

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
MBA – *Compliance* e Governança

Raquel Almeida da Anunciação Oliveira 20190062258

A IMPORTÂNCIA DO TOM QUE VEM DO TOPO PARA O *COMPLIANCE* NA
PREVENÇÃO À LAVAGEM DE DINHEIRO: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A
EXPERIÊNCIA DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Brasília
2021

A IMPORTÂNCIA DO TOM QUE VEM DO TOPO PARA O *COMPLIANCE* NA
PREVENÇÃO À LAVAGEM DE DINHEIRO: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A
EXPERIÊNCIA DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL

Artigo apresentado como Trabalho de
Conclusão de Curso como requisito
parcial à obtenção do título de
Especialista em *Compliance* e
Governança da Universidade de Brasília.

Orientadora: Prof. Vânia Vieira.

Aprovado em: ____/____/____.

BANCA EXAMINADORA

SUMÁRIO

Resumo	4
Abstract	5
1. Introdução	6
2. <i>Compliance</i> – Conceito e Fundamentos	8
3. <i>Compliance</i> nas Instituições Financeiras	10
4. <i>Compliance</i> na Prevenção à Lavagem de Dinheiro	12
5. Tom que vem do Topo	18
6. Estudo de Caso – CAIXA	20
7. Percepção dos Operadores da Prevenção à Lavagem de Dinheiro na CAIXA sobre a contribuição do Tom que vem do Topo	23
8. Considerações Finais	30
9. Referências Bibliográficas	31

RESUMO

O presente artigo busca demonstrar a importância do envolvimento da Alta Administração de uma Instituição para o sucesso do seu programa de *compliance* no âmbito da Prevenção à Lavagem de Dinheiro - PLD.

A pesquisa foi desenvolvida com base em estudo de caso sobre a experiência da Caixa Econômica Federal, utilizando-se de referencial teórico e de pesquisa experimental com técnica padronizada de coleta de dados através de aplicação de questionário aos empregados da unidade da matriz da CAIXA com mandato de Prevenção à Lavagem de Dinheiro.

O estudo buscou demonstrar o arcabouço regulatório ao qual as Instituições estão sujeitas sob a ótica de PLD e, portanto, a necessidade de atuação dos programas de *compliance* e de sua efetividade.

Nesse sentido, o “Tom que vem do topo”, que caracteriza o envolvimento da Alta Administração e seus reflexos nas atividades de toda a Instituição, torna-se motivo de debates e de medidas adotadas para maior aprimoramento dos programas implementados.

Descreveu-se na pesquisa a visão teórica acerca do envolvimento da Alta Administração como o tom que dita o comportamento de seus subordinados em *compliance* nas Instituições, aliado à percepção dos empregados entrevistados quanto à influência que o envolvimento da Diretoria da empresa tem tido nas medidas de Prevenção à Lavagem de Dinheiro.

Obteve-se 100% de respostas do universo entrevistado, o que representa 99% de confiabilidade para representar a amostra.

Dentre as respostas ao questionário, destaca-se a percepção dos empregados da Caixa de que o envolvimento da Alta Administração tem sido determinante para o cumprimento das obrigações, ou seja, que influenciam no *compliance* da PLD na empresa, além de apontarem esse envolvimento como matéria prioritária para o sucesso do programa quando comparado a matérias como tecnologia, aculturação, políticas e normas e, orçamento.

Palavras-Chave: Compliance. Prevenção à Lavagem de Dinheiro. Lavagem de Dinheiro. PLD. Corrupção. Influência da Alta Administração. Tom que vem do topo. Integridade.

ABSTRACT

This article seeks to demonstrate the importance of the involvement of an Institution's Senior Management for the success of its compliance program within the scope of Money Laundering Prevention - PLD.

The research developed was of a descriptive nature, with a case study in the scope of Caixa Econômica Federal, using theoretical framework and experimental research with standardized data collection technique through the application of a questionnaire to employees of the CAIXA headquarter unit with Money Laundering Prevention mandate.

The study sought to demonstrate the regulatory framework to which the Institutions are subject from the perspective of PLD and, therefore, the need for performance of compliance programs and their effectiveness.

In this sense, the “Tom that comes from the top”, which characterizes the involvement of Senior Management and its reflexes in the activities of the entire Institution, becomes the subject of debates and measures adopted to further improve the programs implemented.

In the research, the theoretical view about the involvement of Senior Management was described as the tone that dictates the behavior of its subordinates in compliance in the Institutions, coupled with the perception of the interviewed employees as to the influence that the involvement of the company's Board of Directors has had on the measures of Prevention of Money Laundering.

From the universe interviewed, 100% of responses were obtained, which represents 99% of reliability to represent the sample.

Among the responses to the questionnaire, the perception of Caixa employees is that the involvement of Senior Management has been decisive for the fulfillment of obligations, that is, they influence PLD compliance in the company, in addition to pointing out this involvement as a matter priority for the success of the program when compared to subjects such as technology, acculturation, policies and standards and, budget.

1. INTRODUÇÃO

No atual cenário enfrentado pelo Brasil, no qual se fala ininterruptamente sobre corrupção e formas de combatê-la, sobre a responsabilização objetiva dos dirigentes, bem como com o surgimento de legislações nesse sentido, as empresas estão sendo obrigadas a adotar processos e controles de proteção contra atos lesivos à administração pública e à sociedade em geral. No entanto, nota-se ainda a adoção de manuais, normas internas e programas de *compliance* que na prática não são efetivos e sua implantação ocorre somente para que existam “no papel”.

Um dos fatores que pode contribuir para a não efetividade do programa é a ausência de envolvimento da Alta Administração.

Internacionalmente, há debates sobre o “Tone of The Top” quando se busca demonstrar a cultura que vem do topo da instituição e reflete nas demais esferas de uma organização.

Nas diretrizes básicas para implantação de um programa de *compliance*, ou programa de integridade, como muitos autores denominam, está presente o comprometimento da Alta Direção da Instituição como pressuposto para a efetividade dos programas.

Partindo do conceito literal do *compliance*, de estar em conformidade e, passando pela sua função em uma instituição, faz-se necessário discorrer sobre a dualidade que se encontra em seu caráter preventivo e ao mesmo tempo repressivo. Um programa efetivo é capaz de garantir a sustentabilidade de uma empresa ao mesmo tempo em que possibilita a identificação de irregularidades e responsabilização dos envolvidos nas práticas ilegais ou em desconformidade com as melhores práticas adotadas e normatizadas.

O presente artigo demonstra a obrigatoriedade do programa em Instituição Financeira e a efetividade como reflexo do Tom que vem Topo.

Tratando das atividades inerentes a uma Instituição Financeira, observa-se a obrigação de prevenir sua utilização para os crimes de lavagem de dinheiro e o arcabouço regulatório e normativo a ser cumprido que figura como objeto do programa de *compliance*.

Nessa esfera, tem-se ainda que os recursos oriundos da corrupção, assim como de outros crimes, como, por exemplo, o tráfico de drogas, suborno e crimes contra a administração pública, para serem incorporados ao sistema financeiros, passam pela

simulação de uma operação lícita e essa manobra faz parte do crime de lavagem de dinheiro.

Dessa forma, fica evidente que para se combater a corrupção, feito tão almejado e que deu origem inclusive ao “*compliance* anti-corrupção”, também chamado de programa de integridade, bem como para que se mitigue o risco de não estar em *compliance* ao qual a Instituição se sujeita considerado o dever legal de adotar as medidas de Prevenção à Lavagem de Dinheiro – PLD, deve-se atentar também à implantação de uma política de PLD.

A PLD visa impedir, ou ao menos mitigar o risco de o dinheiro “sujo” ser colocado no sistema financeiro, ser ocultado e ser integrado ao mercado como se fosse lícito, o que demonstra a atuação da PLD nas três fases desse tipo de crime, quais sejam, colocação, ocultação e integração.

