



RESOLUÇÃO CDN Nº. 387/2021

MANUAL DO PROGRAMA DE INTEGRIDADE CORPORATIVA – COMPLIANCE - DO SISTEMA SEBRAE

O CONSELHO DELIBERATIVO NACIONAL DO SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE, no uso das atribuições que lhe são conferidas pelo art. 14, inciso X, do Estatuto Social, e em face da deliberação aprovada, por unanimidade, ocorrida na 10ª Reunião Ordinária, realizada em 28 de outubro 2021,

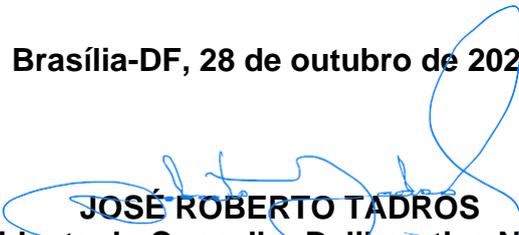
RESOLVE:

Art. 1º. Aprovar a atualização do Manual do Programa de Integridade Corporativa – Compliance - do Sistema SEBRAE que tem por objetivo nortear a instituição 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.

Art. 2º. A proposta enviada pelo Comitê de *Compliance* e Auditoria, por meio do texto consolidado no Anexo Único é parte integrante desta Resolução, independentemente de transcrição.

Art.3º. Esta Resolução entra em vigor nesta data, revogadas as disposições em contrário.

Brasília-DF, 28 de outubro de 2021.


JOSÉ ROBERTO TADROS
Presidente do Conselho Deliberativo Nacional





MANUAL DO PROGRAMA DE INTEGRIDADE CORPORATIVA – COMPLIANCE – DO SISTEMA SEBRAE





Manual do Programa de Integridade Corporativa – Compliance – do Sistema SEBRAE

©2021. 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

José Roberto Tadros

Chefe de Gabinete da Presidência do CDN

Evandro Santos Nascimento

Comitê Permanente de Compliance e Auditoria do CDN

Francilene Procópio Garcia – Coordenadora (CNI)

Cláudio Mendonça (Abase)

Ercílio Santinoni (Conampe)

Luiz Gastão Bittencourt (CNC)

Luiz Carlos Furtado Coelho (CACB)

Marcelo Porteiro (BNDES)

Diretor-Presidente

Carlos Melles

Diretora Técnica

Bruno Quick

Diretor de Administração e Finanças

Eduardo Diogo

Unidade de Auditoria

Interna Gerente

Marcelo Hallai Vieira

Gerente Adjunto

Iran Chuquer

Equipe Técnica

José Constantino de Bastos Jr

Manoel Antonio Vieira Alexandre

Carlos Berti Niemeyer

Cassiana Abritta



SUMÁRIO

Apresentação	04
Introdução	05
A Construção de um Programa de Integridade	08
Implementação de um Programa Efetivo de Integridade	08
Objetivo	11
Benefícios do Programa	12
Etapas do Programa	13
Etapa 1 - Documentação	17
Pilar 01 - Suporte da Alta Administração	17
Pilar 02 - Políticas e Procedimento	26
Pilar 03 - Código de Ética	29
Pilar 04 - Análise de Riscos	30
Etapa 2 – Aderência	34
Pilar 05 - Controles Internos	34
Etapa 3 – Tratamento	41
Pilar 06 - Planos de Ação	42
Pilar 07 – Ouvidoria	43
Pilar 08 - Investigações Internas	45
Pilar 09 - Due Diligence	46
Pilar 10 - Comunicação e Treinamento	48
Etapa 4 – Monitoramento	49
Pilar 11 – Monitoramento	49
Anexos	53
Anexo I - COSO ERM - Modelo de Análise de Riscos	54
Anexo II – Matriz de Transações Críticas – 2021	58
Anexo III – Normas Sistêmicas	67
Anexo IV – Legislação de Interesse	68
Anexo V – Descrição das Transações Críticas Monitoradas pelo Painel de Gestão em Rede	70
Lista de Figuras	81
Glossário	82
Referências	83

APRESENTAÇÃO

A primeira edição do Manual do Programa de Integridade Corporativa – Compliance – do Sistema SEBRAE data de 2018 e espelha o esforço da instituição, que completa 50 (cinquenta) anos em 2022, para incorporar à sua rotina a evolução das práticas da ética, da integridade e da conformidade como atributos obrigatórios.

A implantação deste Programa foi iniciada em 2015 por decisão do Conselho Deliberativo Nacional (CDN). Em função dele ocorreram, entre outras ações, a normatização de aspectos fundamentais para a melhoria da governança de riscos e controles, a institucionalização do Comitê de Ética; o aprimoramento de controles internos; a criação de comitês de compliance em todas as unidades estaduais; o fortalecimento da ouvidoria, com a incorporação da função de canal de denúncia; e a identificação de aspectos fundamentais para prevenção de riscos de não conformidade.

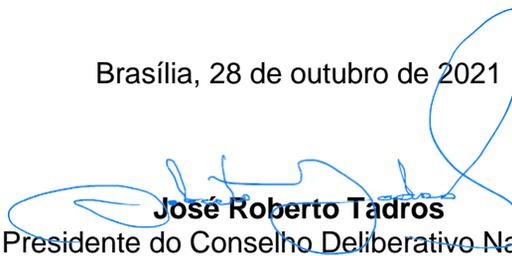
A sua evolução é constante e, portanto, a atualização da primeira edição do Manual do Programa de Integridade Corporativa – Compliance - do Sistema SEBRAE agora lançada está em linha com esse direcionamento.

Ele foi construído com o intuito de nortear a instituição 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.

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 programas, parcerias e ações.

Isso possibilitará o alcance do objetivo de reforçar o funcionamento 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, 28 de outubro de 2021



José Roberto Tadros
Presidente do Conselho Deliberativo Nacional

INTRODUÇÃO

01 Em 2014 entrou em vigor a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013 (Lei Anticorrupção), a qual estabelece que empresas, fundações e associações responderão civil e administrativamente por atos lesivos praticados em seu interesse ou benefício que atentem contra o patrimônio público, contra princípios da administração pública ou compromissos internacionais assumidos pelo Brasil. Essa 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.

Responsabilização da Pessoa Jurídica

Esta Lei dispõe sobre a responsabilidade objetiva administrativa e civil de **peessoas jurídicas**, pelos **atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira**.

Atos contra a Administração Pública (Nacional ou Estrangeira)

- **Prometer, oferecer ou dar** vantagem indevida a agente público, ou a terceira pessoa a ele relacionada.
- No tocante a licitações e contratos, **frustrar ou fraudar o caráter competitivo do processo licitatório**.
- Comprovadamente **financiar, custear, patrocinar** a prática dos atos ilícitos previstos nesta Lei.
- Comprovadamente **utilizar-se de interposta pessoa física ou jurídica para ocultar ou dissimular** seus reais interesses ou a identidade dos beneficiários dos atos praticados.
- **Dificultar investigação ou fiscalização** de agentes públicos, inclusive no âmbito de agências reguladoras e órgãos de fiscalização do sistema financeiro.

02 Essa legislação foi baseada em normas internacionais, como é o caso do FCPA – *Foreign Corruption Practice Act* (EUA), de 1977, na “Convenção da OCDE” (Convenção sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais) de 1997 e no *UK Bribery Act*, de 2011 (Reino Unido).

03 Para a regulamentação da Lei nº 12.846, foi editado o Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015, cujo artigo 41 conceitua o programa de integridade para os seus fins:

“Para fins do disposto neste Decreto, 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.”

04 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.”

05 Foi também no ano de 2014 que o Conselho Deliberativo Nacional – CDN - do SEBRAE iniciou ações para a implantação de seu programa de integridade – compliance, por meio da Decisão CDN nº 506, de 28 de agosto de 2014, que constituiu o Comitê de Compliance com o objetivo de propor modelo adequado ao Sistema SEBRAE.

Manual do Programa de Integridade Corporativa – Compliance – do Sistema SEBRAE

06 Em 28 de maio de 2015, a Decisão CDN n° 640 criou o Comitê Permanente de Compliance e Auditoria Externa, dando sequência aos trabalhos, estipulando que o órgão “deliberará sobre a formulação de modelos, acompanhará os trabalhos e proporá, quando necessário, alternativas que concorram para o melhor cumprimento da missão do SEBRAE, mediante elaboração de relatório a ser apresentado em reunião do CDN.”

07 Como resultado dos trabalhos do Comitê, ainda em 2015 o CDN instituiu o Programa de Integridade Corporativa – Compliance - do Sistema SEBRAE, doravante denominado Programa, visando identificar e mitigar riscos de gestão, considerando ainda as necessidades de:

- ✓ Proporcionar maior transparência na gestão do Sistema SEBRAE;
- ✓ Oferecer segurança nas operações e maior controle na aplicação dos recursos;
- ✓ Fortalecer a imagem institucional;
- ✓ Atuar em conformidade com as regulamentações internas e externas;
- ✓ Ter um melhor atendimento aos órgãos reguladores;
- ✓ Aperfeiçoar a governança corporativa do SEBRAE.

08 A partir do Programa foram concretizados 4 (quatro) ciclos anuais de auditoria de compliance em todas as unidades federativas com o desenvolvimento dos correspondentes planos de ação necessários e diversos outros avanços como, por exemplo, o fortalecimento do canal de Ouvidoria, a aprovação de um Código de Ética de todo o Sistema (criado pela Resolução CDN n° 289, de 31 de agosto de 2017), do Manual de Compliance do Sistema SEBRAE (julho de 2018), da Política de Patrocínio (criada pela Resolução CDN n° 305, de 25 de outubro de 2018) e dos Regulamentos de Sindicância (criado pela Resolução CDN n° 306, de 25 de outubro de 2018) e de Convênios (criado pela Resolução CDN n° 333, de 15 de agosto de 2019), além da instituição de comitês de compliance em todas as unidades federativas do SEBRAE e da institucionalização da utilização das chamadas matrizes de risco de convênios, aditivos de convênios e de patrocínios aplicáveis a todo instrumento correspondente, com análise mensal pelo CDN.

09 Objetivando a consolidação do Programa, o CDN a partir de 2019 passou a ter como foco instrumentalizar as unidades do Sistema para que passassem a conduzir as atividades de compliance. Duas iniciativas foram desenvolvidas para a concretização desses objetivos:

- 1) A aprovação de Política de Controles Internos do Sistema SEBRAE (criada pela Resolução CDN n° 351, de 27 de agosto de 2020), complementada pela aprovação do Regulamento de Auditoria Interna do Sistema SEBRAE (criado pela Resolução CDN n° 352, de 27 de agosto de 2020), com o objetivo de racionalizar as estruturas de governança em todas as unidades, de forma a eliminar sobreposições e distorções, reposicionar funções, redistribuir responsabilidades e organizar a atuação delas, contemplando mecanismos de identificação, avaliação e gerenciamento de riscos, destinados a ampliar a segurança quanto ao cumprimento das finalidades institucionais e a eficiência dos serviços do SEBRAE, visando a criação de valor para os seus clientes, bem como a promover a integridade, mediante a adoção de medidas e ações destinadas à prevenção, detecção e punição de desvios éticos, fraudes e atos de corrupção a partir da gestão de riscos para identificação prévia e tratamento dos mesmos, em apoio à boa governança, cujas discussões foram iniciadas na 4ª Reunião Ordinária do CDN realizada em 25 de abril de 2019 (1).
- 2) A elaboração e implementação do Projeto para Automatização de Testes das Transações Críticas do Programa – denominado Check Risk, visando apoiar o SEBRAE e os SEBRAE/UF na internalização do “compliance”, conforme Decisão CDN n° 1.073, de 23 de maio de 2019.

10 O mencionado Projeto implantado pela Diretoria Executiva do SEBRAE Nacional sob a denominação de Painel de Gestão em Rede, disponibiliza aos SEBRAE/UF os resultados da automatização de testes vinculados aos processos de pagamentos, compras e licitações, credenciamento, atendimento e pessoal, bem como viabiliza treinamento aos usuários. Todas os SEBRAE/UF aderiram ao projeto e, após uma fase de testes até o final de 2019, passaram a utilizar a ferramenta.

11 São automatizados 30 (trinta) testes que abrangem mais de 80% da execução orçamentária, enviando alertas das situações identificadas para os responsáveis pela tomada de decisão. Por meio do Projeto, espera-se garantir maior celeridade nas verificações dos demais testes constantes da Matriz de Transações Críticas, a partir do direcionamento local para análise de situações de risco de integridade ou conformidade.

Manual do Programa de Integridade Corporativa – Compliance – do Sistema SEBRAE

12 Consta-se o acerto da iniciativa do SEBRAE ao longo dos anos, pela visível expansão da utilização da boa prática do compliance em largas parcelas das empresas e instituições privadas, inclusive do Sistema S, como também do seu espraiamento na legislação aplicável à esfera pública, em várias vertentes.

13 De fato, na sequência da edição da legislação federal mencionada, diversos Estados e Municípios aprovaram leis que exigem a comprovação da existência de programas de compliance efetivos para a contratação com a Administração Pública.

14 A primeira delas é a Lei Estadual nº 7.753, de 17 de outubro de 2017, do Rio de Janeiro, que estabelece a exigência do Programa de Integridade às empresas que celebrarem contrato, consórcio, convênio, concessão ou parceria público-privado com a administração pública direta, indireta e fundacional do Estado.

15 Na mesma linha foram editadas, entre outras:

- a Lei nº 6.112, de 02 de fevereiro de 2018, do Distrito Federal,
- a Lei nº 20.489, de 10 de junho de 2019, do Estado de Goiás, e
- a Lei nº 16.722, de 09 de dezembro de 2019, do Estado de Pernambuco.

16 No âmbito federal também o chamado Estatuto das Estatais (Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016), previu a existência de diversos mecanismos de integridade, assim como a adoção obrigatória de regras de estruturas e práticas de gestão de risco e controle interno, como é o caso de área responsável pela verificação do cumprimento de obrigações e a adoção obrigatória de Código de Conduta e Integridade.

17 Mais recentemente duas novas legislações federais trazem referências aos programas de compliance:

- a Lei nº 13.848, de 25 de junho de 2019, chamada de Nova Lei das Agências Reguladoras, que impôs a adoção de práticas de gestão de riscos e de controle interno, bem como a necessidade de elaboração e divulgação de programa de integridade, com o objetivo de promover a adoção de medidas e ações institucionais destinadas à prevenção, à detecção, à punição e à remediação de fraudes e atos de corrupção; e
- a Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021, chamada de Nova Lei de Licitações, que, principalmente, fixa a obrigatoriedade de implantação de programa integridade pelo licitante vencedor em contratações de obras, serviços e fornecimentos de grande vulto.

18 Como prescreve a recente Política de Controles Internos do Sistema SEBRAE, que consolida o aprendizado e o direcionamento da instituição desde 2014, o Sistema SEBRAE está comprometido com a promoção dos elevados valores da ética, da integridade e da transparência na condução de suas ações, cultivando a credibilidade junto ao seu público e incentivando ações contínuas de conformidade com as normas internas e externas aplicáveis, bem como com a implementação e manutenção de uma estrutura de conformidade efetiva e consistente, provendo os recursos necessários para a sua adequada atuação (item 3 da Resolução CDN nº 351, de 27 de agosto de 2020).

19 Nesse sentido, sendo o Manual do Programa de Integridade Corporativa – Compliance – do Sistema SEBRAE de aplicação subsidiária no que se refere ao tema do compliance (item 7.2 da Resolução CDN nº 351, de 27 de agosto de 2020), a sua atualização e aprimoramento são indispensáveis para o alcance dos objetivos institucionais do SEBRAE, o que pretende com essa nova edição que teve a participação de várias instâncias do Sistema SEBRAE na sua elaboração.

20 Esse caráter participativo, ao fim, também representa o compromisso de todos os que fazem o SEBRAE com os avanços e aperfeiçoamentos institucionais necessários a assegurar a solidez e a respeitabilidade do Sistema SEBRAE para a sociedade e, em particular, para o seu público: as micro e pequenas empresas.

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.

