

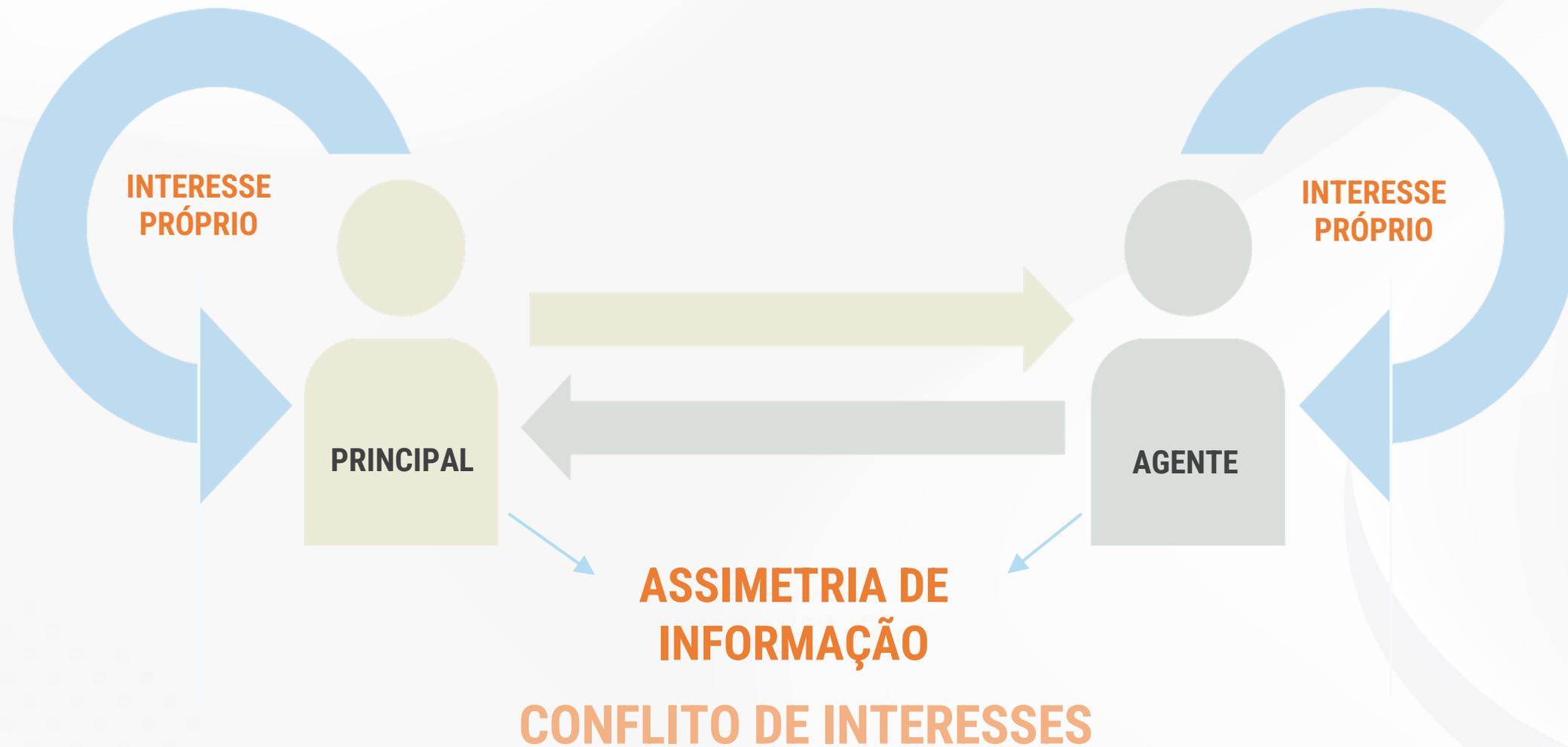
A avaliação dos Sistemas de Controle Interno sobre a ótica dos programas de integridade

