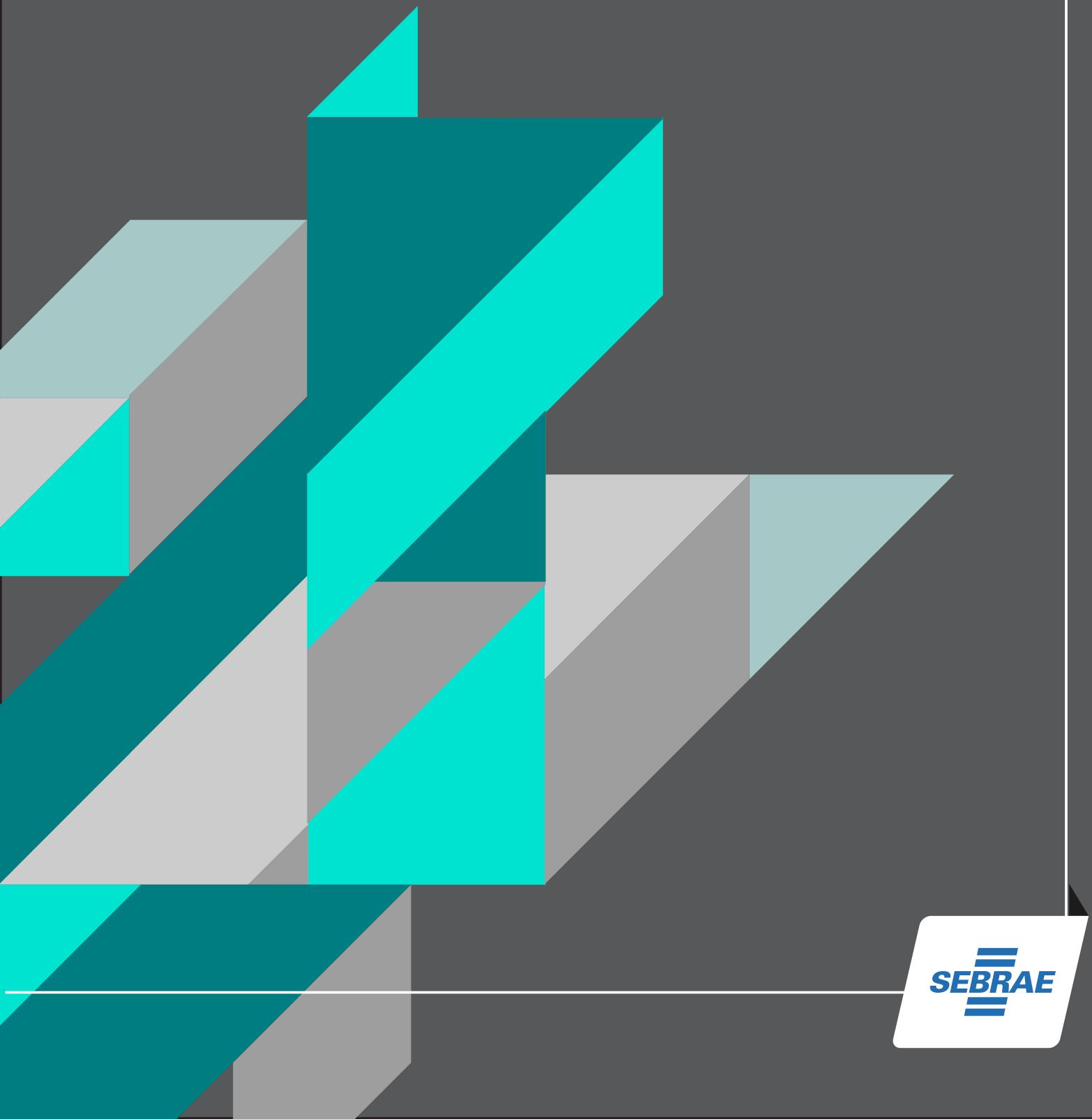


Manual do Programa de Integridade Corporativa

Compliance

Sistema Sebrae



Manual do Programa de Integridade Corporativa Compliance Sistema Sebrae

BRASÍLIA, 2018

© 2018. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae

Todos os direitos reservados

A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais
(Lei nº 9.610/1998).

Informações e contatos

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae
Unidade de Desenvolvimento de Produtos e Cultura Empreendedora
SGAS 605 – Conjunto A – CEP: 70200-904 – Brasília/DF
Telefone: 0800 570 0800
www.sebrae.com.br

Presidente do Conselho Deliberativo Nacional - CDN

Robson Braga de Andrade

Diretor-Presidente

Guilherme Afif Domingos

Chefe de Gabinete da Presidência do CDN

Evandro Santos Nascimento

Diretora Técnica

Heloisa Regina Guimarães de Menezes

Comitê Permanente de Compliance e Auditoria Externa

Francilene Procópio Garcia - Coordenadora
Vitor Roberto Tioqueta
Nelson de Almeida Prado Hervey Costa

Diretor de Administração e Finanças

Vinicius Lages

Equipe Técnica

Ricardo Villela Souza
Mário Lúcio de Ávila

**Unidade de Desenvolvimento de Produtos e Serviços e
Cultura Empreendedora**

Gerente

Mirela Malvestiti

Gerente Adjunta

Olívia Castro

Unidade de Auditoria Interna

Gerente

Marcelo Hallai Vieira

Gerente Adjunto

Iran Chuquer

Equipe de Editoração

Lourdes Hungria
Luciana Rodrigues

Projeto Gráfico/Revisão Ortográfica/Diagramação

G3 Comunicação

Consultoria

Deloitte Consultoria Ltda.

S443

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

Manual do Programa de Integridade Corporativa: compliance Sistema Sebrae. /
SEBRAE – Brasília : Sebrae, 2018.

87 p.

1. Ética Corporativa 2. Compliance 3. SEBRAE I. SEBRAE II. Título

CDU – 17

SUMÁRIO

Apresentação	6
Introdução	8
A Construção de um Programa de Integridade	11
Implementação de um Programa Efetivo de Integridade.....	12
Objetivo	13
Benefícios do Programa	14
Etapas do Programa.....	15
Etapa 1 - Documentação.....	19
Pilar 01 - Suporte da Alta Administração	21
Pilar 02 - Políticas e Procedimento.....	31
Pilar 03 - Código de Ética	35
Pilar 04 - Análise de Riscos	36
Etapa 2 - Aderência.....	43
Pilar 05 - Controles Internos	45
Etapa 3 - Tratamento	54
Pilar 06 - Planos de Ação.....	56
Pilar 07 - Ouvidoria	58
Pilar 08 - Investigações Internas.....	59
Pilar 09 - Due Diligence.....	61
Pilar 10 - Comunicação e Treinamento	63
Etapa 4 - Monitoramento.....	66
Pilar 11 - Monitoramento.....	67
Anexos	71
Anexo I - Coso Erm - Modelo de Análise de Riscos	72
Anexo II – Matriz de Transações Críticas - 2017.....	76
Lista de Figuras.....	85
Glossário.....	86
Referências	88

APRESENTAÇÃO

O ambiente corporativo brasileiro vem sendo impactado por inúmeras mudanças, refletindo respostas a exigências da comunidade nacional e internacional para uma mudança de atitude contra desvios e não conformidades identificadas no âmbito da administração pública e privada.

Valores importantes, indispensáveis ao fortalecimento de uma nação, estão sendo resgatados e ganhando um protagonismo decisivo na formação da imagem e da credibilidade das instituições e das empresas de todos os setores, independente do seu porte, principalmente na percepção de seus clientes e da sociedade em geral.

Essas mudanças, inicialmente voltadas ao relacionamento das empresas, das corporações financeiras e dos governos, ampliaram-se para praticamente todas as relações econômicas, sociais e políticas do país.

A evolução da legislação em nível internacional e nacional incorpora de forma explícita e inovadora a ética e a integridade não apenas como expressões de boas práticas, mas como atributos empresariais obrigatórios e incorporados à sua rotina.

O SEBRAE, referência no apoio aos micro e pequenos negócios brasileiros, não poderia ficar alheio a essas mudanças. Assim, imediatamente após o início da vigência da Lei n. 12.846/2013 – denominada Lei Anticorrupção –, em fevereiro de 2014, iniciou dois movimentos buscando se preparar para esse novo momento. O primeiro, no sentido de levar orientação e capacitação aos pequenos negócios, resultou no Programa Empresa Integra; e o segundo, a partir de 2015, voltado à implantação em todo o Sistema SEBRAE do Programa de Integridade Corporativa – Compliance.

Assim, nos últimos quatro anos, medidas concretas e reconhecidos avanços são registrados na implantação do Programa que compreende um amplo diagnóstico de eventuais exposições a riscos, em suas principais operações. Com efeito, instalou-se o Comitê Permanente de Compliance e Auditoria Externa vinculado ao Conselho Deliberativo Nacional, já foram concluídos três ciclos anuais de verificação dos controles a partir das principais transações críticas relacionadas a riscos identificados. Foi construído e implantado um Código de Ética único, para todo o Sistema SEBRAE e instaladas as Comissões de Ética. A Ouvidoria, fortalecida e reestruturada, incorporou a função de canal de denúncia. A maioria das Unidades Estaduais já instalou seus Comitês de Compliance, também vinculados aos Conselhos Deliberativos Estaduais, entre outras iniciativas de igual importância.

Agora, mais um avanço na consolidação do Programa é alcançado, com o lançamento deste Manual do Programa de Integridade Corporativa – Compliance – do Sistema SEBRAE, em sua primeira versão que deverá ser aprimorada e enriquecida à medida que sua implementação for avançando e consequentemente absorvendo as características específicas das atividades do Sistema SEBRAE.

Paralelamente, inicia-se as capacitações para todos os nossos colaboradores - que em seguida serão estendidas a fornecedores e parceiros -, disponibilizando primeiramente um curso em EAD sobre o Código de Ética e, em seguida, outros dois cursos também em EAD, sobre o Programa de Integridade Corporativa

Isso possibilitará o alcance de uma importante meta da atual gestão: a implementação do Compliance como rotina, convergindo com as melhores práticas de governança corporativa e dando suporte a um dos mais importantes valores incorporados à cultura do SEBRAE: **a Integridade.**

Brasília-DF, julho de 2018

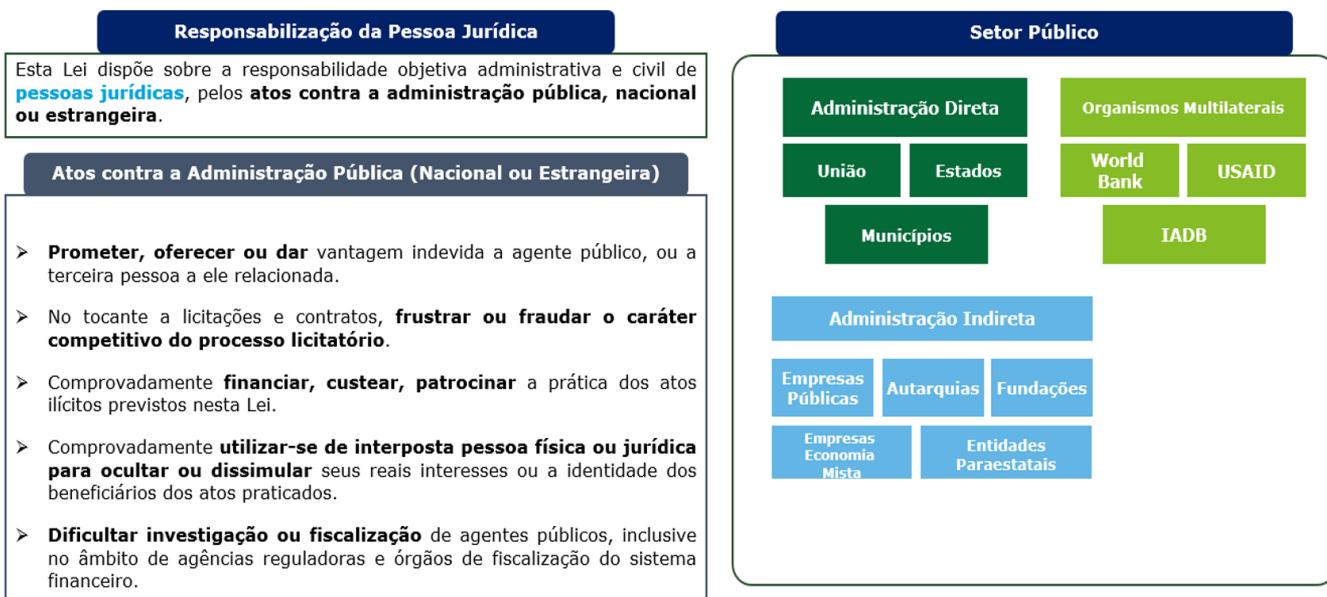
Robson Braga de Andrade

Presidente do Conselho Deliberativo Nacional

INTRODUÇÃO

Em 2014 entrou em vigor a Lei n. 12.846/2013 (Lei Anticorrupção), a qual estabelece que empresas, fundações e associações passarão a responder civil e administrativamente por atos lesivos praticados em seu interesse ou benefício que causarem prejuízos ao patrimônio público ou infringirem princípios da administração pública ou compromissos internacionais assumidos pelo Brasil.

A referida lei atribuiu reconhecimento legal à importância da existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria, incentivo à denúncia de irregularidades e aplicação efetiva de códigos de ética nas instituições.



O Decreto n. 8.420 foi sancionado em 18 de março de 2015 pela Presidência da República com o objetivo de regulamentar, no âmbito federal, a responsabilização objetiva administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira tratada pela Lei n. 12.846/2013.

Nesse decreto é definido no art. 41 o conceito de programa de integridade:

"Programa de integridade consiste, no âmbito de uma pessoa jurídica, no conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética, políticas e diretrizes com objetivo de detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira."

Decreto 8.420

Art. 41 - "Programa de integridade consiste, no âmbito de uma pessoa jurídica, no conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes com objetivo de detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira."

Programa de Integridade

- O Decreto estabelece 16 parâmetros de avaliação, que serão analisados considerando o porte e as especialidades da companhia;
- O programa deve ser estruturado, aplicado e atualizado de acordo com as características e riscos das atividades de cada companhia;
- Pode ser apresentado como elemento de defesa pela companhia;
- Para avaliação do programa, a companhia deverá apresentar:

Relatório de Perfil, considerando

- Setores de mercado em que atua
- Estrutura organizacional
- Quantitativo de funcionários
- Interações com o Setor Público
- Participações societárias
- Porte

Relatório de Conformidade, do Programa, considerando

- Descrição de como e quais parâmetros foram implementados
- Explicação da importância dos parâmetros implementados em relaçãoas especifcações da PJ
- Demonstração do funcionamento do Programa de Integridade
- Demosntração da atuação do Programa frente ao ato lesivo

E acrescenta no parágrafo único do art. 41:

"O programa de integridade deve ser estruturado, aplicado e atualizado de acordo com as características e riscos atuais das atividades de cada pessoa jurídica, a qual por sua vez deve garantir o constante aprimoramento e adaptação do referido programa, visando garantir sua efetividade."

Com a finalidade de implementar um Programa de Integridade Corporativa eficiente, em conformidade com o Decreto n. 8.420/2015, há vários direcionadores internacionalmente reconhecidos, tais como US Federal Sentencing Guideline e o Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission(COSO), e engloba tanto a conformidade ética operacional quantos os riscos de conformidade legal e regulatório que devem ser utilizados, levando em conta o estágio de maturação do negócio, a cultura organizacional, os recursos e, acima de tudo, os tipos de risco aos quais o negócio está sujeito.

O Programa de Integridade Corporativa – Compliance é composto por vários elementos, que interagem com os aspectos inerentes às áreas de negócios da entidade, podendo ser estruturado por meio de sistemas eletrônicos, documentos, processos, pessoas e atitudes para evitar, identificar e cessar condutas ilegais, não alinhadas com os normativos internos e as melhores práticas.

O Compliance visa a avaliar e a mitigar os riscos de não conformidade e fraudes, aperfeiçoando as operações e protegendo a reputação da organização em um cenário de crescente demanda em garantir consonância com seus princípios e valores, bem como com leis, regulamentos e normas nacionais e internacionais.

O Programa de Integridade Corporativa – Compliance tende a se tornar cada vez mais dinâmico, complexo, estratégico e flexível, mas sem perder sua essência e o aculturamento da conduta ética dos colaboradores, parceiros e fornecedores, considerando as constantes mudanças de gestão e o aumento da complexidade dos riscos e das regulamentações.

Dessa forma, exige uma mudança cultural na qual a gestão de compliance não é apenas mais uma necessidade de verificação/identificação, é parte integrante da forma como os negócios são conduzidos.

O desenho de um Programa de Integridade Corporativa (Compliance) deve também estar alinhado às exigências nacionais da Lei n. 12.846/2013 (também conhecida como Lei Anticorrupção) e do Decreto n. 8.420/2015.

“

O QUE É COMPLIANCE?

O termo Compliance tem origem do idioma (verbo) inglês “to comply”, que significa cumprir, executar, satisfazer ou realizar o que lhe foi imposto. Compliance é estar em conformidade, é o dever de cumprir e fazer cumprir normas e regulamentações, sejam internas ou externas, impostas às atividades da organização.

“Ser Compliance”: Conhecer as normas da organização, seguir os procedimentos recomendados, agir em conformidade e sentir quanto é fundamental a ética e a idoneidade em todas as nossas atitudes.

