

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS - FGV
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

DANIEL CANDELI

A POLÍTICA DE COMPLIANCE NO ÂMBITO DO RIOPREVIDÊNCIA

Rio de Janeiro

2021

DANIEL CANDELI

A POLÍTICA DE COMPLIANCE NO ÂMBITO DO RIOPREVIDÊNCIA

Dissertação apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas para obtenção do grau de Mestre em Administração Pública.

Área de concentração : Gestão Pública

Orientador: Fernando Guilherme Tenório

Rio de Janeiro

2021

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas/FGV

Candeli, Daniel

A política de compliance no âmbito do Rioprevidência / Daniel Candeli. –
2021.
131 f.

Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e
de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.

Orientador: Fernando Guilherme Tenório.

Inclui bibliografia.

1. Conformidade. 2. Fundo Único de Previdência Social do Estado do Rio
de Janeiro. 3. Programas de compliance. 4. Governança corporativa. 5.
Administração pública. I. Tenório, Fernando Guilherme, 1948-. II. Escola
Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Centro de Formação
Acadêmica e Pesquisa. III. Título.

CDD – 352.3

Elaborada por Márcia Nunes Bacha – CRB-7/4403

DANIEL CANDELI

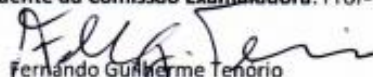
"A POLÍTICA DE COMPLIANCE NO ÂMBITO DO RIOPREVIDÊNCIA".

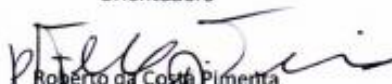
Trabalho de conclusão apresentado(a) ao Curso de Mestrado Profissional em Administração Pública do(a) Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas para obtenção do grau de Mestre(a) em Administração Pública.

Data da defesa: 12/02/2021

ASSINATURA DOS MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA

Presidente da Comissão Examinadora: Profº Fernando Guilherme Tenório



fernando guilherme tenório
Orientadora


Roberto da Costa Pimentta
Membro Interno


Lamouhier Erthal Villela
Membro Externo

Em cumprimento: Lei nº 13.979 de 06/02/20 - DOU nº 27 de 07/02/20, a Portaria MEC nº 473 de 12/05/20 - DOU nº 99 de 13/05/20 e ao Decreto nº 068 de 11/05/20 - Poder Executivo do Estado do Rio de Janeiro, DOE nº 082-A em 11/05/20 que dispõe sobre a suspensão temporária das atividades acadêmicas presenciais e a utilização de recursos tecnológicos (em conformidade à legislação vigente), face ao COVID-19, as apresentações das defesas de Tese e Dissertação, de forma excepcional, serão realizadas de forma remota e síncrona, incluindo-se nessa modalidade membros da banca e discente.


Flavio Carvalho de Vasconcelos
Diretor


Antonio de Araujo Freitas Junior
Pró-Reitor de Ensino, Pesquisa e Pós-Graduação FGV
Antonio Freitas, PhD
Pró-Reitor de Ensino, Pesquisa e Pós-Graduação
Fundação Getúlio Vargas

Instrução Normativa nº 01/19, de 09/07/19 - Pró-Reitoria FGV

Em caso de participação de Membro(s) da Banca Examinadora de forma não-presencial*, o Presidente da Comissão Examinadora assinará o documento como representante legal, delegado por esta I.N.

*Skype, Videoconferência, Apps de vídeo etc.

AGRADECIMENTOS

A D'us, primeiramente, agradeço por ter me apresentado oportunidades extremamente improváveis e por fornecer o dom da vida, a saúde, a sabedoria, o amor, as amizades, sem as quais este trabalho não se tornaria realidade.

Ao Rioprevidência, por me proporcionar fazer o MAP, confiar no meu trabalho e financiar esta pesquisa.

Aos meus filhos, razões do meu viver, Arthur e Clara, que me tiravam do estudo para brincar e mostrar que é possível fazer várias coisas ao mesmo tempo.

À minha querida esposa, Nina, mãe dos meus filhos, companheira, amiga, minha destra, pilar fundamental para que eu chegasse até aqui.

À minha sogra, Suzette, por todo o carinho que me fornece e, principalmente, por ter feito alguém para eu amar.

À minha mãe, Raquel, pelo apoio em todas as decisões que tomei durante a vida.

Aos meus irmãos, Leandro, Thais e Allan, que sempre me apoiaram nos momentos difíceis da vida e me ensinaram a ter perseverança, para encontrar os meios necessários que produzissem os reais propósitos de nossas superações.

Ao meu pai, que me ensinou a lutar e não desistir jamais de nossos sonhos.

A todos os meus colegas de turma, pela amizade, companheirismo, aprendizado e agradável ambiente em sala de aula e, em especial a colega Emília, a quem devo agradecer, pois sempre apresentou palavras de carinho e incentivo nos momentos difíceis.

Agradeço também a todos os meus professores da Fundação Getúlio Vargas que muito me ensinaram, contribuindo para meu crescimento acadêmico. Agradeço, em particular, ao meu orientador Professor Dr. Fernando Guilherme Tenório, pela compreensão e valiosas referências, que foram determinantes no desenvolvimento desta pesquisa.

Por fim, a todos aqueles que contribuíram, direta ou indiretamente, para a realização desta dissertação, o meu sincero agradecimento.

RESUMO

Objetivo – O presente trabalho se propôs a explorar a estruturação da Política de Conformidade na organização Rioprevidência e identificar quais ações foram impactadas antes e depois do certificado Pró Gestão.

Metodologia – O método é um estudo de caso. A pesquisa é do tipo qualitativa, de caráter exploratório. Foram coletadas informações por meio de consulta a arquivos, observações diretas, conversas informais e análise de documentos que ocorreram no período de 2007 até 2020. A análise do conteúdo foi feita em duas etapas, na primeira foram separadas e organizadas as 24 ações inseridas no programa Pró-Gestão, classificadas em três dimensões: controle interno, governança corporativa e educação previdenciária, deste modo, dentre quatro possíveis níveis de aderência, conforme o grau de dificuldade, foi escolhido o nível II, determinado pela Autarquia para análise; na etapa seguinte, foi analisado e comparado o cumprimento das ações em dois períodos temporais, tal qual o nível de maturidade dos níveis de controle interno por meio da metodologia do COSO, sob o enfoque do ambiente de controle, com descrição de escalas, que variaram de um a quatro e com quatro possíveis resultados de atingimento.

Resultados – Após a avaliação de todas as ações inseridas nas três dimensões apuradas, a Autarquia foi classificada como bem controlada, após a obtenção do score com média 3,6, indicando que as ações implementadas foram geridas adequadamente e /ou estão sendo executadas de forma eficaz para gerir os riscos e atender plenamente o nível II, permitindo o devido exame de conformidade de sua Política, dentro de um ambiente de risco aceitável.

Limitações – A principal limitação da pesquisa foi o período temporal de análise, pois abrangeu somente informações e observações ocorridas um ano antes da unificação do Fundo em 2007 até 2020. Além disso, o estudo não faz comparações entre os diferentes graus de complexidade dos níveis de aderência, ficando restrita exclusivamente aos requisitos exigidos no nível II, definidos pelo Manual Pró Gestão, versão aprovada pela Portaria SPREV nº 3/2018.

Contribuições práticas – Espera-se contribuir com um diagnóstico que descreva e aponte os gargalos existentes que impedem o atendimento integral das ações exigidas no Pró- Gestão e que sirva ao mesmo tempo de prognóstico, permitindo a construção e planejamento das medidas necessárias a serem tomadas para o alcance dos resultados esperados, tanto para o

nível II, voltado para a manutenção da Certificação, quanto para os níveis de melhor performance, níveis III e IV, fortalecendo as operações de controle e gerenciamento de riscos e melhoria da gestão da Autarquia.

Contribuições sociais – Diante do contexto político institucional do Governo do Estado do Rio de Janeiro, onde suspeitas de fraudes são verificadas em muitos RPPS, esta pesquisa apresenta um programa de conformidade e demonstra como esse tipo de medida pode atuar na construção de mecanismos de controle que diminuam a interferência política e o uso de ideologias nos assuntos estritamente técnicos, ao formular políticas coordenadas contra a corrupção e promover a participação da sociedade, para que se reflita os princípios do Estado de Direito, como a gestão dos assuntos e bens públicos, integridade, transparência e a prestação de contas.

Originalidade – A abordagem do impacto dos indicadores do Pró-Gestão por um ente subnacional inserido no RPPS é pioneira na esfera acadêmica, tornando a dissertação relevante.

Palavras-chave: Compliance, Controle Interno, Gestão Pública, Governança Corporativa, Pró-Gestão, Rioprevidência

Categoria do artigo: Dissertação de Mestrado/Artigo original

ABSTRACT

Purpose - This work aimed to explore the structuring of the Compliance Policy in the Rioprevidência organization and identify which actions were impacted before and after the Pro-Management certificate

Design/Methodology - The method is a case study. The research is qualitative, exploratory - in nature. Information was collected through file consultation, direct observations, informal conversations, and analysis of documents that occurred from 2007 to 2020. The content analysis was done in two stages, in the first, the 24 actions inserted in the Pro-Management program were separated and organized, classified in three dimensions: internal control, corporate governance and social security education, thus, among four possible levels of adherence, according to the degree of difficulty, level II was chosen, determined by the Organization for analysis; in the next stage, the fulfillment of actions in two time periods was analyzed and compared, such as the level of maturity of internal control levels through the COSO methodology, under the focus of the control environment, with a description of scales, which ranged from one to four and with four possible results of achievement.

Findings - After evaluating all the actions inserted in the three dimensions, the Organization was classified as well controlled, after obtaining the score with an average of 3.6, indicating that the implemented actions were managed properly and /or are being executed effectively to manage the risks and fully meet level II, allowing the proper examination of compliance of its Policy, within an acceptable risk environment.

Research Limitations - The main limitation of the research was the time period of analysis, as it covered only information and observations that occurred one year before the unification of the Fund in 2007 to 2020. In addition, the study makes no adjustments between the different degrees of complexity of adherence levels, being restricted exclusively to the requirements required at level II, defined by the Pro-Management Manual, version approved by Ordinance SPREV nº. 3/2018.

Practical implications - It is expected to contribute with a diagnosis that describes and points out the existing bottlenecks that prevent the integral care of the actions required in the Pro-Management and that serve at the same time as prognosis, allowing the construction and planning of the necessary measures to be taken to achieve the expected results, both for level II, aimed at maintaining the Certification, and for the levels of better performance , levels III

and IV, strengthening the operations of control and risk management and improvement of the management of the Organization.

Social implications - Given the institutional political context of the State Government of Rio de Janeiro, where suspected fraud is verified in many RPPS, this research presents a compliance program and shows how this type of measure can act in the construction of control mechanisms that reduce political interference and the use of ideologies in strictly technical matters, by formulating coordinated policies against corruption and promoting the participation of society, to reflect the principles of the rule of law, such as the management of public affairs and goods, integrity, transparency and accountability.

Originality – The approach to the impact of pro-management indicators by a subnational member inserted in the RPPS is a pioneer in the academic sphere, making the dissertation relevant.

Keywords: Compliance, Internal Control, Public Management, Corporate Governance, Pro-Management, Rioprevidência

Paper category: Master's thesis/ Research paper

LISTA DE ABREVIATURAS

AGE - Auditoria Geral do Estado

CADE - Conselho Administrativo de Defesa Econômica

CGE - Controladoria Geral do Estado

CGU - Controladoria-Geral da União

COI - Comitê de Investimentos

CONAD - Conselho de Administração

CONFIS - Conselho Fiscal

COSO - *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*

DAF - Diretoria Administrativa e Financeira

DIN - Diretoria de Investimento

DIREX - Diretoria Executiva

DJU - Diretoria Jurídica

DSE - Diretoria da Seguridade

EEP - Escola de Educação Previdenciária

GCIA - Gerência de Controle Interno e Auditoria

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

IIA - *Institute of Internal Auditors*

IPERJ - Instituto de Previdência do Estado do Rio de Janeiro

OECD - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

PAI - Plano Anual de Investimento

PDTI - Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação

PRE - Presidência

PRÓ - GESTÃO – Programa de Certificação Institucional e Modernização da Gestão dos Regimes Próprios de Previdência Social

RIOPREVIDÊNCIA - Fundo Único de Previdência Social do Estado Rio de Janeiro.

RPPS - Regime Próprio de Previdência Social

SPREV – Secretaria de Previdência

TCE - Tribunal de Contas do Estado

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de três linhas de defesa	77
Figura 2 – Estrutura organizacional Rioprevidência	79
Figura 3 – Eixos de atuação organizacional das Agências de Conformidade	82
Figura 4 – Linhas de Defesa no Rioprevidência.....	84
Figura 5 – Mapa Estratégico do Rioprevidência 2019/21.	100

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Servidores lotados no Rioprevidência	18
Quadro 2 – Regras do Nível II de aderência.....	33
Quadro 3 – Ações relacionadas à dimensão controle interno (CI)	34
Quadro 4 – Grandes áreas de atuação do RPPS.....	34
Quadro 5 – Ações relacionadas à governança corporativa (GC).....	37
Quadro 6 – Ações relacionadas à dimensão educação previdenciária (EP)	47
Quadro 7 – Política de Compliance na dimensão de Controle Interno (CI) em série temporal.....	48
Quadro 8 – Política de Compliance na dimensão de Governança Corporativa (GC) em série temporal	49
Quadro 9 – Política de Compliance na dimensão de Educação Previdenciária (EP) em série temporal	50
Quadro 10 – Observação da situação da ação para definição dos escores.	51
Quadro 11 – Descrição dos Resultados	51
Quadro 12 – Classificações de Auditoria	58
Quadro 13 – Base Normativa Federal.....	67
Quadro 14 – Base Normativa Estadual Fluminense	69
Quadro 15 – Pilares da análise de risco e monitoramento.....	74
Quadro 16 – Avaliação da efetividade dos programas de compliance	86
Quadro 17 – Parâmetros do Programas de Compliance	87
Quadro 18 – Modelos de Programas de Compliance e Integridade	88
Quadro 19 – Certificados e Divulgação de Ranking	88
Quadro 20 - Análise sobre as ações na dimensão Controle Interno	90
Quadro 21 – Análise sobre as ações na dimensão Governança Corporativa.....	98
Quadro 22 – Ações atendidas pelo Rioprevidência referentes ao acesso e uso da informação	105
Quadro 23 – Análise sobre as ações na dimensão Educação Previdenciária.....	112
Quadro 24 – Resultado das análises e indicadores em Controle Interno.....	116
Quadro 25 – Resultado das análises e indicadores de Governança	118
Quadro 26 – Resultado das análises e indicadores de Educação Previdenciária.....	120

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Manualização de processos – Até 2017	93
Tabela 2 – Manualização de processos – 2018.....	93
Tabela 3 – Servidores do Quadro da Rioprevidência	112
Tabela 4 – Treinamentos de 2016 a 2019	113
Tabela 5 – Participantes da Escola de Educação Previdenciária	115
Tabela 6 – Comparativo de ações atendidas pelo Rioprevidência.....	121

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA	19
1.2	OBJETIVOS DO ESTUDO	24
1.2.1	Objetivo principal.....	24
1.2.2	Objetivos específicos.....	25
1.3	DELIMITAÇÕES DO ESTUDO	25
1.4	ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO	26
2	MÉTODO DE PESQUISA.....	28
2.1	LIMITAÇÕES DO MÉTODO	30
3	PROPOSTA ANALÍTICA: DIMENSÕES, NÍVEIS DE ADERÊNCIA E AÇÕES DIMENSIONAIS.....	32
3.1	DIMENSÕES	32
3.2	NÍVEIS DE ADERÊNCIA	32
3.3	AÇÕES DIMENSIONAIS	33
3.3.1	Controle interno	33
3.3.2	Governança Corporativa.....	37
3.3.3	Educação Previdenciária.....	46
3.4	AVALIAÇÃO DE MATURIDADE DOS NÍVEIS DE CONTROLE.....	50
4	REFERENCIAL TEÓRICO.....	52
4.1	DEFINIÇÃO E ESCOPO DE COMPLIANCE	52
4.1.1	Compliance e governança.....	54
4.1.2	Compliance, controle interno e auditoria	57
4.2	REGIME JURÍDICO ATUAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	65
4.2.1	Âmbito Federal.....	65
4.2.2	Âmbito Estadual Fluminense	68
4.3	ESTRUTURA E PILARES ESTRATÉGICOS DE COMPLIANCE	70
4.4	COMPLIANCE E LINHAS DE DEFESA	76
4.5	GERENCIAMENTO DO RISCO E CONTROLE NO RIOPREVIDÊNCIA.....	78
4.6	PROGRAMAS DE COMPLIANCE	84
5	ANÁLISES E RESULTADOS	89

5.1	ANÁLISES DE VARIAÇÕES DE RESULTADOS OBTIDOS EM DECORRÊNCIA DO PRÓ- GESTÃO.....	89
5.2	RESULTADO DA AVALIAÇÃO DE MATURIDADE DOS NÍVEIS DE CONTROLE INTERNO DA AUTARQUIA APÓS A CERTIFICAÇÃO DO PRÓ-GESTÃO.....	116
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	123
	REFERÊNCIAS.....	127

1 INTRODUÇÃO

“A teoria sem a prática vira ‘verbalismo’, assim como a prática sem teoria, vira ativismo. No entanto, quando se une prática com a teoria tem -se a práxis, a ação criadora e modificadora da realidade.”