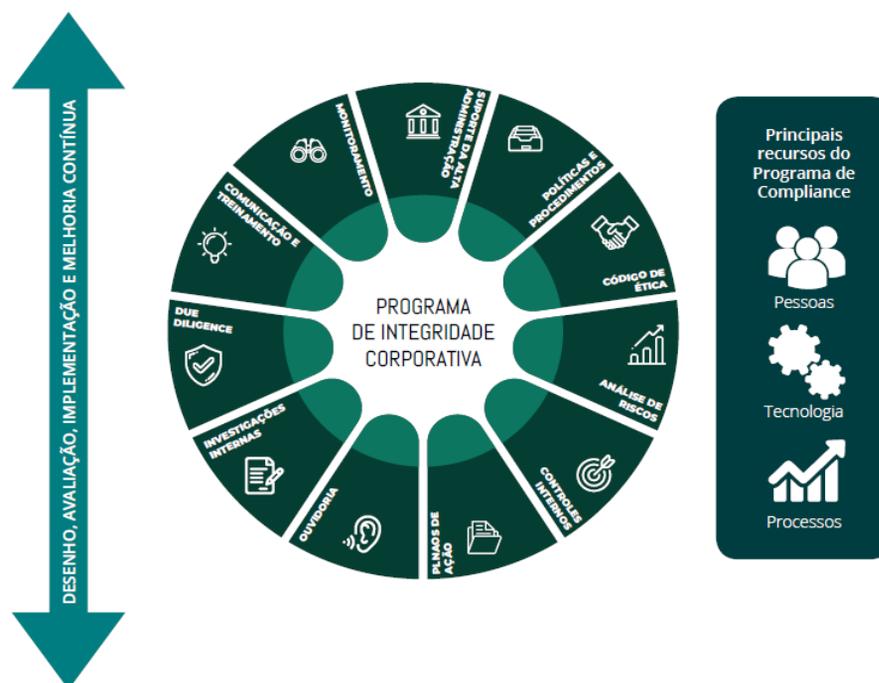
“Ser Compliance”: Conhecer as normas da organização, seguir os procedimentos recomendados, agir em conformidade e sentir quanto é fundamental a ética e a idoneidade em todas as nossas atitudes.



FEBRABAN/ ABBI

A CONSTRUÇÃO DE UM PROGRAMA DE INTEGRIDADE

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



IMPLEMENTAÇÃO DE UM EFETIVO PROGRAMA DE COMPLIANCE

22 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 Deliberativos, Fiscais e das Diretorias Executivas e executados pelos gestores operacionais, sempre buscando a mitigação dos riscos específicos enfrentados pela organização.

Manual do Programa de Integridade Corporativa – Compliance – do Sistema SEBRAE

23 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 instituição, sendo eles:

- **Suporte dos Conselhos e da Diretoria Executiva com a implementação e o cumprimento efetivo do Programa de Integridade Corporativa.**

Nesse sentido, como exemplo, o Regimento Interno do Comitê Permanente de Compliance e Auditoria do CDN, assim dispõe:

“Art. 7º. Compete ao Comitê Permanente de Compliance e Auditoria do SEBRAE:

I - manifestar-se perante o CDN sobre as questões referentes ao Programa de Integridade Corporativa - Compliance, às auditorias e demais componentes do sistema de controles internos, no âmbito do Sistema SEBRAE;

II - manter o CDN informado das ações que desenvolver no tocante ao monitoramento do cumprimento das diretrizes, políticas, estratégias e medidas relacionadas aos temas previstos no inciso I e ao atendimento da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais - LGPD;

III – sem prejuízo das competências do SEBRAE e do Sistema SEBRAE, monitorar a transparência, inclusive por meio da análise de relatórios de exceções e aprovação de planos de ação para a sua solução, discussão sobre novos cenários legais e tecnológicos e da proposição da melhoria contínua das ações de transparência no Sistema SEBRAE;

IV - manifestar-se sobre os relatórios emitidos pelas Auditorias, pela Comissão de Ética e pela Ouvidoria do SEBRAE;

V - identificar novas tendências de modernização das atividades de Auditoria e de Compliance e, se for o caso, reportá-las ao CDN, emitindo juízo a respeito de sua adoção pelo Sistema SEBRAE;

VI - apresentar ao CDN, a cada trimestre, ou quando este solicitar, relatório sucinto acerca das ações desenvolvidas, contendo inclusive as recomendações que entender pertinentes;

VII - propor a realização de treinamentos periódicos para os colaboradores do Sistema SEBRAE, de modo a criar e solidificar nesse sistema uma cultura interna de Compliance;

VIII - prestar auxílio à Comissão de Ética quando necessário;

IX - exercer outras atribuições que lhe sejam atribuídas pelo CDN, que guardem conexão com as atribuições previstas nos incisos anteriores e, de modo geral, com a adequada aplicação dos recursos do Sistema SEBRAE.

- **Políticas e procedimentos alinhados com a estratégia da organização e os objetivos estratégicos e assegurada pelos órgãos dos Conselhos.**

Desde o início do Programa, foram aprovadas as seguintes Normas Sistêmicas:

- ✓ Código de Ética do Sistema SEBRAE - Resolução CDN nº 289, de 31 de agosto de 2017, complementado pela Resolução CDN nº 290, de 28 de setembro de 2017;
- ✓ **Critérios para Assegurar a Rotatividade das Empresas de Auditoria Independente - Resolução CDN nº 293, de 22 de fevereiro de 2018;**
- ✓ Normas e Procedimentos sobre o Registro de Preço do Sistema SEBRAE - Resolução CDN nº 297, 22 de março de 2018;
- ✓ Política de Patrocínio do Sistema SEBRAE - Resolução CDN nº 305, de 25 de outubro de 2018;
- ✓ Regulamento de Sindicância do Sistema SEBRAE - Resolução CDN nº 306, de 25 de outubro de 2018;
- ✓ Regulamento de Convênios do Sistema SEBRAE - Resolução CDN nº 333, de 15 de agosto de 2019;

Manual do Programa de Integridade Corporativa – Compliance – do Sistema SEBRAE

- ✓ Política de Transparência do Sistema SEBRAE – Resolução CDN n° 334, de 15 de agosto de 2019, atualizada pela Resolução CDN n° 379, de 24 de junho de 2021;
 - ✓ Política de Classificação da Informação do Sistema SEBRAE – Resolução CDN n° 335, de 15 de agosto de 2019;
 - ✓ Política de Controles Internos do Sistema SEBRAE – Resolução CDN n° 351, de 27 de agosto de 2020;
 - ✓ Regulamento de Auditoria Interna do Sistema SEBRAE – Resolução CDN n° 352, de 27 de agosto de 2020;
 - ✓ Política de Gestão de Dados Pessoais do Sistema SEBRAE – Resolução - Resolução CDN n° 356, de 25 de novembro de 2020;
 - ✓ Política de Privacidade e Tratamento de Dados Pessoais do Sistema SEBRAE - Resolução CDN n° 357, de 25 de novembro de 2020;
 - ✓ Política de Segurança da Informação e Comunicação do Sistema SEBRAE - Resolução CDN n° 358, de 25 de novembro de 2020;
 - ✓ Política de Governança de Proteção de Dados Pessoais e Privacidade do Sistema SEBRAE – Resolução CDN n° 370, de 29 de abril de 2021;
 - ✓ Política de Gestão de Incidentes com Violação de Dados Pessoais do Sistema SEBRAE - Resolução CDN n° 371, de 29 de abril de 2021.
- **Análise geral dos riscos inerentes aos processos de negócio da Entidade.**

Já no ano de 2017 foi elaborada a primeira Matriz de Transações Críticas do Programa de Integridade – Compliance - do Sistema SEBRAE constante da primeira edição deste Manual. Nessa revisão do Manual em 2021, a Matriz foi atualizada e integrada como seu Anexo II.

De se ressaltar que a Política de Controles Internos do Sistema SEBRAE, que passa a ser obrigatória a partir de janeiro de 2023, estabelece que compete à Diretoria Executiva do SEBRAE elaborar e apresentar ao CDN o Mapa de Riscos do Sistema SEBRAE, bem como suas atualizações e à Diretoria Executiva do SEBRAE/UF elaborar e apresentar ao CDE o Mapa de Riscos do SEBRAE UF, de natureza complementar ao Mapa de Riscos do Sistema SEBRAE, quando necessário.

- **Utilização de Código de Ética que contemple todos os públicos que interagem com a organização.**

O Código de Ética do Sistema SEBRAE foi criado pela Resolução CDN n° 289, de 31 de agosto de 2017, e complementado pela Resolução CDN n° 290, de 28 de setembro de 2017.

- **Controles internos que gerenciam os procedimentos que envolvam o Programa de Integridade Corporativa.**

A Política de Controles Internos do Sistema SEBRAE, prevê sobre esse ponto o seguinte:

“6.7. COMPLIANCE

As funções que competem ao compliance podem ser desempenhadas por unidade criada para esse fim, ou então por pessoa, pessoas ou unidades existentes na estrutura do SEBRAE ou SEBRAE UF, dependendo de definição da Diretoria Executiva respectiva.

6.7.1. RESPONSABILIDADES

Compete ao Compliance:

Manual do Programa de Integridade Corporativa – Compliance – do Sistema SEBRAE

A. estruturar, implementar, gerir e disseminar o Programa de Compliance, tendo como base o Manual do Programa de Integridade Corporativa – Compliance – do Sistema SEBRAE; B. disseminar a Política de Controles Internos; C. verificar a aderência da estrutura organizacional e dos processos, produtos e serviços às leis, normativos, políticas e diretrizes internas e demais regulamentos aplicáveis; D. auxiliar as áreas de negócio na análise de suas estruturas, produtos e serviços, a fim de alinhá-los à estrutura normativa interna; E. atuar de forma independente e autônoma, de modo a garantir a imparcialidade em todas as suas atividades e reportar à Diretoria Executiva, caso algo interfira em sua independência; F. compartilhar com a Auditoria Interna e com a unidade responsável pelos Controles Internos toda informação recebida, internamente ou por qualquer outro meio, sobre fatos relacionados à esta Política sujeitos à investigação interna.”

- **Canal de denúncia com acesso a todos os integrantes da instituição, terceirizados e clientes.**
O Código de Ética do Sistema SEBRAE, criado pela Resolução CDN n° 289, de 31 de agosto de 2017, prevê que o Sistema SEBRAE manterá canal de Ouvidoria, que poderá ser acessado via Portal do SEBRAE, para receber as questões referentes ao Código de Ética, sendo que as manifestações também serão recebidas por correio eletrônico, telefone, carta e pessoalmente, bem como que denúncias recebidas por meio de outros canais deverão ser encaminhadas à Ouvidoria para registro em sistema informatizado e devido tratamento (artigos 18 e 19)
- **Construção de planos de ação a partir das não conformidades encontradas.**
- **Investigações Internas (sindicância), com responsabilização claramente articulada e atribuída aos responsáveis pelos resultados identificados.**
- **Realização de Due Diligence nos parceiros contratados pela entidade.**
- **Realização de treinamentos e utilização de canais de comunicação de forma que todos os integrantes da Entidade tenham conhecimento e entendam a importância do Programa de Compliance.**
- **Utilização de mecanismos de monitoramento, revisão, medição, auditoria e reporte do Programa de Integridade Corporativa.**

OBJETIVO

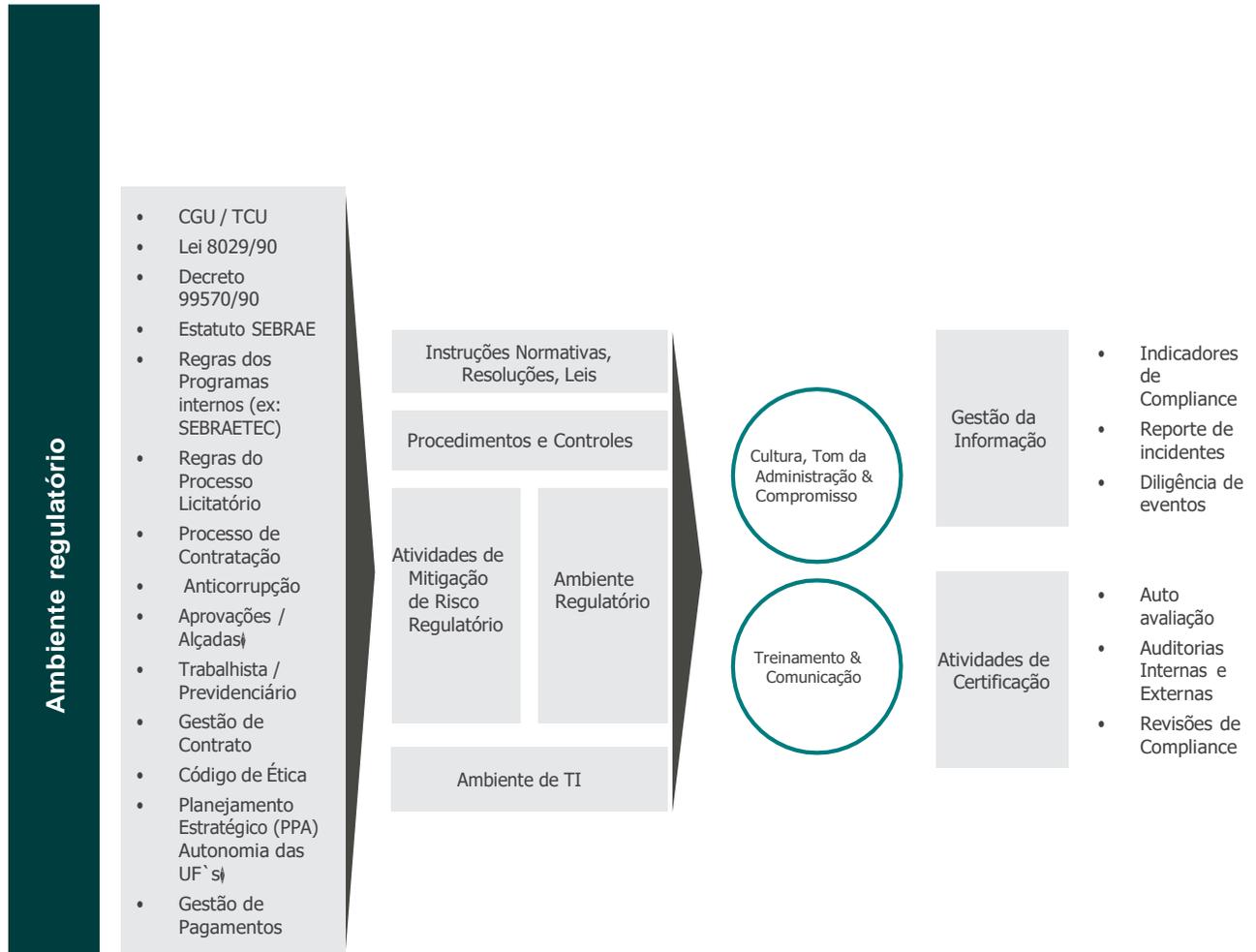
24 O Programa de Integridade Corporativa é importante para a análise e a mitigação de riscos de não conformidade e fraudes e visa ao aperfeiçoamento das operações e à proteção da reputação da entidade, com dispositivos que irão dar suporte às diretrizes estratégicas da organização e garantir sua boa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

25 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 por meio da análise do ambiente de controles existentes, tendo como foco principal sua conformidade às normativas internas e às leis aplicáveis à instituição.

26 Adicionalmente, o Programa de Integridade Corporativa visa identificar oportunidades de melhoria 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.

27 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 instituição 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

28 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 instituição.

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

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

Figura 2 – Benefícios do Programa de Integridade Corporativa



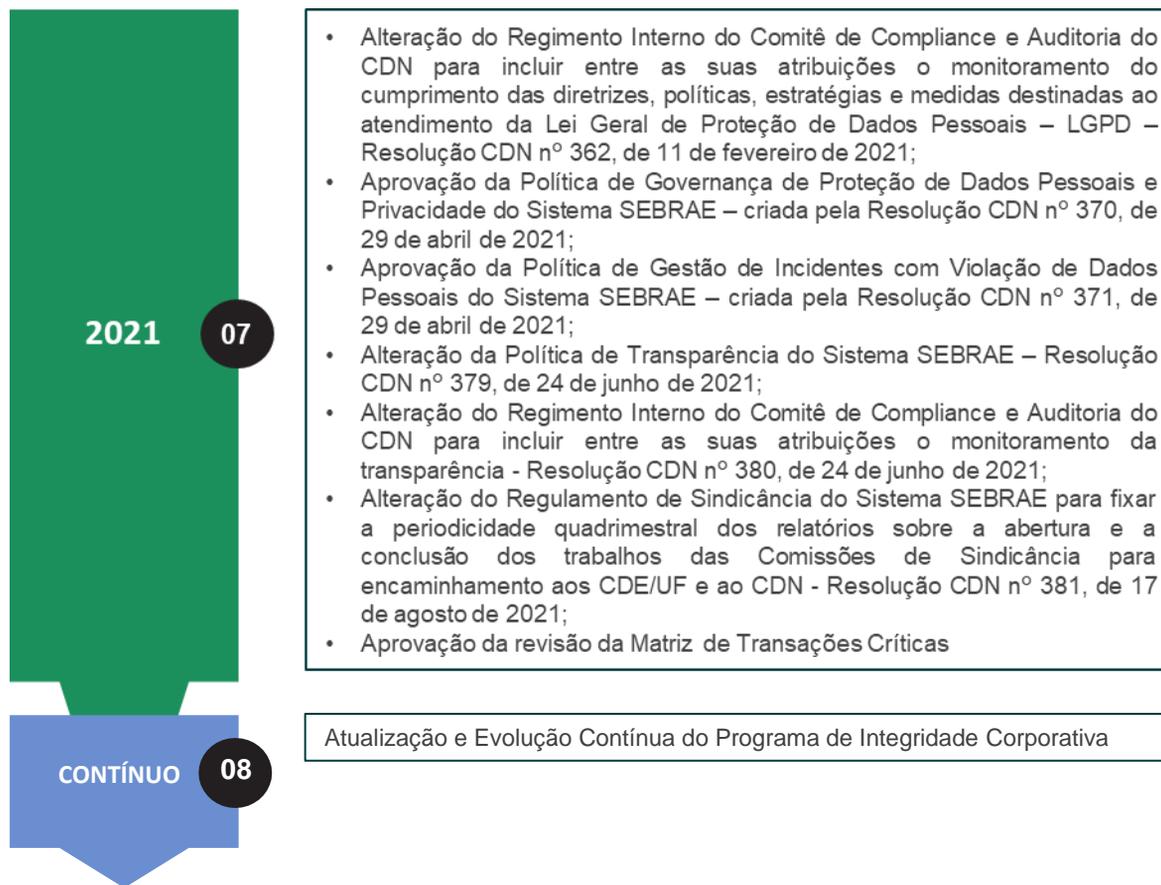
ETAPAS DO PROGRAMA

31 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.