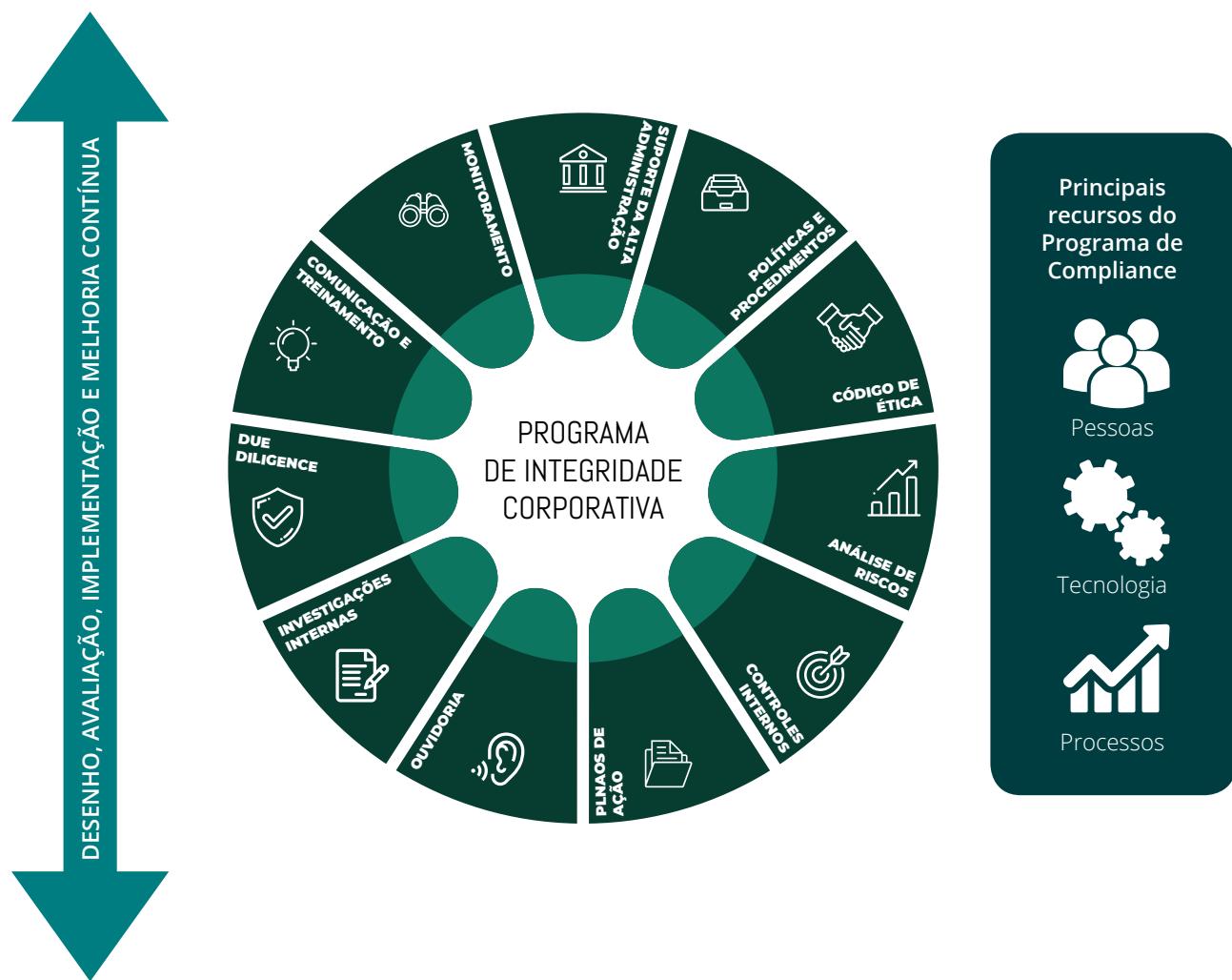
”



FEBRABAN/ ABBI

A CONSTRUÇÃO DE UM PROGRAMA DE INTEGRIDADE

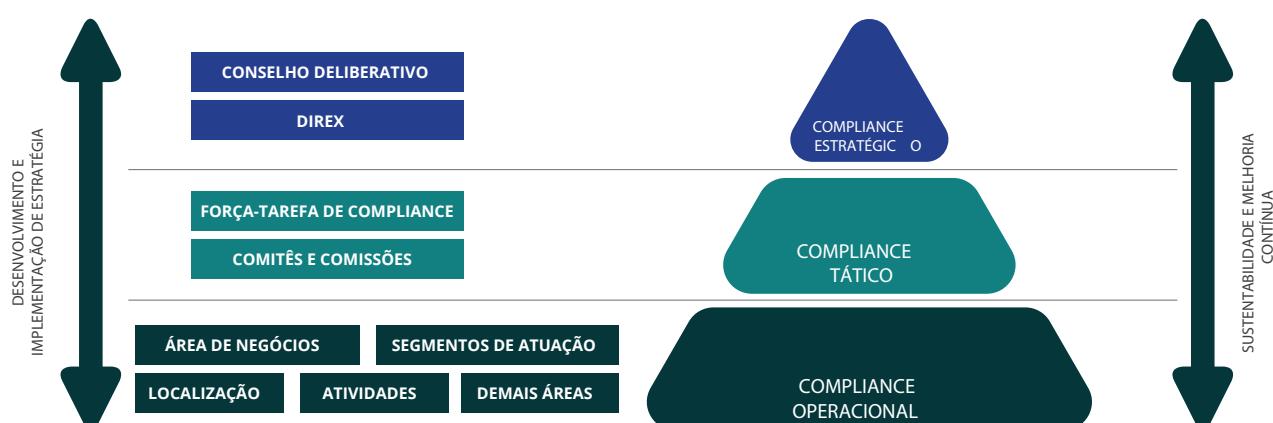
O desenho, a avaliação, a implementação e a melhoria contínua do Programa de Integridade Corporativa são suportados por 11 pilares e operacionalizados por pessoas, tecnologias e processos, em consonância com a representação seguinte.



IMPLEMENTAÇÃO DE UM EFETIVO PROGRAMA DE COMPLIANCE

Um Programa de Integridade Corporativa caracteriza-se por uma abordagem centralizada e coordenada entre várias unidades de negócios em uma organização. Trata-se de uma visão programática, construída com base na percepção dos membros dos conselhos deliberativo, fiscal e da Direx e executados pelos gestores operacionais, sempre buscando a minimização dos riscos específicos enfrentados pela organização.

Panorama das relações de Compliance com administradores e gestores



Implementação de um efetivo Programa de Compliance

A implementação de um efetivo Programa de Integridade Corporativa prevê a utilização de vários elementos, inerentes desde à alta administração até os integrantes operacionais das áreas de negócios. Esses elementos devem ser implementados e estruturados em consonância com a estrutura organizacional da entidade, sendo eles:

- III **Suporte dos Conselhos e da Direx** com a implementação e o cumprimento efetivo do Programa de Integridade Corporativa.
- I **Políticas e Procedimentos** alinhados com a estratégia da organização e os objetivos estratégicos e assegurada pelos órgãos dos Conselhos.
- II **Análise geral dos riscos** inerentes aos processos de negócio da Entidade.
- IV Elaboração de **Código de Ética**.
- V Implementação de **controles internos** que gerenciam os procedimentos que envolvem o Programa de Integridade Corporativa.
- VI Criação de **canal de denuncia** com acesso à todos os integrantes da Entidade, terceirizados e clientes. Construção de planos de ação a partir das não conformidades encontradas.
- I Construções de **planos de ação** a partir das não conformidades encontradas.
- II **Investigações Internas (sindicância)**, com responsabilização claramente articulada e atribuída aos responsáveis pelos resultados identificados.
- III Realização de **Due Diligence** nos parceiros contratados pela Entidade.
- IV Realização de **treinamentos** e criação de canais de **comunicação** de forma que todos os integrantes da Entidade tenham conhecimento e entendam a importância do Programa de Compliance.
- V Implementação de mecanismos de **monitoramento, revisão, medição, auditoria e reporte** do Programa de Integridade Corporativa.

OBJETIVO

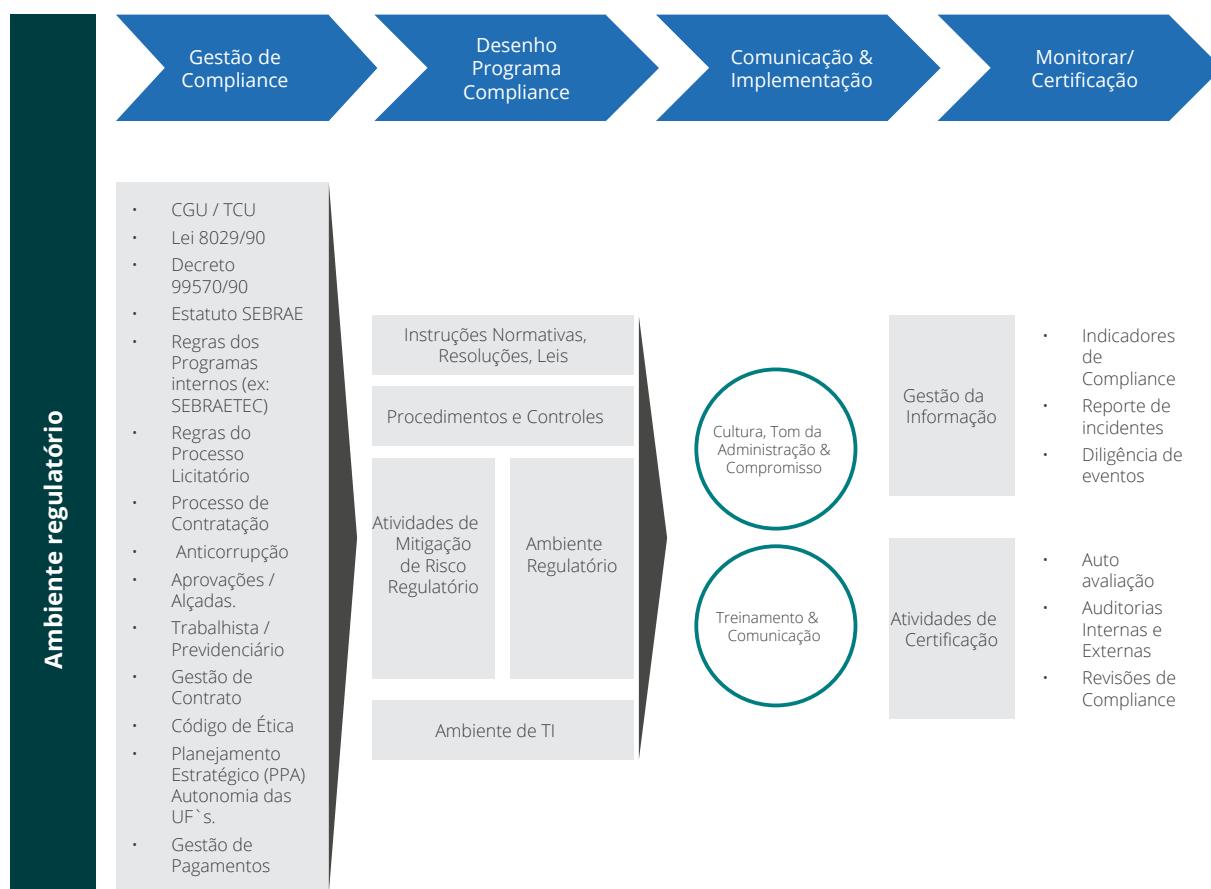
O Programa de Integridade Corporativa é importante para a análise e a mitigação de riscos de não conformidade e fraudes e também visa ao aperfeiçoamento das operações e à proteção da reputação da entidade, com dispositivos que irão dar suporte às diretrizes estratégicas da organização e garantir sua boa governança.

Nesse sentido, um dos elementos primordiais e estratégicos do Programa de Integridade está presente na verificação da aderência das transações críticas, que devem ser mapeadas e compreendidas (matriz de riscos), por meio da análise do ambiente de controles existentes, tendo como foco principal sua conformidade às normativas internas e às leis aplicáveis ao negócio.

Adicionalmente, o Programa de Integridade Corporativa visa a identificar oportunidades de melhorias para os casos em que as atividades realizadas não estejam em conformidade com as regulamentações atuais, as diretrizes obrigatórias e as melhores práticas de riscos e controles.

A fim de realizar as atividades de implementação, gestão e monitoramento com o objetivo de alcançar os benefícios esperados (Figura 2) em um sólido Programa de Integridade, é necessário que a entidade tenha pleno conhecimento do ambiente regulatório no qual está exposta, bem como entenda a interação dos processos que envolvem a efetividade do Programa, conforme demonstrado a seguir (Figura 1).

Figura 1. Interação dos processos do Programa de Integridade Corporativa



BENEFÍCIOS DO PROGRAMA

À medida que o Programa de Integridade Corporativa é implementado e monitorado em sua completude e de maneira eficiente, é capaz de proporcionar vários benefícios, agregando valor à empresa.

Para que os benefícios sejam alcançados, é importante que haja o patrocínio da alta administração, por meio do seu exemplo, que deve abranger desde suas atitudes do dia a dia até seus pronunciamentos, promovendo o envolvimento e o engajamento dos demais colaboradores.

A Figura 2 exemplifica os principais benefícios de um Programa de Integridade Corporativa.

Figura 2 – Benefícios do Programa de Integridade Corporativa



ETAPAS DO PROGRAMA

Visando à consolidação do Programa de Integridade Corporativa, é importante estruturar a implementação em fases, minimizando o impacto cultural e operacional e disseminando o entendimento dos novos procedimentos com maior efetividade e fluidez a todos os envolvidos no Sistema Sebrae, da alta administração aos colaboradores.



Neste contexto, o Programa é apoiado em 11 pilares, implementados de acordo com as necessidades e os interesses da empresa, com a intensidade e a velocidade adequadas. É segmentado em quatro etapas:

Etapa 1 Documentação

O engajamento e suporte da Alta Administração nos processos de Compliance é crucial para o desenvolvimento de um Programa efetivo e eficiente. Nesta Etapa são abordados temas relacionados ao papel da Alta Administração, Conselhos, Comitês e Áreas de Negócios na elaboração de Políticas e Procedimentos, Código de Ética e Análise Geral de Riscos, bem como a importância do papel de cada pilar da Estrutura de Governança no processo de aculturamento e implementação de um programa íntegro e eficaz.

Etapa 2 Aderência

A Etapa de Aderência é o momento de iniciar a verificação dos procedimentos realizados pelas áreas de negócio, observando a conformidade / aderência das transações críticas. Ainda, nesta Etapa são analisados os processos administrativos e finalísticos, identificando os pontos de melhoria, propondo a revisão dos procedimentos executados ou a implementação de novos controles que mitiguem os riscos identificados. Por fim, neste tópico também é abordada a importância do reporte dos cenários identificados às Diretorias e Conselhos, auxiliando a tomada das decisões estratégicas, bem como o veículo utilizado.

Etapa 3 Tratamento

O alcance de níveis mais elevados do Programa de Compliance está relacionado ao potencial de resposta às exceções identificadas na Etapa da Aderência de seus processos às transações críticas. Nesta Etapa é abordada a elaboração de planos de ação, o engajamento das áreas de negócio e Alta Administração e identificação das responsabilidades cabíveis a cada colaborador envolvido no processo. Adicionalmente, é abordada a importância da comunicação interna na detecção de "gaps" nos processos de negócio, da comunicação interna tempestiva, da capacitação de todos os colaboradores para se tornarem agentes de Compliance e Ouvidoria independente no auxílio da identificação de inconformidades.

Etapa 4 Monitoramento

O Monitoramento contínuo do Programa de Compliance garante ao SEBRAE uma visão abrangente do cenário dos negócios bem como auxilia na tomada de decisão de forma mais rápida e assertiva. O processo consiste na revisão da análise de riscos e transações críticas, acompanhamento da implementação das ações elaboradas na etapa de tratamento e revisão das políticas e normativas internas. Nesta Etapa é descrita a organização dos dados para criação de indicadores de eficiência e da importância da realização tempestiva do reporte dos status para evolução do Programa.

O Programa de Integridade Corporativa – Compliance no Sistema Sebrae deve permitir o adequado nível de antecipação, supervisão, controle e reporte dos riscos de conformidade (interno e externo), reforçando sua capacidade de resposta aos temas de compliance; a preservação dos valores da empresa; a realização de negócios em compliance e o assessoramento aos Conselhos e às Diretorias Executivas para que não tomem decisões em não compliance.



A implantação do Programa de Integridade Corporativa no Sistema Sebrae foi iniciada em 2015 por decisão do Conselho Deliberativo Nacional (CDN). Houve, entre outras ações, a institucionalização do Comitê de Ética; o aprimoramento de controles internos; a criação dos comitês de compliance; o fortalecimento da ouvidoria; e a identificação de aspectos fundamentais para a identificação e a prevenção de riscos de não conformidade.

A evolução do Programa é constante e não pode ser interrompida. A Figura a seguir demonstra os principais marcos do Programa de Integridade Corporativa no Sistema Sebrae.

O Manual do Programa de Integridade Corporativa – Compliance do Sistema Sebrae foi construído com o intuito de nortear a entidade no desenho, na implementação, na análise e na melhoria contínua dos pilares do Programa, transmitindo os conhecimentos necessários para sua adequada aplicação, bem como sua gestão e sustentabilidade, sendo apoiado por pessoas, processos e tecnologia.

A missão do Sistema Sebrae é promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo. Nesse contexto, um dos principais fatores para o desenvolvimento sustentável de qualquer empresa é o alto padrão ético nas suas relações internas e externas com terceiros e parceiros. Portanto, está em linha com as diretrizes estratégicas de um Programa de Integridade Corporativa.

Desse modo, o Programa de Integridade Corporativa – Compliance no Sistema Sebrae posiciona-se de maneira estratégica e dinâmica, preconiza o cumprimento das normas internas e externas pertinentes ao Sistema Sebrae e a aplicação do Código de Ética, reforçando o envolvimento individual de cada colaborador por meio da sua conscientização quanto aos padrões éticos de conduta da organização. Tais medidas visam a reforçar a identidade corporativa, proteger a reputação e a imagem da organização, bem como o crescimento sustentável dos seus negócios.



Etapa 1

Documentação

As regulamentações internas e externas que norteiam os procedimentos e as operações do Sistema Sebrae são atualizadas tempestivamente pelas áreas responsáveis, buscando o alinhamento com as melhores práticas de mercado e com as exigências dos órgãos reguladores e fiscalizadores.

Tal fato determina uma alta demanda de precaução da área responsável por assegurar que o Sebrae esteja em compliance com a legislação vigente, mitigando os riscos regulatórios.



Na primeira etapa do Programa de Compliance, intitulada “Documentação”, já em execução e composta por quatro pilares, são abordados o suporte e o comprometimento da alta administração; elaboração e a execução fidedigna de Políticas e Procedimentos; implantação do Código de Ética e a Análise Geral dos Riscos de Compliance. Todos esses pilares estão em execução.

PILAR 01 - SUPORTE DA ALTA ADMINISTRAÇÃO

O suporte da alta administração é um dos pilares mais importantes do Programa de Integridade em uma entidade. Esse pilar é tão essencial que sem sua existência o Programa se torna inviável e inexequível.

A participação dos Conselhos Deliberativos e Fiscais e dos diretores executivos precisa se fazer presente em todas as etapas e a todo momento, seja por sua postura no dia a dia, seja nas suas relações.

Os órgãos do Conselho e os órgãos diretivos do Sebrae, bem como os do Sebrae/UF devem liderar o Programa, sendo os primeiros a cumprir as normas internas e externas, dando o exemplo necessário para as demais instâncias da entidade na operacionalização dos processos de maneira ética e confiável.

Nesse sentido, o engajamento da alta administração deve transparecer nas suas ações. Devem ser incluídas pautas fixas que tratem do assunto de compliance nas reuniões, solicitar e analisar reportes periódicos da área responsável por gerir o Compliance e devem incluir em seus discursos seu envolvimento com a conduta ética.

