS DE INTERESSES

Um conflito de interesses nada mais é do que uma relação em que um determinado indivíduo acaba tirando vantagem de uma determinada relação a seu favor. Esse entendimento é o mesmo em processos de investigação. Imagine por exemplo que duas pessoas da mesma família estejam envolvidas em um processo de investigação, um na condição de investigador e outro na condição de investigado. No mínimo, o resultado desta investigação será passível de questionamentos. Isso devido a ausência de imparcialidade no processo.

Ao designar um investigador para apurar um possível desvio de políticas e procedimentos internos, assegure-se de fazer um prévio *due diligence* das partes. Busque entender se existe alguma relação familiar ou de subordinação entre as partes, ou mesmo eventuais outras relações que possam fazer com que os resultados da investigação sejam comprometidos.

Por fim, ao comunicar um investigador sobre a necessidade de designá-lo a uma determinada atividade, não abra todo o caso, lembre-se que um processo de investigação pode revelar não apenas uma pessoa envolvida, como várias outras que contribuíram com aquele desvio, seja ou não intencional. A previsão de neutralidade em qualquer processo de investigação deve ser sempre que possível assegurado pelo Compliance Officer, ou ainda por aquele que vier a designar um investigador a uma determinada alegação de violação interna. Independentemente do resultado, tenha em mente que até mesmo a investigação feita naquela ocasião poderá ser investigada, e caberá às partes envolvidas assegurar-se da respectiva segregação de função ao determinar um investigador competente.

7 O RELATÓRIO DE INVESTIGAÇÃO E DEMAIS DOCUMENTOS INERENTES AO PROCESSO

Em varias ações judiciais, a condução de Investigações Internas tem se tornado um prática regular. Isso posto, destaca-se apurar desde pequenos desvios, como por exemplo, questões comportamentais de um funcionário, até questões mais complexas, como pagamento de suborno a oficiais do governo. Em ambas situações é fundamental ter o apoio da área jurídica na elaboração do relatório.

Mas, afinal, o vem a ser este relatório de investigações? Trata-se do meio pelo qual o investigador buscará documentar, por meio da coleta e revisão de documentos, entrevistas com os mais variados testemunhos, e que tenha como objetivo fazer uma determinação quanto a confirmação ou não de um desvio de conduta reportado, seja por meio de um canal de denúncias, seja por outros meios, quanto a um potencial litigio as partes envolvidas, sejam para os individuos, seja para a própria empresa.

Normalmente, a decisão de elaborar ou não um relatório de investigação, dependerá do nível de risco da violação identificada, tendo normalmente como objetivo a apresentação a uma liderança com nivel de senioridade suficiente e com capacidade de tomada de decisão quanto as ações corretivas a serem recomendadas. Dentre a liderança senior, pode-se destacar, por exemplo, Diretores Jurídicos, *Compliance Officers*, Gerencia Senior, Comitês de Auditoria, ou ainda ao próprio corpo executivo da organização, como conselheiros e até mesmo a presidência.

Ao elaborar o relatório, é fundamental ter em mente que sua estrutura seria a mesma adotada se empresa estivesse sendo questionada em juízo. Por exemplo, ele deve conter informações uteis e que sejam capazes de responder a eventuais questões associadas a riscos identificados, que poderiam e/ou levaram a confirmar uma infração, bem como, as ações adotadas pela empresa.

Um dos erros mais comuns de um processo de um relatório de investigação, é quando, devido a uma questão de conflito de interesses, o investigador tenta obstruir o resultado da investigação. Ou seja, ciente de que o desvio fora cometido, o investigador se vê em uma posição de não apresentar a causa raiz do problema, entretanto maqueia o processo adotando uma posição em que sua credibilidade pode ser questionada. Em outras palavras, não é esperado que todo e cada desvio do código de conduta da empresa esteja previsto em detalhes em um relatório de investigação, entretanto, dado o risco associado ao desvio, é no minimo razoavel que

a empresa tenha a capacidade de expor os fatos no relatório, ao invés de mantê-los fora por receio de criar um litígio. Ao adotar tal conduta, a empresa, por meio de seus representantes não estão fazendo outra coisa, senão, evidenciar sua falhas em termos de controles internos, e com relação a sua transparência e integridade.

Sendo assim, destacamos alguns dos principais erros encontrados em um relatório de investigação: Acobertar fatos relevantes que desencadaram o processo de investigação; Conflitos de Interesses; Escolha e Credibilidade das testemunhas; Não reportar o que mais foi encontrado além da alegação inicial; Credibilidade das evidências; superficialidade e falta de detalhes; informações que não levam a nenhuma conclusão; Imparcialidade por parte do investigador; ou ainda, a falta de uma revisão independente por parte do departamento jurídico quanto aos desvios encontrados.