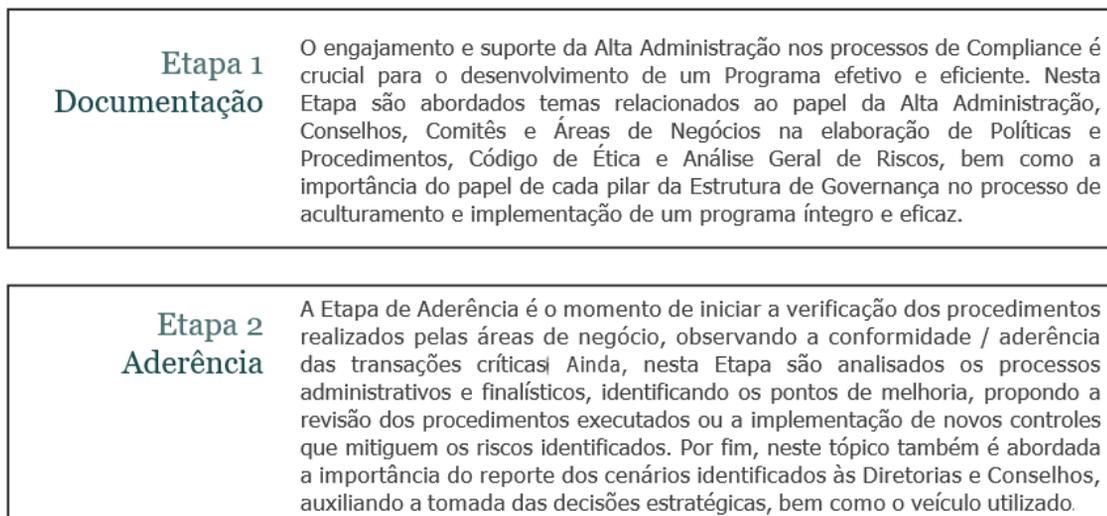
32 No caso do Sistema SEBRAE é importante registrar o histórico da sua evolução:



Resolução CDN nº 387/2021, de 28 de outubro de 2021.



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



**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

34 O Programa de Integridade Corporativa – Compliance do 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 instituição; a realização de negócios em compliance e o assessoramento aos Conselhos e às Diretorias Executivas para que não tomem decisões em não compliance



ETAPA 1

DOCUMENTAÇÃO

35 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.

36 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.

37 Na primeira etapa do Programa de Compliance, intitulada “Documentação” 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.

PILAR 01 - SUPORTE DA ALTA ADMINISTRAÇÃO

38 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 inexecutável.

39 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.

40 Os integrantes dos Conselhos e os diretores executivos 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 instituição na operacionalização dos processos de maneira ética e confiável.

41 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.

42 É recomendado que as reuniões do CDN e dos CDE tenham pauta periódica sobre o registro das ações dos respectivos Comitês de Compliance.

43 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 a sua plena efetividade.

ESTRUTURA DE GOVERNANÇA DO SISTEMA SEBRAE

44 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.

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

46 O ambiente de controles internos e a avaliação 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.

47 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.

48 Em 29 de agosto de 2020 foi aprovada a Política de Controles Internos do Sistema SEBRAE, que estabelece os papéis, responsabilidades, garantias e linhas de reporte de cada colaborador e instância.

49 Segundo ela, cada pessoa na organização tem uma parcela de responsabilidade no sistema de controles internos e deve receber sobre isso uma mensagem clara das instâncias de governança e da Alta Administração (item 6 da Política).

50 Assim, segundo a Política de Controles Internos, a Alta Administração, as unidades de negócio, o Compliance, o Controle Interno, e a Auditoria Interna, considerando as práticas citadas, formam as três Linhas do Sistema SEBRAE. Atuando em conjunto, as Linhas são responsáveis por acompanhar desde o direcionamento estratégico, passando pelo monitoramento e pela avaliação dos riscos, até a implantação de melhorias para a sua mitigação. A estrutura de governança está sujeita à avaliação independente de auditoria externa, bem como dos órgãos de controle.

Figura 3 – Linhas de Defesa

O Modelo das Três Linhas do The IIA



51 As atividades do Compliance, portanto, 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

52 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, e possuem as seguintes características:

1. O CDN, responsável pela supervisão do Programa de Integridade e pelo acompanhamento do Mapa de Riscos do Sistema SEBRAE e da implementação da função de compliance prevista na Política de Controles Internos do Sistema SEBRAE (item 6.1), será dotado dos recursos necessários para o desempenho de suas atribuições de forma eficaz.
2. As atividades de supervisão do Programa de Integridade são exercidas diretamente pelo Comitê Permanente de Compliance e Auditoria do CDN, constituído unicamente por Conselheiros Deliberativos Nacionais, com independência e atribuições específicas para esse objetivo, previstas em seu regimento interno, com periódico reporte ao CDN.
3. **São atribuições do Comitê Permanente de Compliance e Auditoria do CDN (Regimento Interno):**
 - a) manifestar-se perante o CDN sobre as questões referentes ao Programa de Integridade Corporativa - Compliance, às auditorias e demais componentes do sistema de controles internos, no âmbito do Sistema SEBRAE;
 - b) manter o CDN informado das ações que desenvolver no tocante ao monitoramento do cumprimento das diretrizes, políticas, estratégias e medidas relacionadas aos temas previstos na alínea anterior e ao atendimento da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais - LGPD;
 - c) sem prejuízo das competências do SEBRAE e do Sistema SEBRAE, monitorar a transparência, inclusive por meio da análise de relatórios de exceções e aprovação de planos de ação para a sua solução, discussão sobre novos cenários legais e tecnológicos e da proposição da melhoria contínua das ações de transparência no Sistema SEBRAE;
 - d) manifestar-se sobre os relatórios emitidos pelas Auditorias, pela Comissão de Ética e pela Ouvidoria do SEBRAE;
 - e) identificar novas tendências de modernização das atividades de Auditoria e de Compliance e, se for o caso, reportá-las ao CDN, emitindo juízo a respeito de sua adoção pelo Sistema SEBRAE;
 - f) apresentar ao CDN, a cada trimestre, ou quando este solicitar, relatório sucinto acerca das ações desenvolvidas, contendo inclusive as recomendações que entender pertinentes;
 - g) propor a realização de treinamentos periódicos para os colaboradores do Sistema SEBRAE, de modo a criar e solidificar nesse sistema uma cultura interna de Compliance;
 - h) prestar auxílio à Comissão de Ética quando necessário;
 - i) exercer outras atribuições que lhe sejam atribuídas pelo CDN, que guardem conexão com as atribuições previstas nos itens anteriores e, de modo geral, com a adequada aplicação dos recursos do Sistema SEBRAE.
4. Os Conselhos Deliberativos Estaduais – CDE - são responsáveis por apoiar a implementação da função de compliance, conforme previsão da Política de Controles Internos (item 6.2) e acompanhar o Mapa de Riscos do SEBRAE/UF ou, na sua ausência, o Mapa de Riscos do Sistema SEBRAE.
5. O Comitê de Compliance do CDE é o responsável por apoiar o Conselho Estadual no desempenho de suas atribuições, devendo ser assegurada a existência de estrutura e mecanismos que possibilitem sua execução, além de manter o CDE informado sobre os relevantes temas de não aderência.
6. O Conselho Fiscal do SEBRAE supervisiona as atividades relacionadas aos controles internos no âmbito do Sistema SEBRAE e do SEBRAE, incluindo as funções de compliance, no que concerne aos seus deveres estatutários.

O Conselho Fiscal do SEBRAE UF monitora o tratamento das inconformidades apontadas em âmbito local, bem como, no caso da Unidade de Auditoria Interna estar vinculada ao CDE no SEBRAE UF, concorrentemente supervisiona as atividades desenvolvidas (item 6.3).

7. As funções que competem ao compliance no nível da execução serão desempenhadas por unidade criada para esse fim, ou então por pessoa, pessoas ou unidades existentes na estrutura do SEBRAE ou SEBRAE UF, dependendo de definição da Diretoria Executiva respectiva (item 6.7).
- A função de Compliance no âmbito da Diretoria Executiva do SEBRAE ou no SEBRAE/UF deve (item 6.7.1):
- a) estruturar, implementar, gerir e disseminar o Programa de Compliance, tendo como base o Manual do Programa de Integridade Corporativa – Compliance – do Sistema SEBRAE;
 - b) disseminar a Política de Controles Internos;
 - c) verificar a aderência da estrutura organizacional e dos processos, produtos e serviços às leis, normativos, políticas e diretrizes internas e demais regulamentos aplicáveis;
 - d) auxiliar as áreas de negócio na análise de suas estruturas, produtos e serviços, a fim de alinhá-los à estrutura normativa interna;
 - e) atuar de forma independente e autônoma, de modo a garantir a imparcialidade em todas as suas atividades e reportar à Diretoria Executiva, caso algo interfira em sua independência;
 - f) compartilhar com a Auditoria Interna e com a unidade responsável pelos Controles Internos toda informação recebida, internamente ou por qualquer outro meio, sobre fatos relacionados à Política de Controles Internos sujeitos à investigação interna (1).
8. Todos os colaboradores deverão agir em conformidade com as leis, os regulamentos e os normativos internos aplicáveis ao escopo de suas atribuições, bem como seguir o Código de Ética, os valores e as crenças do Sistema SEBRAE.

APOIO AO PROGRAMA DE COMPLIANCE

53 É recomendado que os Conselhos Deliberativos possuam, além do Comitê de Compliance, profissional capacitado para gerenciamento dos procedimentos relacionados ao monitoramento/acompanhamento do Programa de Integridade e demais atribuições relacionadas.

INTERAÇÃO DO COMPLIANCE COM OS PROCESSOS DO SEBRAE

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

55 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.

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

57 A seguir são apresentados algumas das principais interações entre unidades de negócios com a área de Compliance, a título de exemplo.

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 reporte 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 os responsáveis pelo Compliance quando da identificação de deficiências de controles internos (gaps) que endereçam riscos de Compliance.

Revisa a materialidade da instituição, 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 na instituição.

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 instituição.

Oferece reforço em relação à aderência às normas internas da instituição (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 relacionadas ao Código 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 instituição.

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 na instituição.

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.

Fornecer dados acerca do arcabouço regulatório da instituição.

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

CONCLUSÃO DO PILAR SUPORTE DA ALTA ADMINISTRAÇÃO

58 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.

59 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 entidade, 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

60 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.

61 A função 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.

62 Serão contextualizados os principais documentos normativos que compõem o arcabouço documental do Sistema SEBRAE.

ESTATUTO SOCIAL

63 O Estatuto Social do SEBRAE é o documento normativo interno mais importante do Sistema SEBRAE, o qual foi estabelecido em consonância com a Lei nº 8.029, de 12 de abril de 1990, e alterações posteriores, regulamentada pelo Decreto nº 99.570, de 9 de outubro de 1990.

REGIMENTO INTERNO

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

65 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

66 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. O Regulamento de Licitações do Sistema SEBRAE tem como referência a Lei nº.8.666 de 21 de junho de 1993.

67 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

68 No Sistema SEBRAE, esses documentos têm a finalidade de estabelecer critérios, organizar e disciplinar os procedimentos dos processos de negócio.

69 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. A lista das normas sistêmicas encontra-se no Anexo III.

PROGRAMAS NACIONAIS

70 Os Programas Nacionais foram definidos para atender às estratégias do Sistema SEBRAE, direcionando ações e recursos no provimento dos objetivos institucionais.

SISTEMAS DE GESTÃO

71 O Sistema SEBRAE utiliza vários sistemas de gestão para atender aos processos relacionados ao Sebraetec, Empretec, SGE, entre outros. Sua utilização deve obedecer aos regulamentos e as orientações – cada um de acordo com suas especificidades – para um eficiente e eficaz controle dos aspectos administrativos, financeiros, operacionais.

LEI GERAL DE PROTEÇÃO DE DADOS

72 O Sistema SEBRAE está em processo de implementação das ações necessárias para atender todas as disposições da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), garantindo assim a mitigação dos riscos de segurança e tratamento dos dados Pessoais sob a guarda do SEBRAE. Para tanto foram aprovadas as Políticas Nacionais relacionadas ao tema, criadas as estruturas de Governança, nomeados os Encarregados de Dados Pessoais/DPO (Nacional e nos 27 Estados), estes com a missão de realizar ações para garantir o processo de adequação à LGPD, atuar como canal de comunicação entre o SEBRAE, os titulares dos dados e a Autoridade Nacional de Proteção de Dados (ANPD) além de manter a alta direção informada sobre situações e necessidades relacionadas ao tema proteção de dados e privacidade.

73 O processo de adequação à LGPD é cíclico e ao final de cada ciclo os riscos ligados à proteção dos dados pessoais e privacidade serão tratados em um processo exclusivo na Matriz de Transações Críticas. Este processo exclusivo tem como objetivo garantir a privacidade dos titulares por meio da adoção de medidas, salvaguardas e mecanismos de mitigação de riscos identificados pelos Encarregados de Dados Pessoais/DPO no SEBRAE Nacional e nos Estados.