Em que pese o dever legal de prevenir a lavagem de dinheiro ser anterior ao *compliance* anti-corrupção, uma vez que o crime de lavagem se faz presente na ocultação dos valores oriundos também de outros crimes, o *compliance* de PLD ganhou força com a Lei 12.846/2013 que passou a contemplar os programas de *compliance*/integridade como medida necessária para mitigação dos riscos aos quais as instituições se submetem.

Dessa forma, considerado o arcabouço legal que abarca a Prevenção à Lavagem de Dinheiro, imperioso se faz tratar essa temática como prioritária nas medidas de *compliance* de uma Instituição Financeira e na importância que deve ser dada pela Alta Administração dessas Instituições.

Objetivou-se nesta pesquisa responder a pergunta a seguir: O envolvimento da Alta Administração interfere diretamente no *compliance* da Prevenção à Lavagem de Dinheiro em uma Instituição Financeira Pública?

Buscou-se ainda identificar, através de questionário aplicado em empregados da Caixa Econômica Federal, a percepção dos operadores da Prevenção à Lavagem de Dinheiro – PLD quanto ao Envolvimento da Alta Administração e a influência em seus resultados.

Nessa esfera, considera-se, ainda, o compromisso social atrelado ao combate às práticas de PLD, bem como o dever inerente do caráter público da Instituição escopo deste estudo, em cumprir as exigências legais e manter-se em *compliance*.

2. COMPLIANCE: conceito e fundamentos

O tema *compliance* é recente no Brasil e teve forte influência, assim como em outros lugares do mundo, do ordenamento Americano no que se refere à FCPA (*Foreign Corrupt Practices Act*) que nos últimos 40 anos, conforme afirma Carvalho e col. (2018) demonstraram como o *compliance* é capaz de evitar que a empresa incorra em ilícitos que poderão ferir sua reputação e incorrer no pagamento de multas por violar leis, regras e valores do mercado em que opera.

Importante se faz destacar a influência do Caso Lockheed e *Watergate* na edição do FCPA e na celebração da Convenção sobre Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais da OCDE.

O caso lockheed entre 1950 e 1970 compreendeu operações corruptas em diversas partes do mundo, com pagamento de propina a funcionários públicos, representantes de estado, figuras públicas e políticas conhecidas e respeitadas em países como Itália, Japão, Arábia Saudita, dentre outros (FONSECA, 2011).

Vale ressaltar ainda a importância do escândalo de *Watergate*, esquema de corrupção que envolvia pagamento de propinas para agentes de governos estrangeiros em troca de negócios no país que, conforme preceitua CARVALHO e col. (2018), contribuiu para que os EUA reconhecessem que esquemas como esses manchavam a reputação do país e prejudicavam a confiança na integridade das empresas.

Corroborando com o entendimento acerca da influência do caso *Lockheede Watergate* para a legislação existente contra a corrupção, a afirmação de FONSECA:

“Podemos dizer então que foram os norte-americanos os precursores da utilização de critérios mais rigorosos contra o suborno e a corrupção internacional a ponto de modificar os padrões de condução de negócios no estrangeiro, urgindo a uma internacionalização dos postulados fundamentais de sua própria legislação, vez que sem dito reconhecimento mundial às regras adotadas tornar-se-iam de pouca efetividade. Com base nisto houve então uma modificação de postura adotada pela comunidade internacional que respondeu com criação de diversos institutos jurídicos para o combate à corrupção”(FONSECA, 2011, P.41)

À época, o caso, de grande repercussão, fez com que fosse reconhecida a necessidade imediata de medidas legais de combate à corrupção e em consonância a esse reconhecimento deu-se origem a *Foreign Corrupt Practices Act* - FCPA em 1977. (CARVALHO e Col. 2018)

A FCPA foi a principal lei anticorrupção dos Estados Unidos da América - EUA. Além de ser aplicada no âmbito de empresas americanas, compreendeu também empresas que quisessem se relacionar com os EUA.

Após o advento da Lei, observou-se que as empresas americanas, submetidas à FCPA, no âmbito do mercado internacional, permaneciam em desvantagem, tendo em vista que as normas não se aplicavam a empresas estrangeiras que concorriam sem regras de *Compliance* anticorrupção, valendo-se de artifícios ilegais para obter vantagens. (BIJOS e NOBREGA, 2015)

Dessa forma, os EUA pressionaram a Organização para a Cooperação de Desenvolvimento Econômico - OCDE para que houvesse um tratado internacional que obrigasse os países signatários a adotarem legislações de teor semelhante no combate à corrupção.

Nesse sentido, em 1978 ocorreu a Convenção sobre Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais da OCDE, que no Brasil foi firmada somente em 1997.

Conforme discorre (BIJOS e NOBREGA, 2015, p.07):

“Naquele novo contexto internacional, o Brasil passou a ter a obrigação de criar medidas eficazes para, dentre outras providências, dissuadir e sancionar de modo adequado as pessoas jurídicas que praticassem atos de corrupção transnacional.”

No Brasil, somente em agosto de 2013 foi aprovado o Projeto de Lei 6826/2010 que se converteu na Lei 12.846/2013 conhecida como Lei Brasileira Anticorrupção. A partir da referida Lei, foi instituída a responsabilização objetiva administrativa e civil da pessoa jurídica e as empresas começaram a reconhecer a necessidade de obter um Programa de *Compliance* que poderia servir como atenuante na aplicação de penalidades quando ilícitos fossem cometidos.

De acordo com CARVALHO e col. (2018, p. 50), “[...]chamamos de Programa de *Compliance* o conjunto de mecanismos e controles internos que se prestam a

assegurar cumprimento das normas e regras de conduta de uma determinada organização”.

Há que se falar no lapso temporal em que a omissão pairou sobre o tema, considerando que a corrupção é objeto de frustração constante no cidadão brasileiro que já não vincula os negócios jurídicos públicos à honestidade.

Nesse sentido, preceitua MODESTO CARVALHOSA (2013, p.83):

“Por sua vez, na percepção mundial, a cargo da *International Transparency*, o Brasil é listado entre os países mais corruptos do planeta, mercê da sua 72^a colocação no *ranking* levantado em 2013, dentre os 175 países. Por esse critério o nosso país está abaixo (42) da marca que distingue os países menos corruptos dos mais corruptos que é de 50. Em suma: o Brasil, ao alcançar apenas 42 pontos numa escala de 0 a 100, está entre os países com sérios problemas de corrupção, na percepção da referida *International Transparency*.”

Importante destacar que o *Compliance* não decorre da Lei anticorrupção e se fez preexistente a ela, mas a partir dessa Lei a adoção e implementação de programas de *Compliance* passaram a ser exigidos.

Ressalta-se, quanto ao foco dos programas de *compliance*, o cumprimento das regulamentações legais nos setores de maior risco para os ilícitos que envolvem a corrupção, nos quais se destaca o setor financeiro.

3.COMPLIANCE NAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

A regulamentação da política de conformidade (*compliance*) aplicável as instituições financeiras surge na Resolução 4595/2017 do Banco Central do Brasil (BACEN), que passou a exigir a implementação de sistema de gerenciamento de riscos.

Conforme parágrafo único do art. 2 da Resolução citada acima, a Instituição deve gerenciar o risco de conformidade junto aos demais riscos incorridos pela instituição.

Passa-se a falar, nesse aspecto, sobre o risco de *compliance* a que as Instituições estão sujeitas.

Em que pese à estrutura do Programa de *Compliance* estar brevemente orientada pela Resolução 4595/2017, há que se ressaltar que o Programa de *Compliance* deve ir

além, não se atendo somente a um cardápio de medidas ou código de condutas que deverão ser adotadas, mas deve corresponder a um sistema contínuo de atividades que previnam a prática de delitos por meio ou no interesse das corporações e ser utilizado como estratégia para minimizar os riscos reputacionais e legais aos quais a empresa estará sujeita na existência de práticas ilícitas e garantir a sustentabilidade de seus negócios.

