



COLEÇÃO  
ANAHP DE  
E-BOOKS

AGOSTO | 2024

COMPLIANCE

# ASPECTOS PRÁTICOS SOBRE INVESTIGAÇÃO DE DENÚNCIAS

Realização:



# Introdução

A investigação interna é um instrumento fundamental para o sucesso do programa de *Compliance*, pois contribui para prevenção de riscos, apuração de irregularidades, aprimoramento dos controles internos e para a proteção da empresa em geral, incluindo sua reputação. Também oferece elementos para lidar de maneira transparente e justa com eventos anormais no ambiente de trabalho e serve de estímulo para a cultura de *compliance* dentro da organização.

O tema ganha ainda mais relevância no atual cenário de desafios crescentes para as empresas. Nesse contexto, garantir a ética, a transparência e a conformidade com as leis e regulamentações é uma prioridade, e a liderança deve compreender os princípios da investigação interna e contar com uma estrutura adequada para utilizá-la sempre que necessário.

Diante disso, a Anahp realizou o “Workshop *Compliance* – Aspectos práticos sobre investigação de denúncias”, que reuniu profissionais de hospitais associados para um dia inteiro de discussões aprofundadas sobre o universo da investigação interna, abordando desde conceitos e objetivos até as principais etapas e obstáculos envolvidos no processo. E, ainda, os aspectos relacionados à gestão de resultados, incluindo a importância da comunicação e da transparência.

A atividade teve apresentação e coordenação de Munique Correia, gerente de *Compliance* da Anahp, e Gustavo Pereira, diretor jurídico e *compliance* do Hospital Alemão Oswaldo Cruz e coordenador do GT *Compliance* da Anahp.

Este material é fruto das experiências compartilhadas e do aprendizado promovido durante o evento.

# VISÃO DE LIDERANÇA: INVESTIGAÇÃO INTERNA DEVE SER ESTRUTURADA

*Workshop da Anahp ressaltou a necessidade de políticas, planejamento e preparação para que o processo ofereça os benefícios esperados*

Ao abrir o Workshop *Compliance* – Aspectos práticos sobre investigação de denúncias, a gerente de *Compliance* da Anahp, Munique Correia, destacou que a investigação interna precisa acontecer a partir de um processo estruturado. “Tem que ser sistemático, não pode sair fazendo de qualquer jeito. Por isso, a empresa deve ter uma política de investigação, um procedimento definido para que tudo aconteça de acordo com as melhores práticas”, afirmou.

Correia ressaltou que o planejamento e a organização são indispensáveis para que a ferramenta seja eficiente e garanta a transparência, a imparcialidade e, principalmente, evite injustiças. Para ela, a estruturação é sinônimo de confiabilidade e segurança para todos os envolvidos, inclusive para as empresas. “Muitas dessas investigações podem acabar em processos trabalhistas, então é muito importante demonstrar embasamento e boas práticas”, exemplificou.

Gustavo Pereira, diretor jurídico e *compliance* do Hospital Alemão Oswaldo Cruz e coordenador do GT *Compliance* da Anahp, acrescentou que é cada vez mais comum o Ministério Público do Trabalho solicitar os resultados das investigações internas que, por natureza, são sigilosas. “Nesses casos, ao demonstrar que a organização tem uma política sólida e processos estruturados de investigação, é possível evitar essa publicidade das informações”, contou. E destacou que a condução profissional das investigações é o fator principal para os resultados não serem revertidos na Justiça do Trabalho.

### **Assédio no ambiente de trabalho**

- De 2020 a 2023, a Justiça do Trabalho, em todas as suas instâncias, julgou 419.342 ações envolvendo assédio moral e assédio sexual. O volume de processos julgados sobre assédio sexual cresceu 44,8% no período, e os de assédio moral aumentaram 5%.
- As ações recebidas pelo Judiciário Trabalhista nos últimos três anos a respeito desses temas somaram 361.572 (338.814 sobre assédio moral e 22.758 sobre assédio sexual). Enquanto o volume de casos novos sobre assédio moral se manteve estável, o de assédio sexual cresceu 14,3%.
- 72,1% das ações sobre assédio sexual julgadas desde 2020 foram ajuizadas por mulheres. A faixa etária predominante era de 18 a 29 anos (42,5%) e de 30 a 39 anos (32,6%).