Uma das pautas que devem ser tratadas por esses órgãos é a devida alocação de recursos para instrumentalizar e gerir o Programa de Integridade, garantindo que ele não esteja apenas no papel.

ESTRUTURA DE GOVERNANÇA DO SISTEMA SEBRAE

A estrutura de governança corporativa do Sistema SEBRAE, (Conselhos Deliberativos e Fiscais e Diretorias Executivas) define o direcionamento estratégico, estabelece e aprova as diretrizes corporativas e os limites de exposição aos riscos, bem como providencia os recursos necessários para a execução dos objetivos estratégicos do Sistema Sebrae.

As unidades de negócio são responsáveis pela execução das atividades voltadas para o cumprimento dos objetivos estratégicos do Sistema Sebrae e também pela gestão dos riscos inerentes à sua unidade de negócio.

O ambiente de controles internos/regulatório e avaliação/certificação da exposição aos riscos é reforçado pelas unidades ou pelos responsáveis dedicados às práticas de auditoria interna, ouvidoria, controles internos, gestão de riscos, jurídico e compliance.



A administração e as áreas de negócio são informadas, de acordo com as linhas de reporte estabelecidas, ao respeito do comportamento da entidade em relação aos riscos aos quais está exposta.

Figura 03 – Linhas de Defesa

1ª Linha de Defesa CDN / CDE / DIREX e Áreas de Negócio	2ª Linha de Defesa Compliance e Ouvidoria	3ª Linha de Defesa Auditoria Interna
Aprova, Define, Executa e Monitora	Monitora e Reporta	Valida
<p>CDN / CDE/ DIREX</p> <ul style="list-style-type: none"> Define estratégias de negócio e estruturas de governança. Estabelece e aprova as diretrizes corporativas. Fornece os recursos necessários. <p>Áreas de Negócio</p> <ul style="list-style-type: none"> Asseguram o alinhamento das operações com a estratégia. Gerenciam os riscos. Monitoram e tomam decisões em relação ao ambiente regulatório e os processos operacionais e financeiros. Implementam ações mitigatórias e propõem melhorias. 	<p>Compliance</p> <ul style="list-style-type: none"> Identifica cenários de riscos de Compliance. Acompanhamento, monitoramento dos riscos de Compliance. Reporta os aspectos identificados aos Comitês e CDN/CDE. Coordena as melhorias de processos para mitigar os riscos de Compliance. <p>Ouvidoria</p> <ul style="list-style-type: none"> Analisa e endereça questões relacionadas ao Código de Ética. 	<ul style="list-style-type: none"> Prioriza riscos no plano de auditoria com base na análise geral dos riscos. Certifica controles e implementação das ações. Comunica novos riscos. Revisa de forma independente aspectos operacionais e financeiros. Avalia de forma independente a estrutura de controles.

A alta administração, as unidades de negócio, o Compliance, a Ouvidoria e a Auditoria Interna, considerando as práticas citadas, formam as três Linhas de Defesa do Sistema Sebrae. Atuando em conjunto, as Linhas de Defesa são responsáveis por acompanhar desde o direcionamento estratégico, passando pelo monitoramento e pela avaliação dos riscos, até a implantação de melhorias para mitigação de riscos. A estrutura de governança está sujeita à avaliação independente de auditoria externa, bem como dos órgãos reguladores.

As funções do Compliance são desempenhadas por todos que fazem parte da estrutura organizacional do Sistema Sebrae, desde a alta administração até as áreas de negócio.

FUNÇÕES DOS AGENTES DO COMPLIANCE

O Sistema Sebrae trata o Compliance como uma estrutura dinâmica, cujas atividades são desempenhadas por todos na organização. As atividades de compliance fazem parte do Programa de Integridade, o qual é supervisionado pelo CDN e pelo CDE.

As funções do Compliance são definidas em:

1. O CDN, responsável pela supervisão do Programa de Integridade, deverá ser dotado dos recursos necessários para o desempenho de suas atribuições de forma eficaz, de acordo com o planejamento estabelecido e aprovado pelo Conselho.
2. O CDN deve estabelecer uma área ou um responsável permanente para supervisão das atividades de compliance, que deve ter independência suficiente para levar a cabo sua responsabilidade e com adequado nível de reporte na estrutura organizacional.
3. Os Conselhos Deliberativos são responsáveis por supervisionar as atividades relacionadas ao gerenciamento dos riscos de compliance, bem como aprovar a política de compliance.
4. O Comitê de Compliance é o responsável por assegurar o adequado gerenciamento de compliance bem como a existência de mecanismos que possibilitem sua execução, além de manter os Conselhos Deliberativos (CDN e os CDE) informados sobre os relevantes temas de não aderência.
5. A área ou o responsável pelo Programa de Integridade deverá auxiliar a alta administração no gerenciamento efetivo do risco de compliance, facilitando a adequada gestão das obrigações, das exigências legais e regulamentares, de acordo com as particularidades de cada Unidade Federativa e Sebrae Nacional.
6. O escopo e a extensão dos trabalhos de compliance deverão estar alinhados com as atribuições das demais áreas da organização, com o objetivo de complementar os papéis e as responsabilidades das suas principais Linhas de Defesa.
7. Todos os colaboradores deverão agir em conformidade com as leis e os regulamentos aplicáveis ao escopo de suas atribuições, bem como seguir o Código de Ética, os valores e as crenças do Sistema Sebrae.

COMITÊ DE COMPLIANCE E AUDITORIA EXTERNA DO CDN

A entidade detém um Comitê de Compliance, o qual, de acordo com o próprio Regimento Interno, possui como principal finalidade assessorar o Conselho nas deliberações alusivas à auditoria externa e ao compliance do Sistema Sebrae, propondo medidas, diretrizes, políticas e estratégias aplicáveis a tais mecanismos de controle da aplicação de recursos e de prevenção de riscos.

O Comitê de Compliance do CDN tem, entre outras, as seguintes competências:

- I. manifestar-se perante o Conselho sobre as questões referentes à auditoria externa e sobre o Compliance no âmbito do Sistema Sebrae;
- II. manter o Conselho informado a respeito das ações que desenvolver no tocante à auditoria externa e ao Compliance;
- III. analisar os relatórios emitidos pela Gerência de Auditoria Interna e Externa;
- IV. apresentar ao Conselho periodicamente, ou quando este solicitar, relatório escrito sumarizando as ações desenvolvidas, contendo inclusive as recomendações que entender pertinentes;
- V. propor a realização de treinamentos periódicos para os colaboradores, os parceiros e os fornecedores do Sistema Sebrae, criando e solidificando uma cultura de compliance;
- VI. prestar auxílio à Comissão de Ética quando necessário.
- VII. exercer outras atribuições ditadas pelo Conselho que guardem conexão com a Auditoria Externa, o Compliance e, de modo geral, a adequada aplicação dos recursos do Sistema Sebrae.

COMITÊ DE COMPLIANCE NAS UNIDADES FEDERATIVAS

Para aprimorar a governança corporativa nas Unidades Federativas, é uma boa prática que estas também implementem o Comitê de Compliance e que em suas reuniões exista uma pauta mínima mandatória referente aos assuntos de gestão de riscos, compliance, auditoria, trabalhos especiais e relatórios dos órgãos reguladores. Seu funcionamento é regulado por Regimento Interno próprio.

PROFISSIONAL OU ÁREA PARA IMPLANTAÇÃO E GESTÃO DO PROGRAMA DE COMPLIANCE

Os Conselhos devem possuir, além do Comitê de Compliance, equipe e/ou profissional capacitado para gerenciamento dos procedimentos relacionados à implantação, à aplicação e ao monitoramento do Programa de Integridade.

Esse profissional deve ter autonomia para sugerir e aplicar melhorias que impactem positivamente nos processos de negócios com foco na mitigação dos riscos (ex.: regulatórios), recomendar treinamentos para pessoas e equipes específicas, bem como ter independência para se reportar diretamente ao Conselho. Além disso, esse profissional deve ter a capacidade de prevenir conflitos e possuir acesso às informações e às pessoas no exercício de suas funções.

Na fase de documentação, suas atribuições estendem-se também no entendimento da estrutura organizacional do Sistema Sebrae e das principais áreas envolvidas no processo de compliance, assim como:

- definir o processo para mapeamento junto ao pessoal-chave;
- entender a atuação de cada profissional/área nos processos/subprocessos, elaborando mapa de relacionamento e responsabilidades;
- verificar a compatibilidade entre a regulamentação vigente com as políticas (instruções normativas e resoluções) e procedimentos internos do Sistema Sebrae.

Por fim, identificar os riscos mais relevantes para o negócio com base nas fases anteriores de planejamento, documentação, entrevistas, entendimento do perfil regulatório e catalogação de dados. Esses riscos devem ser apresentados em um mapa de riscos organizado em: mitigar, certificar, otimizar e acompanhar. Mapear e entender bem os riscos é essencial para elaborar o programa mais adequado.

O profissional de compliance tem como compromisso agir visando a instruir os indivíduos, convencendo-os sobre a direção correta e obtendo apoio. Dessa forma, suas principais habilidades devem ser: visão estratégica; capacidade de administrar conflitos; conhecimento sobre controles internos; amplo conhecimento sobre os normativos internos e boa relação interpessoal.

Para o exercício de suas atribuições do dia a dia é fundamental esse profissional ser reconhecido na organização pela sua integridade e transparecer credibilidade, que

são exigências para o exercício dessa função. Outras competências também são importantes e se tornam uma exigência para o profissional ideal: pro-atividade, boa capacidade de trabalhar em equipe, bom poder de comunicação, liderança, entre outros.

INTERAÇÃO DO COMPLIANCE COM OS PROCESSOS DO SEBRAE

O Compliance, a Ouvidoria e a Auditoria Interna são importantes áreas da entidade componentes das Linhas de Defesa (Figura 3) que trabalham de maneira alinhada. Cada uma dessas áreas desempenha um papel muito bem definido, auxiliando na sinergia entre elas e evitando a sobreposição de tarefas e gastos desnecessários.

As unidades de negócio do Sistema Sebrae têm a responsabilidade de monitorar continuamente os controles e os riscos inerentes a suas áreas e implementar a conformidade dos processos e dos negócios aos regulamentos/normativos, informando periodicamente à área de Compliance a ocorrência de perdas e riscos aos quais a área está sujeita, além de disseminarem a cultura de conscientização sobre controles de compliance.

A boa prática de mercado recomenda que o reporte da área de compliance seja realizado de forma independente para o Comitê de Compliance.

A seguir são apresentados algumas das principais interações entre unidades de negócios com a área de Compliance, a título de exemplo, sendo que algumas das denominações não são adotadas no sistema, até o momento.

Auditoria Interna

Provê avaliação independente do desenho e efetividade de controles voltados para mitigação do risco de Compliance.

Contribui com avaliação pontual do grau de aderência aos itens de Compliance no SEBRAE.

Auxilia com a identificação de novos riscos de Compliance.

Recomenda melhorias para fortalecer o ambiente de Compliance no SEBRAE.

Oferece reforço acerca da necessidade de aderência às normas internas do SEBRAE. (ex.: Código de Ética).

Acompanha o andamento de planos de ação para mitigação das deficiências.

Compartilha resultados de auditoria com a área de Compliance quando do envolvimento do risco de Compliance, com objetivo de otimizar os recursos e minimizar duplicidade de trabalho.

Auxilia a identificar as causas-raiz de não conformidades, com objetivo de contribuir com a cultura de Compliance.

Audita a função de Compliance, oferecendo oportunidades para o desenvolvimento do Programa de Compliance.

Compliance

Compartilha informações acerca de tópicos de Compliance como sugestão de avaliação ou consultoria pela auditoria interna.

Notifica acerca de captura de novas leis e regulamentos aplicáveis presente ou futuramente ao SEBRAE.

Compartilha informações oriundas da matriz de transações críticas de Compliance, com o objetivo de auxiliar na definição do planejamento anual de auditoria interna.

Auxilia o desenvolvimento de treinamentos como mecanismos mitigatórios dos riscos de Compliance, fortalecendo a cultura de conformidade.

Oferece conhecimento específico para auxiliar na auditoria relacionada a riscos de Compliance.

Acompanha planos de ação para mitigação dos riscos de Compliance.

Provê relatório independente dos resultados ao conselho (por meio de comitê).

Controles Internos

Mapeia e define controles internos para mitigar os riscos de Compliance.

Auxilia na implantação de controles internos junto às áreas de negócio.

Compartilha as políticas que demandam revisão pela área de Compliance.

Notifica a área de Compliance quando da identificação de deficiências de controles internos (gaps) que endereçam riscos de Compliance.

Revisa a materialidade da empresa, contribuindo na definição do escopo da matriz de riscos e controles de Compliance.

Avalia o desenho e efetividade, por meio de CSA (Control Self Assessment), de controles internos voltados para a detecção e prevenção de riscos de Compliance.

Compliance

Participa no estabelecimento de políticas e procedimentos, bem como no desenho e implantação de controles internos que endereçam riscos de Compliance.

Auxilia na revisão dos temas de Compliance contemplados nas instruções normativas, resoluções e procedimentos, quando solicitado.

Auxilia na revisão de recomendações de melhoria para mitigação dos riscos de Compliance e na implantação das mesmas.

Notifica acerca de temas de Compliance que deveriam ser contemplados nas políticas e procedimentos.

Gestão de Pessoas / Comunicação

Provê treinamentos para fortalecer a cultura de Compliance acerca das políticas corporativas e Código de Ética.

Zela pela integração de novos colaboradores em relação aos temas de Compliance.

Auxilia na discussão e aplicação da gestão da consequência em casos de não conformidade.

Contribui com a captura e gestão da legislação aplicável (ex.: acordos coletivos, sindicais e TAC's Trabalhistas), zelando pelo cumprimento das leis.

Executa comunicação interna acerca de novas leis e regulamentos a serem seguidos pelos empregados da empresa.

Compliance

Auxilia o desenvolvimento de treinamentos que contemplam tópicos de Compliance.

Contribui com sugestões sobre temas de Compliance a serem abordados nos treinamentos e divulgação por meio da comunicação interna.

Contribui com sugestões sobre a melhor abordagem para divulgação dos temas de Compliance.

Auxilia na discussão de casos de não conformidade, com vistas a aplicar a gestão da consequência.

Contribui com a captura e consolidação de novas exigências externas acerca de recursos humanos nas empresas.

Jurídico

Realiza a captura, interpretação e análise do impacto de novas leis e regulamentos.

Realiza reuniões de Grupos Disciplinares entre as entidades do Sistema S para discutir leis e temas jurídicos, buscando sinergia de atuação no SEBRAE.

Provê análise e validação jurídica de acordos judiciais e extrajudiciais (ex.: TACs).

Auxilia na elaboração do conteúdo ou na execução de treinamentos que abrangem temas de Compliance.

Auxilia no conteúdo ou elabora guias práticos de Compliance que possam ser utilizados no dia-a-dia.

Endereça itens repetitivos no contencioso com objetivo de avaliar a origem das ocorrências e definir planos de mitigação.

Compliance

Auxilia a empresa a assegurar que os papéis e responsabilidades dos indivíduos para com o Compliance sejam cumpridos.

Oferece suporte nos treinamentos acerca de temas de Compliance.

Provê apoio para reforçar a aderência aos requerimentos Anticorrupção e antitruste na empresa.

Auxilia as unidades a desenharem e implantarem controles para o acompanhamento dos compromissos judiciais/extrajudiciais levantados pela unidade Jurídica.

Auxilia no mapeamento das unidades que possuem risco de Compliance (ex.: unidades com interação com o governo), bem como na preparação da listagem de documentos que devem ser gerados para provar a existência de conformidade ("prova positiva").

Provê apoio e endereça as discussões sobre medidas disciplinares e ações corretivas a serem aplicadas em casos de não Compliance.

Ouvidoria

Recomenda melhorias para fortalecer o ambiente de Compliance da empresa.

Oferece reforço em relação à aderência às normas internas da empresa (ex.: Código de Ética).

Combina esforços de análise e investigação com a área de Compliance quando do envolvimento do risco de Compliance, com o objetivo de otimizar os recursos e minimizar duplicidade de trabalho.

Encaminha os principais indicadores da Ouvidoria à área de Compliance (dados agregados).

Compliance

Apoia a Ouvidoria nas atividades do Programa de Ética que compõem o Programa de Integridade.

Auxilia no desenvolvimento de treinamentos como mecanismos mitigatórios dos riscos de Compliance, fortalecendo a cultura de conformidade e da conduta ética.

Sempre que solicitado, participa do Comitê de Compliance como guardião do Compliance da empresa.

Gestão de Riscos

Identifica, analisa e avalia dos riscos de Compliance, mensurando as dimensões de probabilidade e impacto de materialização.

Auxilia na priorização dos riscos de Compliance.

Identifica eventos que podem aumentar a exposição a riscos de Compliance nas empresas.

Registra riscos de Compliance na matriz de riscos corporativos.

Compliance

Auxilia na identificação de riscos e eventos de risco de Compliance.

Notifica acerca de eventos de riscos identificados.

Detalha os riscos de Compliance na matriz de riscos e controles.

Contribui para avaliação da exposição aos riscos de Compliance.

Auxilia na validação de planos de ação para mitigação dos riscos de Compliance.

Fornece dados acerca do arcabouço regulatório da empresa.

Provê informações para tomada de decisão pela administração acerca da definição do apetite e tolerância aos riscos.

CONCLUSÃO DO PILAR SUPORTE DA ALTA ADMINISTRAÇÃO

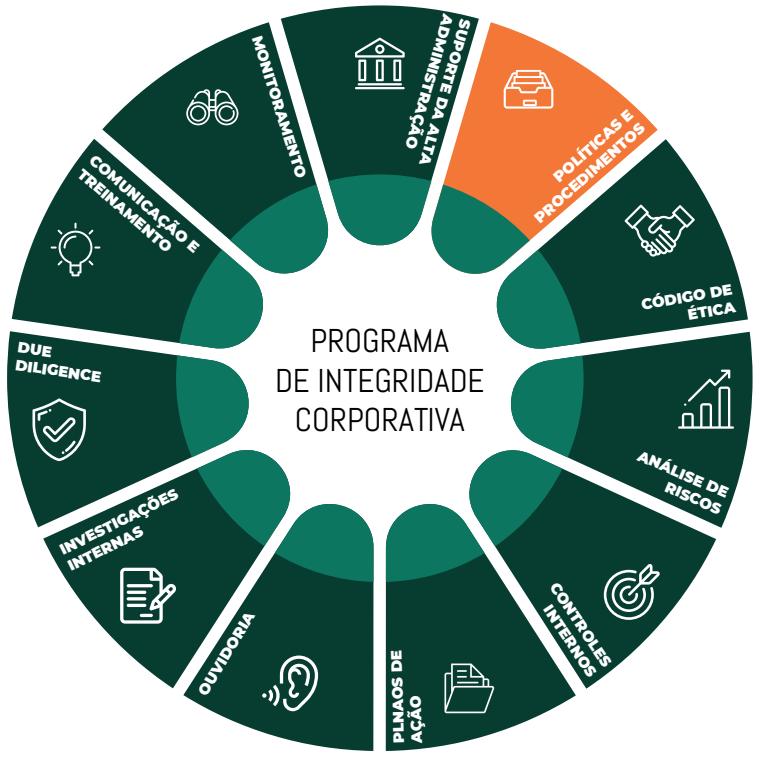
Neste tópico foram abordados aspectos gerenciais e organizacionais do Programa de Integridade que vão muito além da implementação do Programa. Eles são necessários para manter o Programa vivo e respirando a conduta ética.