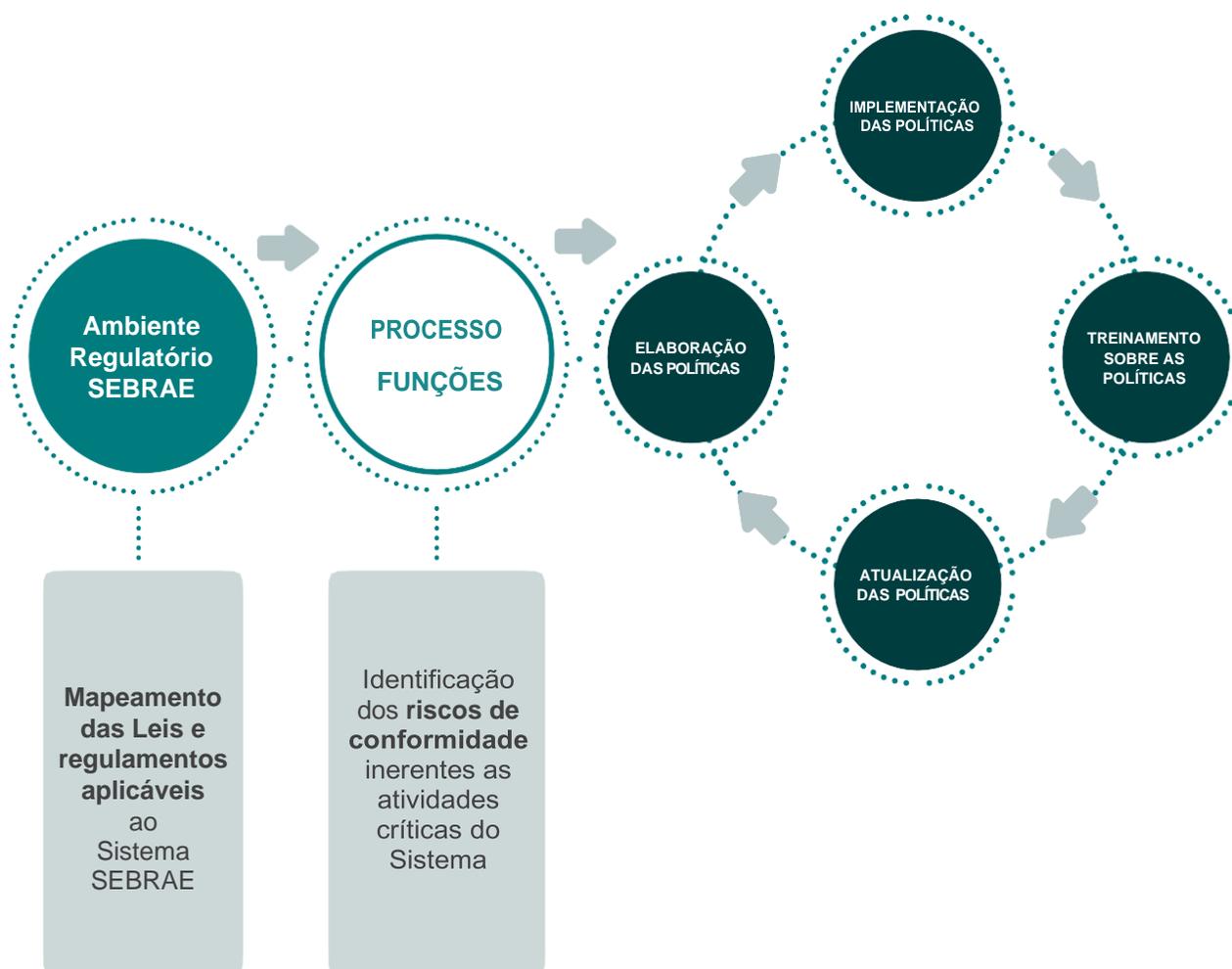
74 Cada Encarregado de Dados Pessoais/DPO Estadual, após mapear os riscos à privacidade, deverá reportar tais riscos, no prazo de 7 (sete) dias da conclusão do mapeamento, à instância de governança local e, após validação, que deve ocorrer no prazo de 30 (trinta) dias, reportar ao DPO Nacional, que por sua vez deverá consolidar em um único relatório contendo os riscos no âmbito do Sistema SEBRAE que será encaminhado ao Encarregado de Compliance do SEBRAE.

ATIVIDADES RELATIVAS AO PILAR POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS

75 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 Políticas, Instruções Normativas e outros documentos normativos, 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

76 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, bem como as regulamentações vigentes.

77 Nesse sentido, a função de Compliance deve estar atenta aos principais meios de divulgação de leis ou outros atos normativos que tragam impacto para as atividades e controles 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

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

79 O Sistema SEBRAE possui um Código de Ética que orienta colaboradores, diretores, conselheiros, fornecedores e parceiros em 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 clientes, governo e sociedade.

80 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.

81 A Ouvidoria do SEBRAE disponibiliza aos colaboradores, parceiros e fornecedores versões customizadas sobre os deveres do Código de Ética.

82 Além disso, a Universidade Corporativa do SEBRAE disponibiliza o curso “Código de Ética do SEBRAE”, que tem como objetivo abordar os conceitos de ética e moral, refletindo sobre o comportamento ético na vida profissional, bem como uma abordagem das diversas formas para o aprimoramento dos relacionamentos interpessoais. Busca-se ainda demonstrar como os códigos são desenvolvidos abrangendo os valores e condutas que devem ser praticados no ambiente de trabalho.

83 Busca-se que ao realizar o curso o colaborador seja capaz de compreender melhor a importância da integração dos valores essenciais para a prática de uma conduta ética no ambiente de trabalho, proporcionando atitudes e responsabilidades que os colaboradores devem possuir uns com os outros, mediante clientes, fornecedores, parceiros, governo e a sociedade de uma forma geral.

84 Principais assuntos do conteúdo:

- Abrangência e princípios de conduta profissional esperada pelo SEBRAE;
- Deveres e direitos definidos pelo Código de Ética;
- Vedações (ações/conduitas proibidas) no âmbito de trabalho;
- Comissão de Ética e suas atribuições regulamentadas em um regime interno;
- Ouvidoria e sua importância como canal de atendimento para aqueles que denunciam a violação do Código de Ética;
- Disposições finais sobre o Código de Ética.

85 A Comissão de Ética é órgão permanente, presente em todas as unidades federativas do Sistema SEBRAE, constituída por, no mínimo, três empregados indicados pela Diretoria Executiva entre ocupantes de cargo de confiança, sendo um deles o Ouvidor.

86 Nos termos do Código de Ética, a Comissão de Ética analisará as questões recebidas da Ouvidoria, referentes ao Código de Ética, com seriedade e imparcialidade, sempre na busca da melhor solução para as situações apresentadas.

87 São atribuições da Comissão:

- Subsidiar as lideranças com informações sobre princípios, normas e procedimentos relativos ao Código de Ética;
- Analisar fato ou conduta considerados passíveis de infringir princípio ou norma ético-profissional e se pronunciar, por escrito, emitindo parecer;
- Responder a consultas e tirar dúvidas quanto à interpretação das normas deste Código;
- Estabelecer critérios para casos não previstos no Código;
- Recomendar à respectiva Diretoria do SEBRAE a adoção de normas complementares ou a revisão das disposições deste Código, para seu aprimoramento constante;
- Registrar propostas e pareceres por escrito, em ata, e manter em arquivo documentos e registros dos procedimentos adotados em cada caso; e
- Encaminhar à Diretoria do respectivo SEBRAE, ou ao respectivo Conselho Deliberativo, no caso de dirigentes ou conselheiros, sugestões das medidas propositivas, ou punitivas, quando do descumprimento às disposições do Código, nos termos dos normativos do SEBRAE, e/ou da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT.

88 A formalização de participação no curso sobre o Código de Ética do Sistema SEBRAE deve ser arquivada e ser considerada, preferencialmente, como diferencial para as etapas de reconhecimento funcional e como elemento de progressão na carreira.

CONCLUSÃO DO PILAR CÓDIGO DE ÉTICA

89 É imprescindível que haja divulgação constante do Código de Ética, bem incentivo para que os colaboradores realizem o curso disponibilizado pela Universidade Corporativa, além da promoção de treinamentos e campanhas específicas, caso necessários para tratar de aspectos de esclarecimento detectados pela atuação da Ouvidoria e da Comissão de Ética.

90 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

91 Risco é o efeito da incerteza causada por influências e fatores internos e externos sobre o atingimento dos objetivos da instituição. A adequada gestão dos riscos é uma atividade essencial para a sua mitigação.

92 Anualmente o SEBRAE realiza a avaliação de riscos dos objetivos estratégicos e demais, formando o Mapa de Riscos do Sistema SEBRAE. Na construção deste Mapa são ouvidos, no mínimo, os Conselheiros, Diretores e gerentes das áreas de negócio e são apontados os riscos prioritários para a organização, bem como a estratégia adotada em cada situação: mitigar, aceitar, evitar ou compartilhar.

93 A Política de Controles Internos do Sistema SEBRAE disciplina a elaboração e o acompanhamento do Mapa de Riscos do Sistema SEBRAE e do Mapa de Riscos do SEBRAE/UF.

94 Uma das categorias de riscos mais relevantes e que precisa ser monitorada permanentemente são os riscos de Compliance, levando em consideração a exposição do Sistema SEBRAE quanto à vulnerabilidade e ao impacto destes.

95 O Mapa de Riscos do Sistema SEBRAE deve contemplar necessariamente os riscos estratégicos e os riscos de compliance previstos na Matriz de Transações Críticas (Anexo II), sem prejuízo de outros identificados como relevantes.

96 Embora todos sejam responsáveis pela mitigação 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.

97 O processo de levantamento e atualização dos riscos de Compliance inicia pela identificação dos principais processos que envolvam o maior grau de risco. Para tanto, devem ser realizadas reuniões com os stakeholders da organização. Por conseguinte, os riscos devem ser documentados e apresentados aos Conselhos Deliberativos e às Diretorias Executivas.



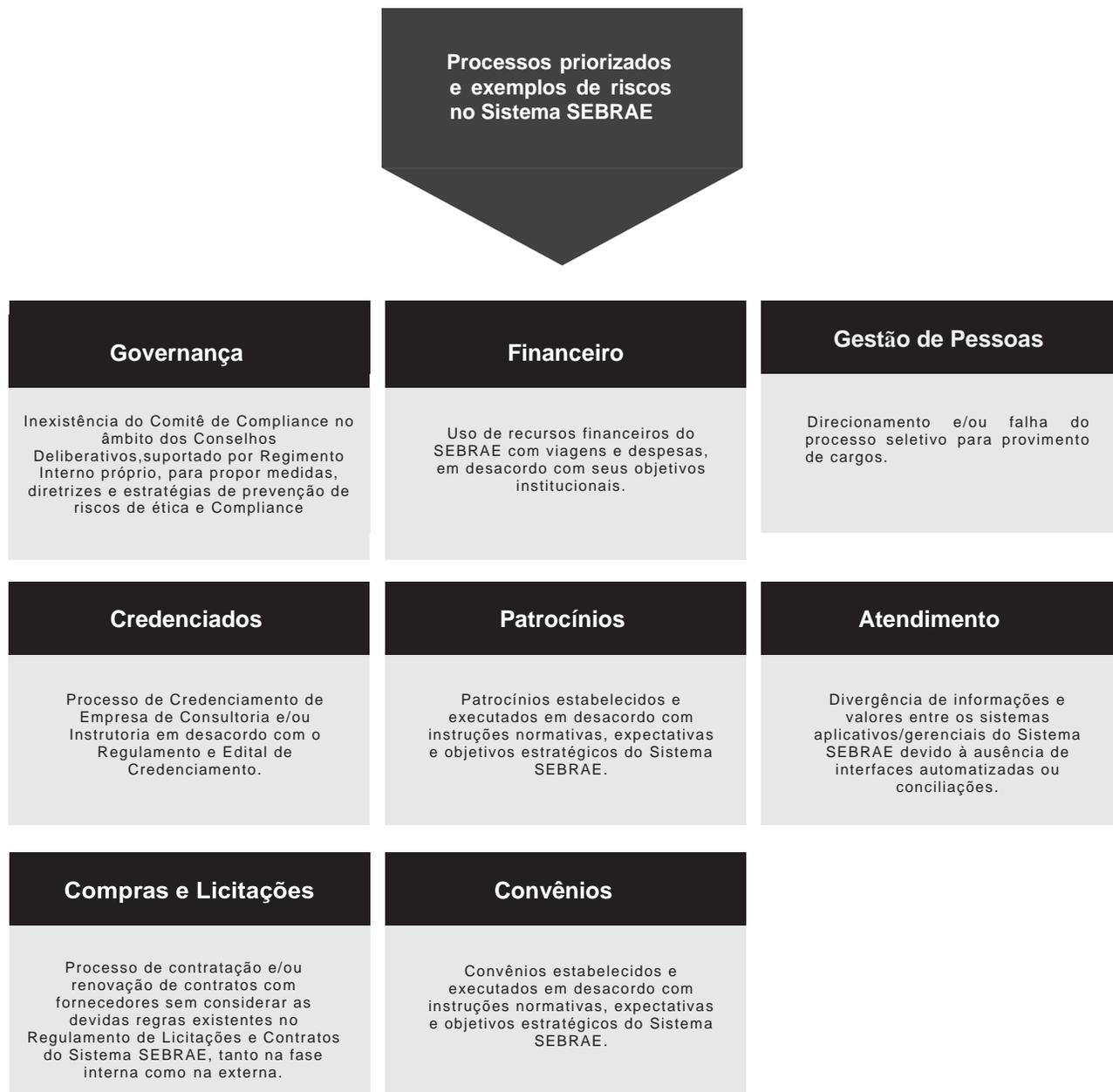
Estratégico	Operacional	Compliance
Imagem	Recursos Humanos	Ambiente Legal
Estratégia de Negócio	Tecnológicos	Regulatório
Macroeconômico	Gestão da Informação e Conhecimento	
Atitude Inovadora		
Comportamento Sustentável		

98 Para que o gerenciamento de riscos de Compliance seja eficaz, é fundamental a utilização de um modelo estruturado. Desta forma foi estabelecida uma matriz de transações críticas que apresenta os riscos e as transações que precisam ser acompanhadas (Anexo II).

99 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.

100 No Programa de Integridade Corporativa do Sistema SEBRAE foram identificados os principais riscos de conformidade dos processos de negócios, indicados abaixo:

“A estruturação de um modelo, utilizando como base, por exemplo, o COSO ERM 2017 e ISO 31000:2018, 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.”



ELABORAÇÃO DA MATRIZ DE TRANSAÇÕES CRÍTICAS

101 A Matriz visa consolidar as percepções quanto a exposição aos riscos em relação as atividades executadas, considerando Leis, Estatutos, Políticas Sistêmicas, Regulamentos, Regimentos Internos, Instruções Normativas, Código de Ética e procedimentos, além das boas práticas de anticorrupção existentes. O SEBRAE adota a Matriz constante do Anexo II.

102 A Matriz de Transações Críticas deve ser atualizada a cada dois anos, sempre até o mês de abril, ou quando houver algum fato superveniente que impacte significativamente nos riscos da instituição e justifique nova alteração.

Figura 5 – Exemplo de Matriz de Transação Crítica

Cód. TC	1	
Subprocesso	Compras e Licitações	
Transações Críticas	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	Descrição das transações críticas mapeadas
Riscos	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 Contratos e/ou acordos firmados junto a clientes, fornecedores, parceiros e conveniados que não asseguram os direitos e obrigações das partes das relacionadas 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	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
Fator de Risco	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. Ausência de divulgação e/ou treinamento relacionados aos procedimentos do processo licitatório e renovação de contratos. Ausência de Unidade de Assessoria Jurídica em todos os SEBRAE UFs	São as situações que possibilitam o aumento da probabilidade de ocorrência de evento com impacto negativo
Controle	Instrução 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 (ex. caso de profissional reconhecido como referência).	

Grau de Risco (Prioridade)	1	<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> <p>Potencial materialização do Risco, considerando níveis de 1 a 3</p>
-----------------------------------	---	--

CONCLUSÃO DO PILAR ANÁLISE DE RISCOS

103 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.

104 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

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

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

107 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

108 Consistem em atividades e mecanismos desenvolvidos para assegurar que os objetivos institucionais sejam atingidos e que eventos indesejáveis sejam prevenidos e/ou detectados e corrigidos.

109 A avaliação dos controles internos pelo responsável pelo Compliance é aquela necessária para mitigar os riscos elencados na matriz de transações críticas. Tendo em vista a complexidade dos processos e o fato de que muitas transações críticas precisam ser verificadas manualmente, as transações devem ser testadas e avaliadas a cada ciclo de dois anos.

110 Além das avaliações periódicas que podem seguir os procedimentos abaixo detalhados, o Painel de Gestão em Rede, sistema disponibilizado pelo SEBRAE, viabiliza o acompanhamento permanente das transações críticas nele contempladas constantes do Anexo V deste Manual.

111 O Painel de Gestão em Rede permite a verificação de fatores críticos de acompanhamento da gestão. A ferramenta passou também a ser utilizada como fonte de trabalhos de auditoria e alerta de possíveis situações de melhoria.

112 Mensalmente são emitidos pontos de atenção e exceção para os SEBRAE/UF e SEBRAE, registrados em sistema eletrônico e encaminhados para as unidades de interlocução nos SEBRAE/UF ou as responsáveis pelas providências no SEBRAE. As Unidades deverão em 15 (quinze) dias registrar os planos de ação devidos para posterior monitoramento.

113 A baixa final do plano de ação é realizada pela Unidade de Auditoria Interna do Sistema SEBRAE, mediante inclusão dos documentos comprobatórios no sistema eletrônico de registro pela unidade interlocutora e avaliação do auditor responsável, podendo o plano ser reaberto pela UAUD mediante justificção.

114 O monitoramento será realizado por meio de Painel a ser construído pelo SEBRAE e acontecerá de duas formas, uma local e outra nacional.

115 No monitoramento a unidade interlocutora no SEBRAE/UF ou a unidade responsável pelas providências no SEBRAE acessará o painel e poderá acompanhar diariamente a execução dos planos de ação.

116 A Unidade de Auditoria Interna do Sistema SEBRAE fará uma análise periódica emitindo alertas aos responsáveis com planos de ação vencidos ou a vencer em até 30 (trinta) dias. Não havendo manifestação dos responsáveis ou solução para o plano de ação vencido, será encaminhado comunicado à Diretoria, local ou Nacional para que as providencias necessárias sejam realizadas.

