

## Controles e pessoas são vitais para coibir corrupção, diz especialista

Controles efetivos, o engajamento de pessoas e o desenvolvimento da cultura de *compliance* são elementos fundamentais para se coibir atos de corrupção. Essa é a visão de **José Figueira**, da PricewaterhouseCoopers, que participou do seminário “O interesse público e as novas relações entre Estado e empresas”, organizado pela **ConJur**, com apoio do escritório **Warde Advogados**, no final de novembro passado.

Humberto Eduardo de Sousa



Uma cultura de integridade, segundo José Figueira, é essencial para que o mercado tenha confiança na empresa.  
Humberto Eduardo de Sousa

Para que um programa de *compliance* dê certo, porém, o exemplo tem que vir de cima, alertou. Ou seja: diretores e conselheiros devem mostrar aos demais empregados que estão efetivamente engajados no respeito às leis e normas internas. Todos devem ser efetivos fiscalizadores do respeito e cumprimento das normas.

Uma cultura de integridade, segundo Figueira, é essencial para que o mercado tenha confiança na empresa.

Clique [aqui](#) para assistir à palestra.

**Leia a transcrição:**

Primeiro, gostaria de agradecer a oportunidade de falar para vocês. Acho que sou o único “não jurídico” aqui da mesa, mas estamos normalmente presentes quando o tema acordo de leniência está em voga e, na maioria das vezes, com os interlocutores que também estão aqui na mesa. De alguma forma, as

---

auditorias buscam trazer maior proteção de mercado, são os chamados *gatekeepers*, agentes importantes no que tange olhar para a empresa e ver como estão seus controles internos.

A questão do aprimoramento de controles internos é enfocada no contexto de um acordo de leniência. Temos, em alguns casos, uma monitoria, principalmente, naqueles casos de acordo multilateral, transnacional, em que se estabelece um terceiro agente para acompanhar um procedimento de cumprimento do acordo e dos seus remédios de aprimoramento de controles internos. Também se busca, em última análise, que aquela cultura que vinha sendo aplicada não ocorra mais. Isso se passa através, especialmente, do aprimoramento das áreas, do fortalecimento da governança das empresas, e aí cada um tem uma opinião.

Tivemos opiniões mais cedo no sentido de defender o afastamento de quadros de diretoria. Também vemos bastante a criação e o fortalecimento, e até a criação de cargos estatutários, para a diretoria de *compliance*. Há um grande movimento de mercado também nesse segmento. Todo esse movimento denota ser muito importante que essa cultura de *compliance* efetivamente permeie toda a sociedade, além das empresas, para que efetivamente haja uma evolução. Como se faz isso? A gente, todo ano, na PwC, publica um estudo que fala de corrupção e esse estudo passa por uma entrevista conduzida mundialmente com quase 1.500 – 2.000 CEOs, para entender qual é a visão das empresas do mundo todo e, depois, traçamos uma comparação com o Brasil. Então, fica muito claro haver um dessincronismo entre os órgãos de governança, entre os seus interlocutores. Há também uma percepção de que haverá mais regulação para combater corrupção.

Referidos estudos traçam também duas percepções com relação ao chamado “C level”, aqui compreendidos os órgãos de administração, órgãos máximos. A primeiro, indica que a maioria das fraudes perpetradas tem relação com a participação do C level e isso é muito preocupante, porque quando você olha um contexto de mudança de cultura, de aprimoramento de um sistema de *compliance* forte, ele parte de um princípio que a gente fala que é o “*tone of the top*”, ou seja, é necessário o exemplo parta das pessoas que efetivamente mantêm o poder na empresa, para que a mensagem permeie todos os membros da empresa e seja difundida na empresa, para que todos na empresa passem a perceber o valor nisso.

Há empresas que entram em acordo de leniência e perderam, imediatamente, bilhões de valor de mercado. Por quê? Porque a percepção de mercado naquela empresa passa, então, por um nível de desconfiança, ou passa pelo entendimento de que aquela empresa terá uma situação mais complicada pela frente. Numa visão muito pragmática, até no contexto desse estudo, é fundamental o fortalecimento da cultura, que as pessoas da empresa sintam-se engajadas na mudança da empresa e que também se sintam como agentes importantes no fortalecimento do combate à própria corrupção.

