

TREINAMENTOS DE COMPLIANCE PARA PREVENÇÃO À LAVAGEM DE DINHEIRO NO MERCADO DE APOSTAS

Autores: Thiago Cochenski Borba e Lucas Rodrigues Togni

RESUMO: O presente artigo aborda os requisitos de conformidade exigidos pela Portaria SPA/MF nº 1.143/2024 para empresas que operam apostas de quota fixa no Brasil, especialmente voltados a medidas de PLD/FTP. À luz de tais obrigações, foram apresentados alguns dos elementos recomendados pela Controladoria-Geral da União para a implementação de programas de integridade, os quais fornecem subsídio para o cumprimento dos requisitos da Portaria. Entre os elementos, foi atribuído especial destaque aos treinamentos de compliance em companhias, para demonstrar sua importância na construção de uma cultura de integridade no mercado de apostas. Conclui-se que o programa de conformidade não pode ser mera formalidade para operação no setor, onde medidas como treinamentos devem ser valorizadas para que empresas cumpram seu mandato e se restaure a confiança no mercado.

PALAVRAS-CHAVE: Lavagem de dinheiro; Apostas; Compliance; Treinamentos.

SUMÁRIO: 1. Introdução; 2. Importância dos elementos de compliance para a prevenção à lavagem de dinheiro; 3. Treinamentos sobre lavagem de dinheiro no mercado de apostas; 4. Conclusão; e 5. Referências.

1. INTRODUÇÃO

Os riscos atrelados ao mercado de apostas esportivas no Brasil têm se mostrado mais evidentes do que nunca. Em um mercado em rápido desenvolvimento, a proliferação de casas de apostas online pelo país tem facilitado o acesso a essa nova modalidade de serviços de entretenimento esportivo, com estratégias ostensivas de marketing e volume elevado de transações que chama atenção mesmo daqueles desinteressados no tema.

De fato, os impactos das “bets” na economia brasileira não podem ser ignorados, realidade escancarada em alguns números divulgados em levantamento realizado pela B3: (a) o gasto líquido dos brasileiros com apostas, entre jun/2023 e jun/2024, foi de R\$ 23,9 bilhões; (b) 86% dos brasileiros que fazem apostas esportivas estão endividados; e (c) beneficiários do Bolsa Família gastaram cerca de R\$ 3 bilhões em apostas¹. Ainda, estudo divulgado pelo Banco Central do Brasil revelou que, para o mês de agosto de 2024, estima-se que 24 milhões de pessoas físicas participaram de jogos de azar e apostas (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2024, p. 2).

A modalidade lotérica das “apostas de quota fixa”, sob as quais operam as mais diversas “bets” no país, é regulada por meio da Lei nº 13.756/2018, da Lei nº 14.790/2023 e de diferentes portarias do Ministério da Fazenda, que estabelecem o arcabouço jurídico sob o qual tais companhias atuam.

Para operarem no país, o art. 4º da Lei nº 14.790/2023² exige a obtenção autorização prévia expedida pelo Ministério da Fazenda. Até a presente data, a Secretaria de Prêmios e Apostas do Ministério da Fazenda (SPA-MF) autorizou somente 100 empresas a explorarem apostas de quota fixa no país (com cerca de 200 sites autorizados), o que levou ao bloqueio pela Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel) de cerca de 2 mil páginas de bets irregulares³.

Dentre os requisitos previstos na Lei nº 14.790/2023 para a operação das bets, o art. 8º, II, exige que haja a comprovação da “*adoção e da implementação de políticas, de procedimentos e de controles internos*” voltados à “*prevenção à lavagem de dinheiro, ao financiamento do terrorismo e à proliferação de armas de destruição em massa*”. Mais recentemente, a Portaria SPA/MF 1.143/2024 regulamentou o assunto, passando a disciplinar quais os requisitos para a operacionalização das medidas de prevenção à lavagem de dinheiro e financiamento do terrorismo (“PLD/FTP”) exigidas pela Lei, assim como a “*outros delitos correlatos*”⁴.

¹ A íntegra do levantamento da B3 está disponível em: [<https://borainvestir.b3.com.br/noticias/6-numeros-que-mostram-o-impacto-das-bets-na-economia-brasileira/>]. Acesso em 20/10/2024.

² “Art. 4º da Lei nº 14.790/2023. As apostas de quota fixa serão exploradas em ambiente concorrencial, mediante prévia autorização a ser expedida pelo Ministério da Fazenda, nos termos desta Lei e da regulamentação de que trata o § 3º do art. 29 da Lei nº 13.756, de 12 de dezembro de 2018.”

³ O bloqueio de sites e aplicativos de apostas esportivas pela Anatel decorreu de pedido da SPA-MF, que inicialmente contemplava 2.040 domínios. A lista completa dos sites e aplicativos bloqueados está disponível para consulta em: [<https://www.gov.br/secom/pt-br/assuntos/noticias/2024/10/mais-de-2-mil-sites-e-aplicativos-de-bets-comecam-a-ser-retirados-do-ar-nesta-sexta-11>]. Acesso em 23/10/2024.

⁴ “Art. 5º da Portaria SPA/MF 1.143/2024. Os agentes operadores de apostas deverão adotar e implementar políticas, procedimentos e controles internos de PLD/FTP, observado o disposto na Lei nº 9.613, de 1998, na Lei

A regulamentação do tema veio em bom tempo. Sem expressas obrigações de adotarem medidas idôneas de PLD/FTP, havia grande facilidade para o uso apostas esportivas para simular a origem de valores oriundos de crimes antecedentes. Não à toa, escândalos envolvendo a lavagem de ativos por meio de casas operadoras de apostas de quota fixa tomaram as manchetes policiais, com efeitos reputacionais nefastos não apenas às companhias diretamente envolvidas, mas também a terceiros a elas relacionados⁵. Por consequência, clubes esportivos patrocinados e instituições financeiras que recebem valores oriundos de “bets” entraram em alerta quanto aos riscos de lavagem de dinheiro e de crimes correlatos ao se relacionarem com tais empresas.

Sem trazer excessiva rigidez às operações de cada companhia, a Portaria SPA/MF nº 1.143/2024 estabeleceu, dentre outras previsões, requisitos básicos a serem contemplados nas políticas internas (art. 7º), procedimentos (art. 8º) e controles internos (art. 9º), assim como a obrigatoriedade de procedimentos de avaliação de riscos (art. 14), identificação, qualificação e classificação de risco de usuários (art. 15 e ss.), funcionários e parceiros (art. 21 e ss.).