Rodrigo Pironti

Pós-Doutor em Direito pela Universidad Complutense de Madrid

Doutor e Mestre em Direito Econômico

Advogado sócio do escritório Pironti Advogados



Base para análise e avaliação da **PROBABILIDADE**



Base para análise e avaliação do **IMPACTO**

Risco Positivo										Risco Negativo												
Id	Evento	Descrição	Impacto	Probabilidade	Severidade	Exatidão	Relevância	Atualidade	Permanência	Identificação	Id	Evento	Descrição	Impacto	Probabilidade	Severidade	Exatidão	Relevância	Atualidade	Permanência	Identificação	
1											1											
2											2											
3											3											
4											4											
5											5											
6											6											
7											7											
8											8											
9											9											
10											10											
11											11											
12											12											
13											13											
14											14											
15											15											
16											16											
17											17											
18											18											
19											19											
20											20											
21											21											
22											22											
23											23											
24											24											
25											25											
26											26											
27											27											
28											28											
29											29											
30											30											
31											31											
32											32											
33											33											
34											34											
35											35											
36											36											
37											37											
38											38											
39											39											
40											40											
41											41											
42											42											
43											43											
44											44											
45											45											
46											46											
47											47											
48											48											
49											49											
50											50											

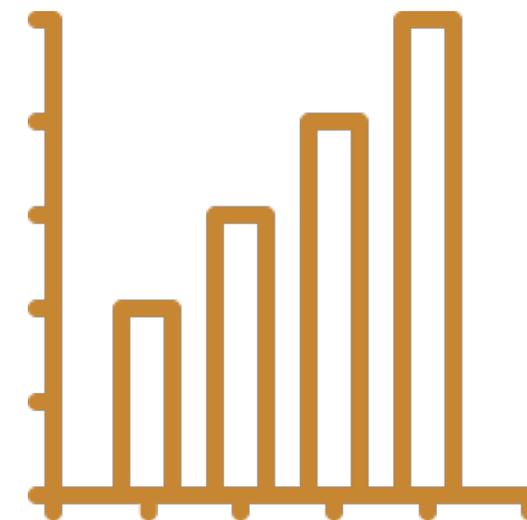
P R O B A B I L I D A D E	Muito Alta	21	22	23	24	25
	Alta	16	17	18	19	20
	Média	11	12	13	14	15
	Baixa	6	7	8	9	10
	Muito Baixa	1	2	3	4	5
		Muito baixo	Baixo	Médio	Alto	Muito Alto
IMPACTO						



ESTRUTURA DE UM PROGRAMA DE COMPLIANCE



Quais são os modelos de indicadores de desempenho para o Programa de Integridade?



Como são desenvolvidos os indicadores de desempenho?



INDICADORES DE DESEMPENHO – KPI's

Exemplos de indicadores de desempenho (QUANTITATIVO)

PILAR COMPROMETIMENTO DA ALTA ADMINISTRAÇÃO

APROVAÇÕES DE RESPONSABILIDADE DA ALTA ADMINISTRAÇÃO – POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS							
Total de políticas/normas submetidas a aprovação com alterações relacionadas ao Compliance	Total de políticas/normas apuradas		Total de normas aprovadas		Total de normas desaprovadas ou não avaliadas		Normas desaprovadas ou não avaliadas: Política de Consequências Política de Brindes e Hospitalidades
5	5	100%	3	60%	2	40%	

META	STATUS
Total de políticas/normas apuradas	
100%	ATINGIDA

INDICADORES DE DESEMPENHO – KPI's

Exemplos de indicadores de desempenho (QUALITATIVO)

PILAR CAPACITAÇÃO E TREINAMENTOS

TREINAMENTO – DUE DILIGENCE

Total de Colaboradores da área de suprimentos e compras que participaram do treinamento de cadastro e contratos	Colaboradores com nota entre 10 e 9	Colaboradores com nota entre 8 e 7	Colaboradores com nota abaixo de 7 ou que não realizaram o treinamento	Temas com pior avaliação: Conflito de Interesses Temas com melhor avaliação: Análise de regularidade fiscal e trabalhista
100	30 30%	10 10%	60 60%	

META	STATUS
Nº de colaboradores com notas acima de 7	
70%	NÃO ATINGIDA

INDICADORES DE DESEMPENHO – KPI's

Exemplos de indicadores de desempenho (**QUANTITATIVOS**)

PILAR POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS

ANÁLISE DE PROCESSOS						
Total de processos internos revisitados pela Área De Compliance	Total de processos adequados conforme as normativas do Programa de Integridade		Total de processos parcialmente adequados conforme as normativas do Programa de Integridade		Total de processos inadequados conforme as normativas do Programa de Integridade	
8	6	80%	2	20%	0	0%
	Processo de Compras Processo de Doações Processo de Patrocínios Processo de recrutamento e seleção Processo de alvarás e licenças ambientais Processo de Reembolso de despesas		Processo de Benefícios Processo de Remuneração Variada			

