



Integridade na adversidade:

**Elevando o padrão do
comportamento corporativo
em tempos de incerteza**



Elevando o Padrão

Conteúdos:

Pegos de surpresa	1
A maldade assume diversas formas	2
Retórica e realidade	4
Benefícios de um programa de integridade abrangente	5
Medidas eficazes para lidar com desvio de conduta	6
Sobre a área de <i>Forensic</i> na KPMG	9

Durante períodos de turbulência e incerteza, a integridade corporativa é mais importante do que nunca. Isso pode parecer contra intuitivo, sobretudo em uma época em que as organizações e seus funcionários enfrentam desafios extraordinários com relação a sua saúde e bem-estar – que são elementos básicos e primordiais com os quais se preocupar.

Entretanto, por mais estranho que possa parecer, é nesse ambiente tenebroso em que as organizações devem precisamente ter como objetivo elevar o padrão de conduta corporativa. Em um momento de renovação das preocupações sobre o papel das empresas na sociedade, a importância da reputação de integridade tende a crescer entre os reguladores, clientes e funcionários.

Embora essa seja uma tarefa difícil, as organizações devem se esforçar para adotar uma abordagem holística, metodológica e abrangente quanto à integridade corporativa



Pegos de surpresa

Há muitos argumentos que justificam a necessidade de se realizar um esforço conjunto para elevar o padrão de comportamento corporativo, sobretudo em tempos de incerteza.

Os riscos de má conduta e ilegalidade são ainda maiores em períodos turbulentos, uma vez que os fraudadores e outros tipos de criminosos veem a desordem econômica como uma oportunidade para cometer delitos. Em março de 2020, por exemplo, no momento em que a Covid-19 estava se espalhando pelos Estados Unidos, o Departamento de Saúde e Serviços Humanos do país confirmou que havia sido atingido por um ciber-ataque. Após o episódio, o órgão “percebeu um aumento significativo de atividades na infraestrutura cibernética do referido departamento um dia antes, que parecia fazer parte de uma campanha de ruptura e desinformação”¹. O mesmo aconteceu em novembro deste mesmo ano, quando o Superior Tribunal de Justiça do Brasil foi atingido por um ataque cujos efeitos ainda não foram estimados.

Além disso, as oportunidades de fraude tendem a crescer como resultado da movimentação de trilhões de dólares de dinheiro público, sendo alocados para resgatar pequenas e grandes empresas. Enquanto isso, as organizações continuam responsáveis por seus programas de integridade, enquanto lutam contra problemas de saúde de funcionários e clientes devido à pandemia, e lidam com uma economia global repentinamente fraca. Neste cenário, outro ponto se torna importante: milhões de funcionários estão trabalhando em casa, o que torna ainda mais difícil proteger as redes de computadores, aumentando a possibilidade de fraude.

Como resultado dessas situações, as empresas podem precisar responder rapidamente, como no caso de interrupções repentinas da cadeia de suprimentos, ou ainda, a necessidade de alistar novos fornecedores terceirizados sem o tempo hábil de examiná-los adequadamente.

A Association of Certified Fraud Examiners (ACFE) afirma que: “A história mostra que os fraudadores exploram a calamidade. Vimos isso acontecer como consequência da crise financeira de 2008, e todos os sinais indicam que vai acontecer novamente. De acordo com uma pesquisa de abril de 2020 realizada com profissionais que trabalham em setores de antifraude, foi verificado que as empresas já estão observando um aumento acentuado nos golpes relacionados à Covid-19”².

Com tantas preocupações e desafios inesperados, há uma diminuição de recursos financeiros e humanos disponíveis para monitorar e salvaguardar altos padrões de comportamento. Em situações deste gênero, muitas organizações podem não ter fundos para investir em novas tecnologias, a fim de mitigar os riscos de fraude, desperdício, abuso ou outros tipos de irregularidades. Ao mesmo tempo, as dificuldades econômicas podem motivar funcionários atuais ou antigos colaboradores a adotarem uma má conduta. Frequentemente, eles trabalham com a ajuda de terceiros, organizações criminosas ou seus próprios colegas para praticar atos ilícitos.