Não obstante, na esfera de liberdade de cada pessoa jurídica que opera apostas de quota fixa, a efetivação das medidas de PLD/FTP indicadas nos dispositivos acima indubitavelmente dependerá da construção de um ambiente de compliance que vai além do simples atendimento dos requisitos da Portaria. Sem a presença dos elementos essenciais de um programa de integridade, a implementação de tais ações se mostra dificultada, tratando-se de um arcabouço de medidas que serão certamente avaliadas quanto à sua suficiência e eficácia, se não por reguladores, por terceiros que se relacionem com tais companhias.

Nesse cenário, o presente artigo aborda alguns dos desafios e medidas de compliance necessárias para que empresas que operam apostas de quota fixa adotem políticas, procedimentos e controles internos idôneos de PLD/FTP, tal qual exigidas na legislação e regulamentação aplicável. Para tanto, em um *primeiro momento*, será explorado como a adoção de um programa de compliance robusto e efetivo poderá auxiliar na mitigação de

13.260, de 16 de março de 2016 e na Lei nº 13.810, de 2019, bem como de prevenção a outros delitos correlatos, na forma da legislação aplicável.”

⁵ Recente caso que ganhou repercussão nacional envolve a plataforma de apostas de quota fixa Esportes da Sorte, patrocinadora de grandes clubes de futebol no país, sendo um dos alvos da “Operação Integration”, deflagrada pela Polícia Civil de Pernambuco em setembro desse ano. Conforme veiculado na imprensa, a bet foi alvo de medida de busca e apreensão em sua sede após a verificação de que supostos valores oriundos de “jogos não autorizados legalmente” (como o “jogo do bicho” e jogos de azar) teriam circulado no site de apostas para fins de maquiagem de sua origem ilícita. Mais informações sobre a Operação Integration estão disponíveis, entre outros, em: [<https://portal.tjpe.jus.br/-/nota-sobre-a-operacao-integration>] e [<https://istoedinheiro.com.br/donoda-bet-esportes-da-sorte-se-entregara-a-policia-afirma-defesa/>]. Acesso em 24/10/2024.

riscos de lavagem de dinheiro e a trazer maior segurança para companhias que operam aposta de quotas fixas.

Na sequência, entre os diferentes elementos que compõe um programa de integridade, a importância dos treinamentos de compliance será aprofundada como uma ferramenta essencial para o desenvolvimento de programa de PLD/FTP. Para tanto, serão analisados exemplos de boas práticas no mercado internacional para treinamento em empresas que operam apostas de quota fixa, a fim de delimitar alternativas para uma abordagem eficaz sobre o tema.

2. IMPORTÂNCIA DOS ELEMENTOS DE COMPLIANCE PARA A PREVENÇÃO À LAVAGEM DE DINHEIRO

O mercado de apostas esportivas no Brasil pode ser considerado um dos setores com maior risco relacionado à lavagem de dinheiro. Isso porque, conforme mencionado acima, os altos valores movimentados, o recente crescimento exponencial do mercado e as regulamentações que não conseguem acompanhar o rápido avanço do setor, torna esse mercado uma oportunidade para a prática de atividades ilícitas.

Para que as casas de apostas se protejam, faz-se necessária a implementação de um programa de compliance robusto, não só para mitigar riscos e evitar que a empresa seja alvo de eventuais sanções, mas para proteger sua reputação da indesejável associação com práticas criminosas. Além disso, no cenário atual brasileiro, medidas de compliance não são apenas um caminho para uma melhor gestão e desenvolvimento sustentável, mas sim uma obrigação regulatória para que as empresas possam atuar no país.

Nesse sentido, a já citada Portaria SPA/MF nº 1.143/2024 incluiu em suas medidas a necessidade de implementação de um programa de conformidade. Veja-se abaixo:

“Art. 7º da Portaria SPA/MF nº 1.143/2024. As políticas internas de PLD/FTP devem contemplar, no mínimo, as seguintes diretrizes:

[...]

III - desenvolvimento, implementação e execução de programa de conformidade que contemple disseminação de cultura organizacional de prevenção à LD/FTP e a outros delitos correlatos, bem como de integridade, boa governança e agenda ASG (ambiental, social e governança), inclusive nos termos da Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, para funcionários, parceiros e prestadores de serviços terceirizados;”

O dispositivo introduziu exigências de compliance robustas aos operadores de apostas de quota fixa, em proporção inédita no país, ao tornar obrigatória a adoção não apenas

de medidas de PLD/FTP, mas também de implementação de um programa de compliance que contemple ferramentas de promoção de uma cultura de integridade, de boa governança e da agenda ASG (ambiental, social e governança). Ainda, a Portaria trouxe às *bets* a obrigação de cumprimento das extensas exigências de compliance da Lei nº 12.846/2013, por sua vez regulamentadas pelo Decreto nº 11.129/2022.

Portanto, não há exagero em concluir que as obrigações de compliance para a operação no país de companhias de apostas em quota fixa são volumosas, havendo clara sinalização pela Secretaria de Prêmios e Apostas do Ministério da Fazenda de que há altas expectativas de conformidade e integridade no setor.

Nesse contexto, destaca-se que, em 15 de outubro de 2024, a Controladoria Geral da União (CGU) publicou o novo Guia de Diretrizes para Empresas Privadas⁶, material que buscou complementar e atualizar o manual anterior publicado em 2015⁷. Ambos os documentos oferecem orientações para companhias que buscam adequação às exigências de conformidade da Lei nº 12.846/2013, dispendo sobre os elementos centrais que compõem um programa de integridade, os quais podem servir de parâmetro para fins além da esfera anticorrupção.

Com base nos materiais mencionados acima, iremos discorrer, de forma breve e não exaustiva, sobre alguns elementos essenciais para a implementação de um programa de compliance que auxilia na criação de um ambiente que permite o estabelecimento de medidas robustas de PLD/FTP, sendo eles: **(i)** Integridade e governança corporativa; **(ii)** Gestão e análise de riscos; **(iii)** Criação de políticas e procedimentos; **(iv)** Monitoramento; **(v)** Canal de denúncias; e **(vi)** Treinamentos e comunicação.

Com relação ao elemento da *integridade e governança corporativa*, as novas orientações da CGU passaram a indicar que, apesar das variações nas estruturas de cada empresa de acordo com seu porte, atividades e arcabouço regulatório ao qual submetidas, “*é importante que toda empresa tenha sua estrutura de direção e controle bem delineada, com atribuições e responsabilidades claramente definidas e acessíveis às partes interessadas*” (CGU, 2024).

⁶ O volume II do Guia de Diretrizes para Empresas Privadas da CGU está disponível para consulta em: [https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/noticias/2024/10/cgu-publica-novo-guia-de-diretrizes-para-empresas-privadas/GuiaDiretrizes_v14out1.pdf]. Acesso em 24/10/2024.