A distribuição de papéis e responsabilidades de forma bem definida proporciona ganhos que vão além da eliminação da sobreposição de tarefas. As unidades devem somar forças para atingir os objetivos estratégicos da entidade.

É dever de todos os colaboradores da empresa, diretos e indiretos, e em especial da alta administração, vivenciar o Programa de Compliance e integrá-lo à cultura organizacional, à sua visão, à sua missão e aos seus objetivos estratégicos

PILAR 02 - POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS

O Programa de Integridade faz uso de políticas e procedimentos para formalizar, por escrito, os padrões de conduta, gestão e governança esperados dos colaboradores e, quando aplicável, das demais partes interessadas do Sistema Sebrae. Ademais, as políticas e os procedimentos estabelecem as regras e as diretrizes que norteiam as relações organizacionais internas e externas, as linhas de reporte, os papéis, as responsabilidades e as atribuições.



A área de Compliance deve zelar para que as políticas corporativas críticas estejam de acordo com as normas internas e externas, bem como com os valores e as crenças do Sistema Sebrae.

Serão contextualizados os principais documentos que compõem o arcabouço documental do Sistema Sebrae.

ESTATUTO SOCIAL

O Estatuto Social do Sebrae é o documento de regulamentação máxima do Sistema Sebrae, o qual foi estabelecido em consonância com a Lei n. 8.029, de abril de 1990, e alterações posteriores, regulamentada pelo Decreto n. 99.570, de 9 de outubro de 1990.

REGIMENTO INTERNO

O Regimento Interno tem por finalidade disciplinar o funcionamento e o serviço interno no Sebrae.

Assim como o Estatuto Social, cada Unidade Federativa contempla o seu próprio Regimento Interno, no qual devem ser prezadas as diretrizes Sistema do Sebrae.

REGULAMENTO DE LICITAÇÕES E CONTRATOS DO SISTEMA SEBRAE

O Regulamento de Licitações e Contratos do Sistema Sebrae dispõe sobre as definições e as exigências específicas para o processo de licitação e contratação realizados pelo Sistema Sebrae. O Regulamento de Licitações do Sistema Sebrae foi baseado na Lei n. 8.666 de 21 de junho de 1993.

As normas instituídas pelo Regulamento abordam as definições básicas do processo, a conceituação das modalidades de licitação, seus tipos e limites e seus procedimentos e habilitações de interessados no processo de licitação.

RESOLUÇÕES E INSTRUÇÕES NORMATIVAS

No Sistema Sebrae, esses documentos têm a finalidade de estabelecer critérios, organizar e disciplinar os procedimentos dos processos de negócios.

Alguns devem ser sistêmicos, pois todas as Unidades Federativas devem seguir uma regra única, para maior uniformidade nas ações. Entretanto, as Unidades Federativas (UFs) possuem autonomia para elaborar seus próprios normativos em conformidade com as particularidades dos seus processos, considerando os recursos físicos, profissionais disponíveis e as orientações dos documentos sistêmicos.

PROGRAMAS NACIONAIS

Os Programas Nacionais foram definidos para atender às estratégias do Sistema Sebrae, direcionando ações e recursos no provimento de conhecimento; articulando e fortalecendo a rede de parceiros; promovendo a cultura empreendedora e potencializando o ambiente favorável para o desenvolvimento dos pequenos negócios, com excelência no atendimento e foco no resultado para o cliente.

SISTEMAS DE GESTÃO

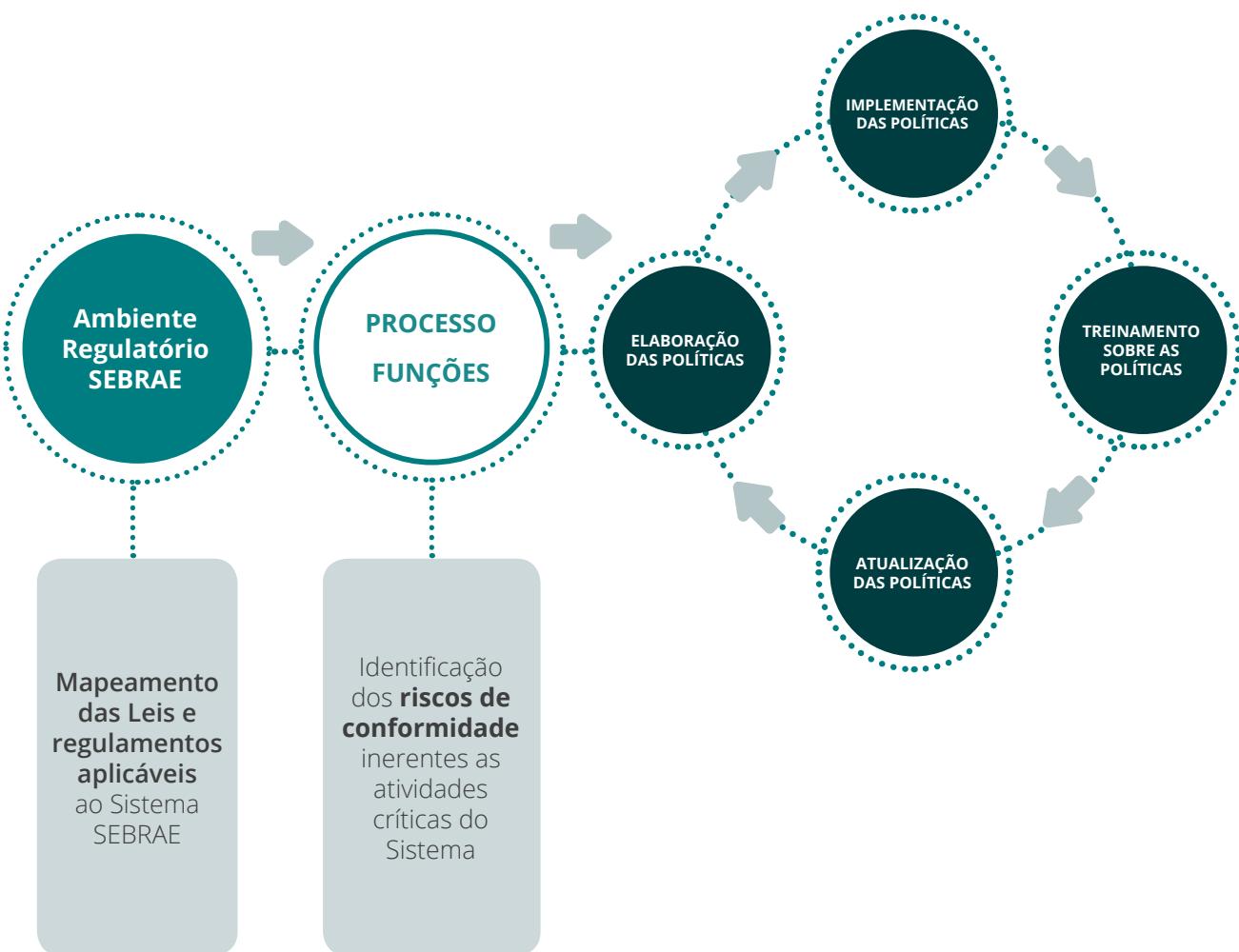
O Sistema Sebrae utiliza vários sistemas de gestão, como o Sistema de Gestão de Fornecedores (SGF), Sistema de Gestão de Credenciados (SGC), para a gestão do Sebraetec, Empretec, SGE, Agente de Orientação Empresarial (AOE), entre outros. Sua utilização deve obedecer os regulamentos e as orientações – cada um de acordo com suas especificidades – para um eficiente e eficaz controle dos aspectos administrativos, financeiros, operacionais.

ATIVIDADES RELATIVAS AO PILAR POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS

As principais atividades que o Programa Compliance deverá monitorar e executar neste pilar são:

- 1. Identificação das leis e dos regulamentos aplicáveis** ao Sistema Sebrae.
- 2. Acompanhamento da aderência às leis** e aos regulamentos internos e externos em cada Unidade Federativa.
- 3. Avaliação do desenho e da efetividade de mecanismos** para assegurar a captura, a interpretação, a implantação e o monitoramento **das exigências legais nas políticas** e nos procedimentos internos e externos.
- 4. Sugestão de atualização das Instruções Normativas** e dos documentos, abrangendo os fatores de risco mapeados e considerando as particularidades estaduais de cada unidade.

Figura 4 – Desenvolvimento de Políticas



CONCLUSÃO DO PILAR POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS

Um dos aspectos de maior relevância deste pilar é a capacidade de manter as políticas e os procedimentos atualizados e em consonância com os principais riscos que envolvem o Sistema Sebrae, considerando as peculiaridades de cada Unidade do Sistema Sebrae, bem como as regulamentações vigentes.

Nesse sentido, a área de Compliance deve estar atenta aos principais meios de divulgação de leis que tragam impacto aos negócios do Sebrae.

Adicionalmente, o Sistema Sebrae deve disponibilizar o conteúdo das políticas e dos procedimentos com clareza, concisão e fácil entendimento, auxiliando a interpretação dos colaboradores e das demais partes envolvidas.

PILAR 03 - CÓDIGO DE ÉTICA

O Código de Ética é um documento imprescindível para o Programa de Integridade Corporativa e deve conter os principais direcionadores de conduta da empresa.

O Sistema Sebrae possui um Código de Ética que orienta colaboradores, diretores e conselheiros com relação aos **padrões de comportamento necessários para atuar em nome da entidade**, bem como as responsabilidades que se deve ter uns com os outros e perante parceiros, fornecedores, clientes, governo e sociedade.

O Código de Ética, único, propõe a mesma orientação para qualquer envolvido, informando os direitos e as obrigações, ocasionando, em consequência, o mesmo nível de punição em situações de infração.



CONCLUSÃO DO PILAR CÓDIGO DE ÉTICA

É imprescindível que haja divulgação constante do Código de Ética, bem como treinamentos específicos.

Esses aspectos são de suma importância para que o Código não se torne apenas mais um documento, mas esteja no dia a dia de todos.

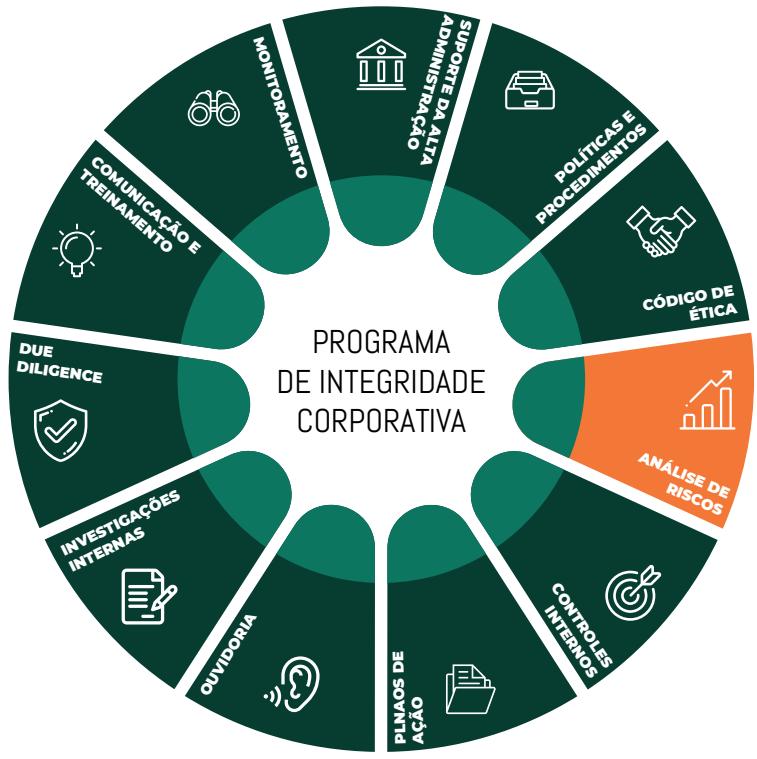
PILAR 04 - ANÁLISE DE RISCOS

O monitoramento dos riscos de Compliance, levando em consideração a exposição do Sistema Sebrae quanto à vulnerabilidade e ao impacto destes, é parte integrante do Programa de Integridade Corporativa. Embora todos sejam responsáveis pela gestão dos riscos de Compliance, a Unidade ou o responsável pela supervisão do Programa possui papel fundamental no monitoramento periódico e contínuo do grau de aderência às obrigações externas e internas, compulsórias e voluntárias.

O processo de levantamento dos riscos de Compliance deve ser iniciado pela identificação dos principais processos que envolvam o maior grau de risco. Para tanto, devem ser realizadas reuniões com os stakeholders do negócio, considerando entre as pessoas entrevistadas, no mínimo, os diretores e os gerentes das áreas de negócio.

Por conseguinte, os riscos devem ser documentados e apresentados aos Conselhos Deliberativos e às Diretorias Executivas.

Dessa maneira, são priorizados os processos e os riscos prioritários para o negócio, bem como qual estratégia que será adotada em cada situação, apresentados em um mapa de riscos, organizado em: Mitigar, Certificar, Otimizar e Acompanhar.



Significado de Risco, conforme dispõe o COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission):

Riscos são eventos com impactos negativos no atingimento de um objetivo.
Riscos são eventos potenciais, não certos.

No processo de Análise Geral dos Riscos, os principais riscos são documentados por meio do Dicionário de Riscos Corporativos (DR), no qual estes são classificados e categorizados em uma linguagem comum, considerando-se as características dos negócios do Sebrae. O Dicionário de Riscos Corporativos (DR) contempla informações que podem ser segregadas em três principais grupos, quais sejam: riscos estratégicos, riscos operacionais, riscos de compliance.



Estratégico	Operacional	Compliance
Imagen	Recursos Humanos	Ambiente Legal
Estratégia de Negócio	Tecnológicos	Regulatório
Macroeconômico	Gestão da Informação e Conhecimento	
Atitude Inovadora		
Comportamento Sustentável		

Para que o gerenciamento de riscos de compliance seja eficaz, é fundamental a utilização de um modelo estruturado.

A estruturação deve ser robusta para apoiar os objetivos da gestão, deve se adequar à estratégia, às iniciativas e à própria estrutura organizacional, além de ser adaptável às exigências do setor e dos respectivos órgãos reguladores.

A estruturação de um modelo, utilizando como base, por exemplo, o COSO ERM e ISO 31000, entre outros, propicia um processo eficiente de tomada de decisão baseada em riscos e favorece um processo ágil para a avaliação das oportunidades do Sebrae.

No Programa de Integridade Corporativa do Sistema Sebrae foram identificados os principais riscos de conformidade dos processos de negócios, indicados abaixo, os quais foram elencados por meio de escala de priorização, de acordo com o processo de gestão de riscos.

Esses riscos, dispostos abaixo, são alguns exemplos dos riscos mapeados nesses processos de negócios.

Processos priorizados e exemplos de Riscos no Sistema SEBRAE

Compras e Licitações	Convênios	SGP
Pagamentos efetuados por serviços não realizados ou realizados parcialmente.	Convênios estabelecidos e executados em desacordo com instruções normativas, expectativas e objetivos estratégicos do Sistema SEBRAE.	Valores de gratificações pagas incorretamente em desacordo com o estabelecido no SGP.
SGC/SGF	Patrocínios	Programas Nacionais
Contratações realizadas em desacordo com o Regulamento do SGC/SGF ou padrões éticos do Sistema SEBRAE devido ao favorecimento de credenciados ou funcionários do SEBRAE.	Patrocínios estabelecidos e executados em desacordo com instruções normativas, expectativas e objetivos estratégicos do Sistema SEBRAE.	R6. Incapacidade de cumprimento de contratos pelas empresas/ consultores prestadoras dos serviços (Ex. SEBRAETEC, Negócio a Negócio, etc.).
Atendimento	Governança e Gestão	
Divergência de informações e valores entre os sistemas aplicativos/gerenciais do Sistema SEBRAE devido à ausência de interfaces automatizadas ou conciliações.	Uso de recursos financeiros do SEBRAE com viagens e despesas de lazer no exterior, em desacordo com seus objetivos institucionais.	

ELABORAÇÃO DA MATRIZ DE TRANSAÇÕES CRÍTICAS

Por meio de entrevistas com pessoas chave, mapeamento dos principais processos, análise da estrutura organizacional e da base normativa e regulatória do Sistema SEBRAE é possível realizar este último step da etapa de Documentação do Programa de Integridade, por meio da elaboração da Matriz de Transações Críticas.

A Matriz consiste na identificação e análise dos cenários de risco e conjunto de controles internos (riscos, fatores de risco e controles vinculados à transações que possam afetar a integridade corporativa) alinhados às melhores práticas para atendimento aos padrões de governança e de gestão, com a identificação dos padrões mínimos a serem observados pelas 27 Unidades Federativas e o SEBRAE, incluindo os controles necessários. A Matriz deve ser revisada anualmente e atualizada em consonância com o novo cenário de riscos.

Ainda, a Matriz visa consolidar as percepções quanto a exposição aos riscos em relação as atividades executadas, considerando Leis, Estatutos, Instruções Normativas, Regimentos, Relatórios, Regulamentos, Código de Ética e procedimentos, além das boas práticas de anticorrupção existentes.

Exemplos de Transações Críticas

Mapeamento das Transações Críticas

Realização de Entrevistas

Realização de entrevistas com os Executivos do SEBRAE, considerando: Conselheiros, Presidência, Diretores e Gerentes.



Processo de contratação e/ou renovação de contratos com fornecedores sem considerar as devidas regras existentes no regulamento de licitações e de contratos do sistema SEBRAE, considerando a elaboração do edital, divulgação e abertura do processo, habilitação dos fornecedores, adjudicação, homologação, aprovação e elaboração do contrato.