Paulo Freire (1989, p. 67)

No Brasil, a previdência social se divide em três regimes: Regime Geral de Previdência Social (RGPS), Regimes Próprios de Previdência Social (RPPS) e Regime de Previdência Complementar (RPC). (SIVIERO, 2019). Dentro do RPPS, está o Rioprevidência, Regime Próprio de Previdência Social no Estado do Rio de Janeiro.

O Rioprevidência, autarquia pública independente, dotada de personalidade jurídica de direito público, com patrimônio e receitas próprios e gestão administrativa, técnica, patrimonial e financeira descentralizadas, foi criada em 1999, cuja instituição ocorreu pela Lei estadual nº 3.189 (RIO DE JANEIRO, 1999), tendo como finalidade precípua, gerir os ativos financeiros, visando ao custeio de pagamentos dos proventos, pensões e outros benefícios previdenciários.

Obedecendo à determinação legal da Emenda Constitucional nº. 41 de 19 de dezembro de 2003, a Lei nº. 5109, de 15 de outubro de 2007 determinou a extinção do Instituto de Previdência do Estado do Rio de Janeiro – IPERJ, transferindo para o Rioprevidência a competência para a habilitação, administração e pagamento dos benefícios previdenciários previstos na legislação estadual, que dispõe sobre o regime previdenciário dos servidores públicos do Estado do Rio de Janeiro e seus dependentes. (RIO DE JANEIRO, 2007a).

Com a publicação da Lei Estadual nº 5.260, de 11 de junho de 2008, como resultado, houve a unificação do Regime Jurídico próprio e único da Previdência Social dos Membros do Poder Judiciário, do Ministério Público, da Defensoria Pública, do Tribunal de Contas e dos Servidores Públicos Estatutários do Estado do Rio de Janeiro, cabendo ao Rioprevidência a gestão deste regime previdenciário (RIO DE JANEIRO, 2008).

Esta autarquia atua prestando serviço aos pensionistas e aos aposentados. Possui em seu portfólio de receitas: contribuição patronal, contribuição do servidor, royalties de petróleo, participações especiais, investimentos, compensações previdenciárias com o Instituto Nacional de Seguro Social e uma carteira de imóveis para venda. Como despesa, o Fundo possui a folha de pagamento de servidores aposentados, pensionistas e dos servidores ativos que trabalham na instituição.

É importante destacar que o tesouro Estadual é garantidor das obrigações do Rioprevidência derivadas do dever de custeio dos valores devidos em relação aos benefícios

previdenciários estaduais, o que faz com que na eventualidade déficit financeiro da autarquia, o tesouro seja obrigado a aportar recursos no Rioprevidência.

O Rioprevidência, na prestação dos serviços aos mais de 172.000 servidores ativos do Poder Executivo, aos mais de 171.000 aposentados e 86.000 pensionistas de todos os Poderes, totaliza mais de 257.000 aposentados e pensionistas de todo o estado, de todos os poderes, envolvendo atendimento, gestão financeira, administração, comunicação, serviços de educação financeira, bem como outros serviços complexos necessários a manutenção da perenidade, transparência e profissionalismo que um fundo que possui uma obrigação de superior a 1,4 bilhão de reais mensais destinados ao pagamento de benefícios previdenciários (RIO DE JANEIRO, 2020a).

Tem como missão prestar serviços de excelência aos segurados, com eficiência, eficácia, credibilidade, respeito e responsabilidade social, zelando pela administração transparente do patrimônio, como objetivo primeiro de cumprir suas obrigações previdenciárias atuais e futuras.

Tem como visão ser a melhor gestora de Regimes Próprios de Previdência Social do Brasil, com excelência comprovada, tendo como diretrizes: a) Satisfação na prestação de serviços aos segurados; b) Boas práticas de gestão de ativos e passivos; c) Governança, transparência e conformidade na gestão previdenciária.

No tocante ao seu corpo funcional, o Rioprevidência atua para o desenvolvimento constante do seu quadro de servidores, ocupantes de cargos de nível operacional, técnico e gerencial. A Lei Complementar Estadual nº 132/2009 (BRASIL, 2009) descreve os cargos que compõem as carreiras do Quadro Permanente do Fundo Único de Previdência Social do Estado do Rio de Janeiro e estabelece o quantitativo de 170 cargos de Especialista em Previdência Social (nível superior) 230 cargos de Assistente Previdenciário (nível médio).

Atualmente, segundo informações extraídas dos relatórios gerenciais de Recursos Humanos (RIO DE JANEIRO, 2020b), a composição entre servidores do quadro permanente, servidores comissionados puros, cedidos de outras instituições, atuando na Autarquia, é de 301 pessoas, conforme quadro a seguir:

Quadro 1 – Servidores lotados no Rioprevidência

LOTADOS RP				
Quadro de Servidores	Sexo		Total Geral	%
	Feminino	Masculino		
Assistente Previdenciário	55	71	126	42%
Especialista em Previdência Social	35	48	83	28%
Extraquadro	34	26	60	20%
Quadro Especial Complementar	17	15	32	11%
Total Geral	141	160	301	100%

Fonte: Rio de Janeiro (Estado) (2020b)

*não foi considerado nesta composição 39 servidores à disposição de outros órgãos.

Conta ainda com centenas de terceirizados e fornecedores de serviços que atuam no fornecimento de bens ou prestando serviços à Infraestrutura da Instituição.

Para fazer jus ao tamanho do desafio, o Rioprevidência passa a ter a necessidade de se relacionar com diversos atores no cenário nacional e internacional. A rede de relacionamento envolve os poderes Executivo, Legislativo e Judiciário do estado, da União e dos Municípios, suas estruturas descentralizadas, instituições financeiras nacionais e internacionais, servidores ativos e inativos, instituições de ensino, prestadores de serviço contratados, dentre outros, mostrando com isso a complexidade do relacionamento entre os atores.

A Lei 3.189/1999 (BRASIL, 1999), bem como o Decreto nº 41.604/2008 (BRASIL, 2008) e suas alterações, estabelecem a estrutura organizacional do Rioprevidência, que compreende a Diretoria Executiva, o Conselho de Administração, o Conselho Fiscal e o Comitê de Investimentos. O desdobramento operacional desses órgãos é estabelecido na forma de Regimento Interno.

Sob esse prisma, o Rioprevidência atua com dinamismo na estruturação organizacional para atender os desafios proveniente das demandas previdenciárias, do custeio de sua estrutura, readequando seu quadro de servidores, redefinindo processos e mudando seu esqueleto de atendimento. Desta feita, a presente pesquisa compreende como unidade de análise a organização Rioprevidência, sob os diversos níveis decisórios, para compreensão da situação-problema.

Em travessia por uma profunda reforma legislativa e de regras para equalizar e combater a grave situação fiscal que perpassa e atinge o caixa financeiro do Estado, cujo principal objetivo é minimizar os riscos, buscando garantir condições de segurança, rentabilidade, solvência e liquidez, o Rioprevidência procura atender seu compromisso com os participantes, sejam eles aposentados ou pensionistas, melhorando a confiabilidade e

estabilidade do Sistema de Previdência no Estado fluminense.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA

No Regime Próprio da Previdência do Estado do Rio de Janeiro destaca-se a necessidade de desenvolvimento de funções internas na Entidade que garantam um padrão de Administração, a fim de assegurar melhores práticas de gestão previdenciária; Controle, maior inspeção de seus ativos e passivos; Transparência, maior inteligibilidade, clareza e publicação de seus atos à sociedade e aos segurados que lhe são assistidos.

Nesse contexto é que a pesquisa se destina perseguir a compreensão dada à arquitetura do sistema de compliance instituído no Rioprevidência. O programa de compliance, ou política de compliance, como salientado no título desta pesquisa, contempla o conjunto de estratégias, ações e procedimentos para garantir que a organização esteja em conformidade com as regras internas e externas. Por meio do programa, são mapeadas legislações que precisam ser cumpridas e criadas normas para que isto ocorra. Desta maneira, serão identificados mecanismos de controle, níveis de governança e educação previdenciária que além de atenderem as exigências legais, devem ser adotados como uma oportunidade de melhoria nos parâmetros de mercado, de padrões éticos, transparência e informações. Assim o construto política de conformidade no âmbito do Rioprevidência estará associado a três eixos estratégicos: Controle Interno, Governança Corporativa e Educação Previdenciária, conforme teorizado pela metodologia do Pró- Gestão RPPS (BRASIL, 2018a).

A Política de Compliance consiste, no âmbito de uma pessoa jurídica, no conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta e cumprimento de diretrizes dos órgãos regulatórios e das políticas corporativas em uma organização pública ou privada, atuando em boa medida, como mecanismo de controle das atividades internas da organização, de seus colaboradores, clientes, fornecedores e da sociedade como um todo. Há uma grande tendência de caracterizar o compliance como uma atividade operacional e não estratégica, alinhada à identidade organizacional e a comportamentos éticos.

A Abordagem dada ao conceito de Integridade, componente do sistema de compliance, aqui entendida não no sentido estrito das medidas voltadas para a prevenção de ilícitos, mas como a coerência entre pensamento, discurso e ação, buscando fortalecer a cultura e a reputação da organização. Quando se pensa em compliance envolve o

estabelecimento de mecanismos de autorregulação e autorresponsabilidade pelas pessoas jurídicas para a construção de uma cultura de respeito à legalidade e à ética, reforçando a dimensão interna organizacional do dever de diligência.

Na presente dissertação, o conceito de Compliance, além das características acima citadas, deve ser visto com alinhamento e integração ao controle interno e à governança corporativa, como instrumento de proteção e geração de valor para a Organização no âmbito público.

Segundo ensinamento de Juliana Oliveira Nascimento sobre o papel do compliance público:

Entre outras funções inerentes ao compliance público, se destacam: programa de integridade, com a criação de medidas institucionais, mecanismos e procedimentos de integridade, análise e gestão de riscos, comunicação, controle, auditoria, monitoramento e denúncia que venham a promover a atuação em conformidade com o órgão, de acordo com as diretrizes internas e externas promovendo, com isso, a gestão da integridade na esfera pública. (NASCIMENTO, 2016, não paginado).

O departamento de compliance deve ter uma conexão direta com a alta administração, com comunicação profícua, e atuar de forma complementar as atividades de gestão de risco, controle interno, auditoria interna e ouvidoria. Da mesma forma deve contar como o apoio da área de comunicação social, tecnologia da informação, jurídica, de recursos humanos, administrativa dentre outros, no campo de atuação externo, o compliance deve atuar na condução das ações junto à auditoria externa, fiscalizadores, reguladores e órgãos de governo.

Em complemento à definição do compliance público os autores Marcelo Zenkner e Rodrigo Pironti Aguirre de Castro esclarecem que:

Sob essa perspectiva, o compliance público contribui com a fixação dos limites de atuação do agente ou empregado público. Isso porque um dos pressupostos dos programas de integridade consiste na definição dos fluxos e competências individuais nos documentos internos. O objetivo das políticas e regimentos internos é justamente de que cada um dos colaboradores – e a organização, de uma forma geral – saiba exatamente o que precisa fazer, de modo que a responsabilidade pela eventual ocorrência de desvios possa ser endereçada com maior precisão apenas àquelas pessoas de fato envolvidas nos fatos questionáveis. (ZENKNER; CASTRO, 2020, p. 38).

De modo geral, não há um protótipo único de compliance para as empresas. Existem diversos níveis de maturidade estratégica aplicados ao compliance que vão desde modelos mais simples, em que a atuação fique adstrita ao controle de códigos de conduta, até padrões mais completos, nos quais a supervisão engloba o monitoramento e a gestão de riscos corporativos de maneira integrada na Empresa.

Um destaque pertinente, trazido pelo Comitê da Basileia, organização que congrega autoridades internacionais de supervisão bancária, por meio de orientações mais detalhadas sobre a verificação de conformidade com princípios individuais, no documento Metodologia para os princípios Fundamentais, publicado pela primeira vez em 1999, tipifica Compliance como uma função e não uma estrutura fixa como uma diretoria ou área operacional. Isso se dá pelo fato de existirem particularidades importantes como função da jurisdição, porte, tipo de instituição, regulação do setor, o modelo de governança e natureza das atividades desenvolvidas em cada organização. (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2006).

Embora as matérias de Compliance mormente estejam relacionadas à Anticorrupção, existe uma base legal crescente destinada a disciplinar situações Antitruste, a seara Criminal, questões ambientais, deveres tributários, dentre outros. Em vista disto, constata-se o progressivo reconhecimento legislativo de relevância do compliance, mais precisamente, transição da década de 1990 para a primeira década do século XXI, a exemplo do Mercado Financeiro, cuja presença de compliance é exigência de mercado, sendo disciplinado pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM), Banco Central do Brasil (BACEN) Instituições Financeiras para atuação em dadas atividades, como também hodiernamente acabou por se expandir em diversos outros âmbitos da atividade empresarial, transpondo, inclusive, com grande intensidade na ordem pública, a exemplo de órgãos e entidades do Governo Federal, Ministérios, Autarquias e Fundações Públicas que seguem as políticas de Governança e Programas de Integridade.