⁷ O volume I do Guia de Diretrizes para Empresas Privadas da CGU está disponível para consulta em: [https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf]. Acesso em 24/10/2024.

Segundo o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC (2023, p. 17) a governança é *“um sistema formado por princípios, regras, estruturas e processos pelo qual as organizações são dirigidas e monitoradas, com vistas à geração de valor sustentável para a organização, para seus sócios e para a sociedade no geral”*. Nordberg (2011, p. 6-7) aponta que a governança corporativa olha para os mecanismos existentes em uma empresa para guiar suas ações e monitorar sua performance, sendo o trabalho de dar a direção para onde a companhia deve ir.

Partindo dessa definição, para que um programa de compliance possa ser implementado com a eficiência necessária e que a companhia consiga desenvolver uma cultura de integridade empresarial, é importante que os membros da alta administração da empresa (sócios, presidentes, diretores, membros de conselhos de administração e comitês de assessoramento) estejam comprometidos com esse objetivo. Conforme disposto no Manual para Implementação de Programas de Integridade da CGU, o comprometimento da alta administração é *“condição indispensável para a criação e funcionamento de um programa de integridade”* (CGU, 2017). Nesse sentido, quando se fala em prevenção à lavagem de dinheiro e governança, o apoio e engajamento da alta administração (*tone at the top*⁸), não somente em palavras, mas em atitudes, torna-se essencial para que se crie uma cultura em que a observância de normas de PLD/FTP estejam integradas ao dia a dia da empresa.

Em termos de governança, a delimitação de qual será a instância responsável por implementar, aplicar e monitorar o programa de integridade é de especial importância. O guia da CGU destaca que, a depender do porte da empresa⁹, é recomendável a existência de um departamento específico para exercer essas funções, as quais devem ser desempenhadas pela área com autonomia e autoridade¹⁰ para a sua implementação de fato (CGU, 2024). No âmbito de medidas de PLD/FTP, recomenda-se que elas sejam desempenhadas por *“órgão autônomo e independente dentro da empresa, dedicado exclusivamente aos procedimentos de prevenção à lavagem de dinheiro”* (BARARÓ e BOTTINI, 2016, p. 61).

⁸ Expressão americana que, em tradução livre, significa “tom do topo”, que é utilizada para avaliar o suporte da alta administração no programa de compliance.

⁹ O novo guia da CGU ressalva que, em empresas de menor porte, é possível que a área seja proporcionalmente reduzida (CGU, 2024).

¹⁰ Para que os trabalhos do setor sejam efetivos, independentemente do porte da companhia, o Guia ressalta os seguintes aspectos para a atribuição de autonomia e autoridade à área de compliance: (a) formalização das atribuições e instâncias de reporte; (b) recursos financeiros, materiais e humanos suficientes; (c) qualificação dos profissionais responsáveis; (d) hierarquia elevada da autoridade responsável pelo programa, com remuneração e nível hierárquico compatível com as demais áreas que tratam de temas correlatos; (e) reporte direto ao nível hierárquico mais elevado da empresa; e (f) supervisão do setor pela alta direção, que deve ser auditado periodicamente (CGU, 2024, p. 17 e 18)

Quanto à *gestão e análise de riscos*, trata-se de atividade necessária para o desenvolvimento de um programa de conformidade, o qual deve se voltar às áreas em que a companhia apresenta maiores fragilidades em seus controles internos. Anteriormente à criação de políticas e procedimentos internos, a realização de uma análise de risco para que se considere as especificidades da empresa é etapa obrigatória à implementação de um programa de compliance adequado às suas necessidades.

Não há definição única para o que configura um risco corporativo, o qual envolve a quantificação e a qualificação da incerteza, de “algo não dar certo”, tratando-se de uma realidade inerente a qualquer atividade econômica e de impossível eliminação (IBGC, 2017). Por mais que toda companhia conviva com riscos, eles são passíveis de identificação, costumando-se dizer que “o único risco inadmissível é o desconhecido”, o que exige um processo de análise com um escopo e planejamento definidos (SIBILE e SASSON, 2023).

Nesse sentido, na condução de análises de risco, as empresas precisam compreender, dentre outros aspectos: (i) os desafios dos setores que elas atuam no Brasil e no mundo; (ii) a sua estrutura organizacional; (iii) o nível de interação com a Administração Pública; (iv) quem são seus stakeholders; (v) quais fatores podem contribuir para a prática de atos lesivos; e (vi) as leis e regulamentações aos quais está sujeita.

No âmbito do setor de apostas de quota fixa e de medidas de PLD/FTP, a análise de risco se torna ainda mais essencial e obrigatória. Belotto, Madruga e Tumbiolo (2020) reforçam a necessidade de que programas de compliance voltados à PLD/FTP sejam baseados na identificação dos riscos específicos identificados em cada região e mercado.

Elemento já presente no art. 57, IV, do Decreto nº 11.129/2022¹¹, a gestão de riscos de lavagem de dinheiro foi contemplada no art. 7º, II, da Portaria SPA/MF nº 1.143/2024¹², que obriga as empresas de apostas de quota fixa a realizarem análises de riscos internas em

¹¹ “Art. 57 do Decreto nº 11.129/2022. Para fins do disposto no inciso VIII do **caput** do art. 7º da Lei nº 12.846, de 2013, o programa de integridade será avaliado, quanto a sua existência e aplicação, de acordo com os seguintes parâmetros:

[...]

V - gestão adequada de riscos, incluindo sua análise e reavaliação periódica, para a realização de adaptações necessárias ao programa de integridade e a alocação eficiente de recursos;”

¹² “Art. 7º da Portaria SPA/MF nº 1.143/2024. As políticas internas de PLD/FTP devem contemplar, no mínimo, as seguintes diretrizes:

[...]

II - identificação, avaliação, análise e mitigação dos riscos de que novos produtos, serviços ou tecnologias possam ser utilizados para práticas de lavagem de dinheiro, financiamento do terrorismo e proliferação de armas de destruição em massa (LD/FTP) ou outros delitos correlatos;”

periodicidade anual, especificamente voltadas à prevenção de práticas relacionadas à lavagem de dinheiro e a outros delitos correlatos.

Assim, as empresas devem analisar o perfil dos apostadores, usuários da plataforma e como seus produtos podem ser utilizados para a prática de ilícitos. Os riscos identificados devem ser categorizados e, situações de riscos maiores devem ser tratadas rapidamente, enquanto riscos menores devem ser mitigados. Além disso, é importante que essa análise de risco seja realizada de forma periódica e atualizada, mitigando-se eventuais riscos que podem surgir posteriormente.