Fonte: Conselho Nacional de Justiça (CNJ)

Mas, para os especialistas, mais importante é que a estruturação deve ter efeito interno. “O objetivo é criar um clima em que as pessoas se sintam seguras para reportar sem medo de retaliação, conscientes de que o objetivo principal é aprender com os erros”, explicou Correia. E, dessa maneira, estimular uma cultura justa dentro das instituições de saúde. “Esse ambiente é indispensável para melhorarmos de verdade a qualidade do atendimento e a segurança dos pacientes”, finalizou.

# ASPECTOS PRÁTICOS SOBRE INVESTIGAÇÃO DE DENÚNCIAS

## O que é a investigação interna

Investigação interna é um processo estruturado, conduzido unilateralmente pelas empresas para identificar riscos e vulnerabilidades corporativas por meio da apuração objetiva de fatos que permitam evidenciar a existência de condutas contrárias às leis, expectativas éticas ou políticas internas. Seus resultados servem como base para aprimorar o programa de integridade, adoção de ações disciplinares e medidas de remediação.

### **Objetivos:**

- Obter informações sobre conduta ou suspeita levantada
- Interromper a conduta, se comprovada
- Definir estratégias
- Ser elemento de um programa de *compliance* efetivo
- Atender requisito de acordo de leniência

**Investigações internas são desafiadoras, mas, quando bem conduzidas, contribuem para a educação e melhoria contínua do programa de integridade, transformando efetivamente as culturas corporativas.**

## O que pode iniciar uma investigação interna

Uma investigação interna pode começar por uma variedade de eventos ou circunstâncias, veja exemplos mais comuns:

- *Whistleblowers* ou *hotlines*
- Auditoria externa e interna
- Entrevista de desligamento
- *Due diligence*
- Investigações oficiais do governo brasileiro ou internacional
- Procedimentos administrativos e judiciais (cíveis, trabalhistas etc.)
- Investigações do governo (intimações, busca e apreensão, etc.)
- Notícias publicadas na imprensa
- Informações de corredor

**A detecção de indícios da ocorrência de atos lesivos à administração pública, nacional ou estrangeira, deve levar a empresa a iniciar uma investigação interna que servirá como base para que sejam tomadas as providências cabíveis.**

### ***Dicas valiosas***

- Não existe denúncia pouco importante. No mínimo, ela é importante para quem a fez.
- O denunciante respeita e confia no sistema da empresa. Retribua a confiança e o respeito.
- Perceba o impacto de uma investigação interna na vida das pessoas.
- Pessoas podem achar que você é mais poderoso do que é. Não incentive esta fantasia.

# Etapas da investigação interna

- 1 - Avaliação inicial
- 2 - Planejamento
- 3 - Execução
- 4 - Gestão de resultados

A seguir, saiba mais sobre cada uma das quatro etapas.

## Um mercado despreparado

A maioria das empresas não está preparada para conduzir investigações internas de maneira adequada. Em geral, elas não têm estruturas formais e políticas claras para orientar as ações, e algumas das principais limitações nesse sentido são:

- Desconhecimento técnico em *compliance*;
- Falta de recursos humanos;
- Ausência de um comitê de *compliance*;
- Falta de recursos financeiros;
- Inexistência de canal de comunicação e denúncias;
- Impossibilidade de contratação de investigadores externos;
- Desconhecimento técnico em investigações de *compliance*;
- Dificuldades em levantamento de evidências;
- Dificuldade para tomar decisões.

**Quando os líderes do negócio se sentem parte do processo, os recursos financeiros e humanos são facilitados. Busque critérios objetivos para garantir investimentos para os processos de investigação interna, como a pesquisa do impacto de fraudes.**

# 1

## AVALIAÇÃO INICIAL

Triagem com base na análise preliminar dos fatos para identificar se é cabível e se existem elementos suficientes para iniciar uma investigação interna. Serve também para documentar adequadamente o tratamento dado ao fato.

- Recebimento e registro da denúncia, relatório ou notícia;
- Entendimento preliminar dos fatos e verificação de relatos anteriores sobre os mesmos fatos;
- Categorização da conduta (tema) e classificação do risco;
- Obtenção de informações adicionais, se houver necessidade.

Essa etapa vai definir o cabimento, ou não, da investigação (*go-no-go*).

### ***Dicas valiosas***

- Não improvise. Adote protocolos, dê publicidade e garanta que os responsáveis conheçam e sigam os padrões. Cuidado especial com medidas disciplinares.

- Localize os padrões internacionais. Entenda legislações aplicáveis.

- Os riscos da empresa devem estar refletidos nas prioridades de investigações. Riscos mudam.