Merece ser destacado o fato de a Lei 13.303/2016 (BRASIL, 2016a), 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, mais conhecida como a Lei das Estatais, busca adequar-se às diretrizes de governança corporativa estatal divulgadas pela Organização para a Cooperação e desenvolvimento Econômico (OCDE), ainda que o Brasil não seja membro, no entanto, persegue regras atinentes à governança corporativa em especial no que se refere à promoção da transparência e regras de controle interno e de integridade

Importante ressaltar que o conceito de integridade trazido nesta pesquisa está inserido dentro do espectro mais amplo, que é o compliance, e pode ser definido, conforme referência do Guia de Integridade Publica da Controladoria-Geral da União (CGU):

Integridade pública, portanto, deve ser entendida como o conjunto de arranjos institucionais que visam a fazer com que a Administração Pública não se desvie de seu objetivo precípua: entregar os resultados esperados pela população de forma adequada, imparcial e eficiente. A corrupção impede que tais resultados sejam atingidos e compromete, em última instância, a própria credibilidade das instituições públicas. (CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO, 2015, p. 5).

Desta maneira, um programa de integridade é um programa de compliance específico para prevenção, detecção e remediação dos atos lesivos à Administração Pública, que tem como foco combater a ocorrência de Suborno, fraudes nos processos de licitações e execução de contratos com o setor público.

Assim como salientado no âmbito Público Federal, na legislação Fluminense há construção crescente de normativos disciplinando a instituição de Programas de Integridade, bem como houve substancial mudança na estrutura e práticas da Controladoria Geral do Estado, através do Decreto nº 46.745/2019 (RIO DE JANEIRO, 2019a), que implementou o Programa de Integridade Pública no âmbito dos órgãos e entidades da administração direta, autárquica e fundacional do Estado do Rio de Janeiro, cujo intento sinaliza o compromisso do Governo do Rio de Janeiro com a prevenção da corrupção por meio do fortalecimento da integridade pública em todos os órgãos e entidades do Estado.

Já contamos com uma boa literatura sobre compliance e programas de integridade no Brasil, ainda que retratados sobre diferentes enfoques e abordagens. Há diversos artigos e reportagens que discutem conceitos, os pilares, a estrutura e os processos necessários, o papel da governança, dentre outros pontos importantes. Contudo, não há uma receita ou forma milagrosa definida sobre um Programa de Compliance, visto como uma política, a ser aplicada no âmbito da Administração Pública, pois o constructo deve ser visto dentro do contexto da Instituição, a partir de suas características, de suas atividades e dos riscos intrínsecos que a ela permeia.

Não obstante a relevância do tema, sua importância e os desafios que se apresentam na atual conjuntura Brasileira, a bibliografia específica ainda é escassa, especialmente quando se quer aprofundar várias questões fundamentais para instituição de um programa de compliance que seja paradigmático.

Vislumbra-se investigar, deste modo, a política de Compliance a partir dos parâmetros instituídos pelo pró-gestão. O Rioprevidência, objeto desta dissertação, foi o primeiro órgão previdenciário do Brasil a obter o selo pró-gestão. O certificado do Programa de Certificação Institucional e Modernização da Gestão dos Regimes Próprios de Previdência Social da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, que eleva

a boa gestão junto à Secretaria de Previdência Social - SPS e posiciona o Fundo como referência em administração para os demais RPPS do país.

A certificação pelo Pró-Gestão confirma o padrão de qualidade e as normas técnicas da instituição, atesta a qualidade em gerenciamento de crise - mesmo diante da situação difícil que o Estado se encontra - e faz com que o Rioprevidência persiga o cumprimento da certificação a fim de atender as exigências para a implantação de práticas adequadas de gestão previdenciária, relativas ao cumprimento de ações em três dimensões: Controles Internos, Governança Corporativa e Educação Previdenciária.

Diante de tal contexto é que apresento minha intenção de oferecer uma visão da boa governança pública e dos controles internos aplicadas no Fundo Único de Previdência Social do Estado do Rio de Janeiro - Rioprevidência, antes e depois do alcance dessa certificação e para atingir esse intento, portanto, pretendo responder a seguinte questão: **Como a inserção da Política de Conformidade impactou nas rotinas de trabalho da Organização Rioprevidência ?**

Desta forma, esta dissertação tem o intuito de apresentar conceitos e práticas que permeiam as rotinas de trabalho da organização Rioprevidência, os papéis e as responsabilidades da Alta Direção, dos diversos agentes de governança, controle interno e demais gestores, construtores e promotores dos temas estratégicos da Instituição, com o objetivo de compreender a estrutura e mecanismos da Política de Compliance desenvolvida para reflexão e ação e contribuir com o fortalecimento e implementação de um programa de compliance, com o cuidado de equilibrar os mecanismos de controle, com ações de estímulo ao comportamento ético por parte dos agentes públicos, os quais, muitas vezes, exercem suas atribuições em cenários organizacionais onde imperam a discricionariedade e a oportunidade.

A estrutura de controle interno, de acordo com a metodologia do *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO), envolve ao menos cinco componentes, quais sejam: ambiente de controle, atividade de controle, avaliação de risco, informação/comunicação e monitoramento. Esta pesquisa buscou também contribuir com uma avaliação do nível de maturidade do controle interno realizado pela Autarquia, apenas sob o componente voltado ao ambiente de controle, a fim de permitir a identificação e a avaliação dos riscos associados aos objetivos previstos nas ações dimensionais do Pró Gestão.

Cumprе destacar, como fator prejudicial para o alcance em maior profundidade dos resultados a que se perseguiu esta pesquisa, a ocorrência do fenômeno da pandemia de COVID -19, haja vista que, em grande medida, impossibilitou o acesso aos dados primários,

com a limitação à pesquisa de campo, com entrevistas desmarcadas, questionários não preenchidos, fechamento da estrutura física da Autarquia, com a necessidade de o corpo funcional migrar e se adaptar ao trabalho remoto, com disposição limitada dos meios necessários para a coleta de dados junto aos gestores, e rotatividade de membros da alta Administração do Rioprevidência, devido a sucessivas mudanças de governo, tornando o cenário incerto.

Quanto à pesquisa teórica, devido ao exíguo lapso temporal para levantamento dos registros de dados em atas e documentos internos da organização, informações relativas ao objeto de estudo também foram impactadas em decorrência da pandemia, prejudicando diretamente a produção acadêmica e dedicação à tese.

Por fim, o contexto político institucional do Governo do Estado do Rio de Janeiro, diante de tantos casos de corrupção, reforçam o desafio da implementação de um programa de compliance eficiente, com o fortalecimento do ambiente institucional e exigem maior definição quanto aos critérios de efetividade, para se evitar a criação de um programa de fachada, com propósitos escusos, onde o gestor se locupleta por meio da isenção de responsabilidade ou diminuição de penalidade sobre seus ilícitos. Assim, cabe, diante do tema trazido, examinar os mecanismos e estruturas adequadas de compliance para desenvolver um modelo de compliance e integridade que faça eco na cultura corporativa, assegurando bons níveis de controle interno, segurança jurídica e tragam valores éticos para melhoria da gestão e melhores rumos à governança dentro da Organização.

1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO

1.2.1 Objetivo principal

O objetivo principal desta pesquisa é explorar a estruturação da Política de Conformidade do Rioprevidência e seus impactos, com base na proposta analítica e referencial teórico definidos nesta pesquisa, para uma avaliação dos riscos associados aos objetivos previstos nas ações dimensionais do Pró Gestão entre o período de 2007 a 2020.

1.2.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos são:

- a) Identificar os mecanismos do Programa de Compliance no Rioprevidência até 2017, antes do certificado Pró Gestão, identificando as rotinas de trabalho que foram impactadas, assim como investigar esses mesmos mecanismos com a instituição da metodologia inserida pelo Modelo Pró Gestão no Rioprevidência, com uma avaliação dos métodos de controle;
- b) Avaliar a maturidade dos níveis de controle, por meio da metodologia do COSO, sob a luz do componente Ambiente de Controle em todas as ações dimensionais do Pró Gestão: Controle Interno, Governança e Educação Previdenciária, de modo a contribuir com um diagnóstico, sistêmica e individualmente, que aponte alguns gargalos existentes para atendimento da ação a ser implementada.

1.3 DELIMITAÇÕES DO ESTUDO

Essa seção busca delimitar as raias e as variáveis que albergam o objeto deste estudo. Inicialmente, cabe esclarecer que o presente estudo de caso está direcionado somente ao Rioprevidência, unidade de análise desta dissertação.

Considerando que há quatro níveis de aderência para fins de certificação do Pró-Gestão, que variam do Nível I, mais simples, até o Nível IV, mais complexo, o estudo não traz comparações entre os diferentes graus de complexidade entre os níveis, ficando restrita exclusivamente aos requisitos exigidos no nível II, definidos pelo Manual Pró Gestão, versão aprovada pela Portaria SPREV nº 3/2018, de 31/01/2018. Outro delimitador importante é o período temporal da análise, pois abrangerá somente informações e observações que ocorreram um ano antes da unificação do Fundo Único de Previdência no Estado do Rio de Janeiro em 2007 até 2020, ou seja, dentro desses 14 anos. Qualquer informação que não esteja inserida nesse período não será contemplada e as variáveis estudadas da Política de Conformidade ficam subordinadas aos tipos e características de cada uma das ações a serem observadas no tocante à certificação institucional modelo Pró-Gestão, inseridas dentro das dimensões de Controles Internos, Governança Corporativa e Educação Previdenciária, não contemplando qualquer outra variável em questão.

Essa dissertação não tem a pretensão de apontar a melhor combinação dos tipos e nem das características dos mecanismos de autorregulação citados que funcionem de forma ideal

para um modelo de conformidade aplicável ao setor público, tampouco definir um modelo ideal a ser utilizado por outras instituições. Além das limitações acima, fatores sociais, econômicos, políticos, sanitários e ambientais que impactem direta ou indiretamente a autarquia também não serão contemplados nesta análise.

1.4 ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO

O estudo será estruturado da seguinte forma:

Primeiro capítulo: Introdução. Informa o leitor sobre os assuntos abordados no trabalho de forma sucinta, porém objetiva, deixando clara a questão que se busca responder ao final do trabalho, assim como se exhibe a unidade de análise estudada – Autarquia Rioprevidência, suas características e complexidades para a implantação da Política de Compliance exibindo os aspectos de seu organograma. Na segunda parte, aponta o objetivo principal e os objetivos específicos do trabalho. A terceira parte expõe as delimitações, deixando claro aos interessados as fronteiras limítrofes da análise em pauta. E por fim apresenta-se a estrutura do trabalho desenvolvido.

Segundo capítulo: Metodologia - Define o método da pesquisa como um estudo de caso com análise qualitativa, assim como revela seu caráter exploratório; as premissas básicas adotadas; a utilização dos dados levantados, informações e observações, as técnicas utilizadas para a coleta das informações e o roteiro para a execução da análise de conteúdo, assim como a limitação do método.

Terceiro capítulo: Proposta Analítica - Informa o leitor acerca dos critérios utilizados, os parâmetros do modelo pró-gestão - Programa de Certificação Institucional e Modernização da Gestão, com critérios em excelência em gestão por meio de ações, consideradas indicadores de medição, em Governança, Controle Interno e Educação Previdenciária, níveis de aderência e classificação.

Quarto capítulo: Referencial Teórico - A definição do constructo de compliance, sua base histórica e evolução do tema com a devida revisão bibliográfica, sua inserção no regime jurídico atual da Administração Pública, características, programas, estruturas e mecanismos de compliance. A relação desse constructo diante da estrutura organizacional, regimento interno e do modelo de Compliance implementado no Rioprevidência, com a demonstração de seus controles e suas linhas de defesa.

Quinto capítulo: Análises e Resultados. A pesquisa demonstra os aspectos da

política de compliance estabelecida no Rioprevidência, diante da variedade e intensidade de mecanismos aplicados, a sua trajetória de mudanças institucionais com a tal política e avalia nível de controle à luz dos indicadores do Pró Gestão, demonstrando dessa maneira seus resultados.

Sexto Capítulo: Considerações Finais. Mediante a conclusão do estudo de caso, registra-se a necessidade de ampliar e aprimorar a abordagem da Política de Compliance na Administração Pública, cujo objeto desta dissertação requer maior estudo e profundidade por outros pesquisadores no futuro, e que sirva de reflexão para construção de um marco regulatório voltado para uma política de conformidade no âmbito público.

Referências: demonstrar as fontes pesquisadas para a desenvolvimento do trabalho.

2 MÉTODO DE PESQUISA

“O estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas.”

Robert K. Yin (2001, p. 10).

A pesquisa se caracteriza como qualitativa, pois busca segundo Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (1999) ater-se a uma visão holística, partindo do pressuposto de que a compreensão do significado de um comportamento ou um evento só pode ser possível se analisado todo um contexto, ou inter-relações que emergem de um contexto determinado.

O caráter da pesquisa é exploratório, uma vez que buscou aprimorar os conhecimentos gerais sobre um tema, tornando-o mais explícito. De acordo com Beuren (2006, p. 80) “por meio do estudo exploratório, busca-se conhecer com maior profundidade o assunto, de modo a torná-lo mais claro ou construir questões importantes para a condução da pesquisa”. Desse modo, a pesquisa se reafirma como sendo-exploratória visto que busca perquirir, com base na revisão bibliográfica definida no quarto capítulo, a evolução e desenvolvimento na execução institucional dessa política, usando como esteio de avaliação, os parâmetros do modelo pró-gestão - Programa de Certificação Institucional e Modernização da Gestão, com critérios em excelência em gestão por meio de indicadores em Governança, Controle Interno e Educação Previdenciária, níveis de aderência e classificação.

O método da presente pesquisa foi caracterizado como estudo de caso do tipo 1: único e holístico, uma vez que descreveu apenas a organização Rioprevidência dentro de um determinado contexto. Gil (2002, p. 54) reforça que o estudo de caso “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados”.

De acordo com Yin (2001) em um estudo de caso o pesquisador poderá definir de maneira pontual as variáveis passíveis de observação em sua pesquisa, deste modo, este trabalho segue este método, desenvolvendo um “modelo observacional e analítico” (que será apresentado adiante), que consiste no que o Yin chama de protocolo, pois se trata de “uma das táticas principais para se aumentar a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso e destina-se a orientar o pesquisador ao realizar a coleta de dados a partir de um estudo de caso único.” (YIN, 2001, p. 92).

O estudo de caso se confirmou significativo à medida que possibilitou o conhecimento aprofundado e detalhado a respeito do caso escolhido. A pesquisa foi desenvolvida, num primeiro momento, através de pesquisas bibliográficas que serviram de fundamento teórico para a realização do trabalho e definição do construto compliance. Posteriormente, foram coletados dados primários e documentais do caso em questão, para realização da análise.

Os dados coletados e utilizados correspondem a um ano antes da unificação do Fundo Único de Previdência no Estado do Rio de Janeiro em 2007 até 2020. As técnicas utilizadas para a coleta das informações mais apropriadas para o estudo deste caso foram: Consulta a arquivos, observações diretas, conversas informais e análise de documentos.