As obrigações da Portaria se encontram em linha com as recomendações do FATF de adoção de uma abordagem baseada em riscos (*risk-based approach*) para o enfrentamento de riscos de lavagem de dinheiro, baseada no princípio de que os recursos devem ser alocados de acordo com as situações que apresentem maior risco (FATF, 2007). Entre as vantagens dessa abordagem, indica-se que ela permite flexibilidade nas medidas adotadas e o enfoque em situações de maior preocupação, enquanto seus desafios residem na transferência de responsabilidades às companhias (FATF, 2007), o que exige a presença de pessoal qualificado e treinado para sua efetivação.

Compreendidos os riscos aos quais está sujeita, a preparação de *políticas e procedimentos* ajustados aos padrões do setor e tamanho da organização auxiliará a empresa a obter uma melhor aderência e eficácia da implementação e continuidade de um programa de compliance. Assim, a empresa desenvolverá *padrões de conduta* para a definição daquilo que se espera de seus líderes, colaboradores e terceiros para a construção de uma cultura de integridade e mitigação dos riscos identificados.

Esses materiais devem ser de fácil acesso a todos os colaboradores dentro da organização e para o público externos, como parceiros comerciais e terceiros interessados. Com relação à sua linguagem, ela deve ser escrita de forma clara e concisa, para que seja de fácil compreensão. Ainda, o material deve ser atualizado constantemente, para que possa abarcar as novas necessidades da empresa, seja por mudanças legais ou institucionais.

No que concerne a medidas de PLD/FTP, o código de conduta e outras políticas preparadas pela empresa devem conter tópicos que auxiliem seus colaboradores a identificar, mitigar e reportar eventuais situações relacionadas ao assunto. Entre os principais temas que devem ser abarcados, destaca-se: (i) o compromisso da empresa com a conformidade e a integridade do negócio; (ii) políticas de conheça o seu cliente (*know your client* ou “KYC”) e as medidas que possam mitigar riscos nesse relacionamento; (iii) detecção de atividades

suspeitas; (iv) proibição clara a lavagem de dinheiro e sua facilitação; (v) obrigações que visem integridade e transparência que devem ser assumidas pelos colaboradores, parceiros e fornecedores; (vi) sanções e consequências por violações a políticas e ao código de conduta da empresa; e (viii) políticas de reporte e colaboração com autoridades.

Assim, com a criação de um código de conduta robusto e políticas e procedimentos bem definidos para as necessidades da empresa e do setor, a casa de aposta estará mais protegida e poderá desempenhar um papel de destaque na prevenção à lavagem de dinheiro.

Outro elemento relevante para a eficiência de um programa de compliance e o desenvolvimento de uma cultura de integridade na empresa é o *monitoramento* contínuo de todos os elementos implementados para mitigar e remediar eventuais falhas e novos riscos. De acordo com o Guia de Diretrizes para Empresas Privadas (CGU, 2024), para que o monitoramento seja eficaz na averiguação do programa, é necessário:

- i. Criar um plano de monitoramento;
- ii. Definir os responsáveis pelo procedimento e que acompanhem todo o processo de monitoramento;
- iii. Definir a periodicidade em que o monitoramento será realizado;
- iv. Padronizar a forma e a periodicidade de apresentação dos dados obtidos;
- v. Compartilhar os resultados com os níveis hierárquicos mais altos da empresa para ciência e discussão de novas medidas;
- vi. Utilizar indicadores estabelecidos e metas de desempenho;
- vii. Realizar testes de percepção com funcionários da empresa para avaliar o conhecimento das políticas da empresa; e
- viii. Documentar todo o processo de monitoramento.

Caso o processo de monitoramento identifique alguma irregularidade ou falta de aderência a políticas ou procedimentos internos, a organização deverá tomar as medidas cabíveis para cessá-las de imediato e remediar eventuais falhas verificadas no programas. Essas medidas garantem que o programa será seguido de maneira correta e que eventuais riscos e irregularidades estão sendo detectados e sanados rapidamente.

No setor de apostas esportivas, esse monitoramento se torna essencial. Isso porque, conforme art. 11 da Portaria SPA/MF nº1.143/2024, as empresas devem enviar um relatório

anual para a Secretaria de Prêmios e Apostas do Ministério da Fazenda que contenha as medidas de compliance realizadas em seu ano anterior, como se vê abaixo:

“Art. 11 da Portaria SPA/MF nº1.143/2024. O agente operador de apostas deve encaminhar relatório anual à Secretaria de Prêmios e Apostas, até o dia 1º de fevereiro do ano subsequente, com informações sobre boas práticas adotadas no ano anterior, com a finalidade de atender às disposições acerca das políticas, procedimentos e controles previstos nesta Portaria.”

Nesse sentido, a realização do monitoramento contínuo e remediação das inconformidades identificadas é medida obrigatória para empresas que querem entrar ou se manter no mercado de apostas esportivas.

No que concerne ao *canal de denúncias*, trata-se de mecanismo que possibilita aos próprios colaboradores e a terceiros se tornarem protetores das políticas, procedimentos e da cultura de integridade na empresa¹³. O canal deve garantir que os relatos sejam realizados de maneira confidencial ou anônima, protegendo-se o denunciante de boa-fé de exposições e retaliações (CGU, 2015). Ainda, o canal deve ser amplamente divulgado aos colaboradores e terceiros, com informações sobre como realizar denúncias (CGU, 2024, p. 33). No entanto, a CGU (2024) recomenda que seja avaliada a necessidade de se disponibilizar outros meios para a realização de denúncias além do canal, como telefones ou e-mails, a depender da realidade da empresa.

O recebimento dos relatos pode ser gerenciado internamente ou por empresa terceirizada, que alocaria as denúncias às áreas responsáveis por sua análise. Os responsáveis pela gerência do canal devem filtrar as denúncias pelo nível de criticidade e assunto para que casos mais sensíveis sejam rapidamente investigados. Ainda, recomenda-se que seja possibilitado ao denunciante acompanhar o andamento da denúncia, o que seria importante para *“garantir transparência e credibilidade ao processo de apuração”* (CGU, 2024, p. 33), com uma linha de comunicação que permite a complementação do relato original.

Por fim, para além da existência de um canal efetivo, é imprescindível que evidências e estatísticas do funcionamento do canal sejam documentadas e preservadas pela companhia. A medida auxiliará a companhia não apenas a reavaliar a eficácia do sistema instalado, mas também a apresentar às autoridades, caso requisitadas, evidências do funcionamento efetivo do canal, tratando-se de medida avaliada no âmbito da CGU (2018).

¹³ Segundo o relatório *Report to the Nations* de 2024 da Association of Certified Fraud Examiners (ACFE, 2024, p. 23), cerca de 52% dos relatos em canais de denúncias empresariais são realizados por funcionários, enquanto 43% das fraudes detectadas em empresas são identificadas por meio de denúncias internas.