Embora este relatório se concentre principalmente nas possíveis más condutas que podem ser praticadas internamente, deve-se observar ainda que as paredes organizacionais são porosas e a linha entre as irregularidades internas e externas, como o suborno de funcionários públicos, costuma ser tênue, sendo imprescindível que se olhe também para terceiros.

² Fonte: [Fraud in the wake of COVID-19: Benchmarking report](#), Association of Certified Fraud Examiners [undated]

A má conduta assume diversas formas



Com o intuito de resolver o problema da má conduta, as organizações devem avaliar os riscos analisando cada um dos tipos de comportamentos irregulares que podem enfrentar. Esses comportamentos cobrem uma ampla gama de ações ilícitas, fraudulentas ou não, que podem prejudicar a reputação, causar danos financeiros, interromper operações e criar confusão entre funcionários, clientes, fornecedores e parceiros de negócios. A má conduta também pode abranger comportamentos que infringem as regulamentações, tais como as disposições de combate à lavagem de dinheiro e à corrupção, que resultam em multas pesadas ou o impedimento de fazer negócios.

A fraude geralmente se apresenta em 3 categorias:

- 1) Suborno e corrupção**
- 2) Apropriação indevida de ativos**
- 3) Fraude nas demonstrações financeiras**

Essas atividades vão desde a manipulação de licitação para a obtenção de um contrato de obras públicas até a supervalorização fraudulenta das despesas de reembolso ou a falsificação do valor real de uma empresa. Quando todos esses elementos são somados, o custo total da fraude é enorme. A ONU estima que “a cada ano US\$1 trilhão é pago em subornos, enquanto cerca de US \$2,6 trilhões são desviados anualmente por meio da corrupção – uma soma equivalente a mais de 5 por cento do PIB global.”³

As formas de fraude são variadas, mas não representam um quadro completo do cenário de ameaças. Existem muitas outras ações ilícitas que podem ser igualmente prejudiciais. Estes tipos de conduta imprópria, não fraudulentas, tendem a minar a confiança depositada nos funcionários e executivos por meio de:

- **representantes comerciais e operadores de mercado** (por exemplo, com a falsificação de dados de produto ou participação em esquemas ilícitos)
- **acionistas** (por exemplo, a partir da negociação de títulos com base em informações privilegiadas)
- **fornecedores** (por exemplo, com a violação de contrato e termos de pagamento ou envolvimento em práticas trabalhistas e ambientais inadequadas)
- **os funcionários da organização** (por exemplo, com o envolvimento em assédio sexual)
- **reguladores, o público e a mídia** (por exemplo, ao fornecer informações enganosas (*fake news*)).

³ Fonte: [United against corruption for peace, development and security](#), United Nations (December 9, 2019)

Retórica e realidade

Muitas empresas defendem publicamente valores de integridade e honestidade, mas quantos vivem de acordo com esses ideais? A KPMG, desde 2000, conduz estudos em grande escala e em todos os níveis, e tem encontrado padrões consistentemente elevados de má conduta corporativa. Na mais recente pesquisa de integridade da KPMG, feita com 2.300 pessoas, 76 por cento relataram que haviam observado, pessoalmente, uma conduta inadequada no ano anterior. Uma proporção quase tão alta, de 68 por cento, afirmou que a má conduta que observaram poderia causar uma "perda significativa de confiança pública se descoberta". O estudo descobriu ainda que a maioria dos comportamentos impróprios ocorre devido à pressão interna sobre os funcionários para cometer irregularidades e controles fracos sobre o comportamento corporativo. Sessenta e cinco por cento dos entrevistados disseram também que os funcionários se

sentiam pressionados a agir com o raciocínio de fazer "o que for preciso" para cumprir as metas de negócios. Além disso, quase o mesmo número (62 por cento) acredita que o código de conduta de sua organização havia sido levado a sério. No mesmo sentido, outros dados demonstram que diversos funcionários não estão relatando uma má conduta com frequência. Entre os respondentes, 69 por cento disseram que, se observassem uma conduta inadequada, eles tentariam resolver o problema diretamente, em vez de notificar seu supervisor ou outro gerente.