A consulta de arquivos envolve atas de reunião, e-mails, arquivos eletrônicos e controles internos e serviram para subsidiar as informações obtidas em outras fontes, visando prover o pesquisador com dados complementares para melhor compreensão do problema investigado a saber: As atas de reunião da Diretoria Executiva (DIREX), do Conselho de Administração (CONAD) e do Conselho Fiscal (CONFIS) representam uma rica fonte de informação para a realização da análise de conteúdo. Abaixo segue uma breve explanação dos órgãos consultivos dos quais as atas são analisadas:

- I. O CONAD é o órgão de direção superior, cabendo-lhe fixar os objetivos e a política previdenciária e de investimentos do Rioprevidência. Tem como objetivo estabelecer as diretrizes e normas gerais de organização, operação e administração. Suas reuniões ocorrem trimestralmente.
- II. A DIREX, órgão colegiado, formada pelo corpo de diretores, administrativo e financeiro (DAF), de seguridade (DSE), de investimento (DIN), Jurídico (DJU) e do seu presidente (PRE), se reúne semanalmente para gerir e administrar a organização. As reuniões ocorrem semanalmente e além da deliberação de direção, gerentes e coordenadores são convocados para prestar conta do andamento das ações que estão em andamento.
- III. O CONFIS como órgão fiscalizador, zela pela gestão econômico-financeira da autarquia. A reunião ocorre trimestralmente como o CONAD.
- IV. Os relatórios de governança (organizacionais) são documentos apresentados ao público em geral com informações institucionais, de investimento, sobre aposentados e pensionistas, sobre os canais de atendimento, Rioprevidência Cultural, Escola de Educação Previdenciária e destaque dos períodos. É uma prestação de contas trimestral da autarquia com o seu público, pois se encontra na internet da organização.
- V. Controles internos de treinamento, pesquisas de clima organizacional e imagem, bem como o planejamento estratégico, sítio da autarquia, intranet correios eletrônicos, também serão utilizados como fonte documental. (RIO DE JANEIRO, 2015, não paginado).

As observações foram feitas pelo pesquisador, que atua na autarquia como servidor público há sete anos, deixando-o inserido dentro do contexto da pesquisa, imerso ao estudo em pauta, gerando “insights para uma interlocução mais competente” (ZANELLI, 2002). As conversas informais ocorreram entre os setores com a finalidade de se entender o seu

funcionamento, buscando uma maior interação, complementando os dados existentes, a fim de obter evidências não perceptíveis na análise de documentos e na observação.

A análise do conteúdo seguirá um roteiro que será executado em duas etapas:

Primeira etapa: Será feita a separação e organização das ações compreendidas nas dimensões do Programa de Conformidade Pró-Gestão, conforme aderência ao Nível II, escolhido dentre os quatro níveis existente por melhor se adequar à proposta da pesquisa, de forma exaustiva e com representatividade total.

Cada ação está estratificada e classificada em grupos distintos, criando-se três clusters, totalizando-se 24 ações: dimensão controle interno, com seis ações; dimensão governança corporativa, com 16 ações e a dimensão educação previdenciária, com duas ações. Será feita a análise em todas as ações - consideradas como indicadores de medição - contempladas nas três dimensões, para avaliação de seu cumprimento e identificação das rotinas de trabalho que foram impactadas, antes e depois da instituição da certificação conquistada pelo Rioprevidência em 2018. As atas de reunião da DIREX, do CONAD, do CONFIS, do COI, relatórios de governança, prestações de contas anuais, relatórios de auditoria, Planos Diretores de Tecnologia da Informação – PDTI, ações dos controles internos e o planejamento estratégico serão utilizados como fatores comprobatórios das informações.

Segunda etapa: A validação de toda ações, contempladas nas três dimensões, será feita após a avaliação de maturidade dos níveis de Controle Interno da Autarquia, por meio da metodologia do COSO, sob o enfoque do ambiente de controle, com descrição de escalas e de possíveis resultados, visando diagnosticar, sistêmica e individualmente, os gargalos existentes de cada dimensão e trazendo considerações nas ações de maior fragilidade, com o intuito de serem aprimoradas. O tratamento dos dados validados, possibilitará interpretar os resultados brutos e confirmar as informações - classificadas e categorizadas nos grupos acima definidos - embasado em observação direta, análise dos relatórios de governança, atas deliberativas dos órgãos colegiados, processos administrativos físicos e conversas informais, permitindo-se identificar o impacto nas ações, conforme a eficácia para gerir riscos e permitir o devido exame de conformidade dessa Política.

2.1 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Como não foram encontrados trabalhos de campo desenvolvidos na esfera pública sobre este tema, será feito um estudo exploratório que enfocará nas abordagens metodológicas

da Política de Conformidade sob o aspecto de um componente da Literatura do COSO e a metodologia instituída pelo Modelo Pró Gestão, nível II, voltado para RPPS, em evidência.

Ressalta-se que a presente dissertação limitou-se a abordar os requisitos exigidos para cumprimento dos indicadores somente no nível II, sem explorar os outros requisitos exigidos nos demais níveis de aderência à certificação, em que pudesse cotejar os diferentes graus de complexidade, que variavam desde o Nível I, mais simples, até o Nível IV, mais complexo, para melhor entendimento da efetividade e evolução da capacidade de gestão da Instituição em que se considerasse a performance dos indicadores analisados no período definido de estudo.

Outra restrição ao método pode ser apontada na avaliação do nível de maturidade dos controles da Autarquia, a pesquisa apresentou escalas e os resultados evidenciados em todas as dimensões e indicadores analisados do Programa de Certificação Pró Gestão, sob o enfoque apenas de um componente da metodologia COSO: o ambiente de controle, embora seja a base para os demais componentes, tal limitação impossibilita um melhor nível de precisão para avaliar as informações colhidas em cada indicador, por não aferir o gerenciamento dos riscos da Autarquia, pois não tratou sua severidade, a frequência com que estes ocorrem e, conseqüentemente, seu grau de impacto. Além do componente de monitoramento, cuja falta de análise não permite dimensionar as deficiências no monitoramento contínuo no curso das operações, atividades, realização de tarefas pelas pessoas, responsabilidade e alocação adequada de recursos

Assim, destaca-se a necessidade de avaliar todos os indicadores do Programa Pró-Gestão, à luz de todos os componentes da metodologia do COSO permitindo que as Instituições compreendam, diante das análises, o monitoramento dos riscos aos quais estão submetidas, a partir de prévia definição dos níveis considerados aceitáveis de exposição e que assim se oferte bases para a melhoria da Gestão.

Embora não existam parâmetros uniformes para a implantação de uma estrutura de Compliance eficiente, dado que cada organização deva buscar uma construção que examine suas especificidades e características próprias, em face de suas necessidades, tolerância aos riscos e alcance de metas que estejam definidas em seu plano estratégico, o programa de compliance público, conforme o construto de compliance aplicado no Rioprevidência, sob os parâmetros do Pró Gestão, pode ser sugerido para estudos futuros.

3 PROPOSTA ANALÍTICA: DIMENSÕES, NÍVEIS DE ADERÊNCIA E AÇÕES DIMENSIONAIS

Neste capítulo, se apresenta uma explanação da logística desenvolvida para analisar o caso em questão e, também, o apontamento dos elementos principais para realização da etapa analítica.

3.1 DIMENSÕES

A metodologia do Pró-Gestão RPPS contempla três dimensões, que representam os pilares sobre os quais a Política de Compliance, definida no construto, se sustentará (BRASIL, 2018a):

1. Controles Internos;
2. Governança Corporativa;
3. Educação Previdenciária.

Cada uma dessas três dimensões possui um grupo de ações relacionadas a serem cumpridas pelo RPPS.

O Rioprevidência, após a análise das Dimensões do Pró-Gestão RPPS, avaliou a situação de seus processos internos e definiu o nível II de aderência mais adequado ao seu porte, grau de organização, recursos a serem dispendidos e complexidade das medidas de adequação necessárias, de modo a assegurar a plena consecução dos objetivos pretendidos. Nesta pesquisa o parâmetro de avaliação ficará associada exclusivamente ao Nível II para fins de classificação dos resultados alcançados e identificação das rotinas de trabalho impactadas ao avaliar o cumprimento no período compreendido antes e depois da certificação. Na presente metodologia não serão abordados ou comparados com os outros requisitos exigidos nos demais níveis de aderência à certificação. O Manual a ser utilizado para fins classificatórios será o Manual do Pró- Gestão RPPS – Versão Final de 31 de janeiro de 2018, visto que a certificação ocorreu em 06 de setembro de 2018 (BRASIL, 2018a).

3.2 NÍVEIS DE ADERÊNCIA

Cada uma das ações possui quatro níveis de aderência, que representam os diferentes graus de complexidade que poderão ser atingidos, desde o Nível I, mais simples, até o Nível

IV, mais complexo. A certificação em determinado nível será atingida se o ente atender cumulativamente os seguintes critérios (BRASIL, 2018a):

- a) Nível I: será exigido o atingimento de pelo menos 17 ações (70%);
- b) Nível II, de 19 ações (79%);
- c) Nível III, de 21 ações (87%);
- d) Nível IV, de 24 ações (100%).

Para o nível II, deverão ser atingidas pelo menos 50% das ações em cada dimensão (3 em Controles Internos; 8 em Governança Corporativa e 1 em Educação Previdenciária, conforme o quadro 2 abaixo apresentado.

Quadro 2 - Regras do Nível II de aderência

Nível de aderência do sistema de gestão do Rioprevidência ao Programa PRÓ GESTÃO	NÍVEL DE ENQUADRAMENTO		
	II		

DIMENSÕES	Ações previstas	Quantidade de Ações mínimas atendidas exigida em cada dimensão (50%)	Quantidade mínima exigida cumulativa para este nível (AÇÕES)
Controle Interno	6	3	
Governança Corporativa	16	8	
Educação Previdenciária	2	1	
TOTAL DE AÇÕES CUMULATIVAS	24		19

Fonte: Manual Pró-Gestão (BRASIL, 2018a).

A seguir são apresentadas as ações dentro de cada uma das três dimensões do Programa, conforme diretrizes espelhadas no Manual do Pró-Gestão, aprovado pela Portaria SPREV nº 3/2018, versão de 31 de janeiro de 2018, ações estas que serão objetos de identificação para fins de avaliação quanto ao seu cumprimento e que serão expostas e estratificadas na seção dirigida das análises e resultados

3.3 AÇÕES DIMENSIONAIS

3.3.1 Controle interno

Os Controles Internos podem ser percebidos como o conjunto de políticas e procedimentos de uma organização para garantir uma razoável certeza de que os seus

objetivos estratégicos, operacionais, de conformidade e de evidência sejam atingidos. Sob essa perspectiva são descritas a seguir as ações que deverão ser implementadas para a busca da certificação no Pró-Gestão RPPS (BRASIL, 2018a).

Quadro 3 – Ações relacionadas à dimensão controle interno (CI)

1.CI. Mapeamento das Atividades das Áreas de Atuação do RPPS
2.CI. Manualização das Atividades das Áreas de Atuação do RPPS
3.CI. Capacitação e Certificação dos Gestores e Servidores das Áreas de Risco
4.CI. Estrutura de Controle Interno
5.CI. Política de Segurança da Informação
6. CI. Gestão e Controle da Base de Dados Cadastrais dos Servidores Públicos, Aposentados e Pensionistas

Fonte: Manual Pró-Gestão (BRASIL, 2018a).

Ação 1.CI - Mapeamento das Atividades das áreas de Atuação do RPPS

O Pró Gestão identifica grandes áreas de atuação do RPPS – definidas conforme o quadro 4, e de acordo com o nível II de adesão realizado pelo Rioprevidência (BRASIL, 2018a), o mapeamento do quantitativo de áreas, assim estabelece:

Nível II: 2 (duas) áreas obrigatórias: Benefícios (concessão de aposentadorias e pensões e gestão da folha de pagamento de benefícios) e Investimentos”. (BRASIL, 2018a. p. 21).

Quadro 4 - Grandes áreas de atuação do RPPS

NOME	DEFINIÇÃO	EXEMPLOS DE MANUAIS A DESENVOLVER POR ÁREA
ADMINISTRATIVA	Área de suporte administrativo aos setores internos da unidade gestora.	Contratos, compras, licitações, material de almoxarifado, imóveis, bens patrimoniais, recursos humanos, protocolo, arquivo geral, serviços gerais.
ARRECADAÇÃO	Área de controle dos repasses das contribuições previdenciárias e aportes.	Controle de repasse de contribuições e aportes, cobrança de débitos em atraso, parcelamentos de débitos, servidores licenciados, cedidos ou afastados sem remuneração.
ATENDIMENTO	Área de serviços de atendimento aos servidores, aposentados e pensionistas.	Atendimento presencial aos segurados, atendimento telefônico, ouvidoria.
ATUARIAL	Área de estudos e acompanhamento dos resultados das avaliações atuariais.	Acompanhamento atuarial, elaboração de relatório de gestão atuarial.
BENEFÍCIOS	Área de concessão, implantação, manutenção e pagamento dos benefícios previdenciários.	Análise, concessão e revisão de benefícios, gestão da folha de pagamento.
COMPENSAÇÃO PREVIDENCIÁRIA	Área de atividades específicas de compensação previdenciária, como regime instituidor - RI ou regime de origem - RO.	Procedimentos de envio e análise de requerimentos via sistema COMPREV.
FINANCEIRA	Área da gestão e controle financeiro.	Tesouraria, orçamento, contabilidade geral.
INVESTIMENTOS	Área de estudos, tomada de decisão e acompanhamento dos resultados das aplicações dos recursos do RPPS.	Operações de investimentos, análises de risco e gestão dos ativos mobiliários e imobiliários, elaboração da política de investimentos, credenciamento de instituições financeiras.
JURÍDICA	Área de consultoria e defesa judicial da unidade gestora do RPPS.	Pareceres em processos de contratação, processos de concessão de benefícios e revisão de legislação, defesa em processos judiciais e cumprimento de decisões judiciais.
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	Área de apoio de informática e manutenção de bases de dados.	Segurança, acesso e operacionalização dos sistemas de informática e das bases de dados.

Fonte: Manual Pró-Gestão (BRASIL, 2018a).

Ação 2.CI - Manualização das atividades das áreas de atuação do RPPS

Dentre as áreas de atuação do RPPS que tenham sido mapeadas, deverão ser selecionados os processos e atividades que serão manualizados (BRASIL, 2018):

Nível II: Benefícios (análise da concessão e revisão de aposentadorias e pensões e gestão da folha de pagamento de benefícios); Investimentos (processo de elaboração e aprovação da política de investimentos e de credenciamento das instituições financeiras)”. (BRASIL, 2018a, p. 21).

Ação 3.CI - Capacitação e certificação dos gestores e servidores das áreas de risco

Segundo essa ação, deverão ser ofertados cursos e treinamentos aos gestores e servidores, que proporcionem a estes a capacitação e a obtenção de certificações individuais de qualificação em relação a suas áreas de risco (BRASIL, 2018). Para este nível a ação de capacitação está relacionada a área de investimentos, na qual serão exigidos como requisitos mínimos:

Nível II: O gestor dos recursos do RPPS e todos os membros do Comitê de Investimentos aprovados em exame de certificação organizado por entidade autônoma de reconhecida capacidade técnica e difusão no mercado brasileiro de capitais, com conteúdo mínimo estabelecido no Anexo da Portaria MPS nº 519/2011. (BRASIL, 2018a, p. 22)

Ação 4.CI - Estrutura de controle interno

O ente federativo deverá manter função de controle interno do RPPS, diretamente em sua estrutura organizacional, integrada ao seu sistema de controle interno, que terá, dentre outras, a finalidade de avaliar cumprimento de metas, programas e orçamentos e comprovar a legalidade, eficácia e eficiência dos atos de gestão. A função de controle interno contará com no mínimo um controlador, responsável pelo monitoramento e avaliação da adequação dos processos às normas e procedimentos estabelecidos pela gestão, e deverá fornecer capacitação sobre controle interno aos servidores, para seu aperfeiçoamento. O Conselho Deliberativo do RPPS deverá definir os critérios que serão observados nos relatórios produzidos pelo controle interno do RPPS, que permitam aferir a sua qualidade, relacionados à abrangência dos assuntos a serem objeto de verificação, bem como a sua funcionalidade, repercussão e alcance (BRASIL, 2018a). Deverá ser observado, de acordo com o nível pretendido:

Nível II: Existência, na estrutura organizacional do ente federativo, de área comum de controle interno que atenda ao RPPS, com emissão de relatório trimestral que ateste a conformidade das áreas mapeadas e manualizadas. Deverão ser capacitados pelo menos 2 (dois) servidores do ente. (BRASIL, 2018a, p. 23).