3. TREINAMENTOS SOBRE LAVAGEM DE DINHEIRO NO MERCADO DE APOSTAS

Conforme já mencionado acima, o alto volume de movimentações em um mercado relativamente novo no País torna a prevenção à lavagem de dinheiro um desafio para a sustentabilidade e futuro do mercado de apostas.

Diante disso, a já citada abordagem baseada em riscos para o combate à lavagem de dinheiro tem na colaboração de instituições ponto central, onde a utilização de treinamentos e capacitações voltadas a PLD/FTP são uma ferramenta útil para que as empresas do setor de aposta possam detectar ilícitos, alertar autoridades e se proteger de consequências negativas. Com a capacitação adequada, os colaboradores envolvidos podem identificar eventuais irregularidades em tempo real, permitindo-se a prevenção, repressão e remediação interna.

Segundo o relatório *Report to the Nations* de 2024 (ACFE, 2024, p. 43), empresas que implementam um canal de denúncia em conjunto a realização de treinamentos antifraude tendem a diminuir em 50% os impactos de eventuais irregularidades. Embora o estudo seja relacionado fraudes em geral, o dado demonstra que a educação dos colaboradores é o caminho a ser seguido também por empresas de apostas em quota fixa para a prevenção de irregularidades.

O desenvolvimento de um treinamento de compliance é atividade complexa e passa por uma série de definições iniciais, como: (i) público-alvo; (ii) periodicidade; (iii) qual o conteúdo e profundidade necessários; (iv) equipe responsável pelo treinamento; (v) forma de coleta e organização de estatísticas; entre outras. Para todas essas questões, contudo, não há resposta única, as quais *devem* variar conforme as especificidades de cada companhia, mercado e realidade onde inseridas, de modo que treinamentos de compliance são sempre realizados “sob medida”.

Ainda que sejam inicialmente voltados ao desenvolvimento da própria companhia, em um contexto de exigências legais e regulatórias para a sua realização, é importante que treinamentos sejam realizados e planejados de acordo com as expectativas das autoridades. Para fins da Lei nº 12.846/2013 e do Decreto nº 11.129/2022, a CGU divulga orientações e os padrões esperados das companhias quando da realização de treinamentos de compliance, consolidados especialmente no “Manual Prático de Avaliação de Programa de Integridade em

PAR”, que fornece importante subsídio para empresas e algumas respostas às questões listadas acima que exigem definição.

3.1. Treinamentos na Portaria SPA/MF nº 1.143/2024

A adoção de treinamentos para prevenção de lavagem de dinheiro não só é uma boa prática a ser implementada pelas casas de apostas, mas também uma obrigação advinda da Portaria SPA/MF nº 1.143/2024, que em seu artigo 7º, inciso IV, dispõe sobre a necessidade da realização periódica e contínua de atividades de informação e capacitação em matéria de prevenção à lavagem de dinheiro e delitos correlatos.

*“Art. 7º da Portaria SPA/MF nº1.143/2024. As políticas internas de PLD/FTP devem contemplar, no mínimo, as seguintes diretrizes:
[...]
IV - realização periódica e contínua de atividades de informação e capacitação em matérias de prevenção à LD/FTP e a outros delitos correlatos, contemplando funcionários, parceiros e prestadores de serviços terceirizados.”*

Apesar da exigência da autoridade, ainda não foram definidos parâmetros e expectativas sobre como tais treinamentos devem ser desenvolvidos e como serão, ultimamente, avaliados para a satisfação dos requisitos regulatórios. Na tentativa de esclarecer algumas dessas questões, alguns desses elementos serão abordados a seguir.

Em um treinamento focado na prevenção à lavagem de dinheiro, com relação ao seu *conteúdo*, é necessário que seja demonstrada a gravidade do assunto e as obrigações legais às quais a empresa e seus funcionários estão expostos. Além disso, é necessário que seja atribuída diferente profundidade ao tema de acordo com o público-alvo, mas é imprescindível que alguns pontos sejam abordados, como: **(i)** tipologias de lavagem de dinheiro; **(ii)** situações suspeitas de lavagem de dinheiro; **(iii)** melhores práticas de comunicações com agentes públicos e terceiros; e **(iv)** situações de necessário reporte ao Conselho de Controle de Atividades Financeiras (COAF).

Para que os treinamentos sejam mais efetivos, é preciso que o material esteja adequado à realidade do mercado de apostas e do seu público. Isso porque treinamentos que são baseados em situações práticas do setor possuem mais chances de assimilação por parte dos funcionários do que a mera apresentação de textos ou materiais padronizados.

Trata-se do exercício de *antecipação de situações concretas*, com tentativas de “*simulações interativas que levem os participantes a experimentar por alguns momentos*

como é viver a situação ‘real’ em que são tentados a cometer desvios” (MAURO, et. al, 2021, p. 93). Sobre essas “antecipações”, Faria (2019) comenta que:

“[...] provavelmente o que as pessoas mais vão lembrar do seu treinamento será o caso engraçado ou difícil que você contou, o exercício competitivo que você montou entre as equipes, ou a imagem ou o vídeo engraçado de um grupo de comediantes que você mostrou naquele dia” (FARIA, 2019, p. 212 *apud* TIOSSI e ARGENTINA, 2023, p. 126).

Ainda, com relação ao *público-alvo* dos treinamentos de PLD/FTP em *bets*, deve-se compreender que nem sempre todos os funcionários devem ser submetidos a tais procedimentos, o que poderá variar conforme a estrutura organizacional da companhia, sem prejuízo, contudo, da realização de treinamentos mais amplos¹⁴. Badaró e Bottini (2016, p. 63) defendem que os treinamentos de PLD/FTP devem alcançar *“todos que exerçam atividades em áreas finalísticas e outras consideradas de risco [...], e mesmo aos colaboradores sem vínculo direto de emprego, como alguns fornecedores ou operadores terceirizados”*.

Deve-se observar que, quando os treinamentos são voltados ao “público em geral” da companhia, é preciso sopesar a profundidade de seu conteúdo (como se verá na sequência). Isso deve ser feito de modo a *“ter o cuidado para não sobrecarregar as pessoas com muitas informações de uma só vez no começo do processo e aproveitar as experiências e o conhecimento que as pessoas já possuem [...] Enfim, mostrar que as coisas podem ser mais fáceis do que parecem”* (MAURO, et. al, 2021).

Para além do treinamento voltado a todos os funcionários, é imprescindível que ocorram também treinamentos específicos para os membros da alta direção e colaboradores das áreas de maior risco, para que os profissionais que possuem maior contato com situações de risco estejam melhor preparados para lidar com diferentes cenários. Nesses casos, espera-se que os conteúdos sejam aprofundados, com adaptações específicas para a realidade da companhia, o que envolve desde as ferramentas disponíveis para a equipe até os procedimentos para reporte ao COAF em casos concretos.