- Atenção para riscos não identificados, mas que tenham conexão com anseios e movimentos sociais.

# 2

## PLANEJAMENTO

Plano de investigação com base na análise detalhada dos fatos e avaliação de outros fatores críticos. Deve organizar as ações com a delimitação do objeto e do escopo, designar recursos e detalhar os trabalhos.

- Verificação de possíveis violações anteriores de mesma natureza, histórico do sujeito da investigação e consulta a outras fontes de informação (ex.: entrevistas demissionais, pesquisas de clima, relatórios);
- Delimitação do objeto e escopo da investigação, dividindo-se o tema em tópicos que precisam ser esclarecidos;
- Designação dos recursos financeiros e humanos necessários;
- Elaboração de plano de trabalho de campo, com a lista de atividades que serão executadas, documentos a serem revisados e pessoas a serem entrevistadas.

Nessa etapa são produzidos o plano e o cronograma das ações, e definidos objetivos, fontes e formatos de *report*.

### ***Dicas valiosas***

- Vieses inconscientes são inevitáveis. Traga-os para a consciência e compartilhe.
- Decisões colegiadas ajudam, mas não resolvem se não houver diversidade de fato.
- Objetividade, imparcialidade, neutralidade, mente aberta e disciplina rigorosa na apuração devem nortear a conduta.

# 3

## EXECUÇÃO

Realização das ações planejadas para apurar os fatos com independência e imparcialidade. E gerar evidências que permitam a tomada de decisão corporativa.

- Análise e revisão de documentos relacionados ao caso, que deverão ser identificados e preservados durante toda a apuração;
- Análise de sistemas (monitoramento, *analytics*) e execução das entrevistas;
- Elaboração de um relatório final com elementos suficientes para qualquer pessoa que não tenha participado do processo de apuração chegar às mesmas conclusões;
- Informar ao denunciante sobre o início e o término da apuração.

Essa etapa vai produzir um relatório com elementos de provas que evidenciem a existência de condutas que contrariem as expectativas éticas, as leis ou as políticas internas. Deve ser escrito de forma objetiva, cronológica, baseada em fatos e com descrição das provas e identificação das violações.

### ***Dicas valiosas***

- Vieses inconscientes são inevitáveis. Traga-os para a consciência e compartilhe.
- Decisões colegiadas ajudam, mas não resolvem se não houver diversidade de fato.
- Objetividade, imparcialidade, neutralidade, mente aberta e disciplina rigorosa na apuração devem nortear a conduta.

## Entrevistas

As entrevistas são um dos pontos principais do processo de investigação interna, indispensáveis para a coleta e análise das informações e oportunidade para o contato direto com os envolvidos, testemunhas e outras fontes. Além disso, elas contribuem para a imparcialidade e transparência ao permitir a manifestação de todas as partes. Por isso, é importante se preparar para essa etapa. Veja algumas orientações:

- Definir o que quer saber do entrevistado
- Planejar as perguntas
- Se preparar para desvios do *script*
- Preferencialmente, não gravar e solicitar que nenhuma gravação seja feita
- É recomendável ter um entrevistador e uma pessoa neutra para tomar notas
- Fazer perguntas imparciais
- Adotar um tom correto, sempre respeitoso e gentil
- Repetir a pergunta, se necessário
- Escolher um local adequado, preferencialmente na zona de conforto do entrevistador
- Evitar a presença de superiores imediatos do entrevistado
- Fazer entrevistas individuais, apenas com a presença do entrevistador e do tomador de notas
- Sempre lembrar a confidencialidade e a não-retaliação

**A detecção de indícios da ocorrência de atos lesivos à administração pública, nacional ou estrangeira, deve levar a empresa a iniciar uma investigação interna que servirá como base para que sejam tomadas as providências cabíveis.**

# Relatório

O relatório deve apresentar uma contextualização clara dos fatos investigados, descrevendo detalhadamente os procedimentos e o escopo das atividades realizadas. É essencial que o documento seja conciso e acessível a todos os leitores, independentemente de seu conhecimento técnico. A imparcialidade e objetividade são princípios fundamentais, assegurando que as informações apresentadas sejam relevantes e diretamente relacionadas à alegação investigada.

Para facilitar a compreensão, é recomendável utilizar termos simples, literais e de uso comum, preferencialmente construindo frases na voz ativa para maior clareza e impacto. A exposição deve seguir uma ordem cronológica para proporcionar uma narrativa coerente e lógica. Quanto ao formato, a escolha deve considerar a sensibilidade e a relevância do assunto, garantindo que o documento atenda às necessidades específicas da investigação e dos destinatários.