Ação 5.CI - Política de Segurança da Informação

A Política de Segurança da Informação é uma declaração formal de compromisso do RPPS com a proteção das informações sob sua guarda e a formalização das normas para segurança. Deve observar os seguintes princípios básicos: a) Confidencialidade: Proteção e garantia de que determinadas informações só são disponíveis a pessoas autorizadas. b) Integridade: Garantia da exatidão das informações e dos métodos de processamento. c) Disponibilidade: Garantia de que os usuários autorizados e os interessados tenham acesso às informações (BRASIL, 2018a). A Política de Segurança da Informação deverá ser publicada na Internet e atender aos seguintes requisitos:

Nível II: Deve abranger todos os servidores e prestadores de serviço que acessem informações do RPPS, indicando a responsabilidade de cada um quanto à segurança da informação, além de: a) Indicar regras normativas quanto ao uso da Internet, do correio eletrônico e dos computadores e outros recursos tecnológicos do RPPS. b) Definir procedimentos de contingência, que determinem a existência de cópias de segurança dos sistemas informatizados e dos bancos de dados, o controle de acesso (físico e lógico) e a área responsável por elas, estando estes procedimentos mapeados e manualizados. (BRASIL, 2018a. p. 24).

Ação 6.CI - Gestão e Controle da base de dados cadastrais dos servidores públicos, aposentados e pensionistas

A atualização permanente da base de dados cadastrais permite ao ente federativo maior controle da massa de seus segurados e garante que as avaliações atuariais anuais reflitam a realidade dessa base, possibilitando dessa forma a correta organização e revisão dos planos de custeio e benefícios, conforme estabelece o artigo 1º, inciso I da Lei nº 9.717/1998 (BRASIL, 1998). A base de dados cadastrais deve ser construída com estrutura (leiaute) compatível com o Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas – e-Social, instituído pelo Decreto nº 8.373/2014 (BRASIL, 2014), observados as resoluções e manuais aprovados pelo Comitê Gestor, de modo a possibilitar a formação do sistema integrado de dados dos servidores públicos referido no art. 3º da Lei nº 10.887/2004 (BRASIL, 2004), por meio da exportação dos dados dos servidores ativos, dos aposentados e dos pensionistas para o Cadastro Nacional de Informações Sociais - CNIS/RPPS, nos termos definidos pela Secretaria de Previdência (BRASIL, 2018a). Além disso, para cada nível deverá ser observado:

Nível II: Recenseamento previdenciário no mínimo a cada 2 (dois) anos para aposentados e pensionistas e a cada 5 (cinco) anos para os servidores ativos, com atualização no CNIS/RPPS. Recomenda-se, para todos os níveis, que após o primeiro recenseamento previdenciário seja implantado procedimento de atualização anual dos dados dos aposentados e pensionistas, no mês de aniversário, e que posteriormente se desenvolva procedimento similar para os servidores ativos. (BRASIL, 2018a. p. 25).

3.3.2 Governança Corporativa

A governança corporativa, conforme encontrada na vasta literatura, diz respeito ao conjunto de processos, políticas e normas aplicados a uma organização com o objetivo de consolidar boas práticas de gestão e garantir a proteção dos interesses de todos aqueles que com ela se relacionam, interna e externamente, aumentando a confiança de seus investidores e apoiadores. Assim, serão descritas as ações e os procedimentos relativos à Governança Corporativa, cuja observância deverá ser verificada pela entidade certificadora no processo de obtenção e renovação da certificação institucional (BRASIL, 2018a).

Quadro 5 - Ações relacionadas à governança corporativa (GC)

1.GC. Relatório de Governança Corporativa
2.GC. Planejamento
3.GC. Relatório de Gestão Atuarial
4.GC. Código de Ética da Instituição
5.GC. Políticas Previdenciárias de Saúde e Segurança do Servidor
6.GC. Política de Investimentos
7.GC. Comitê de Investimentos
8.GC. Transparência
9.GC. Definição de Limites de Alçadas
10.GC. Segregação das Atividades
11.GC. Ouvidoria
12.GC. Diretoria Executiva
13.GC. Conselho Fiscal
14.GC. Conselho Deliberativo
15.GC. Mandato, Representação e Recondução
16.GC. Gestão de Pessoas

Fonte: Manual Pró-Gestão (BRASIL, 2018a).

Ação 1.GC - Relatório de Governança Corporativa

Deve ser periodicamente disponibilizado pela unidade gestora do RPPS, em seu site, o Relatório de Governança Corporativa, instrumento de transparência e prestação de contas da gestão, que deverá ser previamente submetido à análise e aprovação do Conselho Fiscal e Conselho Deliberativo. A seguir são especificadas as informações que deverão constar do relatório, observados os requisitos mínimos adiante definidos para cada nível de certificação.

a) Dados dos segurados, receitas e despesas: Quantitativo de servidores ativos, aposentados e pensionistas, resumo das folhas de pagamentos, valor da arrecadação de contribuições e outras receitas, valor do pagamento de benefícios e outras despesas. b) Evolução da situação atuarial: Custo previdenciário total, evolução quantitativa e qualitativa dos custos por tipo de benefício, evolução do resultado relativo ao equilíbrio financeiro e atuarial e do plano de custeio. c) Gestão de investimentos: Descrição detalhada dos ativos, investimentos, aplicações financeiras e do fluxo de entradas e saídas de recursos. d) Publicação das atividades dos órgãos colegiados: Reuniões e principais decisões do Conselho Deliberativo, Conselho Fiscal e Comitê de Investimentos. e) Atividades institucionais: Gestão de pessoal, gestão orçamentária e financeira, gerenciamento do custeio e contratos, controles internos, imagem institucional, cumprimento de decisões judiciais e conformidade, entendida como o atendimento ao conjunto de normas, regras e padrões legais e infralegais estabelecidos. f) Canais de atendimento: Estatísticas dos canais de atendimento disponibilizados aos segurados, tais como ouvidoria própria ou do ente federativo, agências, postos de atendimento, atendimento agendado (BRASIL, 2018a). Para cada nível de certificação o Relatório de Governança Corporativa deverá observar:

Nível II: Periodicidade anual, contemplando pelo menos as informações: a) Dados dos segurados, receitas e despesas: Quantitativo de servidores ativos, aposentados e pensionistas, resumo das folhas de pagamentos, valor da arrecadação de contribuições e outras receitas, valor do pagamento de benefícios e outras despesas. b) Evolução da situação atuarial: Custo previdenciário total, evolução quantitativa e qualitativa dos custos por tipo de benefício, evolução do resultado relativo ao equilíbrio financeiro e atuarial e do plano de custeio. c) Gestão de investimentos: Descrição detalhada dos ativos, investimentos, aplicações financeiras e do fluxo de entradas e saídas de recursos. d) Publicação das atividades dos órgãos colegiados: Reuniões e principais decisões do Conselho Deliberativo, Conselho Fiscal e Comitê de Investimentos. e) Atividades institucionais: Gestão de pessoal, gestão orçamentária e financeira, gerenciamento do custeio e contratos, controles internos, imagem institucional, cumprimento de decisões judiciais e conformidade, entendida como o atendimento ao conjunto de normas, regras e padrões legais e infralegais estabelecidos (BRASIL, 2018a. p. 26-27).

Ação 2.GC - Planejamento

A unidade gestora do RPPS deve incorporar o planejamento à sua rotina de gestão e desenvolver Plano de Ação ou Planejamento Estratégico, ao qual deverá ser dada ampla divulgação, contemplando as ações a serem implementadas, metas para melhoria de cada processo, responsabilidades e prazos, bem como o monitoramento qualitativo de seus resultados. Deverá ser dada ampla divulgação às principais diretrizes do Plano de Ação ou Planejamento Estratégico, bem como aos resultados de sua análise qualitativa (BRASIL, 2018a). Para cada nível de certificação serão observadas as seguintes exigências:

Nível II: Apresentar Plano de Ação Anual, contendo as metas a serem atingidas no exercício para todas as grandes áreas de atuação do RPPS, no mínimo quantitativas, possibilitando o acompanhamento dos resultados pretendidos (BRASIL, 2018a, p. 27).

Ação 3.GC - Relatório de gestão atuarial

O Relatório de Gestão Atuarial constitui importante ferramenta de monitoramento dos resultados atuariais dos planos de custeio e de benefícios e de gerenciamento do RPPS (BRASIL, 2018a). Para cada nível de certificação deverá ser observado:

Nível II: Elaboração do Relatório de Gestão Atuarial, contemplando a análise dos resultados das avaliações atuariais anuais relativas aos três últimos exercícios, com comparativo entre a evolução das receitas e despesas estimadas e as efetivamente executadas” (BRASIL, 2018a, p. 28).

Ação 4.GC - Código de Ética da Instituição

O Código de Ética é um instrumento no qual são retratados a missão, a visão e os princípios de uma determinada organização, devendo ser difundido entre seus colaboradores, para que estes tenham ciência de suas responsabilidades. Por meio dele é possível conhecer os valores cultivados pela instituição e a função que ela exerce na sociedade. A unidade gestora do RPPS deverá elaborar o Código de Ética, disponibilizá-lo em seu site e levá-lo ao conhecimento dos seus servidores, dos segurados e de partes relacionadas, reafirmando assim o compromisso dos gestores do RPPS com uma atuação responsável, transparente e sustentável (BRASIL, 2018a).

Nível II: Elaboração do Código de Ética e sua divulgação aos servidores do RPPS, segurados (servidores ativos, aposentados e pensionistas), aos membros dos órgãos colegiados e partes relacionadas (fornecedores, prestadores de serviço, agentes financeiros e outros) e efetuar revisões anuais do Código de Ética. (BRASIL, 2018a, p. 29).

Ação 5.GC - Políticas Previdenciárias de saúde e segurança do servidor

Sem prejuízo do cumprimento das obrigações legais cabíveis, a unidade gestora do RPPS e o ente federativo devem atuar de forma coordenada com o objetivo de adotar medidas preventivas, que visem à redução dos riscos inerentes ao ambiente de trabalho e das situações que provocam o adoecimento e a incapacidade laborativa dos servidores. Devem ser implantados os controles e documentos obrigatórios exigidos para a concessão de aposentadoria especial por exposição a agentes nocivos, sempre que possível buscando adotar medidas protetivas que eliminem ou minimizem as situações de risco que geram o direito à concessão desse benefício (BRASIL, 2018a). As exigências para cada nível de certificação são as seguintes:

Nível II: Implantar ações isoladas em saúde do servidor, que contemplem: a) Realizar exames médicos admissionais dos aprovados em concurso público, como requisito para posse e nomeação. b) Manter serviço de perícia médica na unidade gestora do RPPS ou no ente federativo, por servidores do quadro efetivo ou contratados por meio de terceirização. c) Realizar ações educativas para redução dos acidentes de trabalho e implantar ações preparatórias em saúde do servidor, que contemplem: a) Elaborar Laudo Técnico de Condições Ambientais do Trabalho - LTCAT. b) Elaborar e fornecer o Perfil Profissiográfico Previdenciário - PPP atualizado aos servidores que trabalhem em ambientes com exposição a agentes nocivos. (BRASIL, 2018a, p. 29).

Ação 6.GC - Política de Investimentos

A Política de Investimentos é um dos processos estratégicos do RPPS, pois a adequada administração dos ativos é fundamental para que se assegure a sua sustentabilidade. Sua formulação encontra-se prevista nos art. 4º e 5º da Resolução CMN nº 3.922/2010 e representa instrumento para a observância dos princípios de segurança, rentabilidade, solvência, liquidez, diversificação, adequação à natureza de suas obrigações e transparência na aplicação dos recursos, e na avaliação de seus riscos. Seu conteúdo deve ser disponibilizado anualmente à Secretaria de Previdência do Ministério da Fazenda, por meio do Demonstrativo da Política de Investimentos - DPIN, conforme art. 1º da Portaria MPS nº 519/2011, art. 22 da Portaria MPS nº 402/2008 e art. 5º, XVI, “g” da Portaria MPS nº 204/2008. A Política de Investimentos (ou Plano Anual de Investimentos) não se limita à obrigatoriedade de elaboração de um documento anual, mas se constitui em importante instrumento de planejamento, por definir o índice referencial de rentabilidade a ser buscado pelos gestores no exercício seguinte, estabelecer estratégias de alocação, diretrizes e metas de investimentos, bem como permitir monitorar ao longo do ano, por meio de relatórios de acompanhamento, os resultados que forem sendo alcançados durante a sua execução. São elementos mínimos da Política de Investimentos: a) Análise da conjuntura econômica,

cenários e perspectivas do mercado financeiro; objetivos e diretrizes que orientam a gestão do fundo para o ano seguinte; cenários que pautam as projeções financeiras, tendo em vista os limites de enquadramento para aplicação por segmento e modalidade, definidos na Resolução CMN nº 3.922/2010. b) Definição das estratégias de alocação; resultados esperados das projeções financeiras; limites mínimos e máximos de enquadramento e estratégias de investimento para cada segmento de aplicação financeira. c) Gestão de investimentos, considerando sua estrutura, propostas de aprimoramento, critérios de credenciamento para escolha das instituições financeiras e dos produtos financeiros onde os recursos do RPPS serão aplicados. Dada a sua relevância, a Política de Investimentos e os relatórios de acompanhamento dos resultados deverão ser disponibilizados no site do RPPS, a fim de conferir maior transparência ao processo, permitindo a consulta por qualquer interessado. Na elaboração e execução da Política de Investimentos deverão ser observadas cautelas que mitiguem riscos por situações de conflito de interesses (BRASIL, 2018). Além dessas orientações gerais, deverá ser observado, para cada nível de certificação:

Nível II: Elaboração de relatórios mensais, acompanhados de parecer do Comitê de Investimentos e aprovação do Conselho Fiscal, de acompanhamento da rentabilidade e riscos das diversas modalidades de operações realizadas na aplicação dos recursos do RPPS e da aderência das alocações e processos decisórios de investimento à Política de Investimentos e elaboração de plano de ação mensal com o cronograma das atividades a serem desempenhadas relativas à gestão dos recursos; elaboração de relatórios mensais de diligências de verificação dos lastros relativos aos títulos ou a papéis incluídos em operações estruturadas adquiridas por meio de veículos de investimento, e de acompanhamento sistemático da situação patrimonial, fiscal, comercial e jurídica das instituições investidas e do desempenho dos papéis por elas emitidos (BRASIL, 2018a, p. 31).