Por fim, destaca-se que não existe um modelo específico para se escrever um relatório. É preciso entender que nem sempre todos irão concordar com o que foi reportado, isto é, o conflito será inevitável, afinal cada um irá ler o que quer entender. Entretanto, é esperado que ao escrever um relatório, que o investigador tenha em mente quem será sua audiência, ou seja, quem vai ler o relatório. Por exemplo, se o seu relatório vier a ser lido por uma autoridade da justiça, evitar a autossabotagem observando os principais erros encontrados em um relatório de investigação mencionados anteriormente, mostrando credibilidade e imparcialidade com relação a investigação feita, o que por sinal, poderá potencialmente posicionar a empresa em termos de transparência e integridade de maneira a resultar um abrandamento de eventuais penas ou sanções legais que possam resultar de um eventual litígio.

8 COMUNICANDO O RESULTADO DE UMA INVESTIGAÇÃO

Conforme explicado nos capítulos anteriores deste trabalho, pudemos evidenciar as mais variadas etapas de um processo de investigação, bem como dos riscos associados a uma investigação que não busque elucidar de forma clara, objetiva e transparente um determinado desvio interno as autoridades quando uma empresa estiver diante de uma fiscalização.

Mais do que o próprio relatório de investigação em si, preciso especificar de maneira clara e eficaz nos riscos de uma investigação. Começamos dizendo o resultado da investigação buscou apurar todos os fatos inerentes ao desvio, e que o

plano de ação para evitar sua reincidência buscou avaliar, não apenas os fatos, mas também a causa raiz do seu ocorrido. Ou seja, antes de definir um plano de ação, é preciso ter claro, qual foi a raiz do problema¹⁰. O principal propósito de uma investigação é explicar de forma inquestionável o que aconteceu, e seu porquê, para então, poder definir o que será feito no futuro que irá prevenir que o desvio encontrado possa ocorrer novamente.

Um ação adicional a ser considerada, por exemplo, é separar hipóteses de fatos, ou seja, não é porque uma testemunha disse que acredita que algo ocorreu que isso deve ser considerado como um fato se não houver elementos que suportem tal alegação. Fatos são elementos concretos, eles não se adaptam aos interesses das partes.

Por fim, também recomendamos estruturar o resultado de sua investigação de forma lógica, por exemplo, por meio de cronogramas detalhando os fatos, testemunhos, incoerências de discursos, versão dos fatos reportados e principalmente, a credibilidade das testemunhas. Na hipótese de haver evidências concretas do desvio, documente cada uma, atribua elementos contextuais e acesse a credibilidade dos documentos, é fundamental verificar a fonte com mais de uma testemunha para verificar se a evidencia apresentada de fato endereça o objeto da investigação. Com isso, o investigador estará posicionado a apresentar não apenas o seu parecer dos fatos, como também recomendar e propor ações efetivas ao risco apurado.

9 CONCLUSÃO

Com isso, conforme apuramos nesta pesquisa, uma investigação interna não é apenas um processo padrão, requer independência e imparcialidade, principalmente quando envolver relações de potenciais conflitos de interesse. Não só o investigador, mas também a empresa tem responsabilidade em garantir a confidencialidade e não retaliação.

Entendemos que não é o papel do investigador atuar como um agente fiscalizador, ou tão pouco uma autoridade da justiça, mas, sim, de reportar fato de

¹⁰ McKey, Robert B. ATTICA: The Anatomy of an Investigation, 1972

forma objetiva, específica e detalhada, bem como apresentar suas conclusões baseando-se em fatos.

Conforme observamos no no capítulo 5, não importam quantas perguntas tenham que ser feitas, ou mesmo a quantidade de encontros que precisem ser agendados, desde que as respostas satisfaçam e suportem o desfecho da investigação. Por fim, ainda que o investigador não seja uma autoridade da justiça, lembre-se que relatórios de investigação podem ser auditados, e por isso, destacamos a de forma objetiva a necessidade de não obstruir ou maquear os fatos de sua investigação. Sendo assim, é munido de elementos factuais decorrentes do processo de uma investigação interna, acreditamos que tais práticas, venham não apenas amenizar a aplicação de multas e demais sanções que possam ser aplicadas a empresa, como também poderá posicioná-la de forma competitiva no mercado, sendo um diferencial seu comprometimento com a ética e com a transparência.

10 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CAIADO, Ricardo. Americas Investigations Review 2020: brazil: handling internal investigations. Brazil: Handling Internal Investigations. 2019. Campos Mello Advogados. Disponível em: <https://globalinvestigationsreview.com/benchmarking/americas-investigations-review-2020/1196468/brazil-handling-internal-investigations>. Acesso em: 09 out. 2020.