Análise de Documentos

Leitura e entendimento de alguns materiais

- Instruções Normativas
- Resoluções
- Leis
- Estatutos
- Código de Ética
- Relatórios de Gestão



Processo de Credenciamento de Consultores em desacordo com o Regulamento do SGC/SGF e Edital de Credenciamento.



Ausência de reporte dos trabalhos de auditoria interna em seu inteiro teor às Presidências dos Conselhos Deliberativos por parte da Auditoria Interna.



Atendimentos às empresas que não sejam público-alvo do Negócio a Negócio e estão tendo os custos remunerados pelo SEBRAE.

As transações críticas devem ser classificadas em consonância com seu grau de risco para o Sistema Sebrae. O grau do risco é determinado com base no entendimento do nível de possibilidade de ocorrência do evento com impacto negativo pelo grau de prejuízo que ele pode causar.

Posterior à elaboração da Matriz de Transações Críticas, os controles internos relacionados a cada transação crítica devem ser testados nas 27 Unidades Federativas, bem como no Sebrae.

Figura 05 – Exemplo de Matriz de Transação Críticas

Cód. TC	1	
Subprocesso	Compras e Licitações	
Transações Críticas	<p>Processo de contratação e/ou renovação de contratos com fornecedores sem considerar as devidas regras existentes no regulamento de licitações e de contratos do Sistema SEBRAE, considerando a elaboração do edital, divulgação e abertura do processo, habilitação dos fornecedores, adjudicação, homologação, aprovação e elaboração do contrato.</p>	<p>Descrição das transações críticas mapeadas.</p>
Riscos	<p>Contratação de prestadores de serviços e/ ou fornecedores credenciados sem a devida qualidade técnica para execução dos serviços ou que não atendam aos requisitos mínimos exigidos nos normativos / licitações e condições comerciais favoráveis ao SEBRAE.</p> <p>Contratos e/ou acordos firmados junto a clientes, fornecedores, parceiros e conveniados que não asseguram os direitos e obrigações das partes das relacionadas.</p> <p>Contratação de terceiros cuja personalidade jurídica ou grupo econômico, ou seus diretores, conselheiros, sócios, acionistas, empregados e/ou partes relacionadas possuem relação comercial ou de parentesco com Entidades públicas.</p>	<p>É o potencial de perda, prejuízo ou subutilização de algum ganho causado por um evento (ou série de eventos) que pode afetar adversamente o atendimento aos objetivos de negócio de uma Empresa.</p>
Fator de Risco	<p>Desconhecimento pelos profissionais, do SEBRAE, relacionado às normatizações (ex: instruções normativas, regulamentos e resoluções) de controle formais relacionados ao processo de abertura de licitações e renovação de contratos.</p> <p>Ausência de divulgação e/ou treinamento relacionados aos procedimentos do processo licitatório e renovação de contratos.</p> <p>Ausência de Unidade de Assessoria Jurídica em todos os SEBRAE UFs.</p>	<p>São as situações que possibilitam o aumento da probabilidade de ocorrência de evento com impacto negativo.</p>
Controle	<p>Instituição Normativa Nacional e/ou Resolução CDN de Contratação de Apoios Externos formalmente definida, aprovada e divulgada, estipulando as diretrizes de contratação, tais como realização de licitações (cotações), justificativa formal para contratação especializada (e.g. caso de profissional reconhecido como referência).</p>	<p>Políticas, procedimentos, atividades e mecanismos, desenvolvidos para assegurar que os objetivos de negócios sejam atingidos e que eventos indesejáveis sejam prevenidos ou detectados e corrigidos”.</p>
Grau de Risco (Prioridade)	1	

CONCLUSÃO DO PILAR ANÁLISE DE RISCOS

Os riscos existentes nos processos devem ser monitorados e controlados constantemente. Da mesma maneira que os demais pilares, o Pilar Análise de Riscos deve ser atualizado sempre que houver alguma alteração de leis e regulamentações, internas ou externas, que venham a modificar o cenário no qual o Sistema está inserido.

Com a execução das atividades relativas a esses primeiros quatro pilares do Programa de Integridade Corporativa, que compõem a etapa de Documentação, obtêm-se todos os elementos e informações necessários à elaboração da Matriz de Transações Críticas.



Etapa 2

Aderência

É na etapa de Aderência que têm início a verificação / análise das transações críticas identificadas na etapa de Análise de Riscos.

Serão documentados os procedimentos necessários para análise da aderência dos controles internos às transações críticas.

No Sistema Sebrae, essa etapa é caracterizada pelo pilar número 5, sendo executada de forma descentralizada, de acordo com a estrutura de cada Unidade do Sistema Sebrae.



PILAR 05 - CONTROLES INTERNOS

CONTROLES INTERNOS

Normativos internos, atividades e mecanismos desenvolvidos para assegurar que os objetivos de negócios sejam atingidos e que eventos indesejáveis sejam prevenidos e/ou detectados e corrigidos.

1. SOLICITAÇÃO DA DOCUMENTAÇÃO INICIAL

Antes de iniciar as análises, é preciso encaminhar aos responsáveis pelos processos de negócio envolvidos a solicitação inicial de documentação, bem como quais serão as bases de dados eletrônicas (arquivos) que deverão ser extraídas dos sistemas aplicativos (ex.: base de pagamentos extraída do Sistema RM).

2. ADERÊNCIA DAS TRANSAÇÕES CRÍTICAS

A análise da aderência dos controles internos às transações críticas relacionadas na matriz é realizada por meio de entrevistas e análises/testes em documentos físicos e bases de dados eletrônicas, verificando-se a adequação aos padrões mínimos estabelecidos e avaliando-se se o sistema de controles existente é suficiente para atuar na prevenção, no monitoramento e na detecção de possíveis desvios aos padrões mínimos estabelecidos.

3. REUNIÕES DE VALIDAÇÃO

Ao finalizar as análises, faz-se necessário agendar reuniões com os gestores das áreas objeto das análises. Essas reuniões são de extrema importância para apresentar e discutir os resultados das análises, validando os aspectos identificados. Essa atividade corrobora o trabalho realizado, garantindo a integridade das informações a serem documentadas no relatório final.

4. ELABORAÇÃO DE RELATÓRIOS

Após as reuniões de validação, é fundamental a documentação dos resultados das entrevistas e das análises realizadas nas Unidades do Sistema Sebrae.

Assim, para cada Unidade é essencial elaborar um relatório com o detalhamento e o resultado dos testes de aderência dos controles internos aos padrões estabelecidos na Etapa de Documentação, levando-se em conta a situação atual, o status de cada transação crítica (se o controle está implementado, parcialmente implementado ou não implementado), os riscos existentes e as recomendações de melhorias contendo a priorização de implantação.

As Figuras 6 e 7 representam, respectivamente, um modelo de relatório que pode ser utilizado para reportar os itens analisados, relativo à transação crítica, ao status e à situação atual do controle dos itens mapeados na Matriz de Transações Críticas e um modelo de recomendação sugerida para tratar o aspecto identificado na transação crítica.

Para a elaboração do Relatório dos Trabalhos de Compliance, no mínimo os seguintes itens devem ser contemplados:

- objetivo e escopo do trabalho;
- visão geral;
- follow up das recomendações dos anos anteriores (caso aplicável);
- mapa de riscos;
- detalhamento das transações críticas, identificando a situação atual;
- recomendações de melhorias.

O detalhamento das transações críticas – Figura 6 – deve ser estruturado da seguinte maneira:

- a. riscos específicos – eventos que podem refletir negativamente em cada transação crítica analisada;
- b. transação crítica – descrição da transação crítica analisada;
- c. desenho – estágio de implementação das melhores práticas de controle, com base no seguinte critério:
 - - o desenho do controle mitiga adequadamente o(s) risco(s) relacionado(s) de maneira isolada ou em conjunto com outros controles existentes;
 - - o desenho do controle requer melhoria, uma vez que ele não mitiga plenamente o(s) risco(s) relacionado(s);
 - - o controle não existe;
- d. operação – análise, mediante a execução de testes, para verificar se os controles funcionaram de maneira eficaz e efetiva durante todo o período analisado, com base no seguinte critério:
 - - o controle está sendo executado de acordo com o desenho definido e de maneira satisfatória, considerando-se o resultado da amostra analisada;
 - - o controle não está sendo executado plenamente, de acordo com o desenho definido, ou sendo executado somente para parte das operações, considerando-se o resultado da amostra analisada;
 - - o controle não está sendo executado em nenhuma operação analisada na amostra analisada;
- e. situação atual – comentários gerais sobre o estágio atual das práticas de controle ou descrição dos procedimentos alternativos adotados para minimizar os riscos identificados.

Adicionalmente, na seção “Situação atual” (Figura 6), é aconselhado dispor sobre:

- conclusão sobre a situação de cada controle/ítem avaliado, mesmo quando o resultado da avaliação for positivo/efetivo;
 - conclusão se o sistema de controles existente é suficiente para prevenção, monitoramento e detecção de possíveis desvios dos padrões mínimos de integridade corporativa estabelecidos;
 - riscos existentes (grau de exposição) para cada uma das transações críticas identificadas;
 - documentação das atividades de controle para os riscos identificados;
 - identificação dos gaps entre a situação identificada e a situação esperada, considerando-se os padrões mínimos estabelecidos na Etapa I.
 - priorização dos gaps de acordo com os riscos identificados;
- f. referência (Ref.) – referência às recomendações para aprimoramento das respectivas práticas de controle.

Figura 06 – Modelo da Seção de Situação Atual do Relatório – (exemplo)

Programa de Integridade Corporativa – SEBRAE				
Risco Específico				
Melhores Práticas de Controles				
Transação Crítica	Desenho	Operação	Situação Atual	
1. Recebimento de verba para o Programa SEBRAETEC sem atendimento das premissas definidas no Regulamento 2.3 SEBRAETEC (ex: não utilização do Sistema de Gestão do SEBRAETEC ou sistema equivalente)	●	●	O Regulamento do SEBRAETEC em vigor desde 22/02/2016, determina: "Art. 21. São obrigações do SEBRAE/UF: V - adotar sistema informatizado para operação, gestão e monitoramento do SEBRAETEC, disponibilizando ao SEBRAE Nacional informações sobre as PRESTADORAS DE SERVIÇOS estaduais e dados sobre os atendimentos realizados; Art. 30. Para operação do Programa SEBRAETEC, deverá haver o monitoramento permanente no estado, utilizando-se de metodologia e orientação a serem disponibilizadas pelo SEBRAE Nacional. Art. 34. Os SEBRAE/UF que pretendem executar o SEBRAETEC deverão aderir às regras aqui dispostas. É vedado operar o SEBRAETEC em qualquer outro modelo que não seja o aqui disposto a partir de sua vigência." Em outubro/2016, foi identificado que as contratações do SEBRAETEC no SEBRAE/UF são realizadas pelo sistema XX, o qual não está integrado com o SGCTEC do SEBRAE/Nacional, no entanto, também foi identificado que a Unidade Federativa já havia recebido repasse de verba do SEBRAE/NACIONAL para integração dos sistemas. Em reunião de validação com o colaborador responsável da UTIC - Unidade de Tecnologia da Informação e Comunicação, foi informado que a tentativa de integrar os sistemas já havia sido realizada, todavia as regras de envio dos dados de PRESTADORAS e DEMANDAS, fornecidas pelo SEBRAE/NACIONAL, inviabilizaram a totalidade do processo e o SEBRAE/UF permanece em contato com o SEBRAE/NACIONAL para finalização do processo de integração.	Ref. RE01

Legenda:

- | | | | |
|---|---|---|-------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> ● Desenho Implementado ● Operação Eficaz | <ul style="list-style-type: none"> ○ Desenho Parcialmente Implementado ○ Operação parcialmente Eficaz | <ul style="list-style-type: none"> ○ Desenho Não Implementado ○ Operação Não Eficaz | N/A Não Aplicável |
|---|---|---|-------------------|

As recomendações são práticas de controle sugeridas aos processos/subprocessos para endereçar o cumprimento das normativas internas, leis aplicáveis e melhores práticas, a fim de aumentar o grau de aderência das Unidades do Sistema Sebrae e, consequentemente, minimizar a exposição aos riscos associados.

O sucesso do processo de implementação das recomendações depende da designação de recursos (humanos, tecnológicos e financeiros). Além disso, é necessário alto grau de comprometimento de todo o Sistema Sebrae a fim de viabilizar a implementação das ações, de forma objetiva e com a devida coordenação dos esforços, que se constituem nos fatores-chave de sucesso.

Nesse contexto, alguns aspectos importantes devem ser observados para assegurar o sucesso da implementação:

- suporte da alta administração, incluindo o CDN, os CDE e as Direx, ao processo de implementação, envolvendo-se, sempre que necessário, em questões estruturais;
- estabelecimento de responsáveis pelo controle e pela supervisão dos trabalhos com as seguintes atribuições:
 - a. acompanhar a condução dos trabalhos por meio de reuniões periódicas nas quais as metas específicas sejam avaliadas;
 - b. assegurar a implementação das ações definidas, considerando padrões e cronogramas estabelecidos;
 - c. prover direcionamento sempre que necessário;
 - d. intervir em situações de conflito;
 - e. controlar os recursos e os custos envolvidos.

Para a sugestão de priorização, podem ser utilizados os seguintes critérios:

- 1** Recomendações de alta prioridade, em que o controle relacionado às transações críticas enderece riscos significativos que impactam nos objetivos estratégicos dos Sebrae/UF e do Sebrae.
- 2** Recomendações de média prioridade, em que o controle relacionado às transações críticas enderece riscos que potencialmente impactem o relacionamento dos Sebrae/UF e do Sebrae com seus fornecedores e parceiros, causem ineficiência operacional, gerem perdas financeiras consideráveis e/ou penalidades dos órgãos reguladores.
- 3** Recomendações de baixa prioridade, em que o controle relacionado às transações críticas não enderece risco significativo.

Figura 07 – Modelo de Seção de Recomendação do Relatório

Código Recomendação	Descrição da Recomendação	Ref. Aspecto Identificado	Priorização Sugerida
RE01	Realizar o acompanhamento contínuo, junto ao SEBRAE/NACIONAL, com o intuito de cobrar permanentemente a integração entre os sistemas do SEBRAETEC com o SGCTEC do SEBRAE/NACIONAL.	Estruturação do Compliance	1

Em relação à referência ao aspecto identificado, são sugeridas as classificações de Estruturação de Compliance e Compliance, sendo:

- Compliance: recomendação para a qual já existe uma norma estabelecida, no entanto necessita de melhoria.
- Estruturação do Compliance: não existe norma definida e o processo necessita de melhoria.

Outro aspecto a ser considerado na elaboração dos relatórios é o Sistema Métrico. Essa ferramenta proporciona o monitoramento da evolução do Programa no Sistema Sebrae.

O Sistema Métrico (Figuras 8 e 9) tem como objetivo principal propor uma escala para analisar o distanciamento de cada Unidade do Sistema Sebrae em relação aos padrões mínimos estabelecidos, considerando-se criticidade e resultados da análise dos controles, bem como o status dos riscos residuais de cada Unidade do Sistema Sebrae.

Figura 8 – Modelo de Sistema Métrico

O risco relacionado a cada transação crítica possui uma métrica de impacto (I) e de vulnerabilidade (V) específica, que varia de 1 a 3, de acordo com sua criticidade (sendo o 1 menos crítico).

A Escala de Risco Inerente (ERI) de cada transação crítica é analisada pela soma do impacto com a vulnerabilidade. Assim, o ERI de cada transação crítica varia de 2 a 6.

Risco Relacionado a Transação Crítica (TC)	Impacto (I)	Vulnerabilidade (V)	Escala de Risco Inerente (R)=(I)+(V)
Direcionamento e/ou manipulação dos processos por dispensa de licitação e processos de contratação por inviabilidade de competição (inexigibilidade).	3	3	6
Contratação sem parecer Jurídico.	2	2	4
Transferência de patrimônio à Entidades com fins lucrativos ou não correlacionadas ao Sistema SEBRAE.	1	2	3



Cada transação crítica identificada possui pelo menos uma atividade de controle relacionada. Cada atividade é analisada de acordo com a situação identificada na Unidade do Sistema Sebrae. A atividade recebe uma nota de 1 a 3 com relação ao seu desenho, o qual:

- (1) melhor prática de atividade de controle;
 - (2) atividade de controle implementado, porém requer melhorias;
 - (3) atividade de controle não implementado.

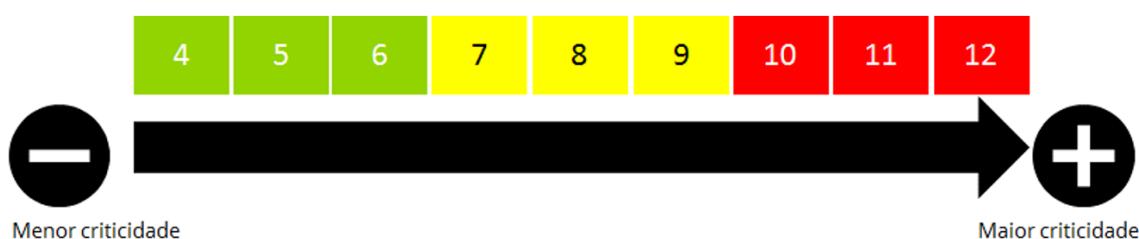
Figura 9 – Modelo de Sistema Métrico (continuação)

Adicionalmente, cada transação crítica também é analisada de acordo com sua performance nas análises realizadas, recebendo uma nota de 1 a 3, sendo:

- (1) resultado eficaz;
- (2) resultado parcialmente eficaz;
- (3) resultado ineficaz ou não implementado.

À Escala de Risco Inerente (ERI) de cada transação crítica acrescentar-se-á a soma das análises dos controles internos relacionados ao desenho e à performance, compondo o Risco Residual (RR), como no exemplo abaixo. Este indicador varia de 4 a 12.

Transação Crítica (TC)	Escala de Risco Inerente (ERI)	Desenho Controle (D)	Eficiência Controle (E)	Risco Residual (RR)= ERI + D + E
Direcionamento e/ou manipulação dos processos por dispensa de licitação e processos de contratação por inviabilidade de competição. (inexigibilidade).	6	3	3	12
Contratação sem parecer Jurídico.	4	1	1	6
Transferência de patrimônio à Entidades com fins lucrativos ou não correlacionadas ao Sistema SEBRAE.	3	2	2	7
Risco Residual Médio (RRM):				8,33



APRESENTAÇÃO PARA A ALTA ADMINISTRAÇÃO

O relatório detalhado deve ser validado e apresentado aos Conselhos Deliberativos, aos Comitês de Compliance e às Diretorias Executivas, considerando-se os principais aspectos identificados nas análises realizadas para discussão e tomada de providências.