Ação 7.GC - Comitê de Investimentos

O Comitê de Investimentos é o órgão colegiado do RPPS que tem por atribuição específica participar do processo decisório de formulação e execução da Política de Investimentos, tendo seus requisitos básicos de instituição e funcionamento estabelecidos no art. 3º-A da Portaria MPS nº 519/2011. Sua atuação deve ser disciplinada em regimento interno, aprovado pelo Conselho Deliberativo, e seus membros devem atender aos requisitos de qualificação, padrões éticos de conduta e autonomia nas decisões. O Comitê de Investimentos deve se reunir com periodicidade mínima mensal, para deliberar sobre as alocações dos recursos financeiros, observados os limites estabelecidos na Resolução CMN nº 3.922/2010 e na Política de Investimentos, e para apresentação dos resultados financeiros, avaliação da conjuntura econômica e do desempenho da carteira de investimentos. Em suas reuniões, o Comitê de Investimentos deverá avaliar e tomar suas decisões embasado nos seguintes aspectos: a) Cenário macroeconômico. b) Evolução da execução do orçamento do

RPPS. c) Dados atualizados dos fluxos de caixa e dos investimentos, com visão de curto e longo prazo. d) Propostas de investimentos e respectivas análises técnicas, que deverão identificar e avaliar os riscos de cada proposta, incluídos os riscos de crédito, de mercado, de liquidez, operacional, jurídico e sistêmico. O Comitê de Investimentos deverá contar com a seguinte composição, conforme o nível de certificação (BRASIL, 2018a).

Nível II: Mínimo de 3 (três) membros, que mantenham vínculo funcional com o ente federativo ou com a unidade gestora do RPPS (BRASIL, 2018a, p. 31).

Ação 8.GC - Transparência

A transparência nas organizações diz respeito à existência de políticas e procedimentos continuados e permanentes que permitam fornecer informações aos diversos interessados segundo critérios gerais de acesso, uso e entendimento. Estudos internacionais demonstram que maiores níveis de transparência estão diretamente ligados ao fortalecimento do controle social e à redução dos desvios e da corrupção. Na Administração Pública a transparência é desdobramento do princípio da publicidade e tem sido gradualmente fortalecida por novos diplomas legislativos, dentre os quais pode ser citada a Lei nº 12.527/2011 - Lei de Acesso à Informação - LAI, que estabeleceu importantes diretrizes, como: a observância da publicidade como preceito geral e do sigilo como exceção; a divulgação de informações de interesse público, independentemente de solicitação; a utilização de meios de comunicação viabilizados pela tecnologia da informação; o fomento a uma cultura de transparência; o desenvolvimento do controle social (BRASIL, 2018). Os documentos e informações mínimos a serem divulgados pelo RPPS em seu site estão a seguir relacionados, sendo em regra obrigatórios para os **Níveis I a IV**, exceto quando expressamente ressalvado:

Regimentos internos e atas dos órgãos colegiados (Conselho Deliberativo, Conselho Fiscal e Comitê de Investimentos). b) Certidões negativas de tributos: Certidão de Débitos Relativos a Créditos Tributários Federais e à Dívida Ativa da União e Certidão de Regularidade do FGTS. c) Certificado de Regularidade Previdenciária - CRP e links para acesso, no endereço eletrônico da Previdência Social na Internet, ao Extrato Previdenciário e aos demonstrativos obrigatórios previstos no art. 5º, XVI da Portaria MPS nº 204/2008. d) Composição mensal da carteira de investimentos, por segmento e ativo. e) Cronograma de ações de educação previdenciária. f) Cronograma das reuniões dos órgãos colegiados (Conselho Deliberativo, Conselho Fiscal e Comitê de Investimentos). g) Código de Ética. h) Demonstrações financeiras e contábeis (periodicidade: semestral) i) Avaliação atuarial anual. j) Informações relativas a procedimentos licitatórios e contratos administrativos k) Plano de Ação Anual l) Política de Investimentos. m) Relatórios de controle interno (semestral) n) Relação das entidades escolhidas para receber investimentos, por meio de credenciamento. o) Relatórios mensais e anuais de investimentos p) Acórdãos das decisões do Tribunal de Contas sobre as contas anuais do RPPS. (BRASIL, 2018a, p. 32-33).

Ação 9.GC - Definição de limites de alçadas

Por meio da definição de alçadas são estabelecidos critérios e limites para a tomada de decisões relativas a atos administrativos que envolvam recursos orçamentários ou financeiros do RPPS, possibilitando o compartilhamento de responsabilidades entre seus dirigentes. No que se refere aos investimentos, a legislação do ente federativo deve disciplinar as esferas de atuação do Conselho Deliberativo e do Comitê de Investimentos e estabelecer limites de alçada para aprovação de alocações e desinvestimentos, cabendo ao Conselho Deliberativo referendar decisões do Comitê, caso este possua essa atribuição (BRASIL, 2018a). A definição de limites de alçadas deverá ser publicada no site do RPPS e observar como requisitos mínimos para cada nível de certificação:

Nível II: Obrigatoriedade de no mínimo 2 (dois) responsáveis assinarem em conjunto todos os atos relativos a investimentos” (BRASIL, 2018a, p. 33).

Ação 10.GC - Segregação das Atividades

A segregação de atividades ou funções em diferentes setores e responsáveis tem por objetivo evitar que um único agente tenha autoridade completa sobre parcela significativa de uma determinada transação (aprovação da operação, execução e controle), reduzindo assim o risco operacional e favorecendo a governança corporativa e os controles internos. Assim, por exemplo, em uma unidade gestora de RPPS, enquanto a área de investimentos mantém o foco no acompanhamento do mercado para melhor tomada de decisão, a área administrativo-financeira executa as atividades operacionais de orçamento, pagamentos, controles de recebimentos e registros contábeis. De igual forma, na gestão de benefícios, uma determinada área cuida da análise dos requerimentos para habilitação e concessão, enquanto outra fica responsável pela implantação, manutenção e pagamento dos benefícios. Devem ser divulgados na Internet relatórios mensais de investimentos, contendo a posição da carteira por segmentos e ativos, por tipo de risco, por instituição financeira e por limites da Resolução CMN nº 3.922/2010 e da Política de Investimentos. Também deve ser divulgado relatório anual de investimentos, com a consolidação de todas as informações relativas ao ano anterior, incluindo a conjuntura econômica, os resultados alcançados em relação às metas estabelecidas, o comportamento do fluxo de caixa e das aplicações financeiras, a composição do ativo, a evolução do orçamento e a composição da carteira de imóveis, se houver (BRASIL, 2018a). Para cada nível de certificação deverão ser atendidos os seguintes requisitos mínimos de segregação de atividades, possível entre setores ou pessoas, a depender do porte do RPPS:

Nível II: Segregação das atividades de habilitação e concessão de benefícios das atividades de implantação, manutenção e pagamento de benefícios” (BRASIL, 2018a, p. 34).

Ação 11.GC - Ouvidoria

A Ouvidoria é um serviço institucional para consultas, dúvidas, reclamações, denúncias, elogios e solicitações, que proporciona uma via de comunicação permanente entre a instituição e as pessoas ou grupos que nela possuem participação, investimentos ou outros interesses. Seu funcionamento deverá observar os requisitos abaixo, cabendo ao Conselho Deliberativo avaliar periodicamente a qualidade dos resultados de sua atuação: a) Os gestores deverão utilizar os relatórios por ela produzidos para aprimorar os serviços e a administração do RPPS, analisando as sugestões, elogios, críticas, reclamações e denúncias recebidas, e acolhendo aquelas que forem pertinentes. b) Assegurar a confidencialidade e o sigilo dos registros. c) Encaminhar as demandas aos setores responsáveis e tomar as providências necessárias. d) Prover as informações necessárias aos demandantes sobre suas solicitações. e) Promover avaliação sobre o grau de satisfação dos segurados quanto ao atendimento. f) Acompanhar as providências tomadas pelos gestores e os prazos para cumprimento (BRASIL, 2018a). A Ouvidoria deverá ser implantada em parceria com o ente federativo ou pela própria unidade gestora do RPPS, de acordo com o nível de certificação pretendido:

Nível II: Disponibilização no site do ente federativo ou do RPPS de um canal de comunicação no modelo “fale conosco” e no mínimo 1 (um) servidor exercendo a função de Ouvidor na estrutura do ente federativo ou da unidade gestora do RPPS” (BRASIL, 2018a, p. 34).

Ação 12.GC - Diretoria Executiva

A Diretoria Executiva do RPPS deverá ser disciplinada pela legislação local e seus membros deverão ter formação educacional de nível superior, observadas as especificações abaixo, de acordo com o nível de certificação (BRASIL, 2018a).

Nível II: Nível superior para todos que compõem a Diretoria Executiva. Pelo menos 1 (um) membro deverá ser segurado do RPPS” (BRASIL, 2018a, p. 35).

Ação 13.GC - Conselho Fiscal

O RPPS deverá obrigatoriamente manter Conselho Fiscal, cuja periodicidade das reuniões e funcionamento sejam disciplinados pela legislação local, contemplando pelo menos as seguintes atribuições: a) Zelar pela gestão econômico-financeira. b) Examinar o balanço anual, balancetes e demais atos de gestão. c) Verificar a coerência das premissas e resultados da avaliação atuarial. d) Acompanhar o cumprimento do plano de custeio, em relação ao

repassa das contribuições e aportes previstos. e) Examinar, a qualquer tempo, livros e documentos. f) Emitir parecer sobre a prestação de contas anual da unidade gestora do RPPS, nos prazos legais estabelecidos. g) Relatar as discordâncias eventualmente apuradas, sugerindo medidas saneadoras (BRASIL, 2018a). O Conselho Fiscal deverá atuar com independência e autonomia em relação à Diretoria Executiva e ao Conselho Deliberativo e sua estrutura observará os seguintes requisitos mínimos, de acordo com o nível de certificação:

Nível II: Pelo menos 1 (um) representante dos segurados” (BRASIL, 2018a, p. 35).

Ação 14.GC - Conselho Deliberativo

O RPPS deverá obrigatoriamente manter Conselho Deliberativo, cuja periodicidade das reuniões e funcionamento sejam disciplinados pela legislação local, contemplando pelo menos as seguintes atribuições: a) Aprovar o Plano de Ação Anual ou Planejamento Estratégico. b) Aprovar e definir as políticas relativas à gestão atuarial, patrimonial, financeira, orçamentária, jurídica e à execução do plano de benefícios do RPPS. c) Aprovar o Código de Ética do RPPS. d) Acompanhar as metas financeiras e atuariais e os indicadores de gestão definidos nos planos de ação. e) Analisar e homologar as propostas de atos normativos relativos ao RPPS e ao funcionamento dos órgãos e instâncias consultivas e deliberativas. f) Ter acesso aos resultados das auditorias dos órgãos de controle e supervisão e acompanhar as providências adotadas. g) Atuar como última instância de alçada das decisões relativas à gestão do RPPS. O Conselho Deliberativo e a Diretoria Executiva possuem atribuições que se interrelacionam, mas não se confundem: enquanto o Conselho “delibera” sobre as políticas e diretrizes estratégicas do RPPS, a Diretoria “executa”, ou seja, pratica os atos de gestão que permitirão a implementação das políticas (BRASIL, 2018a). A estrutura do Conselho Deliberativo observará os seguintes requisitos mínimos, de acordo com o nível de certificação:

Nível II: Pelo menos 1 (um) representante dos segurados e que: Aprove o código de ética do RPPS ; tenha acesso aos resultados de órgãos de controle e supervisão e acompanhar providências adotadas” (BRASIL, 2018a, p. 36).

Ação 15.GC - Mandato, Representação e Recondução

Caberá à legislação local disciplinar o processo de escolha dos membros da Diretoria Executiva, do Conselho Deliberativo e do Conselho Fiscal, observadas as seguintes diretrizes, comuns a todos os níveis de certificação: Conforme mencionado anteriormente, foi adotada a denominação “Conselho Deliberativo” como padrão para o órgão superior de deliberação

colegiada do RPPS. a) Os membros do Conselho Deliberativo e do Conselho Fiscal terão mandato, com duração mínima de 1 (um) e máxima de 3 (três) anos, conforme definido na legislação local, somente podendo ser substituídos nas situações definidas na legislação. b) Será admitida a recondução, limitada ao máximo de três mandatos consecutivos para o mesmo Conselho, como forma de assegurar sua renovação periódica. c) Para se preservar o conhecimento acumulado, os mandatos dos membros dos Conselhos não serão coincidentes, permitindo que a renovação da composição ocorra de forma intercalada e não integral. d) Quando a legislação local estabelecer que a escolha de membros da Diretoria Executiva, Conselho Deliberativo ou Conselho Fiscal ocorrerá por meio de processo eleitoral, deverão ser proporcionados os meios para que haja ampla participação dos segurados e para que estes tenham acesso às propostas de atuação dos candidatos (BRASIL, 2018a). Cada nível de certificação deverá contemplar:

Nível II: Definir na legislação o processo de escolha para composição da Diretoria Executiva, do Conselho Deliberativo e do Conselho Fiscal” (BRASIL, 2018a, p. 37).

Ação 16.GC - Gestão de Pessoas.

Caberá à legislação local definir o quadro de pessoal do RPPS, de acordo com o seu porte, e estabelecer objetivos de gestão de pessoal, qualificação e treinamento. Deverão ser observados os seguintes requisitos mínimos de composição do quadro de pessoal, para cada nível de certificação (BRASIL, 2018a):

Nível II: A unidade gestora do RPPS deverá possuir quadro próprio, ocupado por servidores efetivos (pelo menos 1 - um), comissionados ou cedidos pelo ente federativo” (BRASIL, 2018a, p. 37).

3.3.3 Educação Previdenciária

A Educação Previdenciária diz respeito ao conjunto de ações de capacitação, qualificação, treinamento e formação específicas ofertadas aos segurados e beneficiários em geral: sejam eles servidores ativos, aposentados e pensionistas; sejam eles gestores e conselheiros, bem como profissionais que se relacionam ou ofertam serviços ao regime próprio de previdência social. As ações dessa dimensão, a seguir, assim como as ações abrangidas nas duas anteriores dimensões, deverão ser implementadas pela Autarquia para adesão ao Pró-Gestão RPPS (BRASIL, 2018a).

Quadro 6 – Ações relacionadas à dimensão educação previdenciária (EP)

1. EP Plano de Ação de Capacitação
2. EP Ações de Diálogo com os Segurados e a Sociedade

Fonte: Manual Pró- Gestão (2018a).

Ação 1. EP - Plano De Ação De Capacitação.

O RPPS deverá desenvolver plano de ação de capacitação para os servidores que atuem na unidade gestora, seus dirigentes e conselheiros, com os seguintes parâmetros mínimos (BRASIL, 2018):

Nível II: a) Formação básica em RPPS para os servidores, dirigentes e conselheiros. b) Treinamento dos servidores que atuem na área de concessão de benefícios sobre as regras de aposentadorias e pensão por morte. c) Treinamento para os servidores que atuem na área de investimentos sobre sistema financeiro, mercado financeiro e de capitais e fundos de investimentos (BRASIL, 2018a, p. 38).

Ação 2. EP - Ações de Diálogo com os segurados e a sociedade.

As ações de diálogo com os segurados e a sociedade deverão contemplar, conforme o nível de certificação (BRASIL, 2018a):

Nível II: a) Elaboração de cartilha dirigida aos segurados que contemple os conhecimentos básicos essenciais sobre o RPPS e os benefícios previdenciários, que deverá ser disponibilizada em meio impresso e no site do RPPS. b) Realização de pelo menos uma audiência pública anual com os segurados, representantes do ente federativo (Poder Executivo e Legislativo) e a sociedade civil, para exposição e debates sobre o Relatório de Governança Corporativa, os resultados da Política de Investimentos e da Avaliação Atuarial. c) Seminários dirigidos aos segurados, com conhecimentos básicos sobre as regras de acesso aos benefícios previdenciários. d) Ações preparatórias para a aposentadoria com os segurados. (BRASIL, 2018a, p. 39).