A pesquisa foi realizada antes do início da pandemia. Se as evidências de irregularidades aumentaram desde o início da Covid-19, conforme constatado pelo ACFE, isso significa que as empresas não devem ter como objetivo simplesmente restaurar o *status quo* anterior ao vírus, porque isso já não seria mais suficiente. Dessa forma, as agitações de 2020 devem ser vistas como uma oportunidade para "colocar a casa em ordem" e elevar ainda mais o nível de integridade corporativa.



Benefícios de um programa de integridade abrangente

A má conduta corporativa pode prejudicar não apenas as partes interessadas internas, mas também fornecedores, parceiros de negócios e acionistas. Apenas um programa rigoroso de integridade e conformidade, que cubra todas as formas de mau comportamento corporativo, interno e externo, pode proteger a reputação de uma organização.

E qual seria a aparência desse programa? O diagrama abaixo ilustra dez elementos que compreenderiam uma abordagem minimamente abrangente para a integridade e conformidade corporativa.

Elementos de um programa de integridade e conformidade

1. Um código de conduta que articula os valores e padrões da organização.
2. Um diretor de ética ou compliance de nível sênior.
3. Investigações de antecedentes de funcionários em potencial.⁴
4. *Due diligence* de terceiros.
5. Treinamento e comunicação de seu código de conduta.
6. Monitoramento e auditoria de conformidade dos funcionários quanto ao código de conduta.
7. Linha direta confidencial e anônima para denunciar condutas impróprias .
8. Políticas para responsabilizar funcionários e gestores por violações no código de conduta.
9. Reconhecimento e incentivos pautados nos princípios de conduta ética
10. Executar procedimentos de apuração e investigação corporativa e aplicar medidas disciplinares com consistência

Organizações com e sem um programa abrangente de integridade e *compliance*

	Com programa abrangente	Sem programa abrangente
Acredita que a ação apropriada seria tomada se eles relatassem uma má conduta.	93%	49%
Acredita que eles fariam a coisa certa se denunciassem.	96%	57%
Acredita que o CEO e outros executivos seniores sabem a respeito dos tipos de comportamentos que ocorrem na organização	85%	44%
Acredita que a disposição para tolerar má conduta é mínima	96%	57%

Fonte KPMG

A pesquisa mais recente da KPMG mostra que as empresas cujos programas de integridade contêm todos os dez elementos citados tendem a perceber a má conduta de maneira diferente daqueles que não possuem esse tipo de iniciativa. Isso ocorre porque as organizações entendem a importância de uma abordagem holística e sabem que, se houver alguma deficiência em qualquer área ou a ausência de quaisquer elementos, é provável que o mau comportamento venha à tona.

Essa postura é confirmada pelos dados da própria pesquisa. Entre os respondentes, 24 por cento afirmaram que o programa de sua organização era abrangente, enquanto outros 76 por cento disseram sentir a necessidade deste tipo de iniciativa em suas empresas. Além disso, os entrevistados cujas organizações já têm um programa de *compliance* abrangente informaram ter muito mais confiança de que os resultados de uma investigação de má conduta seriam tratados corretamente, como pode ser visto na tabela abaixo.

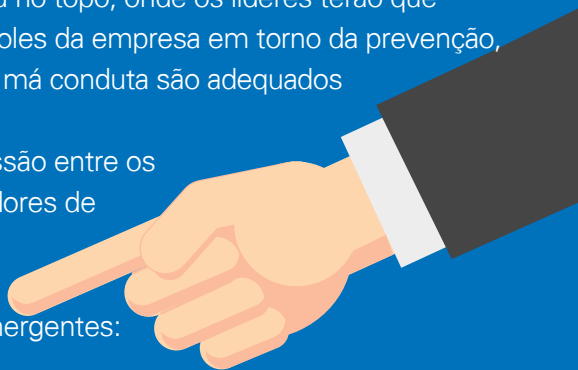
Os participantes do estudo que trabalhavam em organizações com programas de integridade abrangentes também tinham uma percepção diferente dos líderes organizacionais de suas empresas: estes tinham quase o dobro de probabilidade de acreditar que os executivos da alta gerência estavam estabelecendo o tom correto de comunicação e aproximadamente a mesma proporção de participantes do estudo afirmaram se sentir motivados e capacitados para “fazer a coisa certa”.