O Programa de *Compliance*, portanto, não “se compra”, mas deve ser incorporado como padrão valorativo e comportamental da empresa, refletido em atividades permanentes de todos os colaboradores, como parte integrante do seu modelo de negócio.

Deve-se implementar na empresa a cultura de *compliance* com real comprometimento da corporação com os objetivos preventivos e reativos do Programa de *Compliance*. Este comprometimento deve partir da alta direção da Pessoa Jurídica que deve fornecer ainda seu apoio incondicional ao Programa.

Nesse sentido, a Pessoa Jurídica deverá, preferencialmente, criar área específica da empresa que será responsável pela implementação, manutenção, monitoramento e atualização do Programa. (CARVALHO e Col. 2018)

Ressalta-se que a área referida acima não poderá ser vinculada à Auditoria Interna.

De acordo com Carvalho e col. (2018) os principais elementos de um Programa de Integridade (*Compliance*) são:

- Atuação direta e apoio incondicional da Alta Direção;
- Indicação de Responsável pelo Programa de Integridade;
- Programa de Integridade adequado às características de atuação pessoa jurídica;
- Criação de regras e procedimentos;
- Comunicação (Ampla comunicação interna sobre o tema);
- Treinamento;
- Canais de denúncia e sistemas de premiação;
- Medidas disciplinares;
- Monitoramento;
- Indicadores de desempenho;
- Aplicação do programa e preocupação com os fornecedores e prestadores de serviços.

No universo das Instituições Financeiras, dada a amplitude da regulamentação e normas legais às quais se submetem, um programa de *compliance* robusto e com o cumprimento das melhores práticas de mercado internacionalmente adotadas, contribui para o fortalecimento da instituição, para mitigação de riscos como corrupção e de ocorrência de crimes de lavagem de dinheiro e, ainda, mitiga os riscos de não conformidade que sujeita a Instituição a sanções e até mesmo suspensão de suas atividades.

4. COMPLIANCE NA PREVENÇÃO À LAVAGEM DE DINHEIRO

A grande preocupação com os crimes de Lavagem de Dinheiro - LD surge com a discussão sobre o Tráfico de Drogas na década de 80 e tornou-se global com a Convenção das Nações Unidas Contra o Tráfico Ilícito de Entorpecentes e Substâncias Psicotrópicas, também conhecida como Convenção de Viena de 1988, que conferiu aos países signatários o prazo de 10 (dez) anos para tipificação do crime de LD proveniente de produto do Tráfico de Drogas.

Nesse sentido corrobora o trecho a seguir:

“Por essa razão, ações governamentais começaram a se desenvolver em diversas nações e, foi assim que, em 1988, foi realizada em Viena, Austria, a Convenção contra o Tráfico Ilícito de Entorpecentes e de Substâncias Psicotrópicas, conhecida como Convenção de Viena, marco inicial a unir os países no combate ao narcotráfico, criminalizando a lavagem de dinheiro oriundo desse delito. O intuito era impedir que os indivíduos dedicados ao tráfico legalizassem esses recursos e, eliminar assim, o principal incentivo a essa atividade.”
(Carvalho e Col., 2018, p. 375)

Na sequência, em 1989, foi criado o Grupo de Ação Financeira Contra a Lavagem de Dinheiro e o Financiamento do Terrorismo – GAFI, que constitui organismo intergovernamental com a responsabilidade de promover diretrizes como um guia de melhores práticas e medidas para combate à LDFT e garante a harmonização legislativa internacional sobre o tema, além de monitoramento da aplicabilidade destas medidas nos países membros.

As recomendações do GAFI foram criadas em 1990 e fornecem melhores práticas a serem adotadas internacionalmente no combate à Lavagem de Dinheiro, conforme se depreende no documento Padrões Internacionais de Combate à Lavagem de Dinheiro e ao Financiamento do Terrorismo e da Proliferação – As Recomendações do GAFI (2012):

“As Quarenta Recomendações GAFI originais foram criadas em 1990 como uma iniciativa para combater o uso indevido dos sistemas financeiros por pessoas que queriam lavar o dinheiro proveniente do tráfico de drogas. Em 1996, as Recomendações foram revisadas pela primeira vez para refletir as novas tendências e técnicas de lavagem de dinheiro e para ampliar o escopo das recomendações para além da lavagem de dinheiro relacionada somente a drogas. Em outubro de 2001, o GAFI expandiu seu mandato para poder tratar também da questão do financiamento dos atos e organizações terroristas, e deu o importante passo ao criar as Oito (posteriormente expandidas para Nove) Recomendações Especiais sobre Financiamento do Terrorismo. As Recomendações do GAFI foram revisadas pela segunda vez em 2003, e essas, juntamente com as Recomendações Especiais, foram adotadas por mais de 180 países, sendo reconhecidas universalmente como o padrão internacional antilavagem de dinheiro e de combate ao financiamento do terrorismo (ALD/CFT).”

Segundo CARVALHO e Col (2018, p. 377):

“O GAFI exige, portanto, que seus membros possuam sistemas eficientes de prevenção e combate à lavagem de dinheiro, do financiamento do terrorismo e do financiamento da proliferação de armas de destruição em massa. Além disso, define quais sistemas os países devem adotar em seus sistemas regulatórios e de justiça criminal, recomenda ações para garantir transparência com relação a titularidade de pessoas jurídicas e outras estruturas, além da criação de autoridades competentes com funções apropriadas, poderes e mecanismos de cooperação e acordos de cooperação com outros países.”

Os países devem adotar os sistemas de prevenção adequados às suas realidades e circunstâncias, no entanto, as recomendações do GAFI estabelecem um padrão internacional de combate a estes ilícitos, como bem descrito nos Padrões Internacionais de Combate à Lavagem de Dinheiro e ao Financiamento do Terrorismo e da Proliferação – As Recomendações do GAFI (2012):

“As Recomendações do GAFI estabelecem um sistema abrangente e consistente de medidas que os países devem adotar para combater a

lavagem de dinheiro e o financiamento do terrorismo, bem como do financiamento da proliferação de armas de destruição em massa.

Os países possuem sistemas legais, administrativos e operacionais diversos e diferentes sistemas financeiros e, dessa forma, não podem todos tomar medidas idênticas para combater as ameaças. As Recomendações do GAFI, portanto, estabelecem um padrão internacional que os países devem adotar por meio de medidas adaptadas às suas circunstâncias particulares. As Recomendações do GAFI definem as medidas essenciais que os países devem adotar para:

- identificar os riscos e desenvolver políticas e coordenação doméstica;*
- combater a lavagem de dinheiro, o financiamento do terrorismo e da proliferação;*
- aplicar medidas preventivas para o setor financeiro e outros setores designados;*
- estabelecer poderes e responsabilidades para as autoridades competentes (por exemplo: autoridades investigativas, policiais e fiscalizadoras) e outras medidas institucionais;*
- aumentar a transparência e disponibilidade das informações sobre propriedade de pessoas jurídicas e de outras estruturas jurídicas; e*
- facilitar a cooperação internacional.”*

O Brasil tornou-se membro do GAFI somente em 2000, o que, pelo histórico de PLD no país torna-se compreensível. A criminalização da Lavagem de Dinheiro – LD ocorreu no Brasil em 1998 como consequência do compromisso internacional com a Convenção de Viena e, dessa forma, a primeira Lei que tratou da Prevenção à Lavagem de Dinheiro e ao Financiamento do Terrorismo – PLDFT, foi a Lei 9.613/98, que, em linhas gerais, definiu o crime de lavagem ou ocultação de bens, direitos e valores, criou o Conselho de Controle de Atividades Financeiras – COAF, além de dispor sobre a prevenção do sistema financeiro na utilização para os ilícitos nela definidos.

Conforme preceitua (VIEIRA, 2018) foi no âmbito da Prevenção à Lavagem de Dinheiro que surgiu no Brasil a exigência de que medidas de *compliance* fossem implementadas nas empresas, especificamente com o advento da Lei 9.613/98.

