

10 questões para tornar
a sua **Investigação**
Interna efetiva

por **Wagner Giovanini**





Um **Canal de Denúncias externo**, profissional, que atenda a todas as características para seus funcionários apontarem **suspeitas ou casos concretos de irregularidades e desvios**, tornou-se mais que uma necessidade. É uma fonte de benefícios e geração de **maior lucratividade** para a empresa.

Entretanto, as denúncias precisam ser **apuradas** e, se confirmadas, **medidas cabíveis** precisam ser implementadas sem delongas. Caso contrário, haverá descrédito de todo processo e o Canal de Denúncias não será mais suficiente.

E a apuração, normalmente denominada de **Investigação Interna**, demanda certos cuidados. Negligenciá-los poderá colocar tudo a perder. Assim, queremos contribuir com as **melhores práticas de mercado**, para a sua empresa manter um processo efetivo de investigação e, dessa forma, **aumentar seus ganhos**, tão importantes para o negócio.

Então, boa leitura!

Wagner Giovanni

Introdução

A **Investigação Interna** é um processo sensível, pois tem o poder de **definir o destino de carreiras profissionais** e, assim sendo, precisa ser focada no objetivo de trazer a verdade à tona, com **imparcialidade**, profissionalismo e sem julgamentos ou preconceitos.

Os profissionais precisam estar **bem preparados** para a execução das atividades, com respeito às pessoas e seguindo **regras adequadas** e previamente delineadas, a fim de propiciar o alcance dos objetivos.

Acompanhamento, supervisão e gestão apropriados complementarão esse processo, com as condições ideais para o seu sucesso.

Nesse e-book, são tratadas as **10 questões** que, se bem aplicadas, permitirão a **efetividade da investigação** e, dessa forma, **bons resultados para todos**: para a sua empresa, para as pessoas e para o Compliance!



1 Estabelecimento do processo

Uma investigação é composta por **várias etapas**, que precisam ser cuidadosamente delineadas, padronizadas e **sistematizadas**.

Os profissionais designados para realizar tais atividades precisam ter uma **referência clara**, a fim de alcançarem os objetivos propostos.

Assim, o **primeiro passo é estabelecer um processo**, incluindo fluxos e sequências das atividades, templates, recomendações e requisitos, responsabilidades, controles, formas de registros, etc.

Esse processo precisa estar **documentado em procedimentos formais**, aprovados pela Alta Direção e devidamente comunicado para a **organização**.

Essas providências permitem a **realização consciente dos processos**, dando aos investigadores maior confiança e, a todos, **maior chance de sucesso**.

Definição de critérios

Nem sempre o caminho mais adequado é fazer a investigação com pessoal interno. Em casos especiais, talvez, **seja apropriada a delegação a especialistas, peritos, investigadores forense**, tanto para assegurar maior **qualidade** nos resultados quanto para **proteger** as pessoas.

Caberá à empresa definir tais situações, de acordo com a sua natureza e com a **capacidade da equipe interna de investigações**. Exemplificando, as situações mais comuns passíveis de terceirização são:

- ✓ Denúncias contra **membros do Conselho, presidente** ou **diretores** estatutários.
- ✓ Fraudes com potencial de **impacto financeiro** significativo.
- ✓ Denúncias com potencial de afetar a **imagem e reputação** da marca.
- ✓ Situações críticas como **cartel, corrupção** de grande monta ou envolvimento de **agentes públicos**.
- ✓ Casos em que a **preservação de provas** é uma condição relevante, haja possibilidade de envolvimento de **autoridades**, ou outros.

Dica: fazer um “contrato guarda-chuva” com uma **empresa terceirizada** de sua confiança. Assim, quando surgir um caso, você poderá requerer o serviço sem de longas demora e não precisará dar explicações internamente (evitam-se riscos de perda de confidencialidade).

2



Código de Conduta do Investigador

O **investigador interno** é um funcionário como outro qualquer. Apenas estará executando uma **função especial**, o que não o coloca acima, nem abaixo dos demais. Portanto, ele tem responsabilidades e **não tem a permissão de fazer tudo**, sem limites.

Uma Investigação Interna, se mal conduzida, tem o **poder de afetar injustamente** o destino de profissionais na empresa e gerar riscos e passivos trabalhistas, como **potenciais denúncias** de assédio contra entrevistados ou desrespeito de leis aplicáveis.