⁴ As referidas pesquisas devem respeitar o ambiente regulatório de cada região, território e/ou país.

Medidas eficazes para lidar com a má conduta

As diferenças apontadas na pesquisa mostram que há uma grande lacuna na percepção entre as empresas que adotam uma abordagem abrangente para o programa de integridade e *compliance* e outras que não são tão meticulosas. Na verdade, essa diferença é tão grande que sugere que uma significativa mudança cultural ocorre quando as organizações investem em um programa para elevar os padrões de conduta empresarial. Conquistar isso, no entanto, não é fácil. Em tempos de adversidade, pode parecer mais difícil realizar esse tipo de mudança do que em circunstâncias normais. Contudo, quando as organizações são forçadas a testar suas suposições e a considerar seus valores essenciais, há uma oportunidade de adotar uma nova abordagem para elevar os padrões de conduta. É preciso trabalho em equipe e resiliência para desenvolver uma cultura organizacional de alto nível de integridade. Essa transformação começa no topo, onde os líderes terão que considerar se os controles da empresa em torno da prevenção, detecção e resposta à má conduta são adequados a tal finalidade.

Para melhorar a discussão entre os executivos dos indicadores de eficácia de controles, deve-se considerar os seguintes desafios emergentes:



Prevenção



A organização pode começar projetando o programa de integridade para que se concentre nas pressões, racionalizações

e oportunidades enfrentadas pelos funcionários que se envolvem em má conduta. O Departamento de Justiça dos EUA oferece uma orientação detalhada sobre o *design* e avaliação deste tipo de programa (veja o gráfico na página 7).

Estudos de caso podem ser usados para educar todos profissionais, executivos e até terceiros que se relacionam com a empresa sobre os riscos de negócios, a ética e os valores que devem guiar suas ações quando surgirem dilemas. Esse tipo de ação também é importante quando os funcionários trabalham com terceiros no exterior, garantindo que haja um nível adequado de *due diligence* antes de se estabelecerem relações comerciais.

Além disso, o desempenho dos funcionários deve ser avaliado de uma maneira que pondere adequadamente os resultados da empresa em relação aos métodos usados. Os colaboradores que serão promovidos a cargos de liderança devem ser avaliados com muito cuidado, reunindo todos os *insights* necessários sobre seu comportamento nos negócios.

O treinamento também é importante. Para mitigar a ameaça de um ataque cibernético, por exemplo, todos os funcionários precisam entender as possíveis maneiras pelas quais a rede da organização pode ser comprometida, além de serem educados sobre como evitar que isso aconteça. Eles devem ser mantidos informados sobre novos golpes e lembrados da vulnerabilidade aos tipos de ameaças que existem há muitos anos e que ainda são exploradas.

A liderança da organização também deve examinar criticamente os controles em vigor, para prevenir fraude e má conduta. Esses controles devem ser baseados em uma avaliação dos tipos de risco de ilegalidades que podem surgir. Eles devem ser concebidos de maneira consistente com os critérios legais e regulamentares, além de serem implementados por funções com os níveis exigidos de objetividade, competência, autoridade e recursos. Dessa forma, os métodos de monitoramento precisam ser avaliados regularmente para garantir que estejam funcionando de forma eficaz.

Detecção



A tecnologia desempenha um papel importante na medição, monitoramento e sinalização de transações incomuns,

entre outros comportamentos empresariais. A análise automatizada de extensiva quantidade de dados e a inteligência artificial, por exemplo, podem fornecer dados úteis para tomadores de decisão e proprietários de processos, que podem, então, julgar se um evento, transação, proposta de negócios ou contrato contém recursos incomuns que devem ser investigados. Nestes casos, a quantidade de informações a serem analisadas costuma ser tão grande que a utilização de tecnologias forense são imperativas para obter resultados eficientes. Além disso, produzir mecanismos efetivos de inteligência artificial requer habilidades humanas consideráveis para ajustar sistema de alertas de forma que as equipes de conformidade não sejam sobrecarregadas

com falsos positivos, nem entorpecidas por muitos falsos negativos, pensando que os controles de fraude estão funcionando perfeitamente.