Destaca-se, ainda, o cumprimento ao disposto na Lei 12683/2012 que altera a Lei 9.613/98 ampliando a definição do crime de lavagem de dinheiro que passa a abranger a ocultação de bens, direitos e valores provenientes de infração penal e não somente de crime, além de ampliar o rol de obrigados às definições legais quanto ao tema, dentre outras alterações; bem como as regulamentações realizadas pelo Banco Central do Brasil - BACEN, Comissão de Valores Mobiliários - CVM e COAF.

Recentemente, acrescentou-se às regulamentações a Circular 3978/2020, em vigor desde 01 de outubro de 2020, que revogou a Circular 3461/2009 e, dentre as diversas alterações, destaca-se a avaliação interna de risco e a obrigatoriedade de mensuração do risco de utilização de seus produtos e serviços na prática da lavagem de dinheiro e do financiamento do terrorismo.

Destaca-se, ainda, na referida Circular 3.978, a previsão de constante envolvimento da diretoria da instituição nas matérias correlatas ao cumprimento e adequação ao arcabouço legislativo e regulatório, que pode ser exemplificada por diversos artigos que dispõem sobre a necessidade de se apresentar relatórios, manuais procedimentais e demais documentos para validação e conhecimento da Alta Direção.

No âmbito do Mercado de Valores Mobiliários, há que se falar ainda na Instrução CVM 617, vigente desde 01 de outubro de 2020, que também dispõe acerca da PLDFT.

No tocante ao setor bancário, importante se faz mencionar os princípios de Basiléia declarados pelo Comitê de Supervisão Bancária da Basiléia em 1988, que, apesar de não possuir caráter vinculativo, influenciaram nas legislações e regulamentações existentes, principalmente no tocante à vigilância na identificação dos clientes e suas transações.

Pelo que se pode observar, há um extenso arcabouço de regras, normas e melhores práticas a serem adotadas na Prevenção à Lavagem de Dinheiro, o que requer a atuação constante das medidas de *compliance*.

Esse é ainda o entendimento de Carvalho e Col. (2018 p. 373) quando preceitua que:

“O âmbito da atuação de compliance abriga a responsabilidade por assegurar o cumprimento das normas legais e das obrigações normativas de natureza preventiva do crime de lavagem de dinheiro e do financiamento do terrorismo (LD–FT). Dessa maneira, o monitoramento contínuo e consequente adesão ao ambiente regulatório são objeto permanente de atenção do compliance.”

Conforme arcabouço regulatório e legal citado acima, destaca-se a Lei 9613/98 que estabelece no seu art. 11 sobre as comunicações de operações financeiras e para seu cumprimento, o art. 9 que prevê que as pessoas sujeitas aos mecanismos de controle

dispostos nessa lei são, portanto, obrigadas a comunicar as operações com suspeitas de lavagem de dinheiro, conforme transcrito a seguir.

“Art. 9º Sujeitam-se às obrigações referidas nos arts. 10 e 11 as pessoas físicas e jurídicas que tenham, em caráter permanente ou eventual, como a atividade principal ou acessória, cumulativamente ou não:

I - a captação, intermediação e aplicação de recursos financeiros de terceiros, em moeda nacional ou estrangeira;

II – a compra e venda de moeda estrangeira ou ouro como ativo financeiro ou instrumento cambial;

III - a custódia, emissão, distribuição, liquidação, negociação, intermediação ou administração de títulos ou valores mobiliários.

Parágrafo único. Sujeitam-se às mesmas obrigações:

I – as bolsas de valores, as bolsas de mercadorias ou futuros e os sistemas de negociação do mercado de balcão organizado;

II - as seguradoras, as corretoras de seguros e as entidades de previdência complementar ou de capitalização;

III - as administradoras de cartões de credenciamento ou cartões de crédito, bem como as administradoras de consórcios para aquisição de bens ou serviços;

IV - as administradoras ou empresas que se utilizem de cartão ou qualquer outro meio eletrônico, magnético ou equivalente, que permita a transferência de fundos;

*V - as empresas de arrendamento mercantil (**leasing**), as empresas de fomento comercial (**factoring**) e as Empresas Simples de Crédito (ESC);*

VI - as sociedades que efetuem distribuição de dinheiro ou quaisquer bens móveis, imóveis, mercadorias, serviços, ou, ainda, concedam descontos na sua aquisição, mediante sorteio ou método assemelhado;

VII - as filiais ou representações de entes estrangeiros que exerçam no Brasil qualquer das atividades listadas neste artigo, ainda que de forma eventual;

VIII - as demais entidades cujo funcionamento dependa de autorização de órgão regulador dos mercados financeiro, de câmbio, de capitais e de seguros;

IX - as pessoas físicas ou jurídicas, nacionais ou estrangeiras, que operem no Brasil como agentes, dirigentes, procuradoras, comissionárias ou por qualquer forma representem interesses de ente estrangeiro que exerça qualquer das atividades referidas neste artigo;

X - as pessoas físicas ou jurídicas que exerçam atividades de promoção imobiliária ou compra e venda de imóveis;

XI - as pessoas físicas ou jurídicas que comercializem jóias, pedras e metais preciosos, objetos de arte e antigüidades.

XII - as pessoas físicas ou jurídicas que comercializem bens de luxo ou de alto valor, intermedeiem a sua comercialização ou exerçam atividades que envolvam grande volume de recursos em espécie;

XIII - as juntas comerciais e os registros públicos;
XIV - as pessoas físicas ou jurídicas que prestem, mesmo que eventualmente, serviços de assessoria, consultoria, contabilidade, auditoria, aconselhamento ou assistência, de qualquer natureza, em operações:
a) de compra e venda de imóveis, estabelecimentos comerciais ou industriais ou participações societárias de qualquer natureza;
b) de gestão de fundos, valores mobiliários ou outros ativos;
c) de abertura ou gestão de contas bancárias, de poupança, investimento ou de valores mobiliários;
d) de criação, exploração ou gestão de sociedades de qualquer natureza, fundações, fundos fiduciários ou estruturas análogas;
e) financeiras, societárias ou imobiliárias; e
f) de alienação ou aquisição de direitos sobre contratos relacionados a atividades desportivas ou artísticas profissionais;
XV - pessoas físicas ou jurídicas que atuem na promoção, intermediação, comercialização, agenciamento ou negociação de direitos de transferência de atletas, artistas ou feiras, exposições ou eventos similares;
XVI - as empresas de transporte e guarda de valores;
XVII - as pessoas físicas ou jurídicas que comercializem bens de alto valor de origem rural ou animal ou intermedeiem a sua comercialização; e
XVIII - as dependências no exterior das entidades mencionadas neste artigo, por meio de sua matriz no Brasil, relativamente a residentes no País.”

Percebe-se, nesse sentido, a obrigação das Instituições Financeiras em monitorar e comunicar as operações, no decorrer de suas atividades, que apresentem indícios de lavagem de dinheiro ou ainda, aquelas que se enquadram nas definições das legislações pertinentes ao tema, como é o caso do Registro das Movimentações em Espécie.

No Brasil, a Unidade de Inteligência Financeira responsável pelo recebimento e análise das comunicações de ocorrências com indícios de lavagem de dinheiro, pelo intercâmbio de informações e Relatórios de Inteligência Financeira (RIF), é o Conselho de Controle de Atividade Financeira – COAF, atualmente vinculado ao Banco Central do Brasil.

A não comunicação das situações com indícios de LD ao COAF imputa em responsabilidade dos dirigentes da Instituição, além daquelas atribuídas à Pessoa Jurídica.

Pela relevância das obrigações demonstradas acima, e as conseqüências da não conformidade, resta evidente a importância de envolvimento da Alta Administração para a efetividade do programa de *compliance*, dado o risco que está envolvido.

5. O TOM QUE VEM DO TOPO

Desde o advento da Lei Anticorrupção, em 2012, muito se fala na adoção de Programas de Integridade, ou Programas de *Compliance*, como medida de prevenção e combate à corrupção nas empresas e instituições.

