CRCCE

CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO CEARÁ

#Contabilidade no centro da economia

Investigações Internas

Antes, durante e depois: do relato à decisão

Régis Conrado · Governança, Riscos e Compliance

CRCCE
CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO CEARÁ

#Contabilidade no centro da economia

ROTEIRO

Agenda

01	**Fundamentos**	O que é e por que investigar
02	**Por que fraudes acontecem**	Triângulo e pentágono da fraude
03	**Antes**	Gatilhos, triagem, investigador e plano
04	**Durante**	Sigilo, preservação, evidências e entrevistas
05	**Depois**	Relatório, decisão, medidas e reporte

BLOCO 01

Fundamentos

O que é uma investigação interna e por que ela importa

CONCEITO

O que é uma investigação interna

Um exercício de **verificação de fatos**, que deve acontecer sem presunção de culpa ou inocência.

O quê

Houve de fato uma conduta imprópria? Em qual situação ou contexto?

Quem

Quais pessoas e terceiros estavam envolvidos?

Violação?

Leis ou políticas internas foram descumpridas?

Toda investigação deve ser conduzida com **rigor na apuração, independência e clareza analítica**.

Fonte: Serpa, A. — Investigações de compliance: antes, durante e depois (LEC)

RELEVÂNCIA

Por que conduzir uma investigação interna

> Investigações eficazes **resguardam a Companhia e seus acionistas** por meio da **prevenção e detecção de irregularidades**, da **garantia de conformidade regulatória** (compliance) e do **apontamento de oportunidades** para a otimização dos processos internos.

- **Obter informações** sobre a conduta
- **Interromper** a conduta irregular
- Elemento de um **programa de compliance efetivo**

Fontes: Serpa (LEC); Marques, A. G. — Investigações Internas e Report (LEC, 2024)

BLOCO 02

Por que fraudes acontecem

Entender o fraudador ajuda a planejar a apuração

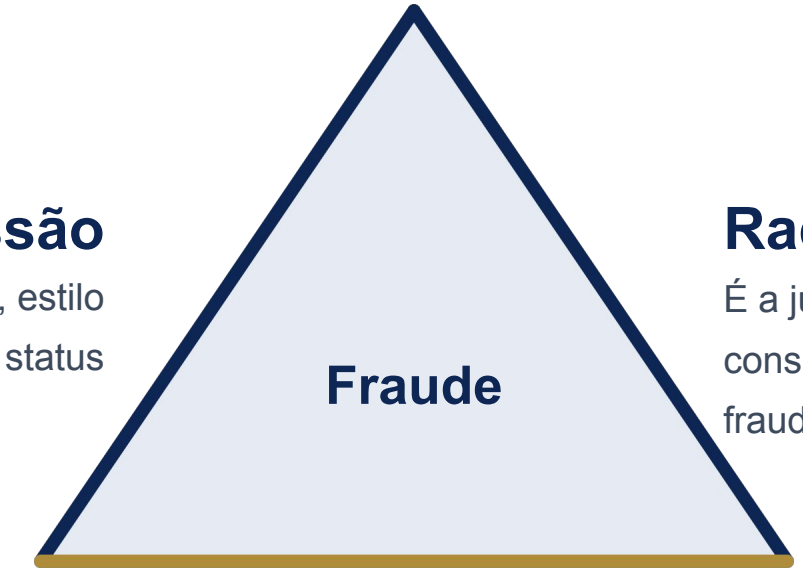
O **Triângulo da Fraude** e o **Pentágono da Fraude** são modelos conceituais utilizados para compreender os **fatores** que favorecem a ocorrência de frauds nas organizações.

DONALD CRESSEY, 1953

Triângulo da fraude

Pressão

Metas, dívidas, vícios, pressão familiar, estilo de vida e status



Racionalização

É a justificativa utilizada pelo indivíduo para considerer aceitável seu comportamento fraudulento.

"Todo mundo faz", *"não me pagam o suficiente"*, *"é o custo de fazer negócios"*

Oportunidade

Percepção de que existe a possibilidade de cometer a fraude sem ser descoberto.

Falta de controles, de segregação de funções, de supervisão e de governança: **o lado que a empresa controla**

Fonte: Marques, A. G. — Investigações Internas e Report (LEC, 2024)

RENATO SANTOS, 2016

Pentágono da fraude

Ao triângulo somam-se **Capacidade** e **Disposição ao Risco**: o indivíduo pesa o **custo × benefício** da fraude.