¹⁴ Mesmo que o domínio de medidas de PLD/FTP possa não ser de conhecimento necessário de todos os níveis da companhia, para a construção de programa de conformidade efetivo, recomenda-se que todos os níveis de empregados e administradores compreendam as normas de compliance da empresa e como elas se aplicam a eles (ALMONTE, SULTAN e REN, 2024). Na esfera da CGU, o “Manual Prático de Avaliação de Programa de Integridade em PAR” exige que, no âmbito da pessoa jurídica, todos *“recebam treinamentos sobre valores e orientações gerais do Programa de Integridade.”* (CGU, 2018).

Outro ponto de atenção ao realizar treinamentos com foco na prevenção de lavagem de dinheiro é a sua *periodicidade*. Os treinamentos devem ser realizados com regularidade, em uma frequência que pode variar conforme o público-alvo e eventuais novas exigências regulatórias¹⁵. Ademais, os treinamentos devem ser constantemente atualizados, de modo que haja uma evolução para incorporarem lições aprendidas pela companhia com problemas anteriores e com ações de *enforcement* das autoridades envolvendo terceiros (KAHN e THEODORA, 2024). No contexto de PLD/FTP, essa atualização é imprescindível diante do frequente surgimento de novos produtos (em especial no mercado de apostas de quota fixa), realidade que “*exige sempre cautela e precaução*” (BADARÓ e BOTTINI, 2016), conforme as recomendações do FATF¹⁶.

Outra medida de implementação necessária pelas empresas do setor é *testar* a aderência de seus treinamentos, mediante a realização de questionários para que se verifique a assimilação do conteúdo pelos funcionários. Esses testes são importantes não apenas para que a empresa verifique se os treinamentos estão adequados, efetivos e se há assuntos que exijam um maior aprofundamento, mas também para a eventual comprovação às autoridades da retenção de conteúdo pelos colaboradores¹⁷. A realização de testes, no entanto, não contribui apenas para os registros internos da companhia, mas também se aumenta a retenção dos participantes e traz dinamismo ao treinamento (MAURO, 2021).

Superadas essas questões, em que pese o grande espaço para a criatividade na condução de treinamentos, com o uso das mais diferentes estratégias para adesão e fixação de conteúdo, não se pode perder de vista a necessidade de *documentação* de todo o procedimento. O registro de informações como cronograma, participantes, conteúdo apresentado e respostas aos testes, por exemplo, constituem importantes estatísticas que servirão de subsídio para a comprovação às autoridades das diligências tomadas pela companhia na efetivação do seu programa de PLD/FTP.

Os treinamentos, porém, não são a única forma de trabalhar e desenvolver a integridade corporativa e a prevenção de lavagem de dinheiro com os colaboradores. O uso de

¹⁵ No âmbito da CGU, o “Manual Prático de Avaliação de Programa de Integridade em PAR” demanda a realização de treinamentos para funcionários e a alta administração em uma periodicidade, ao menos, anual (CGU, 2018).

¹⁶ A Recomendação 15 do FATF (2012) destaca a necessidade de instituições financeiras identificarem e mitigarem riscos de PLD/FTP anteriormente ao lançamento ou incorporação de novos produtos e práticas de negócios.

¹⁷ Na esfera da CGU, a avaliação dos programas de integridade promovida pelo órgão demanda que a empresa apresente, “*se existentes, os mecanismos utilizados para verificar a retenção dos conteúdos apresentados nos treinamentos.*” (CGU, 2018, p. 69).

cartilhas, eventos e outras formas de comunicação ajudam a reforçar a posição íntegra da empresa. O treinamento, alinhado à comunicação efetiva é o que de fato fomenta a implementação de uma cultura de integridade dentro da empresa e a protege de eventuais irregularidades. Sem uma comunicação clara e constante sobre suas políticas e procedimentos, o programa se torna desconhecido e, dessa forma, inexistente.

A seguir veremos alguns exemplos de empresa de apostas esportivas internacionais que demonstram como a implementação de pilares de compliance podem auxiliar no desenvolvimento sustentável e proteção da empresa.

3.2. Melhores práticas em treinamento de PLD/FTP no mercado de apostas

Em um mercado hoje infelizmente marcado por riscos reputacionais na associação com empresas que operam apostas de quota fixa, a divulgação de um programa de compliance voltado a PLD/FTP se tornou importante ferramenta para a transmissão de segurança na operação de companhias do setor. Entre algumas das maiores operadas de apostas de quota fixa do mundo, a promoção de treinamentos internos voltados a medidas de PLD/FTP recebe grande importância.

Exemplo interessante é aquele do Entain Group, sediado em Douglas, na Ilha de Man, que contempla empresas que operam apostas esportivas em mais de 18 países, como SportingBet, BetMGM, EuroBet, entre outras. Além de reservarem espaço específico para medidas de prevenção à lavagem de dinheiro em seu código de conduta¹⁸, a política de PLD/FTP¹⁹ do Entain Group expõe de modo detalhado a dinâmica dos treinamentos promovidos em suas empresas, segundo a qual *todos* os seus colaboradores (inclusive a alta administração) são anualmente submetidos a tais treinamentos, que versam sobre: modalidades de lavagem de dinheiro, enquadramento penal, o papel dos colaboradores na detecção de riscos potenciais e estudos de casos. Ao final, são aplicados testes.

Ainda, para profissionais das áreas de PLD/FTP, há treinamentos específicos promovidos por analistas, os quais, por sua vez, são treinados por gerentes da área. É divulgado que equipes de PLD/FTP também recebem treinamentos voltados a particularidades

¹⁸ O código de conduta do Entain Group está disponível para consulta em: [https://www.entaingroup.com/media/y30nnohf/entain-code-of-conduct-september-2024.pdf]. Acesso em 22/10/2024.

¹⁹ Informações sobre o programa de PLD/FTP do Entain Group estão disponíveis para consulta em: [https://www.entaingroup.com/sustainability-esg/esg-policies-reports/aml-statement/]. Acesso em 22/10/2024.

de cada jurisdição, a depender do local de atuação. O Entain Group também exige que gerentes da área participem de workshops da indústria e regulatórios para atualização.

Outra companhia que divulga a realização de treinamentos de PLD/FTP de forma proativa é o Flutter Entertainment plc, sediado em Dublin, na Irlanda, que detém marcas que operam em todo o mundo, com foco nos Estados Unidos, Reino Unido e Austrália, como BetFair, FanDuel, PokerStars, SportsBet, entre outras. Desde o seu código de ética, medidas de PLD/FTP são destacadas, onde a companhia logo reforça o pedido de que seus colaboradores completem todos os treinamentos obrigatórios²⁰.