META	STATUS
Total de processos internos adequados conforme as normativas do Programa de Integridade	
5	META SUPERADA

INDICADORES DE DESEMPENHO – KPI's

Exemplos de indicadores de desempenho (QUANTITATIVO E QUALITATIVO)

PILAR GERENCIAMENTO DE RISCOS

ANDAMENTO DOS PLANOS DE AÇÃO – GERENCIAMENTO DE RISCOS						
Histórico de riscos mapeados	Riscos com planos de ação finalizados e analisados sua eficiência		Riscos com planos de ação em andamento		Riscos com planos de ação pendentes	
50	30	60%	10	20%	10	20%

META	STATUS
Riscos com planos de ação finalizados e analisados sua eficiência	
70%	NÃO ATINGIDA

		RISCOS INERENTES				
		MUITO ALTO	ALTO	MÉDIO	BAIXO	MUITO BAIXO
RISCOS ESTRATÉGICOS	5	1	2	2		
RISCOS OPERACIONAIS	20	10	5	1	2	2
RISCOS REGULATÓRIOS	3			1	1	1
RISCOS FINANCEIROS	10	7	2			1
RISCOS POLÍTICOS	10	5	2	2	1	
RISCOS TECNOLÓGICOS	1				1	
RISCOS AMBIENTAIS	1					1
	50					
		23	11	6	5	5

INDICADORES DE DESEMPENHO – KPI's

Exemplos de indicadores de desempenho (QUANTITATIVO)

PILAR MONITORAMENTO CONTÍNUO

ANÁLISE DE FORNECEDORES E TERCEIROS								
Total de fornecedores/terceiros com contratos ativos em 2020	NÍVEL DE RISCO	Total de fornecedores que passaram por procedimento de due diligence em menos de 2 anos		Total de fornecedores que passaram por procedimento de due diligence entre 2 e 3 anos		Total de fornecedores que nunca passaram por procedimento de due diligence ou com DD realizada acima de 3 anos		ANÁLISE GERAL
1000		500	50%	300	30%	200	20%	
	ALTO	100		50		0		15%
	MÉDIO	200		100		0		30%
	BAIXO	200		150		0		35%
	SEM INFORMAÇÃO					200		20%

META	STATUS
Total de fornecedores que passaram por procedimento de due diligence em até 3 anos	
90%	NÃO ATINGIDA

INDICADORES DE DESEMPENHO – KPI's

Exemplos de indicadores de desempenho (QUANTITATIVO E QUALITATIVO)

PILAR ESTRUTURA INDEPENDENTE DE COMPLIANCE

EFICIÊNCIA DA ÁREA DE COMPLIANCE								
Total de consultas fornecidas pela Área de Compliance	NÍVEL DE AVALIAÇÃO	Resposta fornecida em até 5 dias úteis		Resposta fornecidas em 6 dias úteis		Resposta fornecidas acima de 6 dias úteis		ANÁLISE GERAL
32		22	69%	7	22%	3	9%	SATISFAÇÃO GERAL
Satisfação na resposta oferecida	ÓTIMO	20		4				75%
	BOM	2		3		3		25%
	MÉDIO							0%
	RUIM							0%