117 O Painel de Monitoramento terá as seguintes funcionalidades por período: identificação de relevância; de situação (plano aberto, vencido, etc); de origem (unidade); e do gestor.

118 Após a construção do Painel de Monitoramento a consulta poderá ser feita a qualquer momento por qualquer um dos atores envolvidos (Conselheiros Deliberativos e Fiscais, Gabinete do CDN, do CDE e Conselheiros representantes nos SEBRAE/UF). O acesso será viabilizado mediante solicitação ao SEBRAE.

119 Adicionalmente a Unidade de Auditoria Interna do Sistema SEBRAE encaminhará comunicados no formato de infográficos, com indicação dos planos de ação ativos e os vencidos, para os seguintes atores:

- Diretorias – mensalmente
- Comitês de Compliance e Auditoria Nacional e locais – trimestralmente
- Conselhos Fiscais - trimestralmente
- Conselheiro representante do SEBRAE Nacional – trimestralmente

120 Caso existam pontos de atenção com alta relevância para o Sistema SEBRAE, poderão ser emitidos comunicados específicos, direcionados ao público que tenha poder de decisão sobre eles.

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

Após 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.

121 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.

122 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.

123 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.

124 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.
- f) Referência (Ref.) – referência às recomendações para aprimoramento das respectivas práticas de controle.

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

- conclusão sobre a situação de cada controle/item 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.

Figura 6 – Modelo da Seção de Situação Atual do Relatório – (exemplo)

Programa de Integridade Corporativa – SEBRAE				
Risco Específico				
<p>R1: Habilitação de empresas no SEBRAETEC em desacordo aos padrões éticos do Sistema SEBRAE devido ao favorecimento de credenciados ou funcionários do SEBRAE)</p> <p>R2: Pagamentos efetuados para consultores cuja prestação do serviço não foi realizada, realizada parcialmente, em desacordo com a medição estipulada no contrato ou incompatível com os manuais e/ou instruções normativas do SEBRAE Nacional)</p>				
Transação Crítica	Desenho	Operação	Situação Atual	Ref.
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)	●	●	<p>O Regulamento do SEBRAETEC em vigor desde 22/02/2016, determina: "Artº 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; Artº 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"</p> <p>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.</p>	RE01

Legenda:

- Desenho Implementado ● Desenho Parcialmente Implementado ○ Desenho Não Implementado
 - Operação Eficaz ● Operação parcialmente Eficaz ○ Operação Não Eficaz
- N/A Não Aplicável



Manual do Programa de Integridade Corporativa – Compliance – do Sistema SEBRAE

126 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, conseqüentemente, minimizar a exposição aos riscos associados.

127 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.

128 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.

129 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 7 – 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

Manual do Programa de Integridade Corporativa – Compliance – do Sistema SEBRAE

130 Em relação à referência do 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.

131 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.

132 O Sistema Métrico (Figura 8) 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.

133 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).

134 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.

Figura 8 – Modelo de Sistema Métrico

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



135 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:

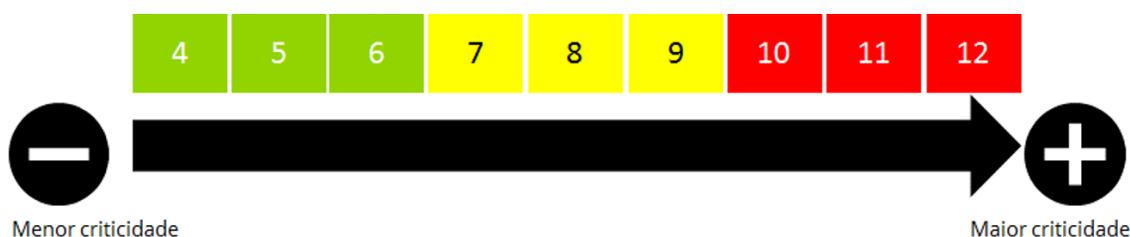
- (1) melhor prática de atividade de controle;
- (2) atividade de controle implementado, porém requer melhorias;
- (3) atividade de controle não implementado.

136 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.

137 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

138 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

139 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

140 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.

Manual do Programa de Integridade Corporativa – Compliance – do Sistema SEBRAE

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

142 O Sistema SEBRAE já tem implantado o modelo de Planos de Ação (acima relatado) e a Ouvidoria opera ações de comunicação e treinamento.

PILAR 06 - PLANOS DE AÇÃO

ELABORAÇÃO DOS PLANOS DE AÇÃO

143 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:

1. O responsável pela função de Compliance deve se reunir com os gestores das áreas de negócio que apresentaram inconsistências, **com a finalidade de definir, em conjunto, os Planos de Ação** para dar o tratamento adequado a esses pontos.
2. Nessa reunião devem ser detalhados os Planos de Ação, considerando-se etapas mínimas por atividade, o **responsável pela ação**, os responsáveis por executar as atividades e os prazos para implementação. Devem ocorrer reuniões periódicas entre o responsável por executar as atividades e o responsável pela ação, bem como com o responsável pelo Compliance, com o intuito de divulgar as dificuldades de execução e as metas alcançadas.
3. **A priorização** das atividades deve ser determinada **com base nos riscos** que o SEBRAE considerar mais críticos, de acordo com o cenário atual.
4. Os Planos de Ação têm por objetivo descrever as ações previstas para corrigir os aspectos identificados, bem como mitigar os eventuais riscos relacionados ao processo.
5. A etapa de acompanhamento da implantação dos planos de ação será detalhada no capítulo “Monitoramento”.

Exemplo de Plano de Ação:

Cod. Rec.	Descrição da Recomendação	Plano de Ação SEBRAE/UF	Responsável	Prazo de Implementação	Ref. Aspecto Identificado	Priorização Sugerida
RE0 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
RE0 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

RE0 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
RE0 4	Reforçar o cumprimento da IN 16 06 de Viagens Nacionais quanto ao prazo 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
RE0 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

144 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 em relação ao Compliance.

PILAR 07 - OUVIDORIA OUVIDORIA

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

146 A Ouvidoria deve ser divulgada permanentemente aos colaboradores, aos parceiros, aos fornecedores e aos clientes bem como a outras partes interessadas das Unidades do Sistema SEBRAE.

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

148 Nesse sentido, a Política de Controles Internos do Sistema SEBRAE, que passa a ser obrigatória a partir de janeiro de 2023, estabelece o seguinte sobre a função de Ouvidoria:

6.10. OUVIDORIA DO SEBRAE E SEBRAE UF

6.10.1. RESPONSABILIDADES

Compete ao Ouvidor ou à Unidade de Ouvidoria, conforme a organização que vier a ser definida pelo SEBRAE e SEBRAE UF, respeitada a exclusividade de funções, se ouvidor:

- A.** receber, analisar e registrar em sistema específico disponibilizado pelo SEBRAE Nacional todas as reclamações, sugestões, elogios, críticas e denúncias apresentadas pelo público interno e externo, por qualquer meio, para proceder ao encaminhamento devido;
- B.** estabelecer o equilíbrio na relação entre o SEBRAE e o corpo técnico, e o SEBRAE e o cliente, na solução de divergências, exercendo o papel de facilitadora e mediadora, buscando a resolução dos conflitos;
- C.** estimular a melhoria da qualidade dos serviços prestados pelo SEBRAE;
- D.** acompanhar e registrar em sistema específico disponibilizado pelo SEBRAE Nacional as providências adotadas, cobrando respostas, quando necessário, e mantendo o interessado informado;
- E.** difundir ao público interno e externo o papel da Ouvidoria e o acesso aos seus serviços;
- F.** encaminhar as questões apresentadas às unidades competentes, acompanhando sua apreciação;
- G.** sugerir soluções para os problemas à Diretoria Executiva;
- H.** sugerir a adoção de mecanismos que informem o cliente sobre os procedimentos internos utilizados no seu atendimento;
- I.** estimular e apoiar ações de transparência;
- J.** apresentar relatório mensal à Diretoria Executiva, sem prejuízo de relatórios parciais que se mostrarem necessários;
- K.** manter informações e estatísticas atualizadas sobre suas atividades;
- L.** manifestar-se de maneira clara e objetiva, dentro do menor prazo possível, a qualquer questão suscitada;
- M.** atuar com cortesia e respeito, afastando-se de qualquer discriminação ou pré-julgamento;
- N.** agir com integridade, transparência e imparcialidade;
- O.** zelar pelos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência;
- P.** resguardar o sigilo das informações a que tiver acesso;
- Q.** encaminhar as denúncias de infrações ao Código de Ética à Comissão de Ética de acordo com procedimentos estabelecidos em seu Regimento Interno;
- R.** encaminhar as denúncias relativas a fraudes, desvios de recursos e violação às leis à Diretoria, para instauração de sindicância, no que couber

6.10.2. GARANTIAS

- A.** de acesso irrestrito a registros, pessoal, informações e propriedades físicas relevantes para executar suas atividades;
- B.** de obtenção de apoio necessário dos colaboradores das unidades;
- C.** de agir de ofício no cumprimento de suas funções, isto é, independentemente de acionamento por terceiros.

6.10.3. LINHAS DE REPORTE

Aos Presidentes do CDE e do CDN as denúncias encaminhadas para a Comissão de Ética do SEBRAE e SEBRAE UF, as denúncias relativas a fraudes, desvios de recursos e violação às leis encaminhadas à Diretoria Executiva para instauração de sindicância, bem como os relatórios mensais de suas atividades.

6.10.4. VEDAÇÕES

É vedada a designação de Ouvidor ou Gerente da Ouvidoria que seja ou possua relação de cônjuge, companheiro ou parente em linha reta ou colateral, por consanguinidade ou afinidade, até o terceiro grau, com os membros da Diretoria Executiva, do Conselho Deliberativo Nacional, Estadual e empregado do SEBRAE.

CONCLUSÃO DO PILAR OUVIDORIA

149 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.

150 A Ouvidoria do SEBRAE é o canal estruturado para que todos possam encaminhar seus questionamentos e denúncias de forma segura garantindo a seriedade e confidencialidade de suas informações.

PILAR 08 - INVESTIGAÇÕES INTERNAS

SINDICÂNCIA

151 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.

152 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.

153 A investigação visa a defender os interesses estratégicos do Sistema SEBRAE e umas das normas que devem ser consideradas é o Regulamento de Sindicância do Sistema SEBRAE, que trata do conjunto de atos e de diligências destinado a apurar responsabilidades de empregados e de dirigentes em atos decorrentes do exercício de suas funções, ou que tenham relação com as atribuições funcionais que exerçam, quando desconhecidas a autoria e/ou a materialidade, ressalvadas as disposições do Código de Ética do Sistema SEBRAE e os casos descritos no art. 14, IV e §7º do Estatuto Social do SEBRAE.

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

155 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.

156 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 INTERNAS

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

158 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

159 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.

160 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.

161 A Due Diligence é um processo que envolve o estudo, a análise e a avaliação detalhada de informações de um determinado fornecedor ou parceiro com a finalidade de identificar possíveis posturas antiéticas, situações de não conformidade normativa, entre outras.

162 Este estudo pode abarcar aspectos financeiros, contábeis, previdenciários, trabalhistas, imobiliários, tecnológicos e jurídicos da empresa. A realização deste processo de maneira preventiva garante que a instituição tenha subsídios e elementos concretos para compreender a situação real do fornecedor ou parceiro, baseado em dados.

163 Os processos de contratação e renovação de contratos de fornecedores, ou de formalização da parceria, devem considerar no mínimo a análise de potenciais situações de conflito de interesse, corrupção e atos ilegais/antiéticos, impedimentos de participar de ações com o Sistema SEBRAE ou restrições que possam impactar a imagem do SEBRAE (ex.: CEIS, CEPIM, CNEP, etc.), além da análise de certidões negativas de tributos.

164 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 9 mostra as etapas da execução de Due Diligence.

Figura 9 – Etapas do Due Diligence



CONCLUSÃO DO PILAR DUE DILIGENCE

165 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

166 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.

167 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

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

TREINAMENTO

169 Os colaboradores devem conhecer e confiar no Código de Ética do Sistema SEBRAE, bem como nas normas internas e externas às quais estão sujeitos. Nesse sentido, o responsável pela supervisão do Programa em cada SEBRAE/UF 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 instituição.
- Demonstrar como as diretrizes de compliance podem ser cumpridas no dia a dia, utilizando exemplos relevantes à realidade da instituição.
- Ressaltar que um Programa de Compliance eficaz poderá servir como “prova positiva” para eventuais fragilidades de exposição da instituição.
- Abordar as consequências impostas em caso de descumprimento das diretrizes de Compliance
- Os diretores e gerentes do Sistema SEBRAE são agentes facilitadores do aculturação, com objetivo de firmar o exemplo da liderança na cultura de Compliance.

Manual do Programa de Integridade Corporativa – Compliance – do Sistema SEBRAE

- A formalização de participação nos treinamentos de Compliance deve ser arquivada e ser considerada preferencialmente como diferencial para as etapas de reconhecimento funcional e como elemento de progressão na carreira.

170 Os temas abordados nos treinamentos devem ser reforçados anualmente 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

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

172 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 da instituição e de seus colaboradores, fornecedores e demais parceiros, bem como demonstrando sempre a participação e o envolvimento da Alta Administração.

173 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

174 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.

175 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.

REVISÃO DA MATRIZ DE TRANSAÇÕES CRÍTICAS

176 A Matriz de Transações Críticas é dinâmica e deverá ser revisada e atualizada a cada dois anos, até o mês de abril, 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.

177 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

- 178 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, Credenciados, Governança e Gestão, etc.). Os grupos devem ser definidos conforme a especialidade de cada empregado do SEBRAE para que haja mais eficiência no processo.

Manual do Programa de Integridade Corporativa – Compliance – do Sistema SEBRAE

- 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.

179 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

180 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 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 anualmente para que haja o monitoramento contínuo dos aspectos de Compliance, observado o abaixo previsto para o acompanhamento do grau de maturidade da implantação do Programa no Sistema SEBRAE.

MONITORAMENTO DAS REGULAMENTAÇÕES

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

182 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 de governança.

ACOMPANHAMENTO DO GRAU DE MATURIDADE NO SISTEMA SEBRAE

183 Dado que novas ferramentas estão ainda em implantação para atender ao Programa de Integridade Corporativa, como é o caso do Painel de Gestão em Rede, bem como dadas as características e particularidades de cada unidade do Sistema SEBRAE, a área ou o profissional de Compliance em cada uma delas, tem como responsabilidade realizar o monitoramento da sua evolução, do seu grau de maturidade, relativamente ao nível de aderência ao Programa no decorrer do tempo.

184 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.

185 Considera-se que a evolução da implantação do Programa de Integridade ocorre por meio de um processo gradual em que estágios de maturidade são alcançados à medida que as unidades do Sistema dedicam recursos materiais, humanos, financeiros e tecnológicos ao seu desenvolvimento.

186 A implantação do Programa deve ser pautada por um plano de ações no mínimo anual, visando o ordenamento dos esforços e recursos do SEBRAE/UF para o atingimento gradual de sucessivos estágios de desenvolvimento, que devem ser registrados como objetivos a serem alcançados no período relacionado ao plano, segundo as seguintes etapas de maturidade:

- Gerenciado;
- Integrado; e
- Estruturado.

187 Cada etapa está vinculada à identificação das principais características encontradas no Programa de Integridade em execução:

ESTÁGIO GERENCIADO

- A estrutura organizacional é estável, sendo alterada, excepcionalmente, com base na consecução dos objetivos estratégicos, no atendimento ao princípio da segregação de função, no não sombreamento de atribuições e na disponibilidade de recursos materiais, humanos e financeiros.
- Os recursos para a realização das atividades rotineiras e não rotineiras de Compliance são acessíveis.
- Os processos priorizados gerenciais, finalísticos e de suporte estão modelados, analisados, desenhados e transformados, se necessários, seus riscos identificados, avaliados, com respostas definidas, e comunicados, e os controles internos implantados.
- A área ou função de Compliance está formalmente estabelecida.
- Papéis e responsabilidades das áreas no que tange ao Compliance são claramente definidas, conhecidas e compreendidas pelas partes interessadas.
- As normas internas e procedimentos estão formalizados, divulgados e conhecidos.
- A Alta Administração patrocina o contínuo desenvolvimento do Programa de Compliance.
- As áreas de monitoramento e linhas de defesa se comunicam periodicamente para aproveitar recursos e informações.
- A avaliação de riscos (Due Diligence) na cadeia de fornecedores e parceiros é regular.
- A avaliação de riscos (Due Diligence) no processo de contratação de empregados é regular.
- A identificação de Pessoas Politicamente Expostas entre os seus parceiros é regular.
- O desempenho do Programa de Integridade é suportado por soluções de tecnologia adequadas.
- A Gestão de Consequência é formalizada, conhecida e aplicada.
- As demonstrações contábeis são elaboradas, no que couber, com base na contabilidade aplicada ao setor público, seguindo os moldes exigidos pela NBC TSP EC (ou outra norma do CFC que vier a sucedê-la), concomitante ou não à contabilidade empresarial.
- As atividades contábeis sofrem auditoria independente.
- Existe sistema interno de controle contábil para evitar adulteração de contas.
- As questões de Compliance são consideradas na avaliação de desempenho.