DELOITTE (comp.). Soluções: programas de ética e compliance. Programas de ética e compliance. 2020. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/risk/solutions/programas-de-etica-compliance.html#>. Acesso em: 09 out. 2020.

ESPÍN, Rosa. El canal de denuncias Internas en la actividad empresarial como Instrumento del compliance. 2017. Universitat Autònoma de Barcelona. Departament de Dret Públic i de Ciències Historicojurídiques. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=-jlfygEACAAJ&dq=o+que+%C3%A9+um+canal+de+denuncia&hl=en&sa=X&ved=2ahUKEwjAkPiiiKfsAhVeJrkGHRL0CSQQ6AEwBXoECAAQAQ>. Acesso em: 09 out. 2020.

FASB (org.). Accounting Standards Codification: basic view user guide. Basic View User Guide. 2020. Financial Accounting Standards Board. Disponível em: https://asc.fasb.org/cs/ContentServer?c=Document_C&cid=1176174860310&d=&pageName=FAF%2FDocument_C%2FCodDocumentPage&sitepfx=FAF. Acesso em: 09 out. 2020.

HARJANI, Sunil R.. *Litigation: top 10 mistakes in internal investigation reports*. *Litigation: American Bar Association*. Chicago, Illinois, EUA, 2018. p. 37-41. Disponível em: <https://heinonline.org/HOL/P?h=hein.journals/lab44&i=179>. Acesso em: 09 out. 2020.

Hines, Christopher T. "Returning to First Principles of Privilege Law. Focusing on the Facts in Internal Corporate Investigations." *University of Kansas Law Review*, vol. 60,

no. 1, October 2011, p. 33-88. Disponível em: <https://heinonline.org/HOL/P?h=hein.journals/ukalr60&i=35>. Acesso em: 09 out. 2020.

KRAL, Ron. Effective Corporate Compliance Programs. 2010. Disponível em: <https://www.corporatecomplianceinsights.com/effective-corporate-compliance-programs-ron-kral-candela/>. Acesso em: 09 out. 2020.

McKay, Robert B. "*Attica: The Anatomy of an Investigation.*" *Chicago-Kent Law Review*, vol. 49, no. 2, Fall-Winter 1972, p. 139-160. Disponível em: <https://heinonline.org/HOL/P?h=hein.journals/chknt49&i=145>. Acesso em: 09 out. 2020.

NOVO, Benigno Núñez. Controle interno na administração pública. 2018. Jus.com.br. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/70071/controle-interno-na-administracao-publica>. Acesso em: 09 out. 2020.

PORTUGUÊS, Dicionário Online de (org.). Significado de Retaliação. 2020. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/retaliacao/#:~:text=Injun%C3%A7%C3%A3o%20da%20pena%20de%20tali%C3%A3o,Retaliar%20%2B%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em: 09 out. 2020.

SÃO PAULO. CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO ESTADO DE SÃO PAULO. (org.). Auditoria: fiscalização. Fiscalização. 2020. Disponível em: <https://crcsp.org.br/portal/fiscalizacao/auditoria.htm>. Acesso em: 09 out. 2020.

STATES, Department Of Justice Of The United (org.). FOREIGN CORRUPT PRACTICES ACT. 1977. Disponível em: <https://www.justice.gov/criminal-fraud/foreign-corrupt-practices-act>. Acesso em: 09 out. 2020.

SCHANDL, Annette; FOSTER, Philip L.. COSO INTERNAL CONTROL – INTEGRATED FRAMEWORK: an implementation guide for the healthcare provider industry. An Implementation Guide for the Healthcare Provider Industry. 2019. Disponível em: <https://www.coso.org/Documents/COSO-CROWE-COSO-Internal-Control-Integrated-Framework.pdf>. Acesso em: 09 out. 2020.

TIMMENY, Wallace. "An Overview of the FCPA." *Syracuse Journal of International Law and Commerce*, vol. 9, no. 2, Fall 1982, p. 235-244. Disponível em: <https://heinonline.org/HOL/P?h=hein.journals/sjilc9&i=241>. Acesso em: 09 out. 2020.

TROKLUS, Debbie; VACCA, Sheryl. *International Compliance 101: how to build and maintain an effective compliance and ethics program*. Minneapolis, Mn, Eua: Society Of Corporate Compliance & Ethics, 2013. 27 p.

WALTERS, Robert (org.). *The role of a compliance officer*. 2020. Disponível em: <https://www.robertwalters.us/blog/the-role-of-a-compliance-officer.html>. Acesso em: 09 out. 2020.