Pressão

Oportunidade

Racionalização

Capacidade

Conhecimento para executar e ocultar a fraude

Disposição ao risco

Sentimento de superioridade ou de estar acima das regras

Três tipos de disposição ao risco

Risco perigo

Medo das consequências do ato

Risco probabilidade

Chance de sucesso e grau de impunidade

Risco aventura

Prazer no desafio e em metas por meios pouco ortodoxos

Fonte: Marques, A. G. — Investigações Internas e Report (LEC, 2024)

BLOCO 03

Antes da investigação

Gatilhos, triagem, escolha do investigador e plano

GATILHOS

O que pode dar início a uma investigação

Relatos ao **canal de denúncias**

Auditoria **interna e externa**

Entrevista de **desligamento**

Due diligence

Processos **administrativos e judiciais**

Investigações do **governo**: intimações, buscas

Notícias na **mídia**

Outros: monitoramento, controles

Fonte: Marques, A. G. — Investigações Internas e Report (LEC)

ESTRUTURA PRÉVIA

Prepare a casa antes da primeira denúncia

1 **Procedimento interno** aprovado pela alta direção e divulgado

2 **Treinamento** específico para investigadores e comitê julgador

3 **Investigadores preparados** para iniciar de imediato

4 **Colegiado julgador** com membros aprovados pela alta direção

5 Investigar **100% das denúncias**, inclusive as repetidas, e guardar evidências

Fonte: Contato Seguro — Cartilha de Investigação Interna

Regra de Ouro!

Jamais tente descobrir quem é o denunciante.

Isso descredibiliza o canal. A denúncia é investigada **independentemente da fonte**.

CRCCE
CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO CEARÁ

#Contabilidade no centro da economia

TRIAGEM

Avaliação da denúncia: o que perguntar

O que aconteceu?

Quem cometeu o suposto ato?

Quais **pessoas e terceiros** envolvidos? Que cargo?

Qual o **período**?

Quais **sistemas** impactados?

Há impacto nas **demonstrações financeiras**?

Há **conflito de interesses** na apuração?

Fonte: Marques, A. G. — Investigações Internas e Report (LEC)

QUESTÕES INICIAIS

Princípios mandatórios

O investigador é **factual e imparcial**: não há presunção, só provas e evidências confirmadas.

Confidencialidade

Prioridade em **todas** as etapas

Segurança

Não comprometer denunciantes e envolvidos

Dignidade

Respeito aos valores e direitos das pessoas

Fonte: Marques, A. G. — Investigações Internas e Report (LEC)

Perguntas antes de agir

Estratégia

- No **pior cenário**, o que a companhia fará? Haverá disputa judicial?
- Quais **jurisdições** serão tocadas?
- Se terceirizar: há **conflito** com o investigador? Onde ficarão os dados?

Provas disponíveis

- Há **política de segurança da informação** assinada?
- Preservar **e-mails e equipamentos** dos envolvidos?
- Existem **backups** e **logs** de acesso e aprovações?
- Há **câmeras** ou testemunhas dos fatos?

Fonte: Marques, A. G. — Investigações Internas e Report (LEC)

GOVERNANÇA DA APURAÇÃO

Para quem a investigação responde

Quem é o cliente?

Defina se a investigação atende à **pessoa jurídica** ou a uma **pessoa física** (um gestor, um diretor).

Canal de reporte independente

- Conselho de Administração
- Comitê de Compliance
- Comitê de Auditoria
- Conselho Fiscal
- Jurídico
- Comitês especiais

Comitês especiais: membros **internos, externos ou híbridos**.

Fonte: Marques, A. G. — Investigações Internas e Report (LEC)

PASSO 1 · O INVESTIGADOR

Quem investiga: três modelos

Equipe interna dedicada

Para operações com **alto volume** ou histórico de casos

Investigador designado

Colaboradores de **Auditoria, Finanças, Compliance, Jurídico ou RH**, conforme o caso

Equipe terceirizada

Casos **complexos ou críticos**; idealmente contrata-se uma **empresa especializada,**

Pergunte sempre: há **tempo disponível**? Há **conflito de interesses**?

Fonte: Serpa, A. — Investigações de compliance (LEC)

INTERNO × EXTERNO

Quando levar a investigação para fora

Casos sensíveis

- Denúncia contra **alta direção ou conselhos**
- **Fraudes ou furtos** de alto valor
- **Corrupção** envolvendo agentes públicos
- Questões **concorrenciais**: cartel, conluio, preços
- Alto impacto em **imagem, reputação ou valor**

Critérios de decisão

Independência | Imparcialidade | Credibilidade | Expertise | Recursos | Custo

Fontes: Contato Seguro — Cartilha (2024); Marques (2024)

PERFIL

O que se espera do investigador

Ceticismo
Avaliar informações e considerar cenários diferentes

Integridade e discrição
Profissionalismo, respeito e sigilo absoluto

Competência técnica
Senioridade e conhecimento das operações em questão

Objetividade
Sem julgamento prévio de culpa ou inocência

Quem investiga não julga, e não pode ter conflito de interesses com o caso.