CONCLUSÃO DOS CONTROLES INTERNOS

Para garantir o engajamento da Estrutura de Governança em todos os pilares, bem como assegurar a ciência da alta administração do cenário corrente da entidade, é necessária a elaboração de relatórios periódicos detalhados, apresentados em reunião aos Conselhos e aos Comitês, bem como à Diretoria para apoiar o desenho da estratégia de negócio da instituição e para a tomada de decisões assertivas para mitigação e/ou correção das inconformidades identificadas durante a análise da aderência.



Etapa 3

Tratamento

A terceira etapa do Programa de Integridade Corporativa compreende ações dos aspectos de compliance e estruturação de compliance, identificados na fase de verificação da aderência da Matriz de Transações Críticas.

Nesta etapa também devem ser implementados e/ou estruturados outros pilares do Programa de Integridade (Planos de Ação, Ouvidoria, Investigações Internas, Due Diligence e Comunicação e Treinamento), essenciais para assegurar a eficácia do Programa, tendo em vista as particularidades do Sistema Sebrae.

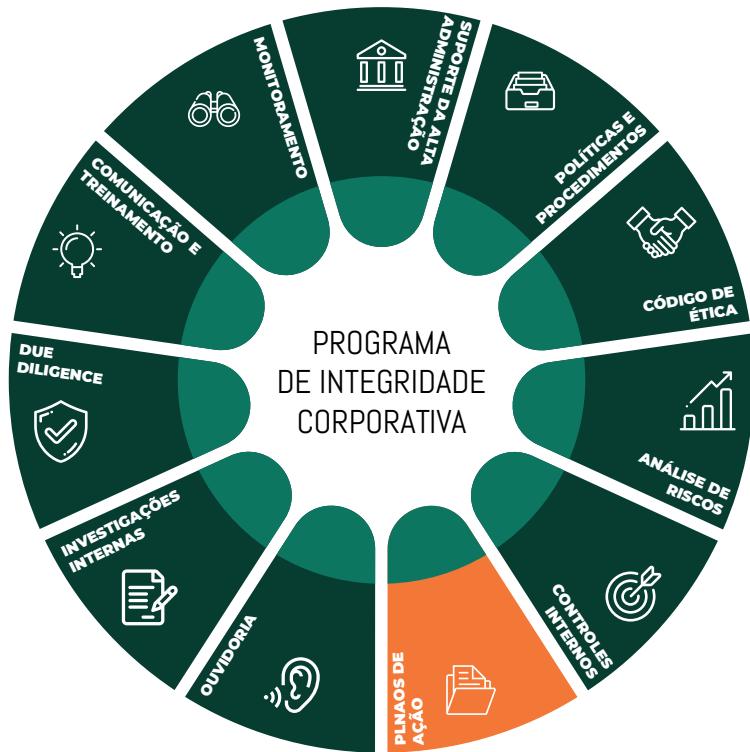
O Sistema Sebrae já tem implantado o modelo de Planos de Ação e a Ouvidoria e está iniciando a implantação da Comunicação e Treinamento. Os pilares Due Diligence e Investigações Internas serão implantados oportunamente.



PILAR 06 - PLANOS DE AÇÃO

ELABORAÇÃO DOS PLANOS DE AÇÃO

Nesta etapa devem ser elaborados os Planos de Ação pelas Unidades do Sistema Sebrae, com base nas recomendações indicadas na etapa anterior. Devem ser realizadas as seguintes atividades:



Exemplo de Plano de Ação:

Cod. Rec.	Descrição da Recomendação	Plano de Ação SEBRAE/UF	Responsável	Prazo de Implementação	Ref. Aspecto Identificado	Priorização Sugerida
REO 1	Verificar a possibilidade de estabelecer uma rotina de consulta ao CEIS e ao CEPIM durante o processo de contratação de fornecedores para os casos de aquisições diretas.	UASJUR incluirá a exigência de consulta ao CEIS e CEPIM na INS 36 (contratações diretas).	SEBRAE/UF	30/11/16	Estruturação do Compliance	1
REO 2	Concluir o estudo para avaliar a possibilidade de implantação da cláusula mínima visando atender à algumas premissas da Lei Anticorrupção.	O Grupo Permanente de Estudos Jurídicos do Sistema SEBRAE elaborou minuta de redação de cláusula anticorrupção. A Cláusula será submetida à DIREX para deliberação para posterior envio a todo o Sistema SEBRAE	SEBRAE/UF	30/11/16	Estruturação do Compliance	2
REO 3	Incluir na IN 41 05 durante o processo de estabelecimento de convênios, a consulta ao CEPIM (Cadastro de Entidades Privadas Sem Fins Lucrativos Impedidas) para a identificação de possíveis pendências de prestação de contas com outros órgãos.	A INS 41, em sua próxima revisão, contemplará a alteração proposta.	SEBRAE/UF	30/07/17	Estruturação do Compliance	1
REO 4	Reforçar o cumprimento da IN 16 06 de Viagens Nacionais quanto ao prazos de solicitação e prestação de contas.	Alterar os prazos de solicitação e prestação de contas dos colaboradores e convidados, com ajuste da IN16	SEBRAE/UF	17/02/17	Compliance	3
REO 5	Detalhar no Manual de Atendimento as regras de atendimento aos clientes do SEBRAE/NACIONAL.	Elaboração de um caderno que vai definir procedimentos do atendimento no Sistema SEBRAE, vinculado à política de atendimento e relacionamento com os nossos Clientes.	SEBRAE/UF	21/07/17	Estruturação do Compliance	1

1 – alta prioridade 2 – média prioridade 3 – baixa prioridade

CONCLUSÃO DO PILAR PLANO DE AÇÃO

Os Planos de Ação são fundamentais para o aprimoramento dos controles internos do Sistema Sebrae e para a evolução do nível de implementação, demonstrando o quão engajadas estão as Unidades do Sistema Sebrae em relação ao Compliance.

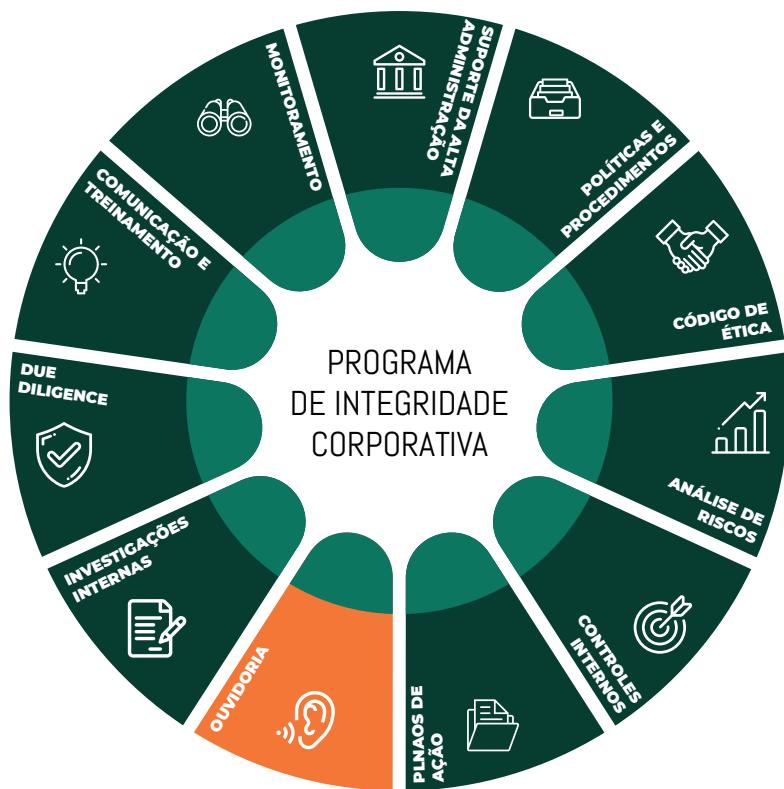
PILAR 07 - OUVIDORIA

OUVIDORIA

O desenvolvimento ao incentivo da conduta ética em um ambiente corporativo é composto por vários elementos, entre eles a Ouvidoria, que deve ser preparada para receber, analisar e encaminhar as questões relacionadas ao Código de Ética, assim como as denúncias de desvio de conduta, as críticas, as sugestões e as perguntas.

A Ouvidoria deve ser divulgado adequadamente aos colaboradores, aos parceiros, aos fornecedores e aos clientes bem como a outras partes interessadas das Unidades do Sistema Sebrae.

As tratativas das manifestações recebidas devem ser conduzidas por uma equipe independente e autônoma dentro da estrutura organizacional da empresa, garantindo, quando aplicável, o sigilo da informação e/ou o anonimato. A não retaliação do denunciante deve ser mantida sob todas as condições.



CONCLUSÃO DO PILAR OUVIDORIA

Um Programa de Integridade bem estruturado deve contar com canais que permitam:

- recebimento de denúncias;
- acessibilidade a terceiros e ao público externo;
- políticas que garantam proteção ao denunciante de boa-fé;
- regras de confidencialidade.
- meios para que o denunciante acompanhe o andamento da denúncia.

PILAR 08 - INVESTIGAÇÕES INTERNA

INVESTIGAÇÕES INTERNA (SINDICÂNCIA)

Após receber uma denúncia por meio da Ouvidoria, ou por qualquer outro meio de comunicação, o caminho a percorrer, quando necessário, é a realização de uma Investigação Interna, o 8º pilar do Programa de Integridade Corporativa, que deve ser pautado em padrões éticos de apuração dos fatos, análise da conduta do infrator, entendimento das circunstâncias e verificação de violação das instruções normativas e/ou demais regulamentações internas.

Desse modo, para que a denúncia aconteça, é primordial que os colaboradores estejam capacitados para identificar e notificar a respeito de eventos que possam aumentar a vulnerabilidade da entidade ao risco de conformidade. Com isso o treinamento e a comunicação sobre a Ouvidoria são as medidas mais aconselháveis.

A investigação visa a defender os interesses estratégicos do Sistema Sebrae, podendo ser conduzida por comissão interna, instituída para tratar o caso em particular. Essa comissão deve ser composta por integrantes capacitados de áreas distintas. O escopo da investigação deve ser levado em consideração quando da escolha dos profissionais mais adequados para cuidar do caso.

Os casos que envolvam questões relacionadas ao Código de Ética são encaminhados à Comissão de Ética.

Por fim, caso seja comprovada uma violação às exigências externas e/ou às normas internas do Sistema SEBRAE devem ser aplicadas medidas disciplinares e ações corretivas de maneira justa, consistente e proporcional à gravidade do desvio de conduta.

O não cumprimento de normas e a omissão de uma violação serão tratados, de acordo com a legislação e normas complementares editadas pelo SEBRAE.



CONCLUSÃO DO PILAR INVESTIGAÇÕES INTERNAL (SINDICÂNCIA)

O processo de investigação, quando necessário, é realizado em continuação ao trabalho realizado pela Ouvidoria.

O Sebrae deve estar preparado para realizar o tratamento das denúncias recebidas, por meio da apuração da veracidade e tomada das medidas cabíveis para processamento dos fatos ocorridos.

PILAR 09 - DUE DILIGENCE

DUE DILIGENCE

A prática de realizar o Due Diligence – 9º Pilar – previamente à contratação de novos fornecedores e parceiros vai em linha com a garantia de ter terceirizados comprometidos com a missão do Sistema Sebrae e com seu Código de Ética. Essa atuação minimiza o potencial risco de a entidade ser responsabilizada por um ato praticado pelo parceiro.

De acordo com a Lei n. 12.846, conhecida como Lei Anticorrupção, uma vez que o parceiro realize algum ato antiético, com relação ao poder público, no qual a entidade seja beneficiada, independentemente de ter solicitado ou ter tomado nota sobre o assunto ou não, a entidade será comumente penalizada.

O Due Diligence em terceiros tem a finalidade de identificar possíveis posturas antiéticas que o mesmo tenha realizado no passado.

Dessa forma, a realização do Due Diligence se torna ainda mais importante para o Programa. Podendo ser realizado em níveis diferentes, com relação ao grau de relacionamento com o parceiro, tendo em vista o produto ou serviço que será fornecido ou realizado em nome do SEBRAE. A Figura 10 mostra as etapas da execução de Due Diligence.



Figura 10 – Etapas do Due Diligence



CONCLUSÃO DO PILAR DUE DILIGENCE

A realização de diligência prévia visa à salvaguarda do Sistema Sebrae na contratação de fornecedores, garantindo a realização de parcerias com empresas ou instituições idôneas que apresentem um histórico claro e em conformidade com a lei e a boa conduta.

PILAR 10 - COMUNICAÇÃO E TREINAMENTO

COMUNICAÇÃO E TREINAMENTO

A efetividade do Programa de Integridade depende da existência de linhas de comunicação eficazes, divulgadas adequadamente aos colaboradores, aos parceiros, aos fornecedores, aos clientes e a outras partes interessadas.

O investimento em treinamento e comunicação é primordial para atingir os objetivos do Programa, visto ser necessário que todos os integrantes do Sistema Sebrae, desde a alta administração até os colaboradores e terceiros, conheçam o Programa e entendam sua relevância para a entidade.



COMUNICAÇÃO

A disseminação de uma cultura de compliance no Sistema Sebrae é fundamental para garantir o cumprimento dos objetivos do Programa de Integridade Corporativa. É por meio de instrumentos eficazes de comunicação, informação e treinamento, bem como do comprometimento das lideranças nas empresas em multiplicar a cultura de compliance às suas equipes que será cultivada uma conduta individual e coletiva pautada nas diretrizes definidas pelo Sebrae. Para tanto, devem ser considerados os seguintes aspectos:

- A comunicação formal do Programa de Integridade deve ser patrocinada pelas lideranças, endossando o comprometimento da organização em fomentar condutas éticas e transparentes. A disseminação da cultura de compliance, por meio de educação e treinamento, deve ser contínua, clara e consistente para todos os níveis a fim de garantir



apoio e aderência do público.

- As atividades para o aculturamento de compliance devem obedecer a um cronograma anual predefinido com as áreas envolvidas e ministrados a todos os empregados da empresa, e, quando aplicável, envolver terceiros que exerçam funções críticas, ou mesmo clientes e fornecedores.
- O aculturamento deve envolver a conscientização das eventuais implicações do não cumprimento das diretrizes de compliance para a empresa e para os empregados.
- Os Conselhos (Deliberativo e Fiscal) devem estar cientes das iniciativas de aculturamento de compliance, bem como de sua aderência.

TREINAMENTO

Os colaboradores devem conhecer e confiar no Código de Ética, Valores e Crenças do Sistema Sebrae, bem como nas normas internas e externas às quais estão sujeitos. Nesse sentido, o responsável pela supervisão do Programa deve colaborar com as áreas correspondentes no desenvolvimento de treinamentos. Os treinamentos de compliance devem cumprir com os principais objetivos a seguir:

- Desenvolver a base para o entendimento do conceito de compliance, demonstrando a importância do cumprimento das normas internas e externas.
- Enfatizar que ações íntegras e éticas sustentam o Programa de Integridade Corporativa, e que tal comportamento é fomentado quando apoiado por todos na empresa.
- Demonstrar como as diretrizes de compliance podem ser cumpridas no dia a dia, utilizando exemplos relevantes à realidade da empresa.
- Ressaltar que um Programa de Compliance eficaz poderá servir como “prova positiva” para eventuais fragilidades de exposição da empresa.
- Abordar as consequências impostas em caso de descumprimento das diretrizes de Compliance

Os diretores e gerentes do Sistema Sebrae são agentes facilitadores do aculturamento, com objetivo de firmar o exemplo da liderança na cultura de Compliance.

A formalização de participação nos treinamentos de Compliance deve ser arquivada.

A cultura é sustentada pelo comportamento dos colaboradores.

Os temas abordados nos treinamentos devem ser reforçados periodicamente junto aos empregados, por meio de reciclagem, workshops, e-learning, publicação de materiais educativos e reuniões de equipe. O responsável por Compliance deve avaliar quais unidades estão sujeitas aos maiores riscos de conformidade e direcionar esforços para assegurar que os respectivos empregados conheçam as diretrizes a serem seguidas e como aplicá-las no dia a dia.

CONCLUSÃO DO PILAR COMUNICAÇÃO E TREINAMENTOS

A comunicação aliada aos treinamentos relacionados aos temas de compliance são primordiais para alcançar os altos estágios evolutivos do Programa.

A comunicação e a atualização do cenário de aderência das Unidades do Sistema Sebrae devem ser contínuas e tempestivas, destacando sempre a importância do Programa para a integridade do Sebrae e de seus colaboradores, fornecedores e demais parceiros, bem como demonstrando sempre a participação e o envolvimento da alta administração.

Esse processo deve ser alinhado aos treinamentos relacionados ao tema compliance, capacitando os colaboradores para identificação e comunicação dos riscos, bem como na tratativa e na mitigação destes.



Etapa 4

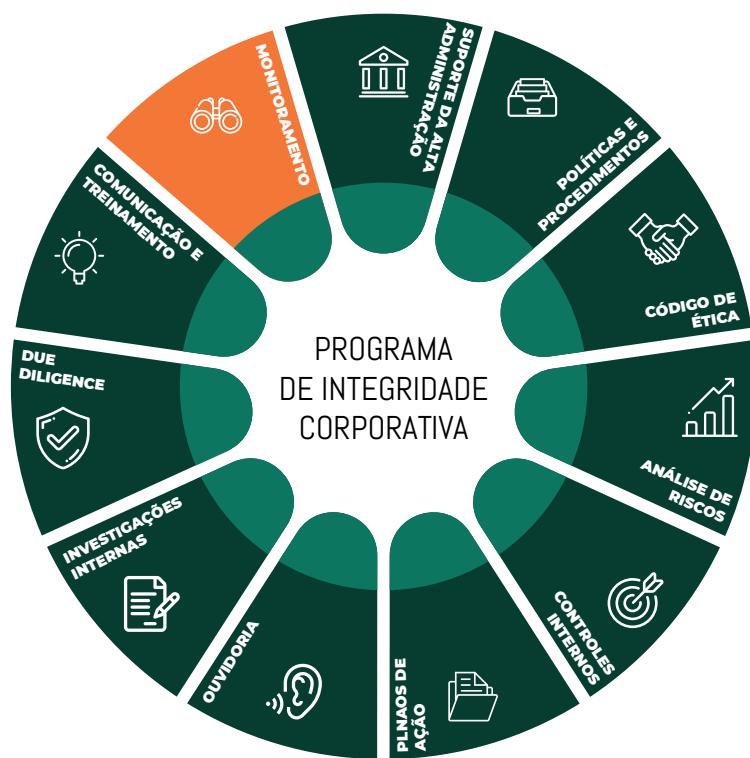
Monitoramento

PILAR 11 - MONITORAMENTO

O Programa de Integridade Corporativa do Sistema Sebrae é dinâmico e composto por elementos que se complementam de maneira que seja assegurado um ambiente ético e com foco em conformidade.