Assim, torna-se de **extrema importância** a elaboração de um **Código de Conduta do Investigador** para regulamentar o que é permitido e o que não é, inclusive do ponto de vista comportamental.

Esse código será **complementar** ao Código de Conduta da empresa. Portanto, o investigador deverá **seguir ambos**, ficando sujeito a consequências, em caso de descumprimento.



4

Perfil do profissional

Um investigador interno deve possuir um **perfil adequado para o exercício da função**. Por isso, defini-lo adequadamente é uma premissa inegociável.

Vale ressaltar a existência de **inúmeras diferenças** e sutilezas de um **processo de investigação**, se comparado com uma auditoria, com processos de identificação de riscos, com a realização de controles, entre outros. Portanto, é um contrassenso **atribuir a um profissional de outra função a missão de investigar**, sem verificar o seu perfil.

Com base no seu processo interno de investigação, no Código de Conduta do Investigador e na natureza da empresa, **deve-se definir o perfil requerido e desejado das pessoas candidatas** a cumprir essa missão.

Esse documento deve estar alinhado às **premissas internas**, tanto de **RH** quanto às expectativas da **Alta Direção**. Com ele aprovado, a organização terá uma ótima referência para a **escolha adequada dos melhores profissionais internos** para conduzirem as investigações.

5

Qualificação do profissional

A escolha do **profissional correto** para realizar as investigações **minimiza riscos**, não apenas de geração de resultados indesejados, como de potencial **prejuízo à sua carreira**, pois um trabalho mal feito poderá comprometê-la irremediavelmente.

Mas escolher o candidato certo não é suficiente. **É necessário treiná-lo**, qualificá-lo, instruí-lo para que o processo desenhado seja, de fato, cumprido com maestria e os **objetivos alcançados**.

Esse treinamento deve cobrir todos os **aspectos relevantes do processo**, do procedimento elaborado, do **Código de Conduta do Investigador**, percorrendo os aspectos teórico, prático e comportamental.

Ao responsável pelo tema, caberá a missão de **acompanhar o desempenho do investigador** para assegurar a efetividade do treinamento, ou seja, o profissional estar cumprindo exatamente o que se espera dele.

Confidencialidade completa

Apesar de o tema “**confidencialidade**” já ser um atributo conhecido para os processos que cercam as denúncias, na **apuração e decisão** sobre possíveis medidas disciplinares, há um aspecto peculiar a ser tratado com muito **cuidado**.

E se, no curso de uma investigação, o **presidente** da empresa, o **proprietário**, o **diretor de RH** ou o **Compliance Officer** quiser saber de alguma **coisa**? O investigador deve ceder?

A resposta é: NÃO. Apenas pessoas que necessitam, de fato, de uma informação podem ter conhecimento dela (princípio conhecido como “*need to know*”).

Para **evitar constrangimento** e, inclusive, evitar que situações dessa natureza ocorram no dia a dia, o desenho do processo e o Código de Conduta do Investigador devem **prever a proibição de resposta** a questões que, aparentemente, são apenas de curiosidade.

Por outro lado, o **investigador deve ser devidamente instruído** para, em caso de necessidade que ele, com o **auxílio do Compliance Officer**, leve a referida informação para quem precisa tomar alguma providência.



Planejamento consistente

Das diversas etapas existentes num processo de investigação, cumpre chamar a atenção para a **fase de planejamento**, pois é nesse momento que o investigador **deverá desenhar** o “como” a investigação em apreço **deverá ser realizada na prática**.

Nessa fase, o investigador **precisa estar apto** para responder questões como:

- ✓ O que eu preciso **provar**?
- ✓ Que tipo de **informação preliminar** eu devo coletar? Devo acessar o banco de dados dos **fornecedores**? Devo avaliar **notas fiscais**? Devo analisar números na **Contabilidade**? Preciso saber dados relativos aos **funcionários**? Etc.
- ✓ **Quem devo entrevistar**? Em que sequência? Como vou me posicionar na sala? Quais os **documentos** a serem usados?
- ✓ **Quais são as perguntas** que eu vou fazer? Quando? E se alguém responder de forma inesperada ou **apresentar novos fatos**?
- ✓ Qual será a **logística** (data, horário, local).