Fontes: Serpa (LEC); Contato Seguro — Cartilha (2024)

PASSO 2 · PLANNING MEMO

O plano de investigação

O que o plano contém

- Denúncia dividida em **tópicos** e perguntas em aberto
- **Hipóteses** e possíveis cenários
- Pessoas a entrevistar: **ordem e papel**
- Documentos a avaliar e sua **fonte**
- Registro de **guarda e custódia**

Como estruturar

- Linha de investigação e **modus operandi**
- **Período** apurado e linha do tempo
- Envolvidos e organograma
- Fontes, ferramentas e **cronograma**
- Equipe e **plano de comunicação**

O plano é **vivo**: cada nova informação pode exigir revisão.

Fontes: Serpa (LEC); Marques (2024); Contato Seguro — Cartilha (2024)

BLOCO 04

Durante a investigação

Sigilo, preservação, coleta de evidências e entrevistas

SIGILO

Quanto menos pessoas souberem, melhor

- Só o investigador conhece **todos os detalhes**
- Especialistas técnicos recebem **apenas o necessário**
- Não revelar a ninguém a **existência** da denúncia
- Não citar nomes de **mencionados ou testemunhas**

Vazamentos levam à **busca pelo denunciante**, destruição de provas e combinação de versões.

Não avise os superiores do investigado

- Podem estar **envolvidos** e dificultar a apuração
- Se o acusado for inocente, a **confiança** nele fica abalada

Fontes: Serpa (LEC); Contato Seguro — Cartilha (2024)

PRESERVAÇÃO

Preserve pessoas e documentos primeiro

Preservação de documentos

- Suspender **descarte e reutilização** de backups
- Definir os **custodiantes**
- Controlar **troca de equipamentos**
- **Imagem** de computadores e celulares corporativos
- Coletar bases: acesso a prédios, ligações, **dados financeiros**
- Emitir **comunicado de preservação**

Fontes eletrônicas de prova

Computador

Celular

Pen drives

Softwares

Lixeira

Avaliar também **background check** dos envolvidos.

Fonte: Marques, A. G. — Investigações Internas e Report (LEC, 2024)

BUSCAS

Os pilares de uma busca legítima

Vida pessoal é vida pessoal

Equipamentos, sistemas e salas **são da empresa**, sem expectativa de privacidade

Exigência de **motivo justo**: nada de acessar e-mails a esmo

Ninguém acessa **sozinho ou de forma arbitrária**

Na dúvida, **sempre** obtenha o suporte do Compliance ou Jurídico.

Fonte: Serpa, A. — Investigações de compliance (LEC)

PASSO 3 · COLETA DE EVIDÊNCIAS

Documentos primeiro, entrevistas depois

ETAPA 1

Análise documental

Vídeos, fotos, e-mails, contratos, notas fiscais, áudios

ETAPA 2

Análise financeira

Transações, registros contábeis, critérios de pesquisa

ETAPA 3

Entrevistas

Só se necessárias; o denunciado por último

- Sem indício algum após os documentos? **Encerre** e poupe as pessoas.
- Denúncia comprovada? **Sempre ouça o denunciado**.

Fontes: Contato Seguro — Cartilha (2024)

A etapa mais mal compreendida

Não é a “cereja do bolo”: é, potencialmente, a **etapa mais perigosa** do fluxo.

Para que servem

(a) trazer informação nova ou **(b)** corroborar o que já se sabe

Quantas

O mínimo possível: menos vazamento, menos desvio de foco

Ordem

Quem mais sabe primeiro; **o acusado por último**

Fontes: Serpa (LEC); Contato Seguro — Cartilha (2024)

Faça e evite

✓ Faça

- Chegue **muito bem preparado**, com roteiro
- Local **calmo e neutro**, sem interrupções
- Garanta água
- **Um entrevistado por vez**
- Um anotador que **não interfira**

⚠ Evite

- **Julgar** o entrevistado
- **Prometer** o que não pode cumprir
- **Ameaçar**
- Apontar **inconsistências cedo** demais
- Interpretar “sinais corporais” **sem treino**

Fonte: Serpa, A. — Investigações de compliance (LEC)

Roteiro e resistência

Os 3 Cs do roteiro de perguntas

- **C** Contexto
- **C** Combinações
- **C** Congruências

Se houver resistência, explique

- É um processo da empresa para apurar a **verdade**
- Ele é **livre** para sair ou ficar calado
- Talvez seja a **melhor chance** de contar a sua versão
- Coloque-se ao lado dele, **sem mentir nem prometer**

Fontes: Marques (2024); Serpa (LEC)

CONCLUSÃO DA APURAÇÃO

Os resultados possíveis

Procedente
Denúncia comprovada totalmente

Parcialmente procedente
Comprovada em parte dos fatos

Improcedente
Não comprovada: sem mérito

Inconclusiva
Sem meios para obter novos fatos relevantes

Denúncia com vários atos? **Conclua sobre cada componente** separadamente.