Nesta etapa serão abordados tópicos de monitoramento por meio da revisão da Matriz de Transações Críticas, Acompanhamento dos Planos de Ação, Auditorias, Monitoramento das Regulamentações, dos Indicadores e Acompanhamento da Evolução do Programa no Sistema Sebrae.

Esta etapa também já está implantada no Sistema Sebrae.



REVISÃO DA MATRIZ DE TRANSAÇÕES CRÍTICAS

A Matriz de Transações Críticas é dinâmica e deverá ser revisada e atualizada anualmente para verificar se os riscos aos quais a entidade está exposta foram alterados, considerando-se o grau de exposição, se há novas orientações dos órgãos fiscalizadores, regras internas de gestão e alteração de leis.

Em consequência da revisão da Matriz, torna-se necessário fomentar as análises e realizar novos testes a fim de verificar a aderência das novas transações críticas aos controles internos, bem como testar novamente as transações críticas que permanecerem com grau prioritário de riscos.

IMPLEMENTAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DOS PLANOS DE AÇÃO

Com base no Plano de Ação desenvolvido na etapa anterior:

- Definir os grupos de implementação por natureza (Compras e Licitações, Convênios, Patrocínios, Gestão de Pessoas, SGF/SGC, Governança e Gestão, etc.). Os grupos devem ser definidos conforme a especialidade de cada empregado do Sebrae para que haja mais eficiência no processo.
- Acompanhar a implementação dos controles definidos nos Planos de Ação pelo responsável do Compliance.

- Prover reporte periódico sobre a evolução dos trabalhos ao Comitê de Compliance e aos Conselhos Deliberativo e Fiscal, quando necessário.

Cada Unidade do Sistema Sebrae é responsável pela elaboração dos Planos de Ação e por efetuar seu registro no Sistema Team Audit (sistema de monitoramento dos planos ação). O monitoramento do estágio de implementação das ações é realizado pela Unidade de Auditoria do Sebrae. O procedimento de monitoramento, considerando os aspectos quantitativos e qualitativos, deve ser realizado de forma continuada e aprimorado constantemente.

AUDITORIAS DO PROGRAMA DE INTEGRIDADE

Estas auditorias possuem a finalidade de verificar se os elementos do Programa de Integridade Corporativa estão funcionando em conformidade com o planejado, se os colaboradores têm conhecimento das políticas, dos valores e do Código de Ética, se os controles internos estão em consonância com as políticas e se os relatos ocorridos na Ouvidoria estão tendo o tratamento adequado. As auditorias devem ocorrer periodicamente para que haja o monitoramento contínuo dos aspectos de Compliance.

MONITORAMENTO DAS REGULAMENTAÇÕES

Consiste em atenção contínua pelo responsável do Compliance, com o apoio de Unidades relacionadas, à promulgação de novas leis pelos órgãos fiscalizadores e regulamentadores.

Essa medida fortalece a capacidade do Sistema Sebrae de manter suas Instruções Normativas e demais documentos internos sempre atualizados, em linha com as regulamentações externas e as melhores práticas do mercado.

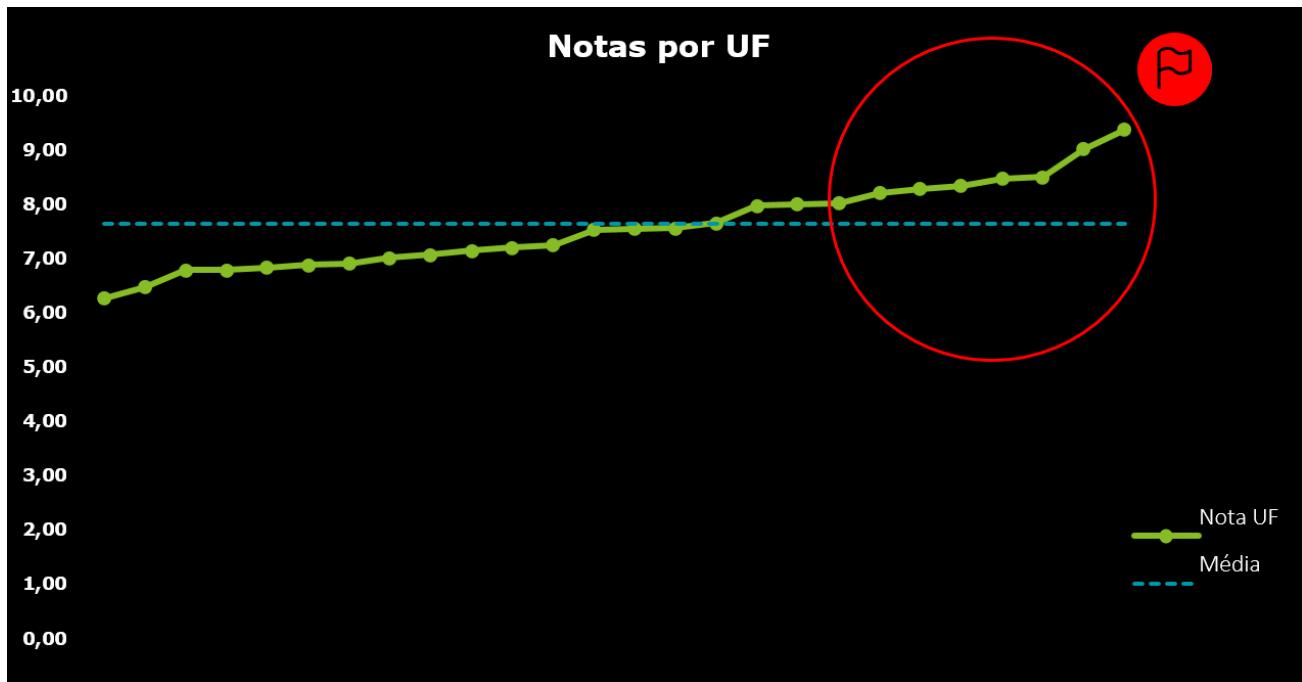
ACOMPANHAMENTO DA EVOLUÇÃO NO SISTEMA SEBRAE

Dado que o Programa de Integridade Corporativa está sendo implementado no Sistema Sebrae, a área ou o profissional de Compliance tem como responsabilidade realizar o monitoramento da evolução no Sistema Sebrae relativo ao nível de aderência ao Programa no decorrer do tempo.

O monitoramento contínuo é uma ferramenta que auxilia no balizamento das Unidades do Sistema Sebrae, possibilitando o endereçamento dos esforços de trabalho de maneira eficiente e em consonância com a necessidade real de cada situação.

O grau de aderência pode ser calculado com base no Sistema Métrico, o qual tem como objetivo principal propor uma escala para analisar o distanciamento de cada Unidade do Sistema Sebrae em relação aos padrões mínimos estabelecidos, considerando a criticidade e os resultados da análise dos controles, bem como o status dos riscos residuais de cada Unidade do Sistema Sebrae (Figura 11).

Figura 11 – Monitoramento do Grau de Aderência das UFs e do SEBRAE/NACIONAL - Notas por UF



MONITORAMENTO POR MEIO DE INDICADORES

O monitoramento contínuo do Programa de Integridade por meio de indicadores possibilita a identificação de possíveis desvios de maneira preventiva em todas as áreas envolvidas, auxiliando no seu aperfeiçoamento e na atualização de maneira proativa e preeditiva.

Algumas etapas devem ser levadas em consideração para implementação do monitoramento por meio de indicadores:

- Determinar os aspectos que serão considerados por processos, com a administração.
- Definir os Indicadores e premissas (KRIs – Key Risk Indicators, KPIs – Key Performance Indicators).
- Identificar os dados e elaborar os critérios de cálculo.
- Definir a rotina e periodicidade de cálculo.
- Construir os dashboards.
- Validar a documentação técnica com a administração.

Indicadores:
Medem o grau de alcance dos objetivos propostos e influenciam o comportamento das pessoas na busca do objetivo.

Figura 12 – Benefícios do Monitoramento por Meio de Indicadores



CONCLUSÃO DO PILAR MONITORAMENTO

A etapa de Monitoramento consiste na realização dos seguintes procedimentos:

- revisão da Matriz de Transações Críticas para atualização e adequação ao novo cenário/processos da instituição;
- implementação e acompanhamento dos Planos de Ação elaborados durante a etapa de tratamento;
- auditorias do Programa de Integridade;
- monitoramento das regulamentações.

A realização do monitoramento por meio da criação de indicadores permite uma melhor visão do cenário como um todo e auxilia na tomada de decisões, tornando as ações mais rápidas e assertivas.



Anexos

ANEXO I - COSO ERM - MODELO DE ANÁLISE DE RISCOS

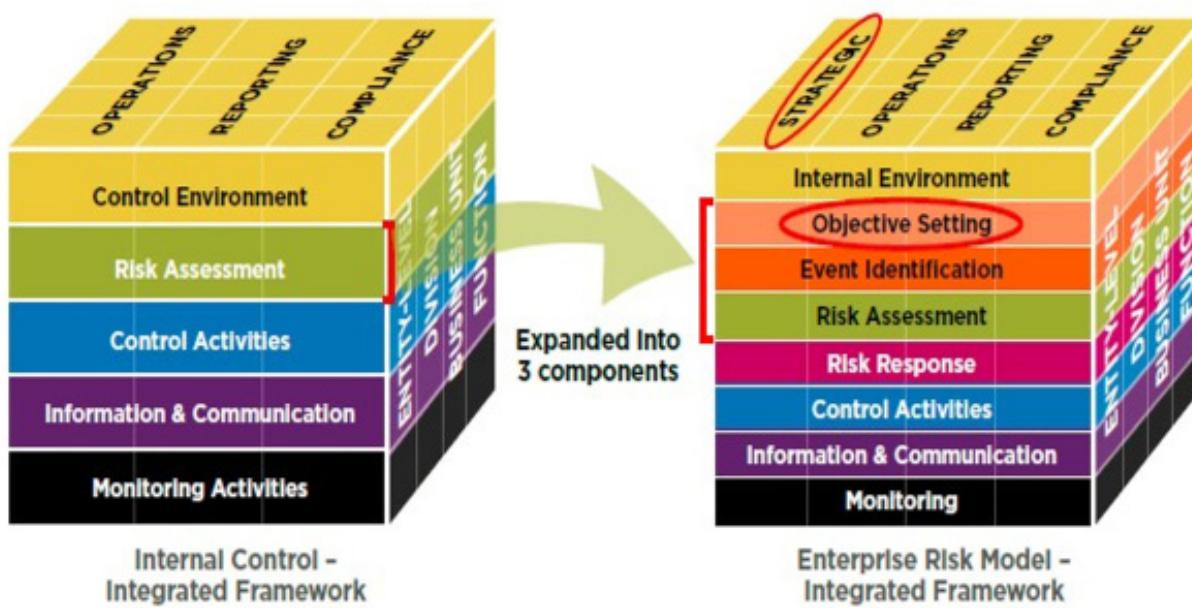
COSO

Em 1992, o Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) publicou seu estudo sobre controle interno denominado Internal Control – Integrated Framework, que foi aceito globalmente como sendo a estrutura adequada para ser aplicada nas organizações de modo que conduzisse o processo de controles internos de forma eficiente e eficaz.

Após alguns anos, o COSO revisou essa estrutura com o objetivo de endereçar as subestruturas no ambiente de negócios, que são globais e muito mais complexos. Ao mesmo tempo, o COSO buscou uma melhor governança corporativa, maior transparência e uma reflexão a respeito do efeito da tecnologia nos processos operacionais, além de responsabilidade quanto à integridade dos sistemas de controles internos corporativos.

ESTRUTURA COSO

Para a gestão de riscos, o COSO ERM expandiu seus componentes, incluindo: fixação de objetivos, identificação de eventos, resposta aos riscos e estratégia.



Fonte imagem: <http://www.coso.org/>

OS 17 PRINCÍPIOS DO COSO

Componentes	Princípios
Ambiente de Controles	1. Compromisso com a integridade e valores éticos. 2. Responsabilidade de supervisão da Administração. 3. Estrutura, autoridade e responsabilidade. 4. Compromisso com a competência. 5. Responsabilidade dos colaboradores.
Avaliação de Riscos	6. Objetivos adequados e relevantes. 7. Identificação e análise dos riscos. 8. Avaliação do risco de fraudes. 9. Identificação e análise das mudanças significativas.
Atividades de Controles	10. Seleção e desenvolvimento de atividades de controles. 11. Seleção e desenvolvimento de controles relacionados a TI. 12. Implementação por meio de políticas e procedimentos.
Informação e Comunicação	13. Utilização de informações relevantes. 14. Comunicação Interna. 15. Comunicação externa.
Monitoramento das Atividades	16. Monitoramento contínuo e/ou isolado das atividades. 17. Avaliação e comunicação das deficiências identificadas.

Fonte imagem: <http://www.coso.org/>

O NOVO FRAMEWORK DO COSO 17

Mudanças nas preferências dos consumidores, na tecnologia e no ambiente competitivo estão colocando novos desafios com o potencial de interromper negócios e ameaçar a própria sobrevivência de uma organização. Para antecipar e enfrentar esses novos desafios, as organizações precisam pensar estrategicamente sobre a identificação e o gerenciamento dos riscos existentes e emergentes e fazer escolhas estratégicas com base nos riscos conhecidos para gerar valor, desenvolver estratégias mais resilientes, expandir o negócio e proteger sua reputação.

O novo framework do COSO ERM alinha-se com a importância de vincular o ERM (Gerenciamento de Riscos) à estratégia e incorporá-lo a toda a organização – “porque o risco influencia e alinha a estratégia e o desempenho em todos os departamentos e funções”. Integrar ERM, tanto formal como informalmente, encoraja uma cultura de alerta ao risco e melhora o alinhamento entre a configuração da estratégia, a execução e o desempenho.

A nova versão COSO evidencia a importância de considerar os riscos tanto no processo de estabelecimento da estratégia quanto na condução no desempenho da execução da organização.



Originalmente desenvolvido em 2004, o COSO ERM Framework é um dos modelos de gerenciamento de riscos mais reconhecidos e aplicados no mundo. A atualização é projetada para atender às necessidades de evolução de todas as organizações para melhorar sua abordagem no gerenciamento de riscos novos e existentes como uma forma de ajudar a criar, preservar, sustentar e realizar valor, levando até mesmo a um melhor desempenho.

Em particular, o COSO Framework fornece orientações para a diretoria de uma organização, ajudando-a a cumprir mais claramente seu papel de supervisão de risco, e para a alta administração, auxiliando-a a gerenciar eficientemente riscos e oportunidades que possam potencialmente prejudicar as premissas estratégicas do negócio definidas pela organização.

Os benefícios competitivos do ERM e tornar-se uma empresa com inteligência dos riscos inclui:

- uma gama mais ampla de oportunidades;
- maior habilidade para prevenir, detectar, corrigir e escalar problemas críticos de risco;
- redução de surpresas, perdas e desempenho instável;
- melhor alocação de recursos;
- maior capacidade de antecipar, identificar, adaptar-se e responder às mudanças.

A complexidade dos riscos mudou, surgiram novos riscos e os conselhos aumentaram sua conscientização e supervisão da gestão de riscos. As empresas estão reconhecendo o vínculo entre gerenciamento de riscos e desempenho do negócio. O gerenciamento de riscos é efetivo quando é integralmente implantado nos principais processos de negócios e se estende além das atividades de proteção de valor e atividades de compliance.

O alinhamento adequado da gestão de riscos e dos objetivos de negócio pode ajudar a liderar a identificação e aproveitar as oportunidades para criar valor adicional.



ANEXO II – MATRIZ DE TRANSAÇÕES CRÍTICAS - 2017

A Matriz de Transações Críticas deve ser atualizada anualmente com base nas novas legislações, normativos e riscos identificados. A título de exemplo listamos as 75 transações críticas consideradas para os oito processos utilizados em 2017.