Em sua política específica de PLD/FTP²¹, a companhia informa que implementou treinamentos internos para garantir que seus colaboradores entendam seus papéis e responsabilidades sobre o tema. Nesse contexto, a política aponta que seus colaboradores devem completar todos os treinamentos dentro dos períodos determinados. Para a diretoria, é destacada a obrigação de garantir que sua equipe (a) entenda suas obrigações quanto à política, (b) tenha acesso e sejam indicados todos os treinamentos relevantes e (c) cumpra os treinamentos dentro dos períodos determinados.

Outra companhia no mercado de apostas cujas políticas de PLD/FTP merecem destaque é a Caesars Entertainment, famosa companhia do ramo de cassinos e hotelaria nos Estados Unidos, mas que também opera a plataforma de apostas esportivas em quota fixa “Caesars Sportsbook”. A companhia merece destaque pois sua operação contempla uma complexidade superior às demais, decorrente de sua atuação também no mercado de cassinos.

Há muito o FATF/GAFI alerta para os riscos e vulnerabilidades para lavagem de dinheiro envolvendo cassinos e o setor de jogos, os quais oferecem serviços financeiros variados, costumam ser pouco regulados e giram quantias elevadas de dinheiro em curto espaço de tempo (FATF, 2009). São vários os métodos utilizados para lavagem de dinheiro em cassinos, que em muito se assemelham às modalidades utilizadas em bets, como (a) *cash-in*, *cash-out*, com o depósito nas instituições de dinheiro com origens ilícitas, sacando-o na sequência de forma a mascarar-los como ganhos com jogo; (b) compra de ganhos de apostadores (por um valor superior) com o uso de dinheiro de origem ilícita; e (c) colusão entre jogadores, gerando perdas intencionais para a transferência do dinheiro com origem ilícita (LAM e DORNBIERER, 2022).

²⁰ O código de ética da Flutter Entertainment plc está disponível para consulta em: [https://www.flutter.com/media/1dshaep2/fltr_code-of-ethics_external.pdf]. Acesso em 24/10/2024.

²¹ Informações sobre a política de PLD/FTP da Flutter Entertainment plc estão disponíveis para consulta em: [https://www.flutter.com/media/5opfftag/flutter-aml-cft-policy-v2023_jan2024.pdf]. Acesso em 22/10/2024.

Nos EUA, o Bank Secrecy Act adotou alternativa interessante para lidar com os riscos de lavagem de dinheiro por parte de cassinos ao equipará-los, para fins regulatórios, a instituições financeiras quando detenham receita superior a US\$ 1 milhão. Por consequência, incidem sobre essas empresas uma série de obrigações adicionais de compliance, registros contábeis e PLD/FTP.

Diante desse maior arcabouço regulatório, com relação a treinamentos, a política de PLD/FTP do grupo Caesars Entertainment²² destaca que eles serão realizados com frequência anual, cabendo ao “Caesars Corporate AML and Office of Foreign Assets Control Officer” definir quais categorias de colaboradores deverão realizá-lo. Ainda, observa-se que os treinamentos variam conforme as responsabilidades inerentes aos cargos dos colaboradores, cujo escopo, tópicos, conteúdo e formato de apresentação serão definidos pela área de compliance.

Quanto ao seu conteúdo, a política destaca que os treinamentos terão foco nas exigências regulatórias do Bank Secrecy Act, em procedimentos de *know your customer* e na identificação de sinais de alerta para atividades suspeitas para lavagem de dinheiro. Além disso, os treinamentos incluem a aplicação de testes, só sendo considerados concluídos após o atingimento de uma nota mínima. Segundo o relatório de responsabilidade social de 2023 do Caesars Entertainment²³, exige-se que funcionários em setores de alto risco tenham 100% de acerto nos testes em treinamentos de PLD/FTP.

A política de PLD/FTP do Caesars Entertainment ainda informa que serão mantidos registros de todos os funcionários treinados, do conteúdo de cada treinamento, do método utilizado e dos resultados dos testes aplicados. Por fim, destaca-se que a realização do treinamento é obrigatória e os funcionários que não participem poderão ser sancionados.

Portanto, à luz dos exemplos acima, nota-se que a realização de treinamentos de PLD/FTP por companhias do setor de apostas em outros países consiste em uma boa prática já amplamente verificada no mercado e detalhadamente divulgada.

²² A política de PLD/FTP do grupo Caesars Entertainment está disponível para consulta em: [https://assets.caesars.com/m/6ff8245045a1e9f9/original/csr-position-on-anti-money-laundering.pdf?_ga=2.212061335.20897442.1729542258-1946200319.1729542258]. Acesso em 26/10/2024.

²³ O “2023 Corporate Social Responsibility Report” do Caesars Entertainment está disponível para consulta em: [https://assets.caesars.com/m/7562d2fdefe2ec37/original/10189606-csr-2023-report-final3.pdf]. Acesso em 26/10/2024.

4. CONCLUSÃO

O mercado de apostas no Brasil cresceu de forma exponencial e desregulada, o que trouxe consigo sérios riscos de lavagem de dinheiro na mesma proporção. Nesse cenário, no qual a implementação de um robusto programa de compliance e de medidas de PLD/FTP são ferramentas poderosas para o seu combate, trazendo para as empresas do setor a oportunidade de desenvolvimento de uma cultura de integridade no mercado de apostas esportivas.

Diante do exposto acima, observa-se que as recentes obrigações regulatórias no Brasil deram ensejo a um movimento em que as empresas de apostas de quota fixa correm para a implementar programas de compliance e desenvolver medidas de PLD/FTP alinhadas às expectativas das autoridades. No entanto, deve-se evitar que esses requisitos se tornem mera formalidade para a obtenção de autorizações de funcionamento, sem que seja atribuída a devida importância aos elementos de compliance e aos benefícios que sua implementação correta pode proporcionar ao negócio.

No presente texto, procurou-se apresentar alguns dos elementos de compliance que devem ser observados para a construção de um programa de conformidade nos termos exigidos pelo art. 7º da Portaria SPA/MF nº 1.143/2024 e em acordo com as mais recentes orientações da CGU. Dentre eles, a realização de treinamentos de compliance, especialmente voltados a PLD/FTP, foi destacada como importante ferramenta à disposição das companhias para a construção de uma cultura de integridade verdadeira no mercado de apostas, com a apresentação de exemplos de empresas do setor que já realizam (e divulgam) treinamentos.