A seguir, todas as ações descritas acima serão inseridas em quadros para identificar e classificar o seu cumprimento como presente ou ausente, nos períodos de séries temporais a serem estudadas, tendo como linha de corte o ano da certificação do Pró- Gestão em 2018.

Quadro 7 - Política de Compliance na dimensão de Controle Interno (CI) em série temporal

POLITICA DE COMPLIANCE - PRÓ GESTÃO - RPPS NIVEL II			
DIMENSÃO	IDENTIFICAÇÃO DAS AÇÕES	AÇÕES IMPLEMENTADAS AUSENTE/PRESENTE	
		2007/2017	2018/2020
CONTROLE INTERNO (6)	1.1 - MAPEAMENTO DAS ATIVIDADES DAS ÁREAS DE ATUAÇÃO DO RPPS		
	1.1.1 Área de Benefícios (concessão e revisão de aposentadorias e pensões e gestão da folha de pagamento de benefícios)	AUSENTE/PRESENTE	AUSENTE/PRESENTE
	1.1.2 Área de Investimentos (processo de elaboração e aprovação da política de investimentos, de credenciamento das instituições financeiras e de autorização para aplicação ou resgate)	AUSENTE/PRESENTE	AUSENTE/PRESENTE
	1.2 - MANUALIZAÇÃO DAS ATIVIDADES DAS ÁREAS DE ATUAÇÃO DO RPPS		
	1.2.1 Área de Benefícios : análise da concessão e revisão de aposentadorias e pensões e gestão da folha de pagamento de benefícios	AUSENTE/PRESENTE	AUSENTE/PRESENTE
	1.2.2 Área de Investimentos : processo de elaboração e aprovação da política de investimentos, de credenciamento das instituições financeiras e de autorização para aplicação ou resgate	AUSENTE/PRESENTE	AUSENTE/PRESENTE
	1.3 - CAPACITAÇÃO E CERTIFICAÇÃO DOS GESTORES E SERVIDORES DAS ÁREAS DE RISCO		
	1.3.1 . O gestor dos recursos do RPPS e todos os membros do Comitê de Investimentos aprovados em exame de certificação básica	AUSENTE/PRESENTE	AUSENTE/PRESENTE
	1.4 - ESTRUTURA DE CONTROLE INTERNO		
	1.4.1 Estrutura organizacional de área comum de controle interno, com emissão de relatório trimestral que ateste a conformidade das áreas mapeadas e manualizadas.	AUSENTE/PRESENTE	AUSENTE/PRESENTE
	1.4.2. Capacitação dois servidores do ente.	AUSENTE/PRESENTE	AUSENTE/PRESENTE
	1.5 - POLÍTICA DE SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO		
	1.5.1 Indicar regras para uso de TI.	AUSENTE/PRESENTE	AUSENTE/PRESENTE
	1.5.2 Definir procedimentos de contingência.	AUSENTE/PRESENTE	AUSENTE/PRESENTE
	1.6 - GESTÃO E CONTROLE DA BASE DE DADOS CADASTRAIS DOS SERVIDORES PÚBLICOS, APOSENTADOS E PENSIONISTAS		
	1.6.1 Recenseamento de Aposentados e Pensionistas a cada 2 anos	AUSENTE/PRESENTE	AUSENTE/PRESENTE
	1.6.2 Recenseamento de servidores Ativos a cada 5 anos	AUSENTE/PRESENTE	AUSENTE/PRESENTE

Fonte: Autor.

Quadro 8 - Política de Compliance na dimensão de Governança Corporativa (GC) em série temporal

DIMENSÃO	IDENTIFICAÇÃO DAS AÇÕES	AÇÕES IMPLEMENTADAS AUSENTE/PRESENTE	
		2007/2017	2018/2020
GOVERNANÇA CORPORATIVA (14)	2.1 - RELATÓRIO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA		
	2.1.1 Elaboração de relatório com conteúdo mínimo variável por nível - periodicidade Anual	AUSENTE/PRESENTE	AUSENTE/PRESENTE
	2.2 - PLANEJAMENTO		
	2.2.1 Planos de ação por área com metas em todas as áreas	AUSENTE/PRESENTE	AUSENTE/PRESENTE
	2.3 RELATÓRIO DE GESTÃO ATUARIAL		
	2.3 - Elaboração do relatório de Gestão atuarial - comparativo dos últimos 3 exercícios	AUSENTE/PRESENTE	AUSENTE/PRESENTE
	2.4 CÓDIGO DE ÉTICA E CONDUTA		
	2.4.1 Elaboração do Código de Ética e sua divulgação. Efetuar revisão anual	AUSENTE/PRESENTE	AUSENTE/PRESENTE
	2.5 POLÍTICAS PREVIDENCIÁRIAS DE SAÚDE E SEGURANÇA DO SERVIDOR		
	2.5.1 Implantar ações isoladas em saúde do servidor	AUSENTE/PRESENTE	AUSENTE/PRESENTE
	2.5.2 Implantar ações preparatórias em saúde do servidor	AUSENTE/PRESENTE	AUSENTE/PRESENTE
	2.6 - POLÍTICA DE INVESTIMENTOS		
	2.6.1 Elaboração do Plano Anual de Investimentos, relatórios, com plano de ação mensal com cronograma e diligências sobre a gestão dos recursos	AUSENTE/PRESENTE	AUSENTE/PRESENTE
	2.7 - COMITÊ DE INVESTIMENTOS		
	2.6.1 Membros vinculados ao Ente Federativo ou ao RPPS - três membros	AUSENTE/PRESENTE	AUSENTE/PRESENTE
	2.8 - TRANSPARÊNCIA		
	2.8.1 Regimentos internos e atas dos órgãos colegiados, b) Certidões negativas; c) Certificado de Regularidade Previdenciária - CRP; d) Composição mensal da carteira de investimentos, por segmento e ativo; e) Cronograma de ações de educação previdenciária; f) Cronograma das reuniões dos órgãos colegiados, g) Código de Ética; h) Demonstrações financeiras e contábeis - periodicidade: semestral; i) Avaliação atuarial anual; j) Informações relativas a procedimentos licitatórios e contratos; administrativos; k) Plano de Ação Anual l) política de Investimentos; m) Relatórios de controle interno - periodicidade: semestral n) Relação das entidades escolhidas para receber investimentos, por meio de credenciamento; o) Relatórios mensais e anuais de investimentos; p) A córdãos das decisões do Tribunal de Contas sobre as contas anuais do RPPS.	AUSENTE/PRESENTE	AUSENTE/PRESENTE
	2.9 - DEFINIÇÃO DE LIMITES DE ALÇADAS		
	2.9.1 - Assinatura de dois responsáveis em conjunto para os atos relativos a investimentos	AUSENTE/PRESENTE	AUSENTE/PRESENTE
	2.10 - SEGREGAÇÃO DAS ATIVIDADES		
	2.10.1 Segregação das atividades de habilitação e concessão de benefícios das atividades de implantação, manutenção e pagamento de benefícios	AUSENTE/PRESENTE	AUSENTE/PRESENTE
	2.11 - OUVIDORIA		
	2.11.1 Disponibilização no site do ente federativo ou do RPPS de um canal de comunicação no modelo "fale conosco".	AUSENTE/PRESENTE	AUSENTE/PRESENTE
	2.11.2 Um servidor no ente ou no RPPS na função de ouvidor	AUSENTE/PRESENTE	AUSENTE/PRESENTE
	2.12 - DIRETORIA EXECUTIVA		
	2.12.1 Possuir nível superior para todos que compoem a Diretoria Executiva	AUSENTE/PRESENTE	AUSENTE/PRESENTE
	2.12.2 Pelo menos um membro deverá ser segurado do RPPS	AUSENTE/PRESENTE	AUSENTE/PRESENTE
	2.13 - CONSELHO FISCAL		
	2.13.1 Pelo menos um representante dos segurados	AUSENTE/PRESENTE	AUSENTE/PRESENTE
	2.14 - CONSELHO DE LIBERATIVO		
	2.14.1 Aprove o código de ética do RPPS e que tenha pelo menos um representante dos segurados na sua composição	AUSENTE/PRESENTE	AUSENTE/PRESENTE
	2.14.2 Ter acesso aos resultados de órgãos de controle e supervisão e acompanhar providências adotadas e que tenha pelo menos um representante dos segurados na sua composição	AUSENTE/PRESENTE	AUSENTE/PRESENTE
	2.15 - MANDATO, REPRESENTAÇÃO E RECONDUÇÃO		
	2.15.1 Definir na legislação o processo de escolha para composição da Diretoria Executiva, do Conselho Deliberativo e do Conselho Fiscal	AUSENTE/PRESENTE	AUSENTE/PRESENTE
	2.16 - GESTÃO DE PESSOAS		
	2.16.1 A unidade gestora do RPPS deverá possuir quadro próprio, ocupado por servidores efetivos (pelo menos 1 - um), comissionados ou cedidos pelo ente federativo.	AUSENTE/PRESENTE	AUSENTE/PRESENTE

Fonte: Autor.

Quadro 9 – Política de Compliance na dimensão de Educação Previdenciária (EP) em série temporal

DIMENSÃO	IDENTIFICAÇÃO DAS AÇÕES	AÇÕES IMPLEMENTADAS AUSENTE/PRESENTE	
		2007/2017	2018/2020
EDUCAÇÃO PREVIDENCIÁRIA (2)	3.1 - PLANO DE AÇÃO DE CAPACITAÇÃO		
	3.1.1 Formação básica em RPPS para os servidores, dirigentes e conselheiros.	AUSENTE/PRESENTE	AUSENTE/PRESENTE
	3.1.2 Treinamento dos servidores que atuam na área de concessão de benefícios	AUSENTE/PRESENTE	AUSENTE/PRESENTE
	3.2 AÇÕES DE DIÁLOGO COM OS SEGURADOS E A SOCIEDADE		
	3.2.1 . Cartilha previdenciária dirigida aos segurados	AUSENTE/PRESENTE	AUSENTE/PRESENTE
	3.2.2 . Audiência Pública anual para divulgação do relatório de governança, Política de Investimento e Avaliação Atuarial	AUSENTE/PRESENTE	AUSENTE/PRESENTE
	3.2.3. Seminários dirigidos aos segurados, com conhecimentos básicos as regras de acesso aos benefícios previdenciários	AUSENTE/PRESENTE	AUSENTE/PRESENTE
	3.2.4. ações preparatórias para a aposentadoria com os segurados	AUSENTE/PRESENTE	AUSENTE/PRESENTE

Fonte: Autor.

3.4 AVALIAÇÃO DE MATURIDADE DOS NÍVEIS DE CONTROLE

Por fim, na tentativa de agregar valor à gestão, essa pesquisa também avaliou a maturidade dos níveis de controle, por meio da metodologia do COSO, sob a luz do componente Ambiente de Controle em todas as ações inseridas nas dimensões do Pró-Gestão: Controle Interno, Governança e Educação Previdenciária, visando detectar, sistêmica e individualmente, análises de lacunas, de modo, no futuro, colaborar para busca de soluções que possam corrigi-los e permitir assim o cumprimento de tais itens que permitam elevar a qualidade da Gestão a níveis de maior aderência ressaltados no Programa.

As respostas foram tabuladas e, por fim, ranqueadas de modo a evidenciar os gargalos que estão sendo objeto de monitoramento até que novos resultados, quando da renovação da certificação, revelem segurança razoável para que se possa aferir a efetividade de todos os itens contemplados na Certificação.

A avaliação do ambiente de controle sobre as ações realizadas pela Autarquia foi classificada em uma escala, como: Bem controlado (4 a 3,5); bem controlado com necessidade de melhorias (3,4 a 3); melhorias são necessárias (2,9 a 2) e muitas melhorias são necessárias (1,9 a 1).

A seguir é apresentada a Tabela com os respectivos escores lançados em cada ação com os respectivos classificações, sob a perspectiva de análise deste Autor, considerando a coleta de dados pesquisada e analisada, conforme inferência que é possível se obter diante dos relatórios de governança, atas deliberativas dos órgãos colegiados e demais documentos

internos da Autarquia , bem como as considerações apontadas nas ações de maior fragilidade, com o intuito de serem aprimoradas

A descrição das escalas e a descrição dos resultados pode ser exposta, conforme quadros abaixo:

Quadro 10 – Observação da situação da ação para definição dos escores.

Observação	Descrição
4	Se a unidade atende a ação integralmente e a divulga por meio de seu sítio, mantendo a informação atualizada.
3	Se a unidade atende a ação integralmente, mas não a divulga por meio de seu sítio, ou se divulga, não mantém a informação atualizada
2	Se a unidade atende aquela ação parcialmente e os requisitos não atendidos se encontram em fase preparatória ou operação em andamento para atingir seu cumprimento.
1	Se a unidade não atende aquela ação e os meios necessários para seu alcance são de difícil execução, pois a operação depende de fatores exclusivamante alheios a sua vontade.

Fonte: Autor.

Quadro 11 – Descrição dos Resultados

Conclusão	Descrição
Bem Controlado	A ação é implementada adequadamente, atende todas as exigências do nível II e está sendo executada de forma eficaz para gerir os riscos. Podem existir problemas de controle, mas são menores .
Bem Controlado com necessidade de melhorias	A ação é implementada, atende as exigências do nível II, ocorrem deficiências, mas que não comprometem a realização dos objetivos mais importantes.
Melhorias são necessárias	Fraquezas estão presentes na execução de um ou mais compromissos, mas não impedem que o objetivo geral do processo seja atingido.
Muitas melhorias são necessárias	Nenhuma ação está presente e pode comprometer o objetivo geral da Autarquia. O impacto das deficiências em gestão de riscos é generalizado devido a quantidade ou natureza da fraqueza.

Fonte: Autor.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

4.1 DEFINIÇÃO E ESCOPO DE COMPLIANCE

A palavra “compliance” vem do verbo em inglês “to comply”, que significa agir de acordo com uma ordem, um conjunto de regras ou um pedido, sendo um conjunto de medidas e procedimentos com o objetivo de evitar, detectar e remediar a ocorrência de irregularidades, fraudes e corrupção. Sua função é minimizar riscos e guiar o comportamento da organização diante do mercado que ela se encontrar inserida.

O próprio termo compliance não tem uma tradução simples para o Português. A palavra mais usada é “conformidade” (cumprimento de regras) e há quem chame de “integridade” (termo muito mais abrangente do que simplesmente cumprimento de regras). Porém ambos os termos podem não representar exatamente o escopo desta área em uma determinada empresa ou instituição.

Podemos encontrar na literatura definições mais específicas sobre o termo compliance, como a constante do Guia – Programas de Compliance do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE): “Compliance é um conjunto de medidas internas que permite prevenir ou minimizar os riscos de violação às leis decorrentes de atividade praticada por um agente econômico e de qualquer um de seus sócios ou colaboradores” (BRASIL, 2016b, p. 9).

Portanto, não atuar em conformidade, inclusive no setor público, traz um potencial de impacto, porquanto aumenta o risco de diversas naturezas para a corporação, seus diretores, servidores e colaboradores, que vão do financeiro e reputacional ao político social.

Dado que todas as Instituições possuem características individuais e, portanto, são diferentes entre si, pode-se inferir que assim também será o departamento de Compliance. De tal modo, é importante que cada organização defina o que será tratado por este departamento e seu escopo e foco de atuação.