Embora a lista de questões não seja limitada aos poucos exemplos acima, o **investigador deve estar preparado para mudar a estratégia**, a qualquer momento. O planejamento é importante, mas nem sempre a prática vai o- correr exatamente como o esperado.



8

Sucesso nas entrevistas

Uma outra **etapa crucial** da investigação são as **entrevistas**. Elas são o **principal ativo do investigador**, podendo significar o seu sucesso ou fracasso. Portanto, realizá-las de maneira impecável é fundamental.

Há uma **sequência lógica** para convidar os **entrevistados**, o que será estabelecido na fase de **planejamento**. Isso não significa, no entanto, que um entrevistado não pode ser chamado mais de uma vez e que, talvez, **novas pessoas possam ser convidadas**, de acordo com o curso da investigação.

O investigador precisa estar preparado para fazer **perguntas inteligentes**, a fim de obter **respostas úteis**. Nessa fase, o investigador deve aplicar técnicas e metodologias consistentes para **detectar momentos de incômodo do entrevistado**, para poder buscar mais detalhes e, com isso, identificar se há **omissão**, tentativa de esconder algo ou proteger alguém, se há mentiras, etc.

As entrevistas ocorrem, normalmente, num clima de certa tensão. Cabe, entretanto, ao investigador **criar um clima propício para alcançar o seu objetivo** (trazer a verdade à tona).

Registros e evidências

A fase de **elaboração do processo de investigação** é o momento correto para se definir quais são os **registros e evidências necessários** para a investigação ser evidenciada como efetiva. Tudo deve estar **registrado nos procedimentos** que, por sua vez, devem ser devidamente **aprovados**.

Mas, esse tópico vai além de simplesmente cumprir a descrição do procedimento.

Aqui, deve-se **assegurar a qualidade dos registros**, não apenas no relato fidedigno dos fatos, mas na completude necessária para cada **registro cumprir bem o seu papel**.

Os registros precisam ser controlados, organizados, prontamente recuperáveis, **mantidos sob sigilo** e atender a mais uma série de requisitos, de acordo com a **especificidade da sua empresa**.

Gestão

Todos queremos um processo efetivo. Mas, **como saber se esse objetivo foi alcançado?**

Primeiro, é necessário ter uma **visão clara e transparente** sobre como os diversos casos foram executados, **desde a chegada da denúncia** até a implementação de **possíveis medidas**. Isso impõe a construção de um banco de dados completo, prático e passível de análise.

Cabe à empresa **identificar quais são os fatores críticos de sucesso** de cada parte do processo, definir formas de **medição** (indicadores), critérios de **avaliação** (metas) e como esse monitoramento vai se dar **na prática** (quem avalia, quando, como, quem deve ser informado, o que fazer com os resultados, etc.).

Cada empresa pode **estabelecer suas metodologias**, mas não deve esquecer de aferir o **desempenho** dos investigadores, a **qualidade** dos resultados das investigações, a **efetividade do processo** em si, a satisfação dos partícipes (ex.: testemunhas e investigadores). Além disso, deve ter a garantia de utilização desses resultados para **perpetuar a cultura da melhoria contínua**.



Como a **Compliance Total** e a **Contato Seguro** podem ajudar sua empresa a vencer as **10 questões** apresentadas nesse e-book:

A **Compliance Total** possui especialistas com larga experiência nos **processo de Investigação Interna** e, com isso, apresenta no seu portfólio as seguintes **soluções**:

- ✓ Elaboração do processo e descrição de **políticas e procedimentos** para as **Investigações Internas**.
- ✓ Descrição do **Código de Conduta do Investigador**, de acordo com as necessidades do cliente.
- ✓ Elaboração de perfil e **assessoria na seleção de profissionais** para a função de Investigador Interno.
- ✓ **Treinamento** (*in company*, por videoconferência) para formação de Investigadores Internos.
- ✓ Estruturação para **monitoramento e gestão dos processos** de investigação, abrangendo inclusive o processo completo, desde o **recebimento** das denúncias até a aplicação das **medidas disciplinares**.
- ✓ Para realização de investigações complexas, **indicamos parceiros de altíssimo nível técnico**, profissional e reputação no mercado.



Copyright © 2022 Compliance Total. Todos os direitos reservados.



Compliance
Total



Contato
Seguro
CANAL DE ÉTICA

Compliance
Station