A citada Lei prevê ainda a responsabilização dos dirigentes e administradores das instituições o que, diante do entendimento de efetividade dos programas de *compliance* atrelada ao “Tom que vem do Topo” evidencia a importância do envolvimento dos dirigentes com os assuntos prioritários e de maior risco para a empresa.

A ausência desse envolvimento contribui ativamente para a insuficiência do programa.

É cediço que o Tom que vem da Diretoria da instituição pode ditar o comportamento de seus subordinados. Se não há envolvimento e priorização de medidas de combate à corrupção, tampouco seus funcionários irão encarar o tema com relevância.

O comprometimento e envolvimento da Alta Administração com o programa e os assuntos abrangidos pelo *Compliance* da empresa é necessário para que a cultura de *Compliance* seja inserida e perpetuada na empresa. Os principais *guidelines* sobre programas de *Compliance*/integridade, “Programa de Integridade – Diretrizes para empresas privadas” desenvolvido pela CGU e “Programas de *Compliance*: orientações sobre estruturação e benefícios dos programas de *Compliance* concorrencial” do Conselho Administrativo de Defesa da Concorrência – CADE, corroboram com esse entendimento e destacam o dever de comprometimento da alta administração para o sucesso na implantação e na execução do programa de integridade. (Carvalho e Col. 2018)

Fala-se aqui no Tom que vem do Topo, como o envolvimento que parte das instancias superiores adota e o comportamento que provoca, quer seja de forma reativa, quer seja em forma de acultramento para os demais setores e colaboradores da empresa.

O tom que vem do topo, na Prevenção à Lavagem de Dinheiro é imperioso para que se demonstre que esse monitoramento é prioridade na instituição e conta com o apoio e patrocínio incondicional, nos limites da lei, da Alta Administração.

De acordo com as principais orientações para implementação de medidas de integridade, dentre os principais elementos de um Programa de Integridade (*Compliance*) está a “Atuação direta e apoio incondicional da Alta Direção”. (Carvalho e Col. 2018).

A Controladoria Geral da União, no seu Guia Prático de Implementação do Programa de Integridade elencou cinco pilares do Programa de Integridade, quais sejam:

- 1) Comprometimento e apoio da alta direção;
- 2) Instancia Responsável pelo Programa de Integridade;
- 3) Análise de perfil e riscos;
- 4) Estruturação das regras e instrumentos;
- 5) Estratégias de monitoramento contínuo.

É incontroverso, portanto, que o envolvimento da Alta Administração, aqui consolidado no Tom que vem do Topo, é pilar fundamental para que o Programa de *Compliance* de fato seja aplicado e, conseqüentemente, o mesmo ocorre na Prevenção à Lavagem de Dinheiro.

Bertrand e Versteeg (2019,p.298) em seu artigo *An exploration on measuring and assessing ‘Tone at the Top’* corrobora nesse mesmo sentido trazendo o entendimento do COSO¹ conforme a seguir:

De acordo com COSO (1992) o tom que vem do topo é visto como uma parte relevante do ambiente de controle e é descrito da seguinte forma: “O tom estabelecido pela alta administração é o fator mais importante que contribui para a integridade do sistema financeiro e o processo de relatório. Apesar de um conjunto impressionante de regras e procedimentos escritos, se o tom definido pela administração for “frouxo”, relatórios financeiros fraudulentos são mais prováveis de ocorrer.”

¹COSO (*TheComiteeofSponsoringOrganizations*) é uma entidade sem fins lucrativos, dedicada à melhoria dos relatórios financeiros através da ética, efetividade dos controles internos e governança corporativa.

Assim, depreende-se do referencial teórico utilizado na pesquisa, que o tom da Alta Administração é de suma relevância para o comportamento que será adotado pelos empregados/funcionários do nível hierárquico mais alto de uma organização até o mais baixo, podendo determinar o sucesso que se obtém nas estratégias adotadas e no cumprimento de suas obrigações legais e medidas de integridade.

6. ESTUDO DE CASO

A pesquisa realizada incluiu o estudo acerca da influencia da Alta Administração em Instituição Financeira Pública, com base na Caixa Economica Federal.

Conforme disposto no art. 1º do Estatuto da CAIXA, disponível no sitio da empresa, trata-se de instituição financeira sob a forma de empresa pública e de natureza jurídica de direito privado.

De acordo com o art. 4º do referido Estatuto, a CAIXA deverá pautar suas ações com base em preceitos que corroboram com as práticas recomendadas pelos programas de compliance, conforme transcrito a seguir:

“Art. 4º. A administração da CEF respeitará os princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, e os seguintes preceitos:

I - programação e coordenação de suas atividades, em todos os níveis administrativos;

II - desconcentração da autoridade executiva para assegurar maior eficiência e agilidade às atividades-fim, com descentralização e desburocratização dos serviços e operações;

III - racionalização dos gastos administrativos;

IV - simplificação de sua estrutura, evitando o excesso de níveis hierárquicos;

V - incentivo ao aumento da produtividade, da qualidade, da eficiência, da eficácia e da efetividade dos serviços;

VI - aplicação de regras de transparência e de governança corporativa, privilegiando-se a decisão colegiada, facultada a adoção de regras definidas em segmentos especiais da bolsa de valores para empresas estatais;

VII - aplicação dos princípios de responsabilidade socioempresarial;

VIII - administração de negócios amparada por práticas de gestão de riscos e de controle interno; e

IX - solução de conflitos, preferencialmente, por intermédio da negociação e conciliação.

Ressalta-se no trecho citado os preceitos relacionados à aplicação de regras de transparência e de governança corporativa, bem como a responsabilidade sócio empresarial, alinhados ao escopo deste estudo.

Quanto à organização, a empresa possui, além da Assembléia Geral, o Conselho de Administração – CA e a Diretoria composta por até 38 membros (Presidência, até 12 Vice-Presidências, Diretor Jurídico, Diretor de Auditoria e até 23 Diretores Executivos).

O presidente e os Vice-Presidentes constituem o Conselho Diretor.

Ainda conforme define o Estatuto, em seu art. 13:

“(...)§ 9º. Os órgãos de administração deverão, no âmbito de suas competências, observar as seguintes regras de segregação de funções:

I - a área de riscos ficará sob a supervisão direta do Vice-Presidente Riscos, vinculado à Presidência da CEF, respeitadas as regulamentações do Conselho Monetário Nacional e do Banco Central do Brasil;

II - a gestão da integridade será conduzida pelo Diretor Executivo responsável pela área de controles internos;

II - as áreas de gestão de riscos e de controles internos ficarão sob a supervisão direta do Vice-Presidente de Controles Internos e Gestão de Riscos, vinculado à Presidência da CEF, respeitadas as regulamentações do Conselho Monetário Nacional e do Banco Central do Brasil;

*III - o Vice-Presidente designado para as funções de riscos, de **compliance**, de integridade e de controles internos responderá junto ao Banco Central do Brasil pelo acompanhamento, supervisão e cumprimento de normas, processos e controles relativos à estrutura de gerenciamento de riscos e de capital; (...)*”

No âmbito da Vice-Presidência de Riscos está a Diretoria de Controles Internos e Integridade – DECOI, a Superintendência Nacional de Prevenção à Lavagem de Dinheiro – SUPLD e a Gerência Nacional de Prevenção à Lavagem de Dinheiro – GEPLD.

No art. 44 do Estatuto da CAIXA estão descritos os Comitês que compõem a governança da Instituição:

“Art. 44. A CEF constituirá os seguintes Comitês e Comissão:

I - Comitê de Auditoria;

II - Comitê de Pessoas, Indicação, Remuneração e Elegibilidade;

III - Comitê Independente de Riscos;

IV - Comitê de Prevenção Contra os Crimes de Lavagem de Dinheiro;

V - Comitê de Compras e Contratações;

VI - Comitê de Avaliação de Negócios e Renegociação; e

VII - Comissão de Ética.”

O Comitê de Prevenção Contra os Crimes de Lavagem de Dinheiro – CPLD, citado no inciso IV do artigo referenciado acima, é presidido pelo Vice-Presidente de Riscos e composto pelos demais Vice-Presidentes da empresa.