Outros estudos também apontam como principais fontes de detecção de fraude, a “denúncia espontânea”, o incentivo ao *whistleblower*. Atualmente, temos muito mais empresas, fortalecidas no seu sistema de *compliance*, que detectaram a fraude por meio desse mecanismo e que também já sabem devem reagir e remediar à questão de fraude do que tínhamos há algum tempo atrás. Isso, de certa forma, é reflexo do fortalecimento da sua cultura, dos seus controles internos.

A fiscalização deve ocorrer não somente pelos órgãos públicos ou de regulação, mas, sobretudo, no

---

âmbito da empresa e pelas suas pessoas; elas devem se sentir como fiscalizadores da sua empresa, do cumprimento das suas regras e políticas. Tais regras devem estar permeadas na cultura das pessoas. Então, os principais agentes dessa mudança são as próprias pessoas da empresa. Porque são elas, ademais, que sofrem o maior peso do “*non compliance*”, como, por exemplo, uma dificuldade de realocação no mercado porque ficou estigmatizado, de alguma forma, o seu currículo por ter trabalhado em determinada empresa, a despeito de, por exemplo, ter trabalhado, 20 anos em quadro técnico ou ter um magnífico histórico técnico de trabalho em grandes projetos. Então, é preciso fortalecer o discurso de que as pessoas e um *compliance* fortes e maduros são elementos importantes contra a corrupção, e isso traz valor para a empresa.

Hoje se faz qualquer tipo de aquisição no Brasil, além de se fazer as auditorias de parte fiscal, trabalhista, uma auditoria *antibribery and corruption*. Hoje é parte do pacote analisar as contingências fiscais, as contingências trabalhistas e entender até que ponto aquela empresa está sujeita ou até que ponto ela se comunica com seus agentes externos e fornecedores que a colocam em uma situação de risco na questão de *antibribery and corruption*, porque as penalidades estão sendo aplicadas. Então é um pouco disso o que eu queria falar, mas também dar um pouco de oportunidade para as perguntas e para o meu colega falar também, mas essa é a mensagem que a gente queria passar aqui. Não sei se tem alguma pergunta específica.

**Mestre de cerimônias** — Perfeito. Doutor José Figueira, qual é o papel das investigações internas na prevenção de irregularidades?

**José Figueira** — Nesse particular, é importante distinguir a finalidade de algumas investigações internas. Em algum sentido, quando uma empresa detecta uma empresa de fraude, via de regra nasce, para ela, o dever de apurar e essa apuração parte, normalmente, do comando do órgão de governança, normalmente, o conselho/diretoria, que vai contratar os especialistas para fazer essa apuração. Esse é um caminho tradicional da investigação interna.

Caso essa empresa seja uma empresa auditada, normalmente, é necessário também o que se chama de *shadow investigation* em determinados casos, ou seja, a auditoria externa, de alguma forma, acompanha aquele procedimento de investigação interna, sob o aspecto da adequação da sua independência, para quem ela está reportando, sobre a qualificação das pessoas que estão conduzindo a investigação, avaliação de controles internos poderiam ter sido falhos e/ou aprimorados, efeitos contábeis, assim como das pessoas envolvidas. Quais são as pessoas ou quão pervasiva é aquela circunstância. Esse é o tipo, vamos dizer, clássico, de uma investigação interna com *shadow*. Ou seja, se detectou e se está apurando.

Outro tipo de investigação pode decorrer de um comando externo como, por exemplo, de um acordo firmado entre a empresa e um ente público, em que se estabeleça um propósito de se realizar uma investigação interna. Nesse caso, você estabelece uma governança diferente, porque normalmente o reporte não é necessariamente só para os órgãos de governança, mas também para aquele órgão externo. Então, em alguns casos, se reporta para o a empresa e/ou órgão externo (como o Ministério Público)

**Date Created**

15/01/2019