Vale ressaltar que a análise de dados é apenas um método de detecção. Do lado não tecnológico, as linhas diretas de denúncias devem ser mantidas independentes das linhas de subordinação no resto da organização. Além disso, elas também precisam ser vistas como autônomas, para que os funcionários se sintam confiantes em comunicar suas suspeitas sem medo de represálias.

Os gestores também devem fazer o uso eficaz do feedback recebido de reclamações de clientes e entrevistas de saída de funcionários, a fim de garantir que as preocupações levantadas por meio de canais fora das linhas diretas de denúncia cheguem às pessoas certas.

Orientação do Departamento de Justiça dos EUA sobre programas de conformidade eficazes

O programa está bem desenhado?

- As avaliações de risco devem ser usadas para adaptar o programa de conformidade.
- As políticas e procedimentos devem ser disponibilizados em um formato e plataforma pesquisável.
- Os programas de treinamento devem ajudar os funcionários a identificar e levantar questões de *compliance*.
- Relatórios confidenciais para *hotlines* devem ser testados quanto à eficácia.
- O risco de terceiros precisa ser avaliado continuamente.
- O *due diligence* dos alvos de aquisição deve ser abrangente antes e depois do negócio.

O programa tem os recursos e poderes adequados para ser eficaz?

- Uma cultura de ética e conformidade deve existir em todos os níveis da organização.
- A equipe de conformidade deve ter acesso suficiente às fontes de dados relevantes para permitir um monitoramento eficaz.
- A área de *Compliance* deve monitorar investigações e medidas disciplinares para garantir a aplicação consistente.

O programa funciona?

- As organizações devem se esforçar para a melhoria contínua, testes periódicos e revisão.
- As lições aprendidas com os casos de má conduta devem ser integradas ao programa.

Fonte: Evaluation of Corporate Compliance Programs, US Department of Justice (June 2020)

Resposta



Quando uma irregularidade é encontrada, a resposta da organização deve ser rápida e rigorosa. Os supervisores da linha de frente precisam ser treinados e munidos das ferramentas certas para lidar com alegações de má conduta.

Deve haver um entendimento uniforme e profundo em toda a empresa sobre quais apontamentos exigem investigação, por quem, quando e de que maneira. A organização exige diretrizes cuidadosas sobre se e como os gerentes são responsabilizados por transgressões de seus subordinados. As orientações devem ser formalizadas em documentos que identifiquem quem tem autoridade e responsabilidade para lidar com cada tipo de má conduta.

Supervisão e avaliação



Além desses três elementos, os conselhos de administração devem estar envolvidos na definição de um cronograma para os comitês de auditoria e compensação discutirem como lidar com os riscos de fraude e

conduta indevida. Quando os objetivos estratégicos da empresa são estabelecidos ou alterados, o conselho deve garantir que eles se alinhem com o programa de integridade e *compliance*, ao mesmo tempo em que fornece aos administradores do programa o nível apropriado de autoridade para realizar seu trabalho.

Os líderes da organização não saberão se o programa é eficaz, a menos que decidam como mensurá-lo. Por exemplo, as atitudes dos funcionários devem ser incluídas como uma métrica? Quais medidas devem ser compartilhadas com gerentes de nível médio e funcionários para promover a confiança no programa de integridade? As informações sobre boa governança devem ser comunicadas a partes interessadas externas? Em caso afirmativo, quais? Ao avaliar o sucesso do programa, ele deve ser medido não apenas para evitar riscos, mas também para o benefício da marca e dos resultados financeiros.