Os assuntos relacionados a eventuais descumprimentos de políticas corporativas não são exclusivos da área de compliance, já que ela trata de riscos corporativos em geral, podendo ser debatida no departamento de controle interno, governança, ouvidoria, controladoria ou outro departamento que faça mais sentido ao segmento desenhado pela organização . Ou seja, eventuais descumprimentos aumentam as chances de materialização dos riscos corporativos, gerando consequências negativas que podem ou não ser fatais para a organização.

Em linha com essa posição, Ribeiro e Diniz (2018), aponta que a implantação efetiva de uma política de compliance auxilia na busca e na consolidação da confiança em âmbito nacional e internacional, valor inestimável para uma empresa, porque motiva a reciprocidade e suplanta métricas monetárias, deixando de ser apenas um ônus e revelando-se como a mais perfeita tática competitiva de negócio.

Hodiernamente, o termo compliance possui uma visão mais integrada e sistêmica, que perpassa de maneira transversal por todos os níveis estratégicos da Instituição, desde o ápice estratégico, alta direção, até os níveis mais operacionais e subalternos, muito embora no início da década de 90, quando o termo passou a ser adotado como princípio - sobretudo em instituições bancárias- , compliance era sinônimo de adequação jurídica. Com o tempo, percebeu-se que era impossível implementar procedimentos de conformidade sem conhecimento pleno dos processos internos, metodologias de trabalho utilizadas, políticas de logística, estoques, estratégias de gestão de pessoas, patrimônio, técnica de melhoria contínua, gestão do conhecimento, harmonização contábil, dentre outros espectros.

Nesta linha, segundo a visão de PierPaolo Bottini, acerca do conjunto de ações que agregam uma política de compliance, assim argumenta:

As empresas tem desenvolvido programas e políticas de compliance que agregam (i) a orientação, formação e reciclagem de empregados e diretores sobre políticas de combate à lavagem de dinheiro; (ii) a elaboração de Códigos internos de conduta, organizar a coleta , sistematização e checagem de informações sobre clientes, empregados, parceiros, representantes, fornecedores e operações praticadas com sua colaboração ou assistência; (iii) o desenvolvimento de sistemas de comunicação interna e externa que facilite o repasse de informações sobre atos suspeitos; (iv) a implementação de sistema de controle interno de atos imprudentes ou dolosos, com mecanismos de apuração e sanção disciplinar (BOTTINI, 2013, não paginado).

Dentro desta perspectiva, segregar completamente compliance das demais áreas da empresa que lidam com riscos corporativos e reputação se torna um pensamento pouco explorado. Uma vez que tais colaboradores podem apresentar diferentes motivações e graus de tolerância a riscos, o programa, nesta linha de raciocínio, tem por função ditar valores e objetivos comuns, garantindo sua observância permanente.

Nota-se que a definição do programa de compliance está intimamente ligada ao tamanho e estrutura da empresa, podendo a área de compliance desenvolver uma função mais preventiva ou mais repressiva, embora se constate ambos os aspectos na sua atuação. A capilaridade da área de compliance pode ter relação conjunta ao Departamento jurídico, ao Departamento de Recursos Humanos, de Controle Internos, de Governança Corporativa ou de

Auditoria Interna, dentre outros, conforme o propósito estratégico e visão de riscos que a Direção da organização queira imprimir para atuação no seu campo de atividade.

O assunto compliance se presta às mais variadas reflexões, posto que a própria definição do termo assume múltiplas definições e, além do mais, existem conceitos como governança, controle interno que fazem fronteira com as ferramentas da compliance a ela atrelados, guardando, em grande medida, congruência, similaridades e diferenças, que precisam ser melhor definidos.

O Construto compliance, como defendido, é multidimensional, sob essa perspectiva, o melhor caminho para abordá-lo é acolher as diversas acepções para tratá-lo de modo transversal, agregador e abrangente dentro da Organização. Cabe, assim, explorar segundo a literatura as definições de governança, controle interno e auditoria para entender como a função de compliance se perfila diante da estrutura organizacional e particularidades existentes dentro do contexto de cada organização.

4.1.1 Compliance e governança

Antes de entender essa correlação, importante destacar o conceito de Governança corporativa trazida pelo Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC):

Governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2015, p. 20).

Ainda segundo o IBGC, as boas práticas de Governança Corporativa convertem os princípios da organização em orientações objetivas que facilitam o acesso a recursos e contribuem para a qualidade da gestão (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2015).

Com esteio na política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, segundo o Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, trata a governança pública da seguinte forma: “Conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à

condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade” (BRASIL, 2017, não paginado).

O conceito, retirado do “Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública”, do Tribunal de Contas da União (TCU) (2014), fixa alguns dos mecanismos considerados importantes para o sucesso de uma política de governança e reforça a importância da construção e da coordenação de políticas focadas no cidadão. Embora não tenha maiores implicações jurídicas para a condução da política de governança, o conceito orientou a estruturação do Decreto e serve como ponto de partida para a formação de um consenso mínimo acerca do que é governança – com a indicação de um conjunto inicial de referências de boas práticas e a delimitação de um objetivo.

Frente a isso, segundo o Guia de governança pública da Governo Federal (BRASIL, 2018b, p. 15): “Governança Corporativa trata de um conjunto de regras e práticas que tem como objetivo garantir que a empresa cumpra seus deveres e atenda os seus interesses de todos os envolvidos naquele campo de negócio”.

Importante notar, que o tema governança corporativa aplicada no setor público Brasileiro pode ser comparada frente ao âmbito privado, e nesse diapasão Pereira (2010), num artigo publicado na revista Administração Pública e Gestão Social, em que lida com o tema, assim justifica:

[...] Governança refere-se, basicamente, aos processos de como as organizações são administradas e controladas. O foco da governança no setor privado está nas prioridades dos dirigentes. No âmbito do setor público, que atua com estruturas e modelos de gestão distintos e, especialmente, com uma hierarquia mais rígida, a identificação dessas prioridades é imperceptível. Assim, fica patente que, na administração pública, a governança deve tornar explícito o papel de cada ator, definindo os seus objetivos, responsabilidades, modelos de decisão, rotinas, entre outras (PEREIRA, 2010 p. 117).

Sobre essa perspectiva é que o sistema de compliance deve ser percebido: denota-se como um conjunto de processos interdependentes, porquanto em sua base devem estar os princípios capitais de governança corporativa, apoiados, por sua vez, na prática constante da deliberação ética. Assim, colabora para a efetividade do sistema de governança ao permear a organização, norteadando as iniciativas e as ações dos agentes de governança no desempenho de suas funções.

De outro giro, ainda que haja aproximação dos termos em questão, todavia, uma das grandes diferenças pode ser notada em relação a certos valores empresariais, não configurados na seara pública, cuja finalidade primária não se dirige à obtenção de lucro, mas sim prima à prestação de serviços públicos voltados à sociedade. Cabe enfatizar que a governança

corporativa está intimamente ligada com as questões éticas, com moral objetiva. Basicamente, a relevância maior é a imagem que a empresa passa para os Stakeholders, investidores.

Frente a esse raciocínio, a governança engloba ações voltadas para o reforço da reputação da organização, garantindo não só os benefícios internos de se trabalhar em regularidade ética, mas também o ganho competitivo ao ser reconhecida externamente com um negócio íntegro e altamente confiável.

Em linha com os princípios definidos pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2015), a Governança Corporativa do Rioprevidência fornece informações, por meio de seu relatório de governança anual, que permitem aos segurados, beneficiários e ao público em geral, acompanhar as principais atividades do Fundo, atendendo aos princípios básicos de Governança Corporativa delineados na literatura: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade social, conforme se transcreve abaixo.

Transparência: Promover a comunicação aberta, voluntária e transparente das atividades e dos resultados da organização, de maneira a fortalecer o acesso público à informação. Não deve se restringir ao desempenho orçamentário- financeiro, mas contemplar também os demais fatores que norteiam a ação gerencial e que conduzem à preservação e à otimização do valor da organização;

Equidade: caracterizada pelo tratamento justo e uniforme de todas as partes envolvidas (stakeholders), levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas;

Prestação de Contas (accountability) – Os Agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensivo e favorável, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões, e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis. Crucial a definição formal de suas funções, as competências e as responsabilidades das estruturas e dos arranjos institucionais;

Responsabilidade Corporativa Os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzir as externalidades⁸ negativas de seus negócios e suas operações e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional etc.) no curto, médio e longo prazos (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2015, p. 21).

Assim, o entendimento do IBGC é que as boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2015).

Importante reforço para compreensão do construto política de compliance no Rioprevidência - cujo eixo de atuação inclui Controle Interno, Governança Corporativa e Educação Previdenciária, conforme dimensões estratégicas definidas pela metodologia do Pró- Gestão, que serão objeto de análise mais adiante nesta pesquisa - é compreender que Educação Previdenciária, no âmbito da Autarquia, é atribuição e responsabilidade da Escola

de Educação Previdenciária, que é subordinada à Governança Corporativa, e tem como linha de atuação: difundir, capacitar e fomentar conhecimento no tema previdência à sociedade e demais servidores, buscando qualificá-los com formação básica em RPPS (BRASIL, 2018a).

4.1.2 Compliance, controle interno e auditoria

Diante de um gama de construtos e aplicações nas organizações acerca da área de compliance ou mesmo do agente incumbido de atuar nesta função, tornou-se necessário criar entendimento de sua aplicação, definição de seu escopo e escala de responsabilidades. A realidade de cada cultura organizacional deverá ser levada em consideração para que se possa delimitar claramente as funções entre as várias áreas da organização envolvidas na mitigação de riscos corporativos, sendo certo que muitas vezes deverão trabalhar de forma segregada, em conjunto, ou mesmo complementar, conforme seu contexto e natureza de atuação de mercado, sejam empresas privadas ou públicas, de maneira a evitar dubiedades, sobreposições de tarefas e retrabalho. Cabe conceituar e apresentar algumas particularidades que envolve a auditoria, controle internos, jurídico em relação ao compliance.

Definição de auditoria

De acordo com a definição do Institute of Internal Auditors (IIA), a auditoria interna “é uma atividade independente, de avaliação objetiva e de consultoria, que tem como objetivo acrescentar valor e melhorar as operações de uma organização” (INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS, 2009, p. 1). Ela pretende ajudar a organização na prossecução dos seus objetivos através de uma abordagem sistemática e disciplinada, na avaliação da eficácia da gestão do risco, do controle e dos processos de governança. Existem diversos tipos de auditoria, os quais, de um modo geral, têm a designação diferente consoante o seu objeto, finalidade, âmbito, extensão, periodicidade e agente executante.

Conforme o quadro a seguir, certas classificações de Auditoria são apresentadas, designadas pelo IIA e verificado na vasta literatura sobre o tema.

Quadro 12 – Classificações de Auditoria

Quanto ao conteúdo e finalidade	Auditoria das demonstrações financeiras
	Auditoria de conformidade
	Auditoria operacional
	Auditoria de gestão
	Auditoria estratégica
Quanto à amplitude	Auditoria geral
	Auditoria parcial
Quanto à periodicidade	Auditoria permanente
	Auditoria ocasional
Quanto ao período temporal que analisa	Auditoria de informação histórica
	Auditoria da informação previsional ou prospectiva
Quanto à obrigatoriedade	Auditoria de fonte legal
	Auditoria de fonte contratual
Quanto ao sujeito que a realiza	Auditoria externa
	Auditoria Interna

Fonte: Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento (2009, p. 6).

A auditoria interna é uma função contínua, completa e independente, desenvolvida na organização, por pessoal desta ou não, baseada na avaliação do risco, que verifica a existência, o cumprimento, a eficácia e a otimização dos controlos internos e dos processos de governança, ajudando-a a atingir os seus objetivos. Resumindo, a auditoria interna assume a função primordial de supervisão da gestão do risco, dos controlos e dos processos de governança. É uma atividade de grande importância estratégica que contribui diretamente para o fortalecimento da gestão organizacional.

Segundo Muzilli (2006), a função de *compliance* atua mais na fase de definições ou estabelecimento das normas, divulgação e treinamento e no acompanhamento das transações no dia-a-dia e a Auditoria Interna, com base nas verificações pontuais em amostras de transações, na revisão dos riscos operacionais e dos controlos internos existentes para mitigar esses riscos

Na tentativa de explorar as interseções entre compliance e auditoria interna, foi apresentada no fórum da Associação Brasileira de Bancos o seguinte arquétipo, visando uma atuação integrada e sistemática entre essas duas áreas de modo a consolidar uma estratégia num contexto de Governança Corporativa:

Uma estrutura de governança que considere estes conceitos deveria contemplar uma estrutura de suporte à gestão, que poderia contar com os seguintes departamentos: (a) gerenciamento de risco - matriz de risco e classificação de risco -, (b) controles internos - determinação dos controles internos que respondam aos riscos identificados-, (c)compliance - criação de ambiente e cultura de cumprimento de marcos regulatórios e normas relacionadas a princípios e valores- e (d) jurídico - identificação e interpretação de leis que impactem os negócios- ; (e) uma estrutura de suporte aos clientes internos da Instituição, ou mesmo acionistas, visando assegurar seus ativos que fosse contemplado os seguintes órgãos: (1) conselho de administração - apoio na definição de estratégia e do apetite a risco - e (2) comitê de auditoria - controle de gestão, seja com a auditoria interna, seja com a auditoria externa. (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS, 2011, p. 5);

Importante, dentro deste contexto, abordar não somente a governança corporativa como, acima referenciado, mas sim aspectos de controle interno para conjugar e dimensionar compliance e auditoria que a ele estão circunscritos.

Definição de controle interno

De acordo com o Comitê das Organizações Patrocinadoras da Comissão Nacional sobre Fraudes em Relatórios Financeiros:

Controle Interno é um processo conduzido pela estrutura de governança, administração e outros profissionais da entidade, desenvolvido para proporcionar segurança razoável com respeito à realização dos objetivos relacionados a operações, divulgação e conformidade (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION, 2013, p. 3).

Essa definição reflete alguns conceitos fundamentais que podem ser assim descritos:

- Conduzido para atingir objetivos em uma ou mais categorias – operacional, divulgação e conformidade;
- Um processo que consiste em tarefas e atividades contínuas – um meio para um fim, não um fim em si mesmo;
- Realizado por pessoas – não se trata simplesmente de um manual de políticas e procedimentos, sistemas e formulários, mas diz respeito a pessoas e às ações que elas tomam em cada nível da organização para realizar o controle interno;
- Capaz de proporcionar segurança razoável - mas não absoluta, para a estrutura de governança e alta administração de uma entidade;
- Adaptável à estrutura da entidade – flexível na aplicação para toda a entidade ou para uma subsidiária, divisão, unidade operacional ou processo de negócio em particular. (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION, 2013, p. 3).

Como demonstrado, pode-se perceber que essa definição não é restritiva, mas sim abrangente. Segundo o COSO I ou COSO-IC (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION, 1992), ela captura conceitos importantes que são fundamentais para a forma como as organizações desenvolvem, implementam e conduzem o controle interno, proporcionando uma base para aplicação a todas

as organizações que operam em diferentes estruturas de entidades, indústrias e regiões geográficas. Há também de se referenciar que na literatura, posteriormente ao modelo coso I, foi incorporado pelo COSO II ou COSO-ERM uma abordagem inclusiva à gestão de riscos organizacionais.

Fundamental conhecer a definição dada pelo COSO II a respeito de gerenciamento de