## O que não pode faltar no Relatório

- Sumário Executivo
- Escopo da alegação
- Políticas internas aplicáveis
- *Background check* dos envolvidos
- Detalhes das atividades realizadas
- Providências adotadas
- Histórico dos envolvidos na empresa
- Indicação de resultado (substanciado, não substanciado, substanciado parcialmente ou inconclusivo)
- Recomendações/ações de melhoria

## ***Dicas valiosas***

- A percepção de que o canal de denúncias é usado para denúncias de má-fé geralmente não corresponde à realidade. Tenha dados e entenda o que não está sendo dito.
- Nunca menospreze a cultura. Esteja atento e seja flexível para entender o que funciona melhor em cada caso. Programa que se descola da cultura não decola.
- A investigação interna é apenas uma das atribuições do gestor do *Compliance*. Mantenha sua credibilidade.

# 4

## GESTÃO DE RESULTADOS

É um processo fundamental para manter a confiança dos colaboradores, liderança, reguladores e demais *stakeholders* no processo de governança das investigações internas. Além disso, permite que a empresa conheça continuamente suas vulnerabilidades e riscos regulatórios, tomando medidas para fortalecer e melhorar seus controles internos.

- Elaboração de relatórios gerenciais com indicadores de performance e métricas para avaliar as causas e a efetividade das respostas;
- Aplicação consistente de medidas justas e proporcionais, assegurando justiça organizacional e fortalecimento da cultura de integridade;
- Publicação dos resultados estatísticos das investigações, respeitando-se a confidencialidade e privacidade de dados, estabelecimento de mapa de consequências ou remediações.

A gestão de resultados estimula mecanismos de governança que garantem a adequada resposta da empresa aos riscos identificados e asseguram a diligência para corrigir falhas e punir condutas desviantes.

## Tomada de decisão

É importante evitar que as decisões sejam tomadas por um único indivíduo. Em vez disso, é recomendado estabelecer um comitê independente composto por indivíduos com experiência relevante e relacionada com a alegação. Este grupo será encarregado de analisar as informações detalhadamente, tirar as conclusões apropriadas e indicar as providências necessárias. Durante o processo, os decisores devem consultar os responsáveis pela investigação para esclarecimentos e orientações adicionais, garantindo uma avaliação completa e imparcial.

Além disso, sempre considerar se há a necessidade de relatar o assunto para uma auditoria externa. Esta supervisão adicional pode ser necessária para garantir a conformidade com as normas regulatórias e internas, promovendo a transparência e a responsabilidade do processo.

**Garanta que a liderança da empresa conheça os principais resultados e análises resultantes das investigações.**

### ***Dicas valiosas***

- Entenda e estabeleça fluxos para quando for cabível envolver advogados externos e empresas de investigação terceirizadas. Defina quem terá acesso às provas produzidas. Cuidado com tentativas de influência.
- Saiba de antemão o que será feito caso os fatos investigados se comprovem. Entenda quais casos precisam de evidências para medidas externas ou internas.

## A tecnologia na investigação interna

A tecnologia é uma grande aliada no processo de investigação interna, mas é importante ser utilizada com planejamento. Antes de tudo, é fundamental estabelecer um processo claro e eficaz para, a partir disso, buscar o sistema apropriado. A ferramenta, portanto, serve para apoiar e otimizar o processo de investigação, nunca como ponto de partida.

Dessa maneira, é recomendável levantar as necessidades específicas da organização para escolher a tecnologia mais adequada, considerando, entre outros, requisitos como rastreabilidade, integridade e privacidade dos dados ao longo de todo o ciclo de investigação.

Além disso, é relevante o grau de dificuldade de utilização do sistema. Sistemas complexos ou que exigem conhecimentos específicos, como preenchimento em idiomas estrangeiros, podem representar barreiras significativas. Também é essencial definir indicadores de desempenho (KPIs) que permitam uma gestão eficaz do processo de investigação, facilitando a customização ágil de relatórios para apoiar tomadas de decisão informadas e oportunas.

### **Uma agenda de conhecimento**

**O “Workshop Compliance - Aspectos práticos sobre investigação de denúncias” foi mais uma ação dentro da robusta agenda de eventos que a Anahp oferece exclusivamente aos associados para promover a qualidade e as boas práticas no ambiente hospitalar.**

**Se a sua organização é associada à Anahp, fique atento às próximas atividades e participe!**

**Realização:**