Como visto, a adoção de uma abordagem baseada em risco para a prevenção à lavagem de dinheiro como a pretendida na Lei nº 14.790/2023 e na Portaria SPA/MF nº 1.143/2024 tem por pressuposto a colaboração da companhia (e de seus funcionários) para a prevenção, detecção e repressão de ilicitudes. Caso possua um quadro de executivos e colaboradores devidamente capacitados, eles poderão identificar eventuais irregularidades e reportá-las, permitindo à empresa e às autoridades agirem de forma antecipada.

Não restam dúvidas de que a realização de treinamentos de compliance efetivos dedicados a PLD/FTP contribui para que a companhia possa cumprir seu mandato legal ao atuar como importante agente social na prevenção à lavagem de dinheiro e, assim, obter a confiança popular na existência de operações íntegras em empresas no mercado de apostas.

5. REFERÊNCIAS

ACFE – ASSOCIATION OF CERTIFIED FRAUD EXAMINERS. **Occupational Fraud 2024: A Report to the Nation**. In: ACFE. 2024. Disponível em: [<https://www.acfe.com/-/media/files/acfe/pdfs/rtnn/2024/2024-report-to-the-nations.pdf>]. Acesso em 27/10/2024

ALMONTE, Alejandra Montenegro; SULTAN, Ann K; REN, FeiFei. DOJ and SEC increase compliance expectations with updated requirements. In: WALSH, Johanna; ALMONTE, Alejandra Montenegro; e KC POPLE, Alison. **The Guide to Compliance**. 3rd ed. Londres: Global Investigations Review, 2024.

AMERICAN GAMING ASSOCIATION. **Best Practices for Anti-Money Laundering Compliance**. 2022. Disponível em: [[AGA-AML-Best-Practices-Guide-2022.pdf](#)]. Acesso em 28/10/2024.

BADARÓ, Gustavo Henrique; e BOTTINI, Pierpaolo Cruz. **Lavagem de dinheiro: aspectos penais e processuais penais**. 3^a ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2016.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Estudo Especial nº 119/2024. Análise técnica sobre o mercado de apostas online no Brasil e o perfil dos apostadores**. 09/2024. Disponível em: [https://www.bcb.gov.br/conteudo/relatorioinflacao/EstudosEspeciais/EE119_Analise_tecnica_sobre_o_mercado_de_apostas_online_no_Brasil_e_o_perfil_dos_apostadores.pdf]. Acesso em 24/10/2024.

BELOTTO, Ana Maria; MADRUGA, Antenor; e TUMBIOLO, Mariana. Anti-Money Laundering and Counter-Terrorist Financing Law. In: LEVINE, Andrew et. al. (Org.). **The Guide to Corporate Compliance**. Londres: Latin Lawyer, 2020.

CGU – CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO. **Manual Prático de Avaliação de Programa de Integridade em PAR**. Setembro/2018. Disponível em: [https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/46645/1/Manual_pratico_integridade_PAR.pdf]. Acesso em 27/10/2024.

_____. **Manual Prático para Implementação de Programas de Integridade: orientações para o setor público**. Julho/2017. Disponível em: [<https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/colecao-programa-de-integridade-publica>]. Acesso em 22/10/2024.

_____. **Programa de Integridade: diretrizes para empresas privadas**. Setembro/2015. Disponível em: [[19](https://www.gov.br/cgu/pt-</p></div><div data-bbox=)

br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf]. Acesso em 28/10/2024

. **Programa de Integridade:** diretrizes para empresas privadas. Vol. II. Agosto/2024. Disponível em: [https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/noticias/2024/10/cgu-publica-novo-guia-de-diretrizes-para-empresas-privadas/GuiaDiretrizes_v14out1.pdf]. Acesso em 28/10/2024.

FARIA, Felipe. Comunicação e treinamento de compliance difundindo a cultura de integridade. In: EL KALAY, Márcio; CUNHA, Matheus Lourenço Rodrigues da; (org.) **Manual de compliance:** compliance mastermind vol. 1. 2019. São Paulo: LEC – Legal, Ethics and Compliance, 2019.

FATF – FINANCIAL ACTION TASK FORCE. **Guidance on the Risk-Based Approach to Combating Money Laundering and Terrorist Financing.** 06/2007. Disponível em: [https://www.fatf-gafi.org/en/publications/Fatfrecommendations/Fatfguidanceontherisk-basedapproachtocombatingmoneylaundryandterroristfinancing-highlevelprinciplesandprocedures.html]. Acesso em 28/10/2024.

. **Vulnerabilities of Casinos and Gaming Sector.** 29/03/2009. Disponível em: [https://www.fatf-gafi.org/en/publications/Methodsandtrends/Vulnerabilitiesofcasinosandgamingsector.html]. Acesso em 25/10/2024.

. **International Standards on Combating Money Laundering and the Financing of Terrorism & Proliferation:** the FATF Recommendations. Paris: FATF, 2012 – 2023. Disponível em: [https://www.fatf-gafi.org/en/publications/Fatfrecommendations/Fatf-recommendations.html]. Acesso em 25/10/2024. IBGC – INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa.** 6ª ed. São Paulo: IBGC, 2023.

. **Gerenciamento de riscos corporativos: evolução em governança e estratégia.** São Paulo: IBGC, 2017.

KAHN, Daniel S. e THEODORA, Brooke. How to build an effective anti-corruption compliance programme for Latin American corporates. In: WALSH, Johanna; ALMONTE, Alejandra Montenegro; e KC POPLE, Alison. **The Guide to Compliance.** 3rd ed. Londres: Global Investigations Review, 2024.

LAM, Isys; e DORNBIERER, Andrew. Money Laundering through the gambling industry. In: **Basel Institute on Governance, Quick Guide Series** n. 28. 2022. Disponível em: [<https://baselgovernance.org/sites/default/files/2022-09/QG28%20gambling.pdf>]. Acesso em 25/10/2024.

MAURO, Carlos; CABRAL, Gabriel; CAPANEMA, Renato; e RAMOS, Tânia. **Muitos:** como as ciências comportamentais podem tornar os programas de compliance anticorrupção mais efetivos? Santos: Editora Brasileira de Arte e Cultura, 2021.

NORDBERG, Donald. **Corporate Governance:** principles and issues. Londres: SAGE, 2011.

SIBILE, Daniel; e SASSON, Jean Marc. Há apenas um risco corporativo proibido: o desconhecido. **JOTA**. 24/06/2023. Disponível em: [<https://www.jota.info/opiniao-e-analise/colunas/regulacao-e-novas-tecnologias/ha- apenas-um-risco-corporativo-proibido-o-desconhecido>]. Acesso em 26/10/2024.

TIOSSI, Fabiano Martin; ARGENTINA, Pedro Henrique Hernandes. A importância do pilar da comunicação e do treinamento corporativo para a efetiva implementação da cultura do compliance. In: **UFAM Business Review-UFAMBR**, v. 5, n. 2, p. 112-134, 2023.