O CPLD é órgão autônomo, de caráter deliberativo, com a finalidade de opinar e deliberar sobre matérias que tratem de PLD no âmbito da CAIXA.

Dentre as competências do CPLD, descritas no seu Regimento Interno, destaca-se o acompanhamento do cumprimento da Lei 9.613/98 e das normas externas e internas correlatas.

Há que se falar nesse aspecto determinante atribuído ao referido Comitê, de supervisão e garantia da atuação do *compliance* relacionado à Prevenção à Lavagem de Dinheiro na instituição, considerando a sua composição e influência em todas as vice-presidências.

As matérias deliberadas nas reuniões do CPLD devem contar com a participação dos dirigentes responsáveis por todos os produtos, serviços e canais da CAIXA, fato este que viabiliza a participação de todos os gestores nas atividades de PLD.

Conforme argumentado anteriormente, requer-se, para o sucesso de um programa de *compliance*, o acultramento de todos os envolvidos quanto às diretrizes e preceitos que o regem. Nesse sentido, a composição do CPLD favorece a disseminação da cultura de PLD na empresa e, suas deliberações, caso tenham o tom de priorização e relevância que o tema requer, ditarão o comprometimento de toda a empresa com ações efetivas para evitar que a CAIXA seja utilizada para a lavagem de dinheiro.

No que se refere aos demais Colegiados, destaca-se a importância de se manter o envolvimento com o cumprimento das normas externas de PLD, bem como a efetividade do monitoramento implantado.

Na CAIXA, a participação das unidades de gestão da Prevenção à Lavagem de Dinheiro é frequente nos Colegiados citados no art. 44 do seu Estatuto, com especial participação no CPLD, COAUD, CORIS, CD e CA, consideradas as suas competências.

Conforme a frequência das reuniões de cada comitê, quinzenal ou mensal, são apresentados reportes em formato de Informes, para ciência dos colegiados, bem como Proposições com matérias a serem deliberadas para aprovação pela Alta Administração.

Após a apresentação, os colegiados podem registrar a apreciação sem considerações adicionais, ou solicitarem novos reportes e envolvimento de áreas diversas da Instituição para se alcançar a efetividade das medidas apresentadas.

Esta atuação dos colegiados, nessa pesquisa analisado através das solicitações de acompanhamento, adequações e participação das demais áreas, representa o envolvimento dos dirigentes que tanto se aponta como primordial nos programas de *Compliance*.

7. PERCEPÇÃO DOS OPERADORES DA PREVENÇÃO À LAVAGEM DE DINHEIRO NA CAIXA SOBRE A CONTRIBUIÇÃO DO TOM QUE VEM DO TOPO PARA A IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE PLD DA EMPRESA

Com o intuito de se verificar a percepção dos empregados da Unidade de Prevenção à Lavagem de Dinheiro na CAIXA quanto ao envolvimento da Alta Administração e a influência que esse tom ditado pela Diretoria da Instituição traz ao processo de PLD, foi aplicado questionário no universo de 40 empregados da unidade da matriz nomeada como Gerência Nacional de Prevenção à Lavagem de Dinheiro – GEPLD.

Registra-se que em uma população de 35 (trinta e cinco) empregados da Gerência Nacional de Prevenção à Lavagem de Dinheiro, unidade da matriz da Instituição Financeira Pública CAIXA, a amostra foi de 35 respondentes, o que oferece um grau de 99% de confiança da amostra em representar a população, com índice tendendo à (zero) de variação dos resultados (COMENTTO PESQUISA DE MERCADO, 2021).

O questionário foi composto por 10 questões, conforme demonstrado a seguir e criado no sítio docs.google.com, o qual foi encaminhado através de link, de forma eletrônica para os empregados da Unidade.

Questionário de percepção quanto ao envolvimento da Alta Administração na Prevenção à Lavagem de Dinheiro (PLD) em Instituição Financeira Pública

1) Há quanto tempo você atua no processo de Prevenção à Lavagem de Dinheiro?

- 2) Na sua avaliação, as competências de PLD estão bem estabelecidas, definidas e distribuídas no âmbito da Instituição em que trabalha?
- 3) Os diversos atores com competências e responsabilidades em PLD conhecem bem as atribuições que devem ser desempenhadas e medidas que devem ser adotadas para a prevenção à lavagem de dinheiro?
- 4) Os gestores das diversas áreas da Instituição exercem adequadamente seu papel na PLD da Instituição?
- 5) O envolvimento da Alta Administração da Instituição com a temática da PLD tem contribuído para o fortalecimento do processo?
- 6) As pautas das reuniões dos Conselhos e Comitês da Alta Administração da Instituição incluem frequentemente temas referentes à PLD?
- 7) A atuação da Alta Administração, por meio de solicitações de reportes e adequações às áreas, tem sido determinante para a adoção das medidas necessárias ao fortalecimento da PLD da Instituição?
- 8) O envolvimento da Alta Administração no processo de PLD tem refletido na atuação das diversas diretorias e suas unidades subordinadas em relação ao tema?
- 9) Em sua experiência de trabalho na Instituição, você já vivenciou situações em que o desempenho das providências necessárias de PLD só foram adotadas no prazo devido porque houve solicitação ou cobrança da Alta Administração através de seus Comitês e Conselhos?
- 10) Na sua avaliação, a estratégia de fortalecimento do processo de PLD na Instituição deve priorizar, onde 01 é o mais importante e 05 é o menos importante, os seguintes temas(...).

1) Há quanto tempo você atua no processo de Prevenção à Lavagem de Dinheiro?

35 respostas

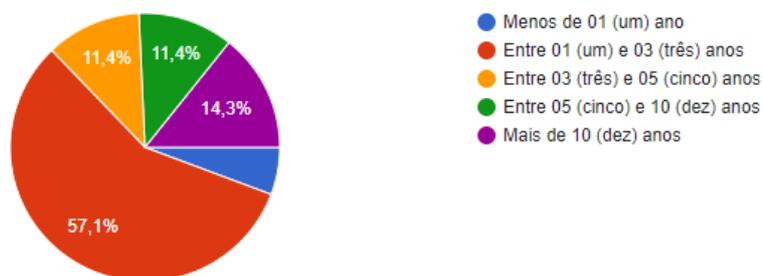


GRÁFICO 1 – Tempo de atuação na PLD.

2) Na sua avaliação, as competências de PLD estão bem estabelecidas, definidas e distribuídas no âmbito da Instituição em que trabalha?

35 respostas

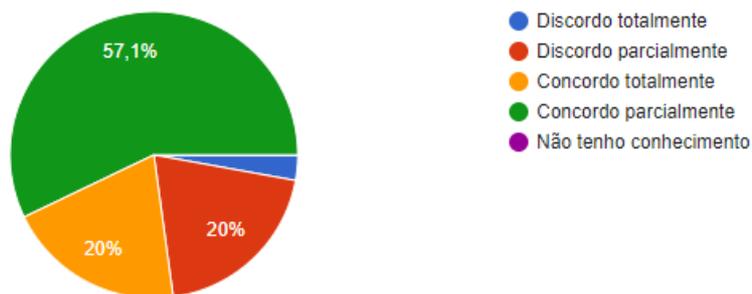


GRÁFICO 2 –Definição das competências de PLD na Instituição.

3) Os diversos atores com competências e responsabilidades em PLD conhecem bem as atribuições que devem ser desempenhadas e medidas que devem ser adotadas para a prevenção à lavagem de dinheiro?