ID TC	Transação Crítica	Processo
1	Processo de pagamentos não usuais (excessivos), duplicados ou com notas fiscais sequenciais aos fornecedores de produtos e/ou serviços prestados.	Compras e Licitações
2	Pagamentos de notas fiscais cuja razão social do emissor e/ou conta corrente é divergente do estabelecido em contrato.	Compras e Licitações
3	Processos de pagamentos aos fornecedores sem a devida conferência e/ou aprovação dos serviços prestados, documentação-suporte e medições correspondentes ao contrato.	Compras e Licitações
4	Pagamentos para fornecedor impedidos por: • Litar ou Contratar com o Sistema SEBRAE • Trabalho Escravo • Certidões Negativas Vencidas • CEIS e CEPIM	Compras e Licitações
5	Não endereçamento correto quando da identificação da prestação de serviço em desacordo com o contrato no que tange a: • Bloqueio de pagamento • Carta fiança • Multas contratuais • Relação das Empresas Impedidas de Litar ou Contratar com o Sistema SEBRAE	Compras e Licitações
6	Diversas contratações de um mesmo tipo de produto/serviço por dispensa de licitação com fracionamento de valores para quebra de alçada e não abertura de processo licitatório, por Escritório Regional de cada UF.	Compras e Licitações
7	Processo de contratação e/ou renovação de contratos com fornecedores sem considerar as devidas regras existentes no regulamento de licitações e de contratos do sistema SEBRAE, considerando a elaboração do edital, divulgação e abertura do processo, habilitação dos fornecedores, adjudicação, homologação, aprovação e elaboração do contrato.	Compras e Licitações

ID TC	Transação Crítica	Processo
8	Processos licitatórios sem termo de referência estabelecendo a real necessidade da contratação (definição clara do objeto a ser executado, bem como produtos finais e/ou forma de mensuração e recebimento condizente com o objeto e remuneração dos serviços) e aprovação da autoridade competente.	Compras e Licitações
9	Contratação por dispensa de licitação (exceto aquelas enquadrada no art. 6 da Resolução CDN 213/2011) e inexigibilidade sem aprovação da Direx, parecer Jurídico e/ou não enquadados no Art. 9 e Art. 10 da Resolução CDN 213/2011.	Compras e Licitações
10	Direcionamento e/ou manipulação dos processos de contratação por dispensa de licitação e inexigibilidade.	Compras e Licitações
11	Impossibilidade de segregação das contratações e pagamentos por modalidade de licitação, dispensa, inexigibilidade, SGC e SEBRAEtec para fins de acompanhamento, mensuração e avaliação.	Compras e Licitações
12	Contratação de terceiros, (considerando consultores credenciados) cuja personalidade jurídica ou grupo econômico, ou seus diretores, conselheiros, sócios, acionistas, empregados e/ou partes relacionadas possuem relação comercial ou de parentesco com funcionários ou dirigentes do SEBRAE/UF.	Compras e Licitações
13	Participação de empregados ou dirigentes de quaisquer entidades ao mesmo operacionalmente vinculadas e ex-empregado ou ex-dirigente menos de 180 dias após a demissão em processos de contratação do SEBRAE/UF.	Compras e Licitações
14	Adiantamentos concedidos a fornecedores sem controles específicos formalmente definidos para acompanhar e eliminar as pendências há longa data.	Compras e Licitações
15	Ausência de padronização dos contratos firmados com fornecedores dos SEBRAE/UF, incluindo cláusulas mínimas contratuais que resguardem os diretos e obrigações das partes relacionadas.	Compras e Licitações
16	Fornecedores contratados pelo SEBRAE/UF para prestação de serviços em desacordo com a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) e com o descrito no contrato social.	Compras e Licitações

ID TC	Transação Crítica	Processo
17	Processos licitatórios sem o enquadramento adequado dos prestadores de serviço, considerando a Lei Complementar nº 123/2006 – Lei Geral da Microempresa (MPE) e Empresa de Pequeno Porte (EPP) e Resolução do CDN 166/2008 (Ex. MPE e EPP vencedoras de licitações com valores maiores de R\$ 360 mil).	Compras e Licitações
18	Fornecedores contratados pelo SEBRAE/UF para prestação de serviços com a apresentação de atestados de capacidade técnica de origem dúbia, não condizentes com o objeto a ser executado ou atestados idênticos ao objeto estabelecido no Termo de Referência da Licitação.	Compras e Licitações
19	Processo de contratação direta com a presença de fornecedores que possuem relacionamento para composição mínima do processo de cotação caracterizando o direcionamento (Ex. empresas com mesmos sócios, parentes ou empresas "fantasmas").	Compras e Licitações
20	Aprovação de convênios considerando a Instrução Normativa 41-05 do SEBRAE Nacional ou equivalente na UF, bem como a matriz de risco de convênios sugeridas pelo CDN.	Convênios
21	Convênios firmados com objeto de contrato mal elaborado, dúvida e/ou inconsistente com os objetivos estratégicos do SEBRAE e sem definição clara do retorno institucional.	Convênios
22	Convênios com gastos incorridos pelo SEBRAE acima dos montantes estipulados nos instrumentos sem as devidas justificativas, pareceres técnicos e aprovações da Diretoria Executiva.	Convênios
23	Prestação de contas dos Convênios em desacordo com os extratos bancários da conta corrente específica (comprovação física, financeira, contábil, etc.).	Convênios
24	Gastos incorridos pelo conveniente em desacordo com o Plano de Trabalho estabelecido (análise das rubricas - estouro, remanejamento, etc.).	Convênios
25	Processo de Credenciamento de Consultores em desacordo com o Regulamento do SGC e Edital de Credenciamento.	SGC
26	Processo de Contratação de Consultores com quebra do rodízio (cancelamentos) em desacordo com o Regulamento do SGC.	SGC

ID TC	Transação Crítica	Processo
27	Consultorias/Instrutoria concluídas no SGC sem avaliação no prazo definido.	SGC
28	Consultorias contratadas por meio do SGC com carga horária excessiva e sem a devida justificativa.	SGC
29	Concentração por subárea nas contratações de credenciados no SGC (direcionamento nas contratações).	SGC
30	Consultores do SGC cadastrados em mais de 03 áreas do conhecimento.	SGC
31	Contratação ou nomeação de cônjuge, o companheiro ou o parente em linha reta ou colateral, por consanguinidade ou afinidade, até o terceiro grau para cargos de confiança (Ex: assessor, chefe de gabinete, etc.), atendimento a necessidade temporária de excepcional interesse público, salvo quando a contratação tiver sido precedida de regular processo seletivo e estágio, salvo se a contratação for precedida de processo seletivo que assegure o princípio da isonomia entre os concorrentes.	SGP
32	Contrato de trabalho sem considerar cláusula mencionando a Lei de Nepotismo e/ou sem considerar cláusula referente à demissão por justa causa em situações de confirmação de ato de improbidade.	SGP
33	Contratação de Assessores que desempenham funções divergentes às suas atribuições definidas no SGP ou contrato de trabalho/nomeação e também aqueles que não possuem os requisitos mínimos (formação/experiência comprovada).	SGP
34	Ausência de evidência e/ou comprovação da presença ou prestação dos serviços dos Assessores.	SGP
35	Direcionamento e/ou falha do processo seletivo dos candidatos para provimento de cargos.	SGP
36	Empregados contratados sem os requisitos profissionais mínimos para os respectivos cargos, conforme estabelecido no SGP.	SGP

ID TC	Transação Crítica	Processo
37	Pagamentos de salário e gratificação para cargos de confiança (internos e externos) sem observar as regras do SGP.	SGP
38	Ausência de quadro interno de Auditoria e/ou Assessoria Jurídica em determinados SEBRAE/UF.	SGP
39	Atingimento de metas com programas de baixa complexidade em comparação	SGP
40	Estabelecimento de patrocínios em desacordo com as normas existentes e que não estão alinhados aos objetivos do SEBRAE.	Patrocínios
41	Prestação de contas dos Patrocínios inadequada ou inexistente (comprovação física, contrapartidas, extratos, contábil, etc.).	Patrocínios
42	Estabelecimento de patrocínios sem a definição das penalizações (multas) em caso de descumprimento das contrapartidas estabelecidas em contrato.	Patrocínios
43	Estabelecimento de patrocínios sem a definição clara da mensuração do retorno institucional.	Patrocínios
44	Pagamentos a consultores credenciados no Programa SEBRAETEC, com horas não condizentes ao trabalho realizado ou para serviços não efetuados e/ou duplicados.	Programas Nacionais
45	Recebimento de verba para o Programa SEBRAETEC sem atendimento das premissas definidas no Regulamento 2.3 SEBRAETEC (ex: não utilização do Sistema de Gestão do SEBRAETEC ou sistema equivalente)	Programas Nacionais
46	Credenciamento de prestadoras de serviço no SEBRAETEC no Sistema SGTEC/SGCTEC em desacordo com as regras especificadas no edital.	Programas Nacionais
47	Atendimentos às empresas que não sejam público-alvo do Negócio a Negócio e estão tendo os custos remunerados pelo Sebrae.	Programas Nacionais

ID TC	Transação Crítica	Processo
48	<p>Atendimento de AOE (Agente de Orientação Empresarial), no programa Negócio a Negócio com relatório de devolutiva (relatório de visita) não respeitando os critérios estabelecidos nas primeiras e segundas devolutivas de acordo com o manual operacional no programa.</p> <p>Na primeira devolutiva o AOE fará um diagnóstico do empreendimento. Para isso, ele irá preencher um formulário de levantamento de informações, cujo resultado será uma pré-devolutiva com a indicação de algumas ferramentas e soluções. No caso da 1ª. Visita, o AOE deverá observar as mudanças no empreendimento comparando o diagnóstico do primeiro ciclo com este do segundo.</p> <p>Na segunda devolutiva o AOE irá entregar a devolutiva completa com sugestões de soluções ao empreendedor atendido. Este relatório deverá conter:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Devolutiva com texto padrão para cada um dos critérios avaliados e sugestões para que o empreendedor participe de algum tipo de capacitação no Sebrae, de cunho técnico ou comportamental. - O Caderno de Ferramentas, entregue neste momento, com planilhas de gestão, deve ser explicado em detalhes e com a profundidade necessária para apoiar o empresário. 	Programas Nacionais
49	Atendimento do produto Negócio a Negócio com recomendações de ações, que não estão em linha com a devolutiva e as soluções do Caderno de Ferramentas.	Programas Nacionais
50	Atendimento de novos clientes (que nunca foram atendidos pelo Negócio a Negócio) inferior a 15% (*ou 25%) do total de empreendimentos, não garantindo a renovação da carteira de clientes conforme a oxigenação empresarial verificada em 2014.	Programas Nacionais
51	Comprovação da prestação dos serviços juntos aos clientes, como também a não cobrança de nenhum valor pelas orientações prestadas. (Realizar contato com alguns clientes amostrados)	Programas Nacionais
52	Atendimentos a empresas que não sejam EPP, público-alvo do ALI.	Programas Nacionais
53	Atendimento de ALI (Agentes Locais de Inovação) a clientes com distância superior a 70KM de sua base em desacordo com o manual do programa (O ALI não poderá acompanhar empresas com distância superior a 70 km da sua base).	Programas Nacionais

ID TC	Transação Crítica	Processo
54	Atuação de ALI em período diferente da vigência da bolsa, recebida pelo CNPQ	Programas Nacionais
55	Incompatibilidade nos relatórios do SIACWEB para os atendimentos das metas físicas: <ul style="list-style-type: none"> • Cliente recebendo atendimento de 2 ou mais parceiros no mesmo dia e horário. • Recorrência de atendimento relacionado ao mesmo serviço e cliente. • Atendimentos em dias improváveis (dias não usuais). • Eventos com clientes insuficientes. • Registro de metas físicas (atendimentos) realizado no Sistema Informatizado da UF (SIAC) incompatível com a documentação suporte correspondente. 	Atendimento
56	Informações de atendimentos (quantidade de participantes, horas e ações) no Sistema Informatizado da UF (SIACWEB), em desacordo com as métricas registradas no SME - Sistema de Monitoramento Estratégico.	Atendimento
57	Informações de execução financeira no Sistema Informatizado da UF (RM, Microsiga, DataSul e Protheus), em desacordo com as métricas registradas no SME - Sistema de Monitoramento Estratégico.	Atendimento
58	Prestação de serviço de consultoria e/ou realização de eventos (palestras, oficinas, cursos e caravanas) registrados no Sistema Informatizado da UF com horas não condizentes com o objeto da contratação.	Atendimento
59	Planos de ação relacionados às recomendações da CGU, TCU, Auditoria Interna, Compliance (Integridade Corporativa) sem atendimento, bem como não utilização de sistema informatizado (Team Audit ou equivalente) para acompanhamento das recomendações.	Governança
60	Planos de auditoria não baseados em riscos, bem como não cumprimento das atividades definidas no Plano, considerando também trabalhos especiais demandados pela DIREX/Conselho ou não estabelecimento do PAAAI.	Governança
61	Não homologação de alterações no estatuto social dos SEBRAE/UFs pelo CDN, conforme estabelecido no Estatuto Social da UF's.	Governança

ID TC	Transação Crítica	Processo
62	Transferência de patrimônio às entidades com fins lucrativos ou não correlacionadas ao Sistema SEBRAE e/ou transferências internas entre áreas ou escritórios do SEBRAE em desacordo com as instruções normativas vigentes.	Governança
63	Viagens Internacionais não aderentes aos critérios estabelecidos na IN do SEBRAE UF (aprovação, número de diárias, prazo para prestação de contas, prazo para solicitação, relatórios e etc.).	Governança
64	Viagens Internacionais para eventos que não estão alinhados com as estratégias do Sistema SEBRAE, bem como não relacionados com a indústria ou economia local da Unidade Federativa.	Governança
65	Viagens Internacionais subsidiadas pelo SEBRAE à empresários sem uma definição clara dos critérios de seleção e divulgação para participação.	Governança
66	Viagens nacionais não aderentes aos critérios estabelecidos na IN do SEBRAE UF (aprovação, número de diárias, prazo para prestação de contas, prazo para solicitação, relatórios e etc.).	Governança
67	Ausência de reporte dos trabalhos de auditoria interna em seu inteiro teor às Presidências dos Conselhos Deliberativos por parte da Auditoria Interna.	Governança
68	Ausência de pauta mínima mandatória referente aos assuntos de Governança Corporativa (Gestão de Riscos, Compliance, Auditoria Interna, Trabalhos Especiais e Relatórios dos Órgãos Reguladores) nas reuniões do CDN/CDE, bem como endereçamento/ orientação dos aspectos identificados.	Governança
69	Procurações financeiras firmadas sem uma definição clara dos poderes outorgados e prazo de validade estipulado.	Governança
70	Nomeação de Conselheiros Fiscais sem os requisitos mínimos para as atribuições do cargo (experiência técnica e idoneidade moral, mediante a apresentação das informações, certidões e/ou documentos especificados pelo CDE), devidamente formalizados por resolução específica, observadas as normas que a respeito o CDN.	Governança

ID TC	Transação Crítica	Processo
71	Realização de eventos nacionais em desacordo com os procedimentos definidos na IN 26-04 - Eventos e/ou IN do SEBRAE UF, se houver.	Governança
72	Valores das ações dos projetos, executados no sistema RM, superiores aos valores orçados no sistema SGE.	Governança
73	Ausência da elaboração dos relatórios de mensuração e avaliação nos prazos estabelecidos no Manual de Programas, Projetos e Atividades, bem como as informações necessárias para refletir o trabalho realizado.	Governança
74	Saldo de gasto extra orçamentário sem a devida conciliação e documentação suporte.	Governança
75	Usuários do Sistema RM ou equivalente com acesso indevido para efetuar lançamento de carga orçamentária manualmente.	Governança

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - Interação dos Processos do Programa de integridade Corporativa

Figura 02 - Benefícios do Programa de Integridade Corporativa

Figura 03 - Linhas de Defesa

Figura 04 - Desenvolvimento de Políticas

Figura 05 - Exemplo de Matriz de Transação Críticas

Figura 06 - Modelo de Seção da Situação Atual do Relatório

Figura 07 - Modelo de Seção de Recomendação do Relatório

Figura 08 - Modelo de Sistema Métrico

Figura 09 - Modelo de Sistema Métrico (Continuação)

Figura 10 - Etapas Due Diligence

Figura 11 - Monitoramento do Grau de Aderência das UF's e do Sebrae/Nacional

Figura 12 - Benefícios do Monitoramento por Meio de Indicadores

GLOSSÁRIO

Antitruste – que impede ou restringe a formação de trustes, cartéis e combinações monopolísticas similares.

CDE – Conselho Deliberativo Estadual

CDN – Conselho Deliberativo Nacional

Céis – Cadastro Nacional de Empresas Inidôneas e Suspensas.

Cepim – Cadastro de Entidades sem Fins Lucrativos Impedidas.

CGU – Controladoria Geral da União

Compliance – cumprir, executar, satisfazer ou realizar o que lhe foi imposto, ou seja, estar em conformidade.

Control Sef Assessment – autoavaliação dos controles.

Controle Interno – políticas, procedimentos, atividades e mecanismos desenvolvidos para assegurar que os objetivos de negócios sejam atingidos e que eventos indesejáveis sejam prevenidos ou detectados e corrigidos.

COSO – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – organização sem fins lucrativos dedicada à melhoria de processos, principalmente pela aplicação da ética e pelo cumprimento dos controles internos.

Dashboards – painel de indicadores.

Direx – Diretoria Executiva

Due Diligence – processo de revisão, análise e/ou investigação das informações de uma organização com o intuito de validar e/ou corroborar oportunidades e riscos do negócio.

Follow up – Verificação da realização do planejado

Framework – Conjunto de conceitos usado para resolver um problema de um domínio específico

Gestão de riscos – processo contínuo estabelecido, direcionado e monitorado pela alta administração, aplicável em qualquer área do Sebrae e que contempla as atividades de identificar, analisar, avaliar, decidir sobre estratégias de resposta, planejar e executar ações para modificar, bem como monitorar e comunicar os riscos, com vistas ao efetivo alcance dos objetivos da instituição.

KPI (Key Performance Indicator) – ferramenta de gestão para realizar a medição e o consequente nível de desempenho e sucesso de uma organização ou de um determinado processo (Indicador de Desempenho).

KRI (Key Risk Indicator) – componentes do processo de monitoramento de riscos utilizados para fornecer indicadores antecipados ou atrasados de condições de risco em potencial (Indicadores Chave de Risco).

SEBRAE – Sebrae Nacional

SEBRAE UF – Unidades Estaduais

Sistema SEBRAE – SEBRAE + SEBRAE UF (Unidades nos Estados e no Distrito Federal)

Stakeholders – Partes Interessadas – parceiros, clientes, fornecedores, entidades e outros agentes que se relacionam com uma empresa

TCU – Tribunal de Contas da União

REFERÊNCIAS

Programas de Ética e Compliance: perspectivas e iniciativas para uma atuação estratégica – Deloitte

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). Melhores Práticas de Governança Corporativa.

A framework for compliance. Professional Standards Councils. LEC (Legal Ethics Complaince). Disponível em: <<http://www.lecnews.com>>.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). Programa de Integridade: diretrizes para empresas privadas.

HARVARD BUSINESS BRASIL. Os nove passos essenciais para fortalecer o compliance e a governança corporativa nas empresas.-Disponível em: <<http://hbrbr.uol.com.br/os-9-passos-essenciais-para-fortalecer-o-compliance-e-agovernanca-corporativa-nas-empresas/>>.

DELOITTE. Relatório da Análise das Instruções Normativas. Maio 2017.

Sumário Executivo – Fase II – Auxílio na Estruturação do Programa de Integridade Corporativa, de maio de 2017.

SEBRAE NACIONAL. <<http://www.SEBRAE.com.br>>

Estatuto Social do Sebrae/Nacional, de maio de 2009.

Regimento Interno do Comitê de Compliance.

SERPA, Alexandre Cunha. Compliance descomplicado, um guia simples e direto sobre programas de compliance.

FEBRABAN/ABBI. Documento consultivo: função de compliance. Disponível em: <<http://www.abbi.com.br/funcaodecompliance.html>>.

Lei n. 12.846, de 10 de agosto de 2013. Decreto n. 8.420, de 18 de março de 2015.

-COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO). Disponível em: <<http://www.coso.org/>>.

SISTEMA SEBRAE. Manual Geor: Programas Nacionais 2015.

Ética e compliance na construção – CBIC

Pesquisa Maturidade do Compliance no Brasil – 2017/2018 – KPMG

Guia Programas de Compliance – CADE – Conselho Administrativo de Defesa Econômica

Considerações sobre o Estatuto Jurídico das Empresas Estatais – Bemjamim Zymler

Código de Compliance Corporativo – Instituto Brasileiro de Direito e Ética Empresarial – IBDEE

Gerenciamento de riscos corporativos integrado com estratégia e performance – COSO e PwC

Guia de orientação para melhores práticas de Comitês de Auditoria – IBGC

Entendimento do controle interno federal sobre a gestão dos recursos das entidades do Sistema "S"- CGU

Referencial básico de gestão de riscos - TCU



Especialistas em pequenos negócios / 0800 570 0800 / sebrae.com.br