ESTÁGIO INTEGRADO

- Os recursos são dimensionados conforme a estrutura de governança estabelecida.
- O representante de Compliance participa rotineiramente nos comitês/comissões da instituição.
- A função de Compliance exerce sua autoridade e responsabilidade para escalar questões críticas, quando necessário.
- A sinergia entre as áreas de monitoramento e linhas de defesa está sendo aproveitada, gerando ganho de efetividade e eficiência.
- O Programa de Integridade é reconhecido e respeitado pelas partes interessadas.
- O engajamento da instituição em participar de ações e/ou projetos públicos relacionados com Compliance é apoiado pela Alta Administração.
- Os processos priorizados gerenciais, finalísticos e de suporte estão gerenciados, os riscos e controles monitorados.
- Soluções de tecnologia que apoiam o Programa de Integridade são integradas às demais aplicações e sistemas da instituição.

ESTÁGIO ESTRUTURADO

- Os recursos são definidos e institucionalizados para a plena execução da missão do Programa de Integridade.
- A área de Compliance opera de forma independente da estrutura organizacional, com reporte funcional e reporte administrativo ao Diretor-Presidente/Superintendente.
- O Conselho Deliberativo exerce papel ativo de supervisão do Programa de Integridade.
- Indicadores de conformidade às leis e normas internas ou externas fazem parte da análise de desempenho da instituição.
- A cultura de Compliance está incorporada na instituição.

Manual do Programa de Integridade Corporativa – Compliance – do Sistema SEBRAE

- A avaliação do nível de maturidade permitirá que a DIREX do SEBRAE e do SEBRAE/UF obtenha regularmente uma percepção prática e quantitativa mensurada por critérios técnicos e práticos quanto ao atingimento da sua maturidade em Compliance.
- O alcance da maturidade máxima do Programa (Estruturado) não dispensa o seu monitoramento e a implementação de melhorias contínuas.
- O resultado do monitoramento deve ser reportado anualmente até o mês de abril aos respectivos Conselhos Deliberativos.

CONCLUSÃO DO PILAR MONITORAMENTO

188 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.

189 A realização do monitoramento do estágio de maturidade permite uma melhor visão do cenário como um todo e auxilia na tomada de decisões, tornando as ações mais rápidas e assertivas.

190 A Unidade de Auditoria do Sistema SEBRAE coordenará esforços para a adoção de modelo para uniformizar o monitoramento do estágio de maturidade em cada unidade do Sistema, consolidando seus resultados para apresentação ao Conselho Deliberativo Nacional.



Manual do Programa de Integridade Corporativa – Compliance – do Sistema SEBRAE

ANEXOS

O Gabinete do CDN revisará mensalmente os ANEXOS III e IV deste Manual, substituindo a indicação da norma interna que for revogada ou alterada pela norma vigente, com controle das suas versões e disponibilização no espaço próprio do Portal dos Conselhos e na Intranet do SEBRAE (Conexão SEBRAE), devendo também incluir novas bases legislativas de interesse, preferencialmente por meio da indicação de links de acesso.



ANEXO I - COSO ERM 2017- MODELO DE ANÁLISE DE RISCOS

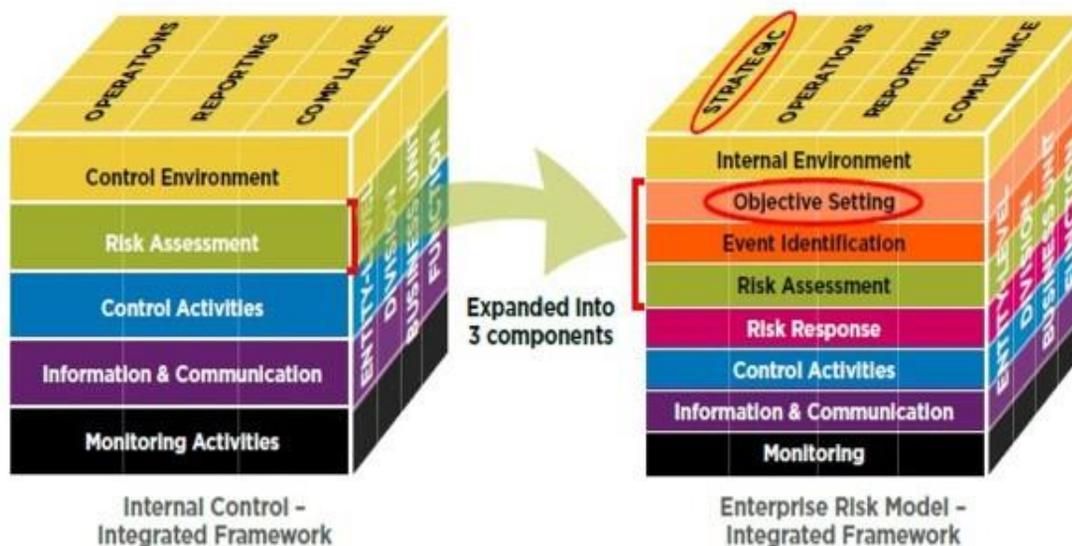
COSO

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	<ol style="list-style-type: none"> 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	<ol style="list-style-type: none"> 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	<ol style="list-style-type: none"> 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	<ol style="list-style-type: none"> 13. Utilização de informações relevantes. 14. Comunicação Interna. 15. Comunicação externa.
Monitoramento das Atividades	<ol style="list-style-type: none"> 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.

Manual do Programa de Integridade Corporativa – Compliance – do Sistema SEBRAE

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



ANEXO II – MATRIZ DE TRANSAÇÕES CRÍTICAS – 2021

Nº	Transação Crítica	Risco	Processo
1	Incompatibilidade nos relatórios para os atendimentos das metas físicas: - 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). - Registro de metas físicas (atendimentos) realizado no Sistema Informatizado da UF incompatível com a documentação suporte correspondente.	Metas apuradas incorretamente devido a existência de atendimentos registrados erroneamente, sem documentação suporte adequada ou incompletos.	Atendimento
2	Informações de atendimentos (quantidade de participantes, horas e ações) no Sistema Informatizado da UF, em desacordo com as métricas registradas no SME - Sistema de Monitoramento Estratégico.	Metas apuradas incorretamente devido a existência de atendimentos registrados erroneamente, sem documentação suporte adequada ou incompletos.	Atendimento
3	Atendimentos realizados no SAS sem a inclusão do Termo de Consentimento do Cliente em observância a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD).	Prejuízos financeiros e de imagem em função do uso incorreto dos dados pessoais dos clientes.	Atendimento
4	Atendimentos realizados por colaboradores ou terceiros no SAS com registro de conteúdo impróprio, ofensivo ou incompatível com a necessidade do cliente.	Prejuízos de imagem e financeiros em razão de problemas de atendimento ou relacionamento com o cliente.	Atendimento
5	Realização de eventos em desacordo com os normas/procedimentos internos.	Comportamento antiético ou fraudulento por parte da Alta Administração e/ou colaboradores.	Atendimento
6	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.	Metas apuradas incorretamente devido a existência de atendimentos registrados erroneamente, sem documentação suporte adequada ou incompletos.	Atendimento
7	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.	Atrasos na mensuração e avaliação dos projetos do Sistema SEBRAE e/ou não-cumprimento dos prazos definidos no Manual de Programas, Projetos e Atividades.	Atendimento
8	Atendimentos inadequados às empresas pelos credenciados, agentes de orientação empresarial ou agentes do ALI e demais.	Comportamento antiético ou fraudulento por parte de terceiros	Atendimento
9	Contratação de fornecedores impedidos por: Vedações de Licitar ou Contratar com o Sistema SEBRAE / Trabalho Escravo / Certidões Negativas Vencidas / CEIS, CEPIM e CNEP	Contratação de fornecedores inabilitados e/ou punidos em cadastros negativos ou ainda descumpridores de legislações vigentes.	Compras e Licitações

10	Deficiência do instrumento contratual que impeça ou não preveja medidas tendentes à regularização ou penalização: suspensão de pagamento; suspensão da execução, prazos máximos de regularização de omissões ou apontamentos cadastrais impeditivos do pagamento; multas contratuais, entre outras.	Descontinuidade da execução contratual e/ou inexecuções parciais e deficitárias por parte dos contratados.	Compras e Licitações
11	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, tanto na fase interna como externa	Procedimentos de aquisição por meio de processo licitatório, em desacordo com o regulamento de licitações e contratos, fracionadas, direcionadas e/ou manipuladas.	Compras e Licitações
12	Processos licitatórios com termo de referência deficiente, sem estabelecer a real necessidade da contratação e o devido detalhamento do objeto a ser executado, bem como produtos-finais e/ou forma de mensuração e recebimento condizente com o objeto e remuneração dos serviços, ausência de previsão de aprovação da autoridade competente, entre outras.	Procedimentos de aquisição por meio de processo licitatório, em desacordo com o regulamento de licitações e contratos, fracionadas, direcionadas e/ou manipuladas.	Compras e Licitações
13	Fornecedores contratados pelo Sistema SEBRAE 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.	Procedimentos de aquisição por meio de processo licitatório, em desacordo com o regulamento de licitações e contratos, fracionadas, direcionadas e/ou manipuladas.	Compras e Licitações
14	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 a Resolução do CDN 294, de 22 de fevereiro de 2018	Procedimentos de aquisição por meio de processo licitatório, em desacordo com o regulamento de licitações e contratos, fracionadas, direcionadas e/ou manipuladas.	Compras e Licitações
15	Contratação por dispensa de licitação (exceto aquelas enquadradas no art. 6º da Resolução CDN 361, de 11 de fevereiro de 2021) e inexigibilidade sem a aprovação da DIREX, parecer jurídico e/ou não enquadrados no Art. 9º e Art. 10 da Resolução CDN 361/2021.	Procedimentos de aquisição por meio de contratação direta, em desacordo com o regulamento de licitações e contratos, fracionadas, direcionadas e/ou manipuladas.	Compras e Licitações
16	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	Procedimentos de aquisição por meio de contratação direta, em desacordo com o regulamento de licitações e contratos, fracionadas, direcionadas e/ou manipuladas.	Compras e Licitações
17	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”).	Procedimentos de aquisição por meio de contratação direta, em desacordo com o regulamento de licitações e contratos, fracionadas, direcionadas e/ou manipuladas.	Compras e Licitações

18	Direcionamento e/ou manipulação dos processos de contratação por dispensa de licitação e inexigibilidade.	Procedimentos de aquisição por meio de contratação direta, em desacordo com o regulamento de licitações e contratos, fracionadas, direcionadas e/ou manipuladas.	Compras e Licitações
19	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 colaboradores ou dirigentes do Sistema SEBRAE	Contratações realizadas em condições comerciais desfavoráveis ou em desacordo aos padrões éticos do Sistema SEBRAE devido ao favorecimento de fornecedores ou colaboradores.	Compras e Licitações
20	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 Sistema SEBRAE.	Contratações realizadas em condições comerciais desfavoráveis ou em desacordo aos padrões éticos do Sistema SEBRAE devido ao favorecimento de fornecedores ou colaboradores.	Compras e Licitações
21	Estabelecimento de contratos sem cláusulas obrigatórias (Ex: anticorrupção, LGPD quando for o caso) e/ou sem definição de penalizações em caso de descumprimento das obrigações estabelecidas no instrumento.	Contratos ou autorizações de fornecimento em desacordo com o Regulamento de Licitações e Contratos do Sistema SEBRAE ou normativos vigentes, bem como com indícios de irregularidades.	Compras e Licitações
22	Contratos firmados sem dar conhecimento aos fornecedores, mediante cláusula de ciência, sobre a existência do Código de Ética, Canal de Ouvidoria, Programa de Integridade Corporativa do Sistema SEBRAE e sobre o monitoramento dos aspectos de Integridade relacionados a essa contratação, mediante a indicação de link de acesso aos documentos pela Internet.	Contratos ou autorizações de fornecimento em desacordo com o Regulamento de Licitações e Contratos do Sistema SEBRAE ou normativos vigentes, bem como com indícios de irregularidades.	Compras e Licitações
23	Contratos firmados sem as devidas declarações quanto à inexistência de potenciais conflitos de interesses e riscos de integridade (imagem/reputacional, corrupção ou fraude) relacionados ao fornecedor.	Contratos ou autorizações de fornecimento em desacordo com o Regulamento de Licitações e Contratos do Sistema SEBRAE ou normativos vigentes, bem como com indícios de irregularidades.	Compras e Licitações
24	Aprovação de convênios desalinhada à Instrução Normativa vigente para o Sistema SEBRAE ou equivalente na UF, bem como à Matriz de Risco de Convênios sugerida pelo CDN.	Convênios estabelecidos e executados em desacordo com instruções normativas, expectativas e objetivos estratégicos do Sistema SEBRAE.	Convênios
25	Convênios firmados com objeto constante de instrumento mal elaborado, dúbio e/ou inconsistente com os objetivos estratégicos do Sistema SEBRAE e sem definição clara do retorno institucional.	Convênios estabelecidos e executados em desacordo com instruções normativas, expectativas e objetivos estratégicos do Sistema SEBRAE.	Convênios

26	Convênios com gastos incorridos pelo Sistema SEBRAE acima dos montantes estipulados nos instrumentos sem as devidas justificativas, pareceres técnicos e aprovações da Diretoria Executiva.	Convênios estabelecidos e executados em desacordo com instruções normativas, expectativas e objetivos estratégicos do Sistema SEBRAE.	Convênios
27	Prestação de contas dos Convênios em desacordo com a instrução normativa, extratos bancários, convênio e/ou plano de trabalho.	Convênios estabelecidos e executados em desacordo com instruções normativas, expectativas e objetivos estratégicos do Sistema SEBRAE.	Convênios
28	Estabelecimento de convênios sem cláusulas anticorrupção e/ou sem definição de penalizações em caso de descumprimento das contrapartidas estabelecidas	Convênios estabelecidos e executados em desacordo com instruções normativas, expectativas e objetivos estratégicos do Sistema SEBRAE.	Convênios
29	Convênios firmados sem dar conhecimento às entidades parceiras, mediante cláusula de ciência, sobre a existência do Código de Ética, Canal de Ouvidoria, Programa de Integridade Corporativa do Sistema SEBRAE e sobre o monitoramento dos aspectos de Integridade relacionados a essa contratação, mediante a indicação de link de acesso aos documentos pela Internet.	Convênios estabelecidos e executados em desacordo com instruções normativas, expectativas e objetivos estratégicos do Sistema SEBRAE.	Convênios
30	Convênios firmados sem as devidas declarações quanto à inexistência de potenciais conflitos de interesses e riscos de integridade (imagem/reputacional, corrupção ou fraude) relacionados ao relacionados ao parceiro e ao objetivo do evento.	Convênios estabelecidos e executados em desacordo com instruções normativas, expectativas e objetivos estratégicos do Sistema SEBRAE.	Convênios
31	Processo de Credenciamento de Empresa de Consultoria e/ou Instrutoria em desacordo com o Regulamento e Edital de Credenciamento.	Habilitação de empresas em desacordo aos padrões éticos do Sistema SEBRAE devido ao favorecimento de credenciados ou colaboradores ou em desacordo com o Edital e regulamento de credenciamento	Credenciados
32	Credenciamentos firmados sem as devidas declarações quanto à inexistência de potenciais conflitos de interesses e riscos de integridade (imagem/reputacional, corrupção ou fraude) relacionados ao fornecedor.	Habilitação de empresas em desacordo aos padrões éticos do Sistema SEBRAE devido ao favorecimento de credenciados ou colaboradores ou em desacordo com o Edital e regulamento de credenciamento	Credenciados
33	Processo de contratação e avaliação de credenciados sem considerar as regras do Edital e Regulamento de credenciamento ou com indícios de direcionamento e/ou manipulação.	Contratações realizadas em desacordo com o Regulamento do SGC ou padrões éticos do Sistema SEBRAE devido ao favorecimento de credenciados ou colaboradores.	Credenciados