35 respostas

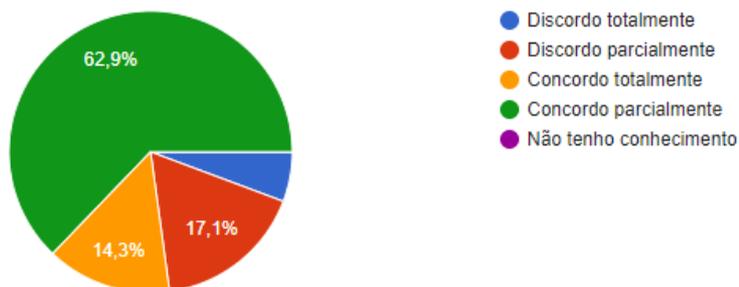


GRÁFICO 3–Conhecimento das atribuições pelos atores de PLD.

4) Os gestores das diversas áreas da Instituição exercem adequadamente seu papel na PLD da Instituição?

35 respostas

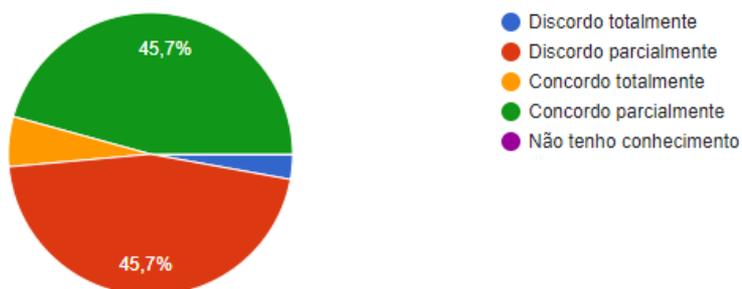


GRÁFICO 4 –Exercício das áreas da Instituição na PLD.

5) O envolvimento da Alta Administração da Instituição com a temática da PLD tem contribuído para o fortalecimento do processo?

35 respostas

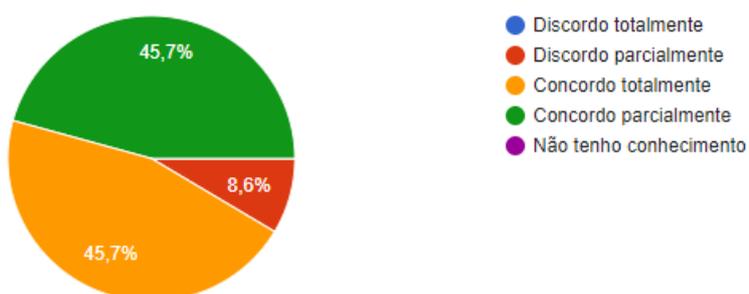


GRÁFICO 5 –Contribuição do envolvimento da Alta Administração.

6) As pautas das reuniões dos Conselhos e Comitês da Alta Administração da Instituição incluem frequentemente temas referentes à PLD?

35 respostas

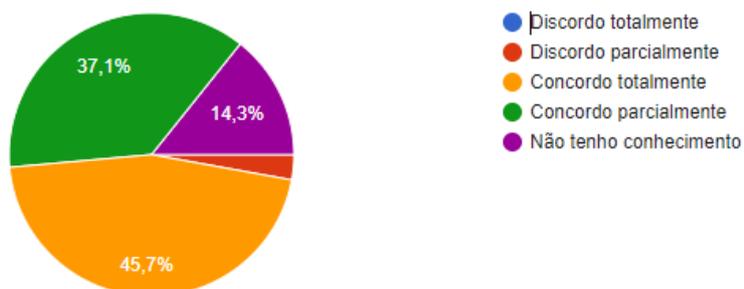


GRÁFICO 6 –Matérias de PLD na pauta dos colegiados.

7) A atuação da Alta Administração, por meio de solicitações de reportes e adequações às áreas, tem sido determinante para a adoção das medidas necessárias ao fortalecimento da PLD da Instituição?

35 respostas

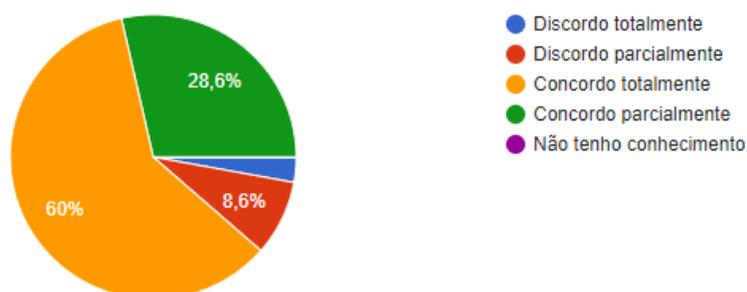


GRÁFICO 7 – Atuação da Alta Administração.

8) O envolvimento da Alta Administração no processo de PLD tem refletido na atuação das diversas diretorias e suas unidades subordinadas em relação ao tema?

35 respostas

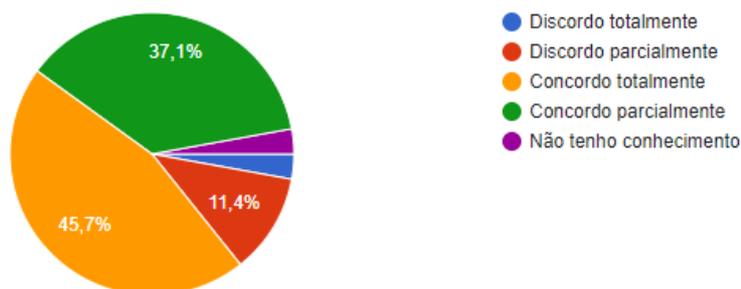


GRÁFICO 8 – Influência do envolvimento da Alta Administração.

9) Em sua experiência de trabalho na Instituição, você já vivenciou situações em que o desempenho das providências necessárias de PLD só foram adotadas no prazo devido porque houve solicitação ou cobrança da Alta Administração através de seus Comitês e Conselhos?

35 respostas

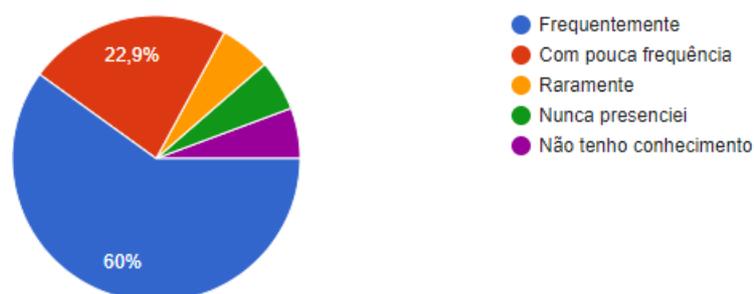


GRÁFICO 9 –Influência da Alta Administração no desempenho das providencias necessárias de PLD.

10) Na sua avaliação, a estratégia de fortalecimento do processo de PLD na Instituição deve priorizar, onde 01 é o mais importante e 05 é o menos importante, os seguintes temas:

Envolvimento da Alta Administração	1°
Capacitação e Acultramento	2°

Tecnologia	3°
Normas e Políticas	4°
Orçamento	5°

TABELA 1 –Temas prioritários.

Identifica-se nas respostas ao questionário que maior parte dos empregados, 57,1% atuam na PLD há um período que varia de 01 (um) a 03 (três) anos. Esse período equivale ainda ao tempo de implantação da Gerência Nacional - GN escopo da pesquisa, considerando que em agosto de 2018 foi criada a GN que possui mandato integral de Prevenção à Lavagem de Dinheiro. Antes disso, o tema era tratado dentre os demais mandatos da GN de Normas e *Compliance*.

No que se refere ao papel das diversas Vice-Presidências, Diretorias e suas unidades subordinadas, a percepção dos empregados pelas respostas às questões 02 (dois), 03 (três) e 04 (quatro), demonstram em sua maioria, parcial discordância com a afirmação relativa à definição de competência de PLD entre os diversos atores, conhecimento das atribuições de PLD pelas demais áreas da Empresa e o exercício da PLD pelas diversas áreas.

Sabendo-se que a abrangência da prevenção deve corresponder à totalidade de produtos, serviços e canais disponibilizados pela Instituição e, dado o porte da Caixa Econômica, compreende-se a dificuldade de percepção desse envolvimento bem definido e ativo pelas unidades que não possuem a PLD em seus mandatos, visto que todo gestor possui a responsabilidade, dentro de seu mandato de mitigar os riscos de ocorrência de crimes de LDFT, no entanto, a tendência em toda a empresa, ainda que incorreta, é esperar que a unidade dedicada à estratégia e monitoramento atue isoladamente.