Criando uma cultura de integridade



Talvez o conceito mais importante que acompanha o programa de integridade seja responsabilizar todos na organização por sua conduta, tanto em suas ações, quanto em sua falta de ação, como fechar os olhos a comportamentos ilícitos.

O programa deve ser abrangente no que cobre e em quem cobre. Isso envolve:

- Reconhecer que os elevados padrões de conduta corporativa não são responsabilidade de alguns funcionários na função jurídica e de compliance, mas sim de todos.
- Garantir que as mesmas regras se apliquem igualmente aos executivos seniores e aos de escalão inferior.
- Fornecer a todos as ferramentas e processos corretos para proteger a si próprios e a sua organização de danos, sejam eles a ameaça de comportamento fraudulento, desperdício, abuso ou outros tipos de má conduta corporativa.

Ficar ciente dos riscos



Ao criar uma cultura de integridade durante um surto de vírus e uma recessão acentuada, quando as condições são mais desafiadoras, as organizações estarão em uma posição forte para continuar este trabalho

quando o ambiente econômico e social melhorar. O bom comportamento é um processo contínuo, não um projeto isolado. Quando a economia se recuperar, as empresas devem garantir que o programa de integridade não termine naquele ponto, mas se adapte ao ambiente em mudança. Os desafios serão diferentes quando os negócios estiverem saudáveis novamente. O preço da integridade, assim como a liberdade, é a vigilância eterna.

Sobre a área de *Forensic* da KPMG

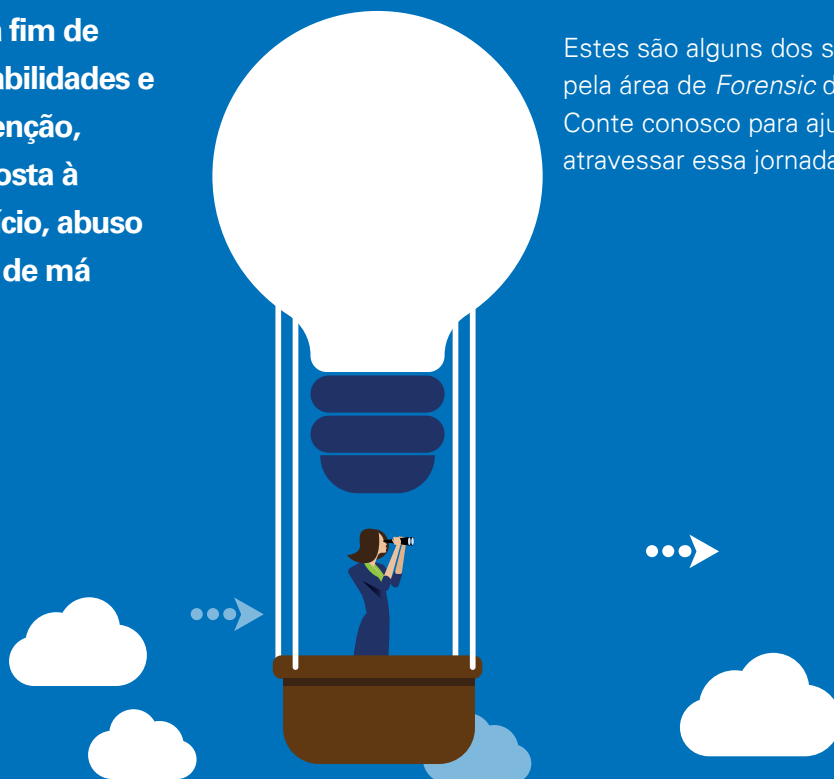
A primorados com o uso de novas tecnologias e com uma ampla visão do mundo real, os profissionais da KPMG *Forensic* transformam a maneira como os clientes identificam, mitigam e respondem aos riscos, economizando tempo e dinheiro. Auxiliamos as empresas a gerenciar com eficácia os custos e riscos do cumprimento de novos regulamentos e atividades de fiscalização. Ajudamos a avaliar, projetar e implementar controles internos e programas de conformidade, a fim de diminuir vulnerabilidades e auxiliar na prevenção, detecção e resposta à fraude, desperdício, abuso e outras formas de má conduta.