Fontes: Serpa (LEC); Contato Seguro — Cartilha (2024)

BLOCO 05

Depois da investigação

Relatório, decisão, medidas, registros e reporte

Princípios do relatório

Imparcialidade | **Expertise** | **Factualidade** | **Repetibilidade**

O texto deve ter

- **Precisão** e linguagem acessível a não técnicos
- **Zero especulação** e generalização
- Pontos fortes e fracos das evidências

⚠

O relatório pode virar **peça de processo judicial**. Limite a distribuição.

Fontes: Marques (2024); Serpa (LEC)

RELATÓRIO · 2/2

Estrutura recomendada

01 **Sumário executivo**

02 Resumo da **denúncia**

03 **Escopo** da investigação

04 **Políticas** internas relevantes

05 **Envolvidos** e histórico: tempo de casa, advertências

06 **Metodologia** utilizada

07 **Descrição dos fatos**: entrevistas e documentos

08 **Análise legal** e resultado por componente

09 **Medidas de remediação**

10 **Anexos**, conforme necessidade

Boa prática: não listar nomes dos entrevistados; a lista fica com o responsável.

Fontes: Serpa (LEC); Marques (2024)

PASSO 4 · JULGAMENTO

A decisão é de um colegiado

Comitê de Ética / Consequências

Membros permanentes

Compliance (**chair**), Jurídico, RH e Finanças

Convidados

Supervisor do investigado e o investigador

O comitê analisa

- O **relatório** e o histórico do investigado
- **Casos semelhantes** e o que foi decidido
- Mudanças em **controles e processos**

Compliance **não decide nem aplica** sanções: garante foco, consistência e execução.

Fontes: Serpa (LEC); Contato Seguro — Cartilha (2024)

PASSO 5 · IMPLEMENTAÇÃO

Medidas: aplicar sem demora

Disciplinares

Desvio de conduta, ilicitude, descumprimento de regras

De melhoria

Corrigir processo, procedimento ou criar regra nova

Educativas

Treinamentos e comunicação direcionada

- Sanção **só após concluir** todos os passos, mas **logo após o relatório**: a demora pode ser vista como **perdão tácito**
- Compliance **acompanha** a implementação e dá retorno ao comitê

Fonte: Contato Seguro — Cartilha de Investigação Interna (2024)

PASSO 6 · ENCERRAMENTO

Registre tudo e retorne ao denunciante

Dossiê do caso

- Todas as **provas** coletadas
- O **relatório final**
- Registro do **julgamento**
- Comprovação das **medidas implementadas**

Essencial para a **defesa da empresa** em juízo.

E o denunciante?

Sem detalhes.

Informe apenas que o processo está **em andamento** ou foi **concluído e as ações devidas, tomadas**.

Fontes: Contato Seguro — Cartilha (2024); Serpa (LEC)

SÍNTESE

O fluxo em seis passos

1
Definir investigador
Sem conflito, com senioridade

2
Elaborar o plano
Provas, pessoas e logística

3
Coletar evidências
Documentos, depois entrevistas

4
Julgar em colegiado
Decisão documentada

5
Implementar medidas
Sem demora, com acompanhamento

6
Manter registros
Dossiê completo do caso

Em todas as etapas: **sigilo, imparcialidade e respeito às pessoas**.

Fonte: Contato Seguro — Cartilha de Investigação Interna (2024)

MENSAGENS-CHAVE

O que levar desta conversa

Fatos, não suposições: prova é o centro

Sigilo protege pessoas, empresa e processo

Quem investiga não decide

Consequência consistente e sem demora

Documentar é o que comprova o programa

Todos somos responsáveis pela ética e pelo compliance!

Fontes: Marques (2024); Serpa (LEC); Contato Seguro — Cartilha (2024)



Régis Conrado

Governance Officer | Coordenador Titular do IBGC Capítulo CE | ...

Fortaleza, Ceará

CRCCE

CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO CEARÁ

#Contabilidade no centro da economia