Passando a tratar diretamente do envolvimento da Alta Administração, através das pautas de reuniões dos Comitês e Conselhos da Instituição, que efetivamente pode, baseado no nível de envolvimento, ditar o “Tom que vem do Topo”, estão as questões 05 (cinco), 06 (seis), 07 (sete), 08 (oito) e 09 (nove).

Pela questão 05 (cinco) identifica-se que 45,7% dos entrevistados percebem que o envolvimento da Alta Administração tem contribuído para o fortalecimento do processo de PLD na CAIXA. Ainda, 45,7%, concordam parcialmente com essa afirmação.

Quando questionado quanto às pautas de reuniões incluírem com frequência as matérias de PLD, 45,7% concordaram totalmente e 37,1% concordaram parcialmente, somando-se ainda 14,3% que não possuíam conhecimento sobre o assunto e a minoria discordante.

Ao mesmo tempo, 60% dos entrevistados concordam que o envolvimento da Alta Administração, através de solicitações de reportes e acompanhamento com exigências de adequações das áreas, tem sido determinante para o fortalecimento da PLD na Instituição e 28,6% concorda parcialmente.

Em relação a influência que exercem na atuação das diversas diretorias, 45,7% concorda totalmente que o envolvimento da Alta Administração reflete nessa atuação e 37,1% concorda parcialmente.

Mais de 80% dos respondentes já presenciaram vivenciaram situações em que o desempenho das providências necessárias de PLD só foram adotadas no prazo exigido porque houve solicitação ou cobrança da Alta Administração através dos Comitês e Conselhos da CAIXA.

Quando questionado no item 10 (dez) sobre a ordem de prioridade de assuntos relevantes para o processo em estudo, quais sejam, Envolvimento da Alta Administração, Capacitação e Acultramento, Tecnologia, Normas e Políticas e, Orçamento, o envolvimento da Alta Administração foi o tema mais apontado como prioritário para a estratégia de fortalecimento do processo de PLD na CAIXA.

Depreende-se da percepção dos empregados da Caixa Econômica Federal, que há forte influência do envolvimento da Alta Administração para que o processo de PLD esteja em *compliance*, fato este facilmente observado principalmente nas questões 09 (nove) e 10 (dez).

O ponto de maior discordância dos empregados refere-se à compreensão das competências de PLD pelas diversas diretorias da empresa e atuação dessas diretorias nessa esfera, o que não enfraquece o envolvimento da Diretoria e que também tem influência do acultramento sobre o tema que é recente em nosso país.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pela pesquisa, fica evidenciada a necessidade de adoção de programas de *compliance* que contem com o patrocínio dos dirigentes das instituições e que, de fato, apresentem-se como temática prioritária dentre seus mandatos.

Assegurar o cumprimento das normas legais e medidas preventivas contra os crimes de lavagem de dinheiro, além de estratégia de proteção e mitigação de riscos da instituição, é obrigação da empresa e de seus dirigentes que podem, inclusive, ser responsabilizados, na medida de sua culpabilidade, como preceitua a lei anti-corrupção.

Nessa esfera, considerado o objeto deste estudo, verificou-se que o Tom que vem do Topo dita o comportamento e exerce forte poder para que o processo de Prevenção à Lavagem de Dinheiro aconteça conforme determinações do arcabouço regulatório acerca do tema e siga as melhores práticas orientadas pelas organizações internacionais.

Esse tom da Alta Administração mitiga ainda o risco de *compliance* e previne a aplicação de multas e sanções que podem ser aplicadas caso haja descumprimento legal, além de fortalecer a imagem da empresa.

É cediço que em todos os guias e doutrinas sobre o assunto, há previsão de que o envolvimento da Alta Administração interfere na efetividade dos programas de *compliance*.

O que se distingue nesta pesquisa ao conhecimento prévio que se tinha sobre o tema, é a percepção dos empregados envolvidos em uma temática de grande risco para uma Instituição Financeira Pública, quanto à atuação da Alta Administração da Instituição.

A pesquisa demonstrou que o referencial teórico acerca desse envolvimento corrobora com o que na prática se percebe quando observada a vivência dos atores do processo.

Nesse sentido, as respostas ao questionário aplicado na Caixa Econômica Federal confirmaram que o efetivo envolvimento do Topo da Instituição com os assuntos correlatos à Prevenção à Lavagem de Dinheiro influencia no cumprimento das obrigações de PLD.

Pela percepção dos empregados, o *compliance* da Instituição, no que se refere às obrigações de PLD, tem sido exercido a contento por influência do envolvimento da Diretoria da empresa através de sua atuação pelos Comitês e Conselhos.

Percebe-se ainda, que a atuação dos colegiados e seu envolvimento com as matérias de PLD, são notórios aos vários cargos da Instituição, o que possibilita que a priorização desse processo por todo o corpo funcional ocorra como consequência do Tom que vem do Topo. Nesse aspecto, verifica-se a efetiva comunicação sobre o tema, elemento também fundamental para o programa de *compliance*.

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERTRAND, ROBERT; VERSTEEG, BASTIAN, **An exploration on measuring and assessing ‘Tone at the Top’ with Dutch listed companies (AEX)**. Disponível em <<https://mab-online.nl/article/37770/>>. Acesso em de fev. 2021.

BRASIL. **Lei 12.846/2013**, de 01 de agosto de 2013. Lei Brasileira de Anticorrupção, Brasília, DF, março 2013.

BRASIL. **Resolução N° 4.595**, de 28 de agosto de 2017. Diário Oficial da União, Poder Executivo, Brasília, DF, 30 ago. 2017. Seção 1, p.27/28.

BIJOS L.; NOBREGA, A. C. V. Suborno Transnacional: a nova realidade normativa brasileira. Brasília, DF, 2015.

CADE – Conselho Administrativo de Defesa Econômica. **GUIA PROGRAMAS DE COMPLIANCE: Orientações sobre estruturação e benefício da adoção dos programas de compliance concorrencial**. Brasília, DF, jan. 2016.

CAIXA. **Regimento Interno do Comitê de Prevenção Contra os Crimes de Lavagem de Dinheiro**. Disponível em <https://www.caixa.gov.br/Downloads/caixa-governanca/Regimento_Comite_Prevencao_Lavagem_Dinheiro.pdf>. Acesso em 20 de fev. 2021.

CARVALHO, A. C.; Alvim T. C.; Bertocelli, R. P.; Venturini, O. **Manual de Compliance**. Rio de Janeiro: Forense, 2019.

CARVALHOSA, MODESTO. **Considerações sobre a Lei Anticorrupção das Pessoas Jurídicas: Lei 12846 de 2013**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2015.

COMENTTO PESQUISAS DE OPINIÃO. Disponível em: <<http://comentto.com/blog/calculadora-amostal>>. Acesso em: 15 de fev. 2021.

CGU – Controladoria-Geral da União. **PROGRAMA DE INTEGRIDADE – Diretrizes para Empresas Privadas**. Brasília, DF, set. 2015.

CGU – Controladoria-Geral da União. **Guia Prático de Implementação de Programa de Integridade Pública: Orientações para a Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional**. Brasília, DF, abril 2018.

FONSECA, A. F. **O combate a corrupção sob a perspectiva internacional**. Amazonas, AM, 2011.

GAFI – **Padrões Internacionais de Combate à Lavagem de Dinheiro e ao Financiamento do Terrorismo e da Proliferação**. Tradução feita por Déborah Salles e revisada por Aline Bispo sob a coordenação do Conselho de Controle de Atividades Financeiras (COAF), fev. de 2012.

VIEIRA, V. L. R. **A atuação do COAF na prevenção à lavagem de dinheiro à luz da Teoria da Regulação Responsiva**. Brasília, 2018.