Entendemos que ajudar os clientes a enfrentar seus desafios de negócios, gerenciar riscos e navegar pelos perigos de litígios e investigações dispendiosas e disruptivas começa com um vasto entendimento dos setores em que trabalham. Reunimos a experiência de mercado necessária para melhor atender às distintas demandas de nossos clientes e entregar resultados reais.

A KPMG fornece acesso a profundos recursos forenses em todo o mundo. Nossa rede global consiste em mais de 3.500 profissionais multidisciplinares, que residem em mais de 100 países. Nossos colaboradores não apenas ajudam os clientes a descobrir os fatos subjacentes às preocupações sobre fraude e má conduta, mas também os auxiliam a avaliar e mitigar as vulnerabilidades referentes a essas atividades. Oferecemos uma ampla gama de serviços para ajudar a prevenir e resolver disputas comerciais, incluindo avaliação de danos; as resoluções de questões de contabilidade, auditoria e finanças; e assistência técnica.

Usando uma ampla variedade de ferramentas tecnológicas, a KPMG *Forensic* também auxilia as empresas a lidar com os riscos e custos envolvidos com o gerenciamento de evidências e descobertas. Nossos profissionais atuam junto com os clientes para fazer uma melhor avaliação do cenário em que a empresa está inserida. Além disso, aplicamos a análise de dados para ajudar na detecção de fraude e má conduta.

Estes são alguns dos serviços oferecidos pela área de *Forensic* da KPMG no Brasil. Conte conosco para ajudar a sua empresa a atravessar essa jornada



Fale com o nosso time

Emerson Melo

Sócio-líder de Forensic da KPMG no Brasil

Tel.: (11) 3940-4526
emersonmelo@kpmg.com.br

Fernanda Flores

Sócia de Forensic da KPMG no Brasil

Tel.: (11) 3940-4891
fernandaflores@kpmg.com.br

Alexandre Massao

Sócio de Forensic da KPMG no Brasil

Tel.: (11) 3940-6379
amhabe@kpmg.com.br

Carlos Tomiato

Sócio de Forensic da KPMG no Brasil

Tel.: (11) 3940-5493
ctomiato@kpmg.com.br

Marcelo Gomes

Sócio de Forensic da KPMG no Brasil

Tel.: (11) 3940-4829
marceloagomes@kpmg.com.br

Alessandro Gratão

Sócio-diretor de Forensic da KPMG no Brasil

Tel.: (11) 3940-5740
alessandrogratao@kpmg.com.br

Raphael Soré

Sócio de Forensic da KPMG no Brasil

Tel.: (11) 3940-5958
rsore@kpmg.com.br

Dino Almeida

Sócio-diretor de Forensic da KPMG no Brasil

Tel.: (11) 3940-4545
dinoalmeida@kpmg.com.br

Carolina Paulino

Sócia de Forensic da KPMG no Brasil

Tel.: (11) 3940-4096
cpaulino@kpmg.com.br

Thais Silva

Sócia-diretora de Forensic da KPMG no Brasil

Tel.: (21) 2207-9237
thaissilva@kpmg.com.br



#KPMGTransforma



Baixe o
nosso APP

kpmg.com.br



/kpmgbrasil

© 2020 KPMG Assessores Ltda., uma sociedade simples brasileira, de responsabilidade limitada, e firma-membro da rede KPMG de firmas-membro independentes e afiliadas à KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. Impresso no Brasil.

O nome KPMG e o logotipo são marcas registradas ou comerciais da KPMG International.

Todas as informações apresentadas neste documento são de natureza genérica e não têm por finalidade abordar as circunstâncias de uma pessoa ou entidade específica. Embora tenhamos nos empenhado em prestar informações precisas e atualizadas, não há garantia de sua exatidão na data em que forem recebidas nem de que tal exatidão permanecerá no futuro. Essas informações não devem servir de base para se empreenderem ações sem orientação profissional qualificada, precedida de um exame minucioso da situação em pauta.

Traduzido para o idioma português com a autorização da KPMG LLP, do original "Integrity in Adversity" MAT201212