34	Pagamentos não usuais (excessivos), duplicados ou com notas fiscais sequenciais aos fornecedores de produtos e/ou serviços prestados.	Processos de pagamentos aos fornecedores em desacordo com as normas vigentes ou fora dos padrões usuais	Financeiro
35	Pagamentos de notas fiscais cuja razão social do emissor e/ou conta corrente é divergente do estabelecido em contrato.	Processos de pagamentos aos fornecedores em desacordo com as normas vigentes ou fora dos padrões usuais	Financeiro
36	Processos de pagamentos aos fornecedores sem a devida conferência e/ou aprovação dos serviços prestados, documentação-suporte e medições correspondentes ao contrato.	Processos de pagamentos aos fornecedores em desacordo com as normas vigentes ou fora dos padrões usuais	Financeiro
37	Pagamentos a consultores credenciados no Programa SEBRAETEC, com horas não condizentes ao trabalho realizado ou para serviços não efetuados e/ou duplicados.	Pagamentos efetuados para credenciados por serviços não solicitados, não realizados, realizados parcialmente ou em desacordo com o Regulamento do SGC.	Financeiro
38	Adiantamentos concedidos a fornecedores sem controles específicos formalmente definidos para acompanhar e eliminar as pendências há longa data.	Pagamentos efetuados por materiais e serviços, não recebidos, recebidos parcialmente.	Financeiro
39	Valores das ações dos projetos, executados no sistema RM, superiores aos valores orçados no sistema SGE.	Divergência de informações e valores entre os sistemas aplicativos/gerenciais do Sistema SEBRAE devido a ausência de interfaces automatizadas ou conciliações contábeis.	Financeiro
40	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.	Divergência de informações e valores entre os sistemas aplicativos/gerenciais do Sistema SEBRAE devido a ausência de interfaces automatizadas ou conciliações contábeis.	Financeiro
41	Viagens Internacionais não aderentes aos critérios estabelecidos na IN respectiva da unidade do Sistema SEBRAE (aprovação, número de diárias, prazo para prestação de contas, prazo para solicitação, relatórios e etc.).	Comportamento antiético ou fraudulento por parte da Alta Administração e/ou colaboradores.	Financeiro
42	Viagens Internacionais para eventos ou ações que não estão alinhados com as estratégias do Sistema SEBRAE.	Comportamento antiético ou fraudulento por parte da Alta Administração e/ou colaboradores.	Financeiro
43	Viagens Internacionais subsidiadas pelo Sistema SEBRAE à empresários sem uma definição clara dos critérios de seleção e divulgação para participação.	Comportamento antiético ou fraudulento por parte da Alta Administração e/ou colaboradores.	Financeiro

44	Viagens nacionais não aderentes aos critérios estabelecidos nas normas internas (aprovação, número de diárias, prazo para prestação de contas, prazo para solicitação, relatórios e etc.).	Comportamento antiético ou fraudulento por parte da Alta Administração e/ou colaboradores.	Financeiro
45	Direcionamento e/ou falha do processo seletivo para provimento de cargos.	Contratação de colaboradores sem as qualificações técnicas necessárias para o cargo, fora do perfil dos Sistema SEBRAE ou em desacordo com as normas de Gestão de Pessoas.	Gestão de Pessoas
46	Contratação ou nomeação de cônjuge, ou companheiro ou parente em linha reta ou colateral, por consanguinidade ou afinidade, até o terceiro grau para cargos de confiança na Diretoria Executiva e Conselhos (Ex: assessor, chefe de gabinete, etc.), salvo quando a contratação tiver sido precedida de processo seletivo que assegure o princípio da isonomia entre os concorrentes.	Contratação de colaboradores sem as qualificações técnicas necessárias para o cargo, fora do perfil do Sistema SEBRAE ou em desacordo com as normas de Gestão de Pessoas.	Gestão de Pessoas
47	Contratação de Assessores que desempenham funções divergentes às suas atribuições definidas nas normas de Gestão de Pessoas ou contrato de trabalho/nomeação e também aqueles que não possuem os requisitos mínimos (formação/experiência comprovada).	Contratação de colaboradores sem as qualificações técnicas necessárias para o cargo, fora do perfil do Sistema SEBRAE ou em desacordo com as normas de Gestão de Pessoas.	Gestão de Pessoas
48	Processo de Provimento interno (ascensão na carreira, processo seletivo interno ou movimentação) em desacordo com as normas internas de Gestão de Pessoas.	Contratação de colaboradores sem as qualificações técnicas necessárias para o cargo, fora do perfil do Sistema SEBRAE ou em desacordo com as normas de Gestão de Pessoas.	Gestão de Pessoas
49	Processo de Gestão do Desempenho em desacordo com as normas internas de Gestão de Pessoas.	Atividades executadas em desacordo com as expectativas do Sistema SEBRAE devido a não formalização de papéis e responsabilidades.	Gestão de Pessoas
50	Ausência de evidência e/ou comprovação da presença ou prestação dos serviços dos Assessores.	Atividades executadas em desacordo com as expectativas do Sistema SEBRAE devido a não formalização de papéis e responsabilidades.	Gestão de Pessoas
51	Pagamentos de salário e gratificação sem observar as regras das normas de Gestão de Pessoas e/ou o Acordo Coletivo de Trabalho.	Valores de folha de pagamento, encargos trabalhistas, impostos e benefícios pagos ou descontados incorretamente.	Gestão de Pessoas
52	Processo de Remuneração Variável em desacordo com a política de Gestão de Pessoas e/ou Nota Técnica de critérios específicos.	Remuneração Variável apurada incorretamente ou sem documentação suporte adequada.	Gestão de Pessoas
53	Procedimento de desligamento ou remanejamento de empregados sem a segurança de que as remoções e revogações	Desligamento ou remanejamento de colaboradores sem revogações de acesso.	Gestão de Pessoas

	de acesso aos sistemas são realizadas tempestivamente.		
54	Ausência de pauta mínima mandatória referente aos assuntos de Governança Corporativa (Gestão de Riscos, Compliance, Auditoria Interna), bem como endereçamento/orientação dos aspectos identificados nas reuniões das Diretorias Executivas e Conselhos Deliberativos, de acordo com as políticas nacionais e aos regimentos aplicáveis às instâncias de governança.	Atividades executadas em desacordo com melhores práticas ou políticas, normas e expectativas do Sistema SEBRAE.	Governança
55	Não homologação de alterações no estatuto social dos SEBRAE/UFs pelo CDN, conforme estabelecido no Estatuto Social.	Comportamento antiético ou fraudulento por parte da Alta Administração e/ou colaboradores.	Governança
56	Inexistência do Comitê de Compliance no âmbito dos Conselhos Deliberativos, suportado por Regimento Interno próprio, para propor medidas, diretrizes e estratégias de prevenção de riscos de ética e Compliance.	Atividades executadas em desacordo com melhores práticas ou políticas, normas e expectativas do Sistema SEBRAE.	Governança
57	Reuniões do Comitê de Compliance sem a devida formalização ou documentação suporte adequada para assegurar que os assuntos relacionados ao Programa de Integridade estão sendo discutidos, analisados e endereçados corretamente pelos responsáveis.	Comportamento antiético ou fraudulento por parte da Alta Administração e/ou colaboradores.	Governança
58	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 determinadas pelo CDN.	Comportamento antiético ou fraudulento por parte da Alta Administração e/ou colaboradores.	Governança
59	Transferência de patrimônio às entidades não correlacionadas ao Sistema SEBRAE em desacordo com as instruções normativas vigentes.	Comportamento antiético ou fraudulento por parte da Alta Administração e/ou colaboradores.	Governança
60	Planos de ação relacionados às recomendações da CGU, TCU, Auditoria Interna, Nacional, Compliance (Integridade Corporativa) sem atendimento, acompanhamento e atualização, bem como não utilização de sistema informatizado para acompanhamento das recomendações.	Monitoramento inadequado do nível de implementação de planos de ação de auditoria	Governança
61	Planos de auditoria não baseados no Regulamento de Auditoria Interna do Sistema SEBRAE, não cumprimento das atividades definidas no Plano Anual de Atividades da Auditoria Interna – PAAAI - e não estabelecimento do PAAAI.	Atividades executadas em desacordo com melhores práticas ou políticas, normas e expectativas do Sistema SEBRAE.	Governança

62	Ausência de reporte dos trabalhos de auditoria interna em seu inteiro teor às Presidências dos Conselhos Deliberativos por parte da Auditoria Interna.	Comportamento antiético ou fraudulento por parte da Alta Administração e/ou colaboradores.	Governança
63	Procurações financeiras firmadas sem uma definição clara dos poderes outorgados e prazo de validade estipulado.	Comportamento antiético ou fraudulento por parte da Alta Administração e/ou colaboradores.	Governança
64	Ausência de reporte dos riscos ligados a LGPD bem como as ações tomadas para mitigá-los às instancias de governança locais e ao DPO Nacional	Atividades executadas em desacordo com leis, políticas, normas e outros regulamentos, abrangendo também a não observância de melhores práticas e expectativas do Sistema SEBRAE	Governança
65	Estabelecimento de patrocínios em desacordo com as normas existentes e que não estão alinhados aos objetivos do Sistema SEBRAE.	Patrocínios estabelecidos e executados em desacordo com instruções normativas, expectativas e objetivos estratégicos do Sistema SEBRAE. Parcerias realizadas em condições desfavoráveis ou em desacordo aos padrões éticos do Sistema SEBRAE devido ao favorecimento de fornecedores ou colaboradores.	Patrocínios
66	Patrocínios concedidos sem a definição clara da mensuração do retorno institucional.	Patrocínios estabelecidos e executados em desacordo com instruções normativas, expectativas e objetivos estratégicos do Sistema SEBRAE.	Patrocínios
67	Estabelecimento de patrocínios sem cláusulas anticorrupção e/ou sem definição de penalizações em caso de descumprimento das contrapartidas estabelecidas em contrato.	Parcerias realizadas em condições desfavoráveis ou em desacordo aos padrões éticos do Sistema SEBRAE devido ao favorecimento de fornecedores ou colaboradores.	Patrocínios
68	Prestação de contas dos patrocínios inadequada e/ou inexistente ou com gastos incorridos em naturezas de despesas vetadas pelas normativas vigentes (comprovação física, contrapartidas, extratos, contábil, etc).	Patrocínios estabelecidos e executados em desacordo com instruções normativas, expectativas e objetivos estratégicos do Sistema SEBRAE.	Patrocínios
69	Patrocínios firmados sem dar conhecimento às entidades parceiras, mediante cláusula de ciência, sobre a existência do Código de Ética, Canal de Ouvidoria, Programa de Integridade Corporativa do Sistema SEBRAE e sobre o monitoramento dos aspectos de Integridade relacionados a essa parceria, mediante a indicação de link de acesso aos documentos pela Internet.	Patrocínios estabelecidos e executados em desacordo com instruções normativas, expectativas e objetivos estratégicos do Sistema SEBRAE.	Patrocínios

70	Patrocínios firmados sem as devidas declarações quanto à inexistência de potenciais conflitos de interesses e riscos de integridade (imagem/reputacional, corrupção ou fraude) relacionados ao parceiro e ao objetivo patrocinado.	Patrocínios estabelecidos e executados em desacordo com instruções normativas, expectativas e objetivos estratégicos do Sistema SEBRAE.	Patrocínios
----	--	---	-------------

ANEXO III – NORMAS SISTÊMICAS

Tema	Norma	Link
Auditoria Interna	Regulamento de Auditoria Interna do Sistema SEBRAE (Resolução CDN n° 352, de 27 de agosto de 2020)	https://transparencia.sebrae.com.br/normativos#
Classificação da Informação	Política de Classificação da Informação do Sistema SEBRAE (Resolução CDN n° 335, de 15 de agosto de 2019)	https://transparencia.sebrae.com.br/normativos#
Controles Internos	Política de Controles Internos do Sistema SEBRAE (Resolução CDN n° 351, de 27 de agosto de 2020)	https://transparencia.sebrae.com.br/normativos#
Convênios	Regulamento de Convênios do Sistema SEBRAE (Resolução CDN n° 333, de 15 de agosto de 2019)	https://transparencia.sebrae.com.br/normativos#
Ética	Código de Ética do Sistema SEBRAE (Resolução CDN n° 289, de 31 de agosto de 2017, complementado pela Resolução CDN n° 290, de 28 de setembro de 2017)	https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canais_adicionais/conheca_codigo_etica
Gestão de Dados Pessoais	Política de Gestão de Dados Pessoais do Sistema SEBRAE (Resolução CDN n° 356, de 25 de novembro de 2020)	https://transparencia.sebrae.com.br/normativos#
Gestão de Incidentes com Violação de Dados	Política de Gestão de Incidentes com Violação de Dados Pessoais do Sistema SEBRAE (Resolução CDN n° 371, de 29 de abril de 2021)	https://transparencia.sebrae.com.br/normativos#
Governança da Proteção de Dados	Política de Governança de Proteção de Dados Pessoais e Privacidade do Sistema SEBRAE (Resolução CDN n° 370, de 29 de abril de 2021)	https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canais_adicionais/conheca_codigo_etica
Licitações e Contratos	Regulamento de Licitações e Contratos do Sistema SEBRAE (Resolução CDN n° 362, de 11 de fevereiro de 2021)	https://transparencia.sebrae.com.br/normativos#
Patrocínio	Política de Patrocínio do Sistema SEBRAE (Resolução CDN n° 305, de 25 de outubro de 2018).	https://transparencia.sebrae.com.br/normativos#
Privacidade e Tratamento de Dados	Política de Privacidade e Tratamento de Dados Pessoais do Sistema SEBRAE (Resolução CDN n° 357, de 25 de novembro de 2020)	https://transparencia.sebrae.com.br/normativos#
Segurança da Informação e Comunicação	Política de Segurança da Informação e Comunicação do Sistema SEBRAE (Resolução CDN n° 358, de 25 de novembro de 2020)	https://transparencia.sebrae.com.br/normativos#
Sindicância	Regulamento de Sindicância do Sistema SEBRAE (Resolução CDN n° 306, de 25 de outubro de 2018)	https://transparencia.sebrae.com.br/normativos#
Transparência	Política de Transparência do Sistema SEBRAE (Resolução CDN n° 379, de 24 de junho de 2021)	https://transparencia.sebrae.com.br/normativos#

ANEXO IV – LEGISLAÇÃO DE INTERESSE

Legislação Federal

Programa de Integridade da Presidência da República

Decreto 10.795, de 13 de setembro de 2021

Institui o Programa de Integridade da Presidência da República.

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2021/Decreto/D10795.htm

Lei Geral de Proteção de Dados

Lei 13.709, de 14 de agosto de 2018

Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD).

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/113709.htm

Política de Governança da Administração Pública Federal

Decreto 9.203, de 22 de novembro de 2017

Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9203.htm

Lei das Estatais

Lei 13.303, de 30 de junho de 2016

Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/113303.htm

Decreto 8.945, de 27 de dezembro de 2016

Regulamenta, no âmbito da União, a Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016, que dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/Decreto/D8945.htm

Lei Anticorrupção

Lei 12.846, de 1º de agosto de 2012

Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências.

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm

Decreto 8.420, de 18 de março de 2015

Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências.

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8420.htm

Lei do Conflito de Interesses no Poder Executivo

Lei 12.813, de 16 de maio de 2013

Dispõe sobre o conflito de interesses no exercício de cargo ou emprego do Poder Executivo federal e impedimentos posteriores ao exercício do cargo ou emprego; e revoga dispositivos da Lei nº 9.986, de 18 de julho de 2000, e das Medidas Provisórias nºs 2.216-37, de 31 de agosto de 2001, e 2.225-45, de 4 de setembro de 2001.

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112813.htm

Lei de Acesso à Informação

Lei 12.527, de 18 de novembro de 2011

Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências.

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm

Decreto 7.724, de 16 de maio de 2012

Regulamenta a Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, que dispõe sobre o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do caput do art. 5º no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição.

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/Decreto/D7724.htm

Legislação Estadual

Decreto 40.388, de 14 de janeiro de 2020 (DISTRITO FEDERAL)

Dispõe sobre a avaliação de programas de integridade de pessoas jurídicas que celebrem contratos, consórcios, convênios, concessões ou parcerias público-privadas com a administração pública direta ou indireta do Distrito Federal, de acordo com a Lei nº 6.112, de 02 de fevereiro de 2018.

http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/086e6cf411324809973472ec9f54060a/exec_dec_40388_2020.html#art1

Lei 16.722, de 09 de dezembro de 2019 (PERNAMBUCO)

Dispõe sobre a obrigatoriedade de implantação de Programa de Integridade por pessoas jurídicas de direito privado que contratarem com o Estado de Pernambuco

<https://legis.alepe.pe.gov.br/texto.aspx?tiponorma=1&numero=16722&complemento=0&ano=2019&tipo=&url=>

Decreto 2.902, de 01 de outubro de 2019 (PARANÁ)

Regulamenta a Lei nº 19.857, de 29 de maio de 2019, que instituiu o Programa de Integridade e Compliance da Administração Pública Estadual.