META	STATUS
Resposta fornecida em até 5 dias úteis	
60%	META SUPERADA

META	STATUS
Respostas fornecidas com nível de satisfação ótimo	
80%	NÃO ATINGIDA

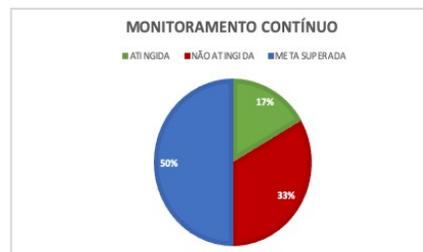
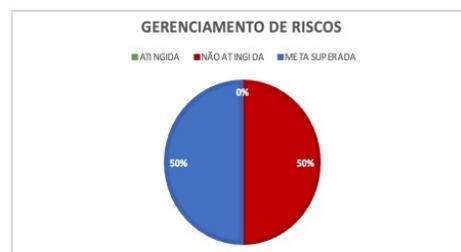
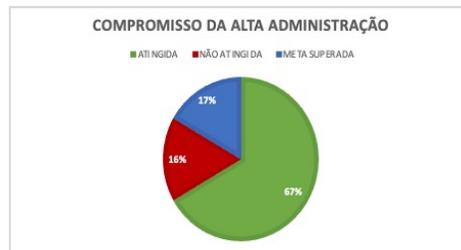
NAO ATINGIDA	13	59%
META SUPERADA	8	36%
Total	22	
COMPROMISSO DA ALTA ADMINISTRAÇÃO		
STATUS	Subtotais	Percentuais
ATINGIDA	4	67%
NAO ATINGIDA	1	17%
META SUPERADA	1	17%
Total	6	
ASSESSORIA DE COMPLIANCE E GESTÃO DE RISCOS		
STATUS	Subtotais	Percentuais
ATINGIDA	2	40%
NAO ATINGIDA	2	40%
META SUPERADA	1	20%
Total	5	
POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS		
STATUS	Subtotais	Percentuais
ATINGIDA	1	17%
NAO ATINGIDA	0	0%
META SUPERADA	5	83%
Total	6	
GERENCIAMENTO DE RISCOS		
STATUS	Subtotais	Percentuais
ATINGIDA	0	0%
NAO ATINGIDA	4	50%
META SUPERADA	4	50%
Total	8	
MONITORAMENTO CONTÍNUO		
STATUS	Subtotais	Percentuais
ATINGIDA	2	17%
NAO ATINGIDA	4	33%
META SUPERADA	6	50%
Total	12	

Principais pontos de atenção	
COMPROMISSO DA ALTA ADMINISTRAÇÃO	
Principais evoluções Principais pontos de atenção	
ASSESSORIA DE COMPLIANCE E GESTÃO DE RISCOS	
Principais evoluções Principais pontos de atenção	
POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS	
Principais evoluções Principais pontos de atenção	
GERENCIAMENTO DE RISCOS	
Principais evoluções Principais pontos de atenção	
MONITORAMENTO CONTÍNUO	
Principais evoluções Principais pontos de atenção	

Inserir principais necessidades de evolução do Programa de Integridade	
COMPROMISSO DA ALTA ADMINISTRAÇÃO	
Inserir principais necessidades de evolução do Programa de Integridade	
ASSESSORIA DE COMPLIANCE E GESTÃO DE RISCOS	
Inserir principais necessidades de evolução do Programa de Integridade	
POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS	
Inserir principais necessidades de evolução do Programa de Integridade	
GERENCIAMENTO DE RISCOS	
Inserir principais necessidades de evolução do Programa de Integridade	
MONITORAMENTO CONTÍNUO	
Inserir principais necessidades de evolução do Programa de Integridade	

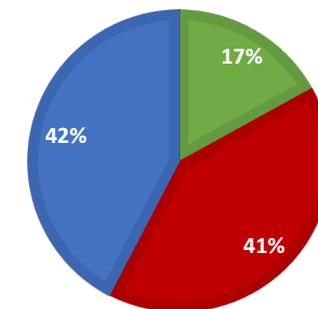
Inserir ações para desenvolvimento e aprimoramento do Programa de Integridade	
COMPROMISSO DA ALTA ADMINISTRAÇÃO	
Inserir ações para desenvolvimento e aprimoramento do Programa de Integridade	
ASSESSORIA DE COMPLIANCE E GESTÃO DE RISCOS	
Inserir ações para desenvolvimento e aprimoramento do Programa de Integridade	
POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS	
Inserir ações para desenvolvimento e aprimoramento do Programa de Integridade	
GERENCIAMENTO DE RISCOS	
Inserir ações para desenvolvimento e aprimoramento do Programa de Integridade	
MONITORAMENTO CONTÍNUO	
Inserir ações para desenvolvimento e aprimoramento do Programa de Integridade	

ANÁLISE GERAL- ANO 201X		
STATUS	Subtotais	Percentuais
ATINGIDA	10	17%
NAO ATINGIDA	24	41%
META SUPERADA	25	42%
Total	59	
COMPARATIVO ANO ANTERIOR		
STATUS	Subtotais	Percentuais
ATINGIDA		
NAO ATINGIDA		
META SUPERADA		
Total		
COMPARATIVO ULTIMOS 3 ANOS (MEDIA)		
STATUS	Subtotais	Percentuais
ATINGIDA		
NAO ATINGIDA		
META SUPERADA		
Total		



ANÁLISE GERAL - ANO DE 202X

■ ATINGIDA ■ NÃO ATINGIDA ■ META SUPERADA



Art. 42. Para fins do disposto no § 4º do art. 5º, o programa de integridade será avaliado, quanto a sua existência e aplicação, de acordo com os seguintes parâmetros:

- I - comprometimento da alta direção da pessoa jurídica, incluídos os conselhos, evidenciado pelo apoio visível e inequívoco ao programa;
- II - padrões de conduta, código de ética, políticas e procedimentos de integridade, aplicáveis a todos os empregados e administradores, independentemente de cargo ou função exercidos;
- III - padrões de conduta, código de ética e políticas de integridade estendidas, quando necessário, a terceiros, tais como, fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados;
- IV - treinamentos periódicos sobre o programa de integridade;
- V - análise periódica de riscos para realizar adaptações necessárias ao programa de integridade;
- VI - registros contábeis que reflitam de forma completa e precisa as transações da pessoa jurídica;
- VII - controles internos que assegurem a pronta elaboração e confiabilidade de relatórios e demonstrações financeiros da pessoa jurídica;
- VIII - procedimentos específicos para prevenir fraudes e ilícitos no âmbito de processos licitatórios, na execução de contratos administrativos ou em qualquer interação com o setor público, ainda que intermediada por terceiros, tal como pagamento de tributos, sujeição a fiscalizações, ou obtenção de autorizações, licenças, permissões e certidões;
- IX - independência, estrutura e autoridade da instância interna responsável pela aplicação do programa de integridade e fiscalização de seu cumprimento;
- X - canais de denúncia de irregularidades, abertos e amplamente divulgados a funcionários e terceiros, e de mecanismos destinados à proteção de denunciante de boa-fé;
- XI - medidas disciplinares em caso de violação do programa de integridade;
- XII - procedimentos que assegurem a pronta interrupção de irregularidades ou infrações detectadas e a tempestiva remediação dos danos gerados;
- XIII - diligências apropriadas para contratação e, conforme o caso, supervisão, de terceiros, tais como, fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados;
- XIV - verificação, durante os processos de fusões, aquisições e reestruturações societárias, do cometimento de irregularidades ou ilícitos ou da existência de vulnerabilidades nas pessoas jurídicas envolvidas;
- XV - monitoramento contínuo do programa de integridade visando seu aperfeiçoamento na prevenção, detecção e combate à ocorrência dos atos lesivos previstos no [art. 5º da Lei nº 12.846, de 2013](#); e
- XVI - transparência da pessoa jurídica quanto a doações para candidatos e partidos políticos.



“Nas praias de Turismo, pelo mundo afora, existe um brinquedo em que uma enorme bóia, cheia de pessoas é arrastada por uma lancha. A função do piloto dessa lancha é fazer derrubar as pessoas montadas no dorso da bóia. Para tanto, a lancha desloca-se em linha reta e, de repente, descreve curvas de quase noventa graus. O jogo só termina, quando todos os passageiros da bóia estão dentro do mar. Pois bem, o STJ parece ter assumido o papel do piloto dessa lancha. Nosso papel tem sido derrubar os jurisdicionados.”

(STJ, 1ª Seção, AgRg no REsp nº 382.736/SC, rel. para Acórdão Min. Castro Meira, DJ 25.02.2004).

LEI 13.655/18

“Art. 20 . Nas esferas administrativa, controladora e judicial, não se decidirá com base em valores jurídicos abstratos sem que sejam consideradas as consequências práticas da decisão.

“ Art. 22. Na interpretação de normas sobre gestão pública, serão considerados os obstáculos e as dificuldades reais do gestor e as exigências das políticas públicas a seu cargo, sem prejuízo dos direitos dos administrados.

OPINIÃO**A LINDB e a jurisprudência do TCU:
decisões coerentes e o princípio da
realidade**

Hoje, mais do que antes, de suma importância que a motivação daqueles que julgam ou controlam os atos jurídicos, leve em conta as circunstâncias fáticas do caso concreto, bem como àquelas envoltas à figura do próprio agente que praticou a conduta, pois só assim, teremos julgamentos consentâneos com a realidade.



Essa mudança de postura já começa a ser externada na jurisprudência brasileira. É o caso do recentíssimo Acórdão 1.628/2018 – Plenário do Tribunal de Contas da União, em que o relator, ministro Benjamin Zymler

Obrigado!



Rodrigo Pironti A. de Castro



+55 41 3209.7200 | +55 41 3209.7300

pirontiadogados.com.br

Rodrigo Pironti