<https://www.legislacao.pr.gov.br/legislacao/pesquisarAto.do?action=exibir&codAto=220833&indice=1&totalRegistros=1>

Decreto 46.745, de 22 de agosto de 2019 (RIO DE JANEIRO)

Institui o Programa de Integridade Pública no âmbito da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Estado do Rio de Janeiro, e dá outras providências.

<https://biblioteca.pge.rj.gov.br/bnportal/pt-BR/search/104692?exp=%22Consolida%C3%A7%C3%A3o%22%2Fassunto>

Lei 19.857, de 29 de maio de 2019 (PARANÁ)

Institui o Programa de Integridade e Compliance da Administração Pública Estadual e dá outras providências.

<http://portal.assembleia.pr.leg.br/index.php/pesquisa-legislativa/legislacao-estadual?idLegislacao=51813&tpLei=0&idProposicao=82290>

Lei 6.112, de 02 de fevereiro de 2018 (DISTRITO FEDERAL)

Dispõe sobre a implementação de Programa de Integridade em pessoas jurídicas que firmem relação contratual de qualquer natureza com a administração pública do Distrito Federal em todas as esferas de poder e dá outras providências. (alterado(a) pelo(a) Lei 6308 de 13/06/2019)

http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/3bf29283d9ea42ce9b8feff3d4fa253e/Lei_6112_02_02_2018.html

ANEXO V – DESCRIÇÃO DAS TRANSAÇÕES CRÍTICAS NO PAINEL DE GESTÃO EM REDE

Nº	Transação Crítica	Processo	PGR		Teste Manual	Observações
			Teste já realizado	Pode ser automatizado		
1	Incompatibilidade nos relatórios para os atendimentos das metas físicas: - 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). - Registro de metas físicas (atendimentos) realizado no Sistema Informatizado da UF incompatível com a documentação suporte correspondente.	Atendimento	X		X	Analisa toda a base dos atendimentos do período para os itens: - Recorrência - Onipresença - Dia não usuais Sinaliza situações que podem estar erradas
2	Informações de atendimentos (quantidade de participantes, horas e ações) no Sistema Informatizado da UF, em desacordo com as métricas registradas no SME - Sistema de Monitoramento Estratégico.	Atendimento		X		
3	Atendimentos realizados no SAS sem a inclusão do Termo de Consentimento do Cliente em observância a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD).	Atendimento		X		
4	Atendimentos realizados por colaboradores ou terceiros no SAS com registro de conteúdo impróprio, ofensivo ou incompatível com a necessidade do cliente.	Atendimento			X	
5	Realização de eventos em desacordo com os normas/procedimentos internos.	Atendimento			X	
6	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	X			O teste verifica toda a base de consultorias e sinaliza trabalhos com mais de 14 horas diárias

7	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.	Atendimento			X	
8	Atendimentos inadequados às empresas pelos credenciados, agentes de orientação empresarial ou agentes do ALI e demais.	Atendimento			X	
9	Contratação de fornecedores impedidos por: Vedação de Licitar ou Contratar com o Sistema SEBRAE / Trabalho Escravo / Certidões Negativas Vencidas / CEIS, CEPIM e CNEP	Compras e Licitações	X			Verificação de todas as contratações realizadas em relação aos impedimentos de licitar ou contratar
10	Deficiência do instrumento contratual que impeça ou não preveja medidas tendentes à regularização ou penalização: suspensão de pagamento; suspensão da execução, prazos máximos de regularização de omissões ou apontamentos cadastrais impeditivos do pagamento; multas contratuais, entre outras.	Compras e Licitações			X	
11	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, tanto na fase interna como externa	Compras e Licitações	X		X	Verificação de todas as contratações realizadas em relação aos impedimentos de licitar ou contratar / Concentração de fornecedores
12	Processos licitatórios com termo de referência deficiente, sem estabelecer a real necessidade da contratação e o devido detalhamento do objeto a ser executado, bem como produtos-finais e/ou forma de mensuração e recebimento condizente com o objeto e remuneração dos serviços, ausência de previsão de aprovação da autoridade competente, entre outras.	Compras e Licitações			X	

13	Fornecedores contratados pelo Sistema SEBRAE 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			X	
14	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 a Resolução do CDN 294, de 22 de fevereiro de 2018	Compras e Licitações		X	X	O PGR apresenta a execução das contratações por modalidade, permitindo uma análise do compliance local
15	Contratação por dispensa de licitação (exceto aquelas enquadradas no art. 6º da Resolução CDN 361, de 11 de fevereiro de 2021) e inexigibilidade sem a aprovação da DIREX, parecer jurídico e/ou não enquadrados no Art. 9º e Art. 10 da Resolução CDN 361/2021.	Compras e Licitações	X		X	O PGR apresenta a execução das contratações por modalidade, permitindo uma análise do compliance local
16	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	Compras e Licitações	X			Teste verifica concentração de fornecedores e fracionamento de despesas
17	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		X		
18	Direcionamento e/ou manipulação dos processos de contratação por dispensa de licitação e inexigibilidade.	Compras e Licitações	X	X		O teste que verifica concentração de fornecedores e fracionamento de despesas também é utilizado nesta transação

19	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 colaboradores ou dirigentes do Sistema SEBRAE	Compras e Licitações		X		
20	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 Sistema SEBRAE.	Compras e Licitações		X		
21	Estabelecimento de contratos sem cláusulas obrigatórias (Ex: anticorrupção, LGPD quando for o caso) e/ou sem definição de penalizações em caso de descumprimento das obrigações estabelecidas no instrumento.	Compras e Licitações			X	
22	Contratos firmados sem dar conhecimento aos fornecedores, mediante cláusula de ciência, sobre a existência do Código de Ética, Canal de Ouvidoria, Programa de Integridade Corporativa do Sistema SEBRAE e sobre o monitoramento dos aspectos de Integridade relacionados a essa contratação, mediante a indicação de link de acesso aos documentos pela Internet.	Compras e Licitações			X	
23	Contratos firmados sem as devidas declarações quanto à inexistência de potenciais conflitos de interesses e riscos de integridade (imagem/reputacional, corrupção ou fraude) relacionados ao fornecedor.	Compras e Licitações		X		
24	Aprovação de convênios desalinhada à Instrução Normativa vigente para o Sistema SEBRAE ou equivalente na UF, bem como à Matriz de Risco de	Convênios			X	

	Convênios sugerida pelo CDN.					
25	Convênios firmados com objeto constante de instrumento mal elaborado, dúbio e/ou inconsistente com os objetivos estratégicos do Sistema SEBRAE e sem definição clara do retorno institucional.	Convênios			X	
26	Convênios com gastos incorridos pelo Sistema SEBRAE acima dos montantes estipulados nos instrumentos sem as devidas justificativas, pareceres técnicos e aprovações da Diretoria Executiva.	Convênios		X		
27	Prestação de contas dos Convênios em desacordo com a instrução normativa, extratos bancários, convênio e/ou plano de trabalho.	Convênios			X	
28	Estabelecimento de convênios sem cláusulas anticorrupção e/ou sem definição de penalizações em caso de descumprimento das contrapartidas estabelecidas	Convênios			X	
29	Convênios firmados sem dar conhecimento às entidades parceiras, mediante cláusula de ciência, sobre a existência do Código de Ética, Canal de Ouvidoria, Programa de Integridade Corporativa do Sistema SEBRAE e sobre o monitoramento dos aspectos de Integridade relacionados a essa contratação, mediante a indicação de link de acesso aos documentos pela Internet.	Convênios			X	
30	Convênios firmados sem as devidas declarações quanto à inexistência de potenciais conflitos de interesses e riscos de integridade (imagem/reputacional, corrupção ou fraude) relacionados ao parceiro e ao objetivo do evento.	Convênios			X	

31	Processo de Credenciamento de Empresa de Consultoria e/ou Instrutoria em desacordo com o Regulamento e Edital de Credenciamento.	Credenciados				X	
32	Credenciamentos firmados sem as devidas declarações quanto à inexistência de potenciais conflitos de interesses e riscos de integridade (imagem/reputacional, corrupção ou fraude) relacionados ao fornecedor.	Credenciados				X	
33	Processo de contratação e avaliação de credenciados sem considerar as regras do Edital e Regulamento de credenciamento ou com indícios de direcionamento e/ou manipulação.	Credenciados				X	
34	Pagamentos não usuais (excessivos), duplicados ou com notas fiscais sequenciais aos fornecedores de produtos e/ou serviços prestados.	Financeiro	X				Os testes verificam todos os pagamentos da base para: - não usuais; - excedentes ao contrato; - duplicados - abertos há muito tempo
35	Pagamentos de notas fiscais cuja razão social do emissor e/ou conta corrente é divergente do estabelecido em contrato.	Financeiro				X	
36	Processos de pagamentos aos fornecedores sem a devida conferência e/ou aprovação dos serviços prestados, documentação-suporte e medições correspondentes ao contrato.	Financeiro				X	
37	Pagamentos a consultores credenciados no Programa SEBRAETEC, com horas não condizentes ao trabalho realizado ou para serviços não efetuados e/ou duplicados.	Financeiro	X				Os mesmos testes realizados para qualquer fornecedor acontecem aqui também
38	Adiantamentos concedidos a fornecedores sem controles específicos formalmente definidos para acompanhar e eliminar as pendências há longa data.	Financeiro				X	

39	Valores das ações dos projetos, executados no sistema RM, superiores aos valores orçados no sistema SGE.	Financeiro		X		Verificação realizada hoje pelo próprio RM
40	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.	Financeiro		X		Verificação realizada hoje pelo SME
41	Viagens Internacionais não aderentes aos critérios estabelecidos na IN respectiva da unidade do Sistema SEBRAE (aprovação, número de diárias, prazo para prestação de contas, prazo para solicitação, relatórios e etc.).	Financeiro			X	
42	Viagens Internacionais para eventos ou ações que não estão alinhados com as estratégias do Sistema SEBRAE.	Financeiro			X	
43	Viagens Internacionais subsidiadas pelo Sistema SEBRAE à empresários sem uma definição clara dos critérios de seleção e divulgação para participação.	Financeiro			X	
44	Viagens nacionais não aderentes aos critérios estabelecidos nas normas internas (aprovação, número de diárias, prazo para prestação de contas, prazo para solicitação, relatórios e etc.).	Financeiro			X	
45	Direcionamento e/ou falha do processo seletivo para provimento de cargos.	Gestão de Pessoas			X	
46	Contratação ou nomeação de cônjuge, ou companheiro ou parente em linha reta ou colateral, por consanguinidade ou afinidade, até o terceiro grau para cargos de confiança na Diretoria Executiva e Conselhos (Ex: assessor, chefe de gabinete, etc.), salvo quando a contratação tiver sido precedida de processo seletivo que assegure o princípio da	Gestão de Pessoas		X		

	isonomia entre os concorrentes.					
47	Contratação de Assessores que desempenham funções divergentes às suas atribuições definidas nas normas de Gestão de Pessoas ou contrato de trabalho/nomeação e também aqueles que não possuem os requisitos mínimos (formação/experiência comprovada).	Gestão de Pessoas		X		
48	Processo de Provimento interno (ascensão na carreira, processo seletivo interno ou movimentação) em desacordo com as normas internas de Gestão de Pessoas.	Gestão de Pessoas			X	
49	Processo de Gestão do Desempenho em desacordo com as normas internas de Gestão de Pessoas.	Gestão de Pessoas			X	
50	Ausência de evidência e/ou comprovação da presença ou prestação dos serviços dos Assessores.	Gestão de Pessoas			X	
51	Pagamentos de salário e gratificação sem observar as regras das normas de Gestão de Pessoas e/ou o Acordo Coletivo de Trabalho.	Gestão de Pessoas		X		
52	Processo de Remuneração Variável em desacordo com a política de Gestão de Pessoas e/ou Nota Técnica de critérios específicos.	Gestão de Pessoas		X		
53	Procedimento de desligamento ou remanejamento de empregados sem a segurança de que as remoções e revogações de acesso aos sistemas são realizadas tempestivamente.	Gestão de Pessoas			X	
54	Ausência de pauta mínima mandatária referente aos assuntos de Governança Corporativa (Gestão de Riscos, Compliance, Auditoria Interna), bem como endereçamento/orientação dos aspectos identificados	Governança			X	

	nas reuniões das Diretorias Executivas e Conselhos Deliberativos, de acordo com as políticas nacionais e aos regimentos aplicáveis às instâncias de governança.					
55	Não homologação de alterações no estatuto social dos SEBRAE/UFs pelo CDN, conforme estabelecido no Estatuto Social.	Governança			X	
56	Inexistência do Comitê de Compliance no âmbito dos Conselhos Deliberativos, suportado por Regimento Interno próprio, para propor medidas, diretrizes e estratégias de prevenção de riscos de ética e Compliance.	Governança			X	
57	Reuniões do Comitê de Compliance sem a devida formalização ou documentação suporte adequada para assegurar que os assuntos relacionados ao Programa de Integridade estão sendo discutidos, analisados e endereçados corretamente pelos responsáveis.	Governança			X	
58	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 determinadas pelo CDN.	Governança			X	
59	Transferência de patrimônio às entidades não correlacionadas ao Sistema SEBRAE em desacordo com as instruções normativas vigentes.	Governança			X	
60	Planos de ação relacionados às recomendações da CGU, TCU, Auditoria Interna, Nacional, Compliance (Integridade Corporativa) sem atendimento, acompanhamento e atualização, bem como não utilização de sistema	Governança			X	

	informatizado para acompanhamento das recomendações.					
61	Planos de auditoria não baseados no Regulamento de Auditoria Interna do Sistema SEBRAE, não cumprimento das atividades definidas no Plano Anual de Atividades da Auditoria Interna – PAAAI - e não estabelecimento do PAAAI.	Governança			X	
62	Ausência de reporte dos trabalhos de auditoria interna em seu inteiro teor às Presidências dos Conselhos Deliberativos por parte da Auditoria Interna.	Governança			X	
63	Procurações financeiras firmadas sem uma definição clara dos poderes outorgados e prazo de validade estipulado.	Governança			X	
64	Ausência de reporte dos riscos ligados a LGPD bem como as ações tomadas para mitigá-los às instancias de governança locais e ao DPO Nacional	Governança			X	
65	Estabelecimento de patrocínios em desacordo com as normas existentes e que não estão alinhados aos objetivos do Sistema SEBRAE.	Patrocínios			X	
66	Patrocínios concedidos sem a definição clara da mensuração do retorno institucional.	Patrocínios			X	
67	Estabelecimento de patrocínios sem cláusulas anticorrupção e/ou sem definição de penalizações em caso de descumprimento das contrapartidas estabelecidas em contrato.	Patrocínios			X	
68	Prestação de contas dos patrocínios inadequada e/ou inexistente ou com gastos incorridos em naturezas de despesas vetadas pelas normativas vigentes (comprovação física,	Patrocínios			X	

	contrapartidas, extratos, contábil, etc).					
69	Patrocínios firmados sem dar conhecimento às entidades parceiras, mediante cláusula de ciência, sobre a existência do Código de Ética, Canal de Ouvidoria, Programa de Integridade Corporativa do Sistema SEBRAE e sobre o monitoramento dos aspectos de Integridade relacionados a essa parceria, mediante a indicação de link de acesso aos documentos pela Internet.	Patrocínios			X	
70	Patrocínios firmados sem as devidas declarações quanto à inexistência de potenciais conflitos de interesses e riscos de integridade (imagem/reputacional, corrupção ou fraude) relacionados ao parceiro e ao objetivo patrocinado.	Patrocínios			X	

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Interação dos Processos do Programa de Integridade Corporativa

Figura 2 - Benefícios do Programa de Integridade Corporativa

Figura 3 - Linhas de Defesa

Figura 4 - Desenvolvimento de Políticas

Figura 5 - Exemplo de Matriz de Transação Crítica

Figura 6 - Modelo de Seção da Situação Atual do Relatório

Figura 7 - Modelo de Seção de Recomendação do Relatório

Figura 8 - Modelo de Sistema Métrico

Figura 9 - Etapas Due Diligence

GLOSSÁRIO

CDE – Conselho Deliberativo Estadual

CDN – Conselho Deliberativo Nacional

CEIS – 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

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

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

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

APEX BRASIL. Programa de Compliance. 2019

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 Compliance). 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-governanca-corporativa-nas-empresas/>>.

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

Estatuto Social do SEBRAE Nacional.

Regimento Interno do Comitê de Compliance e Auditoria

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/funcao-de-compliance.html>>.

Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013.

Decreto nº 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 – Benjamim 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

Referencial Básico de Gestão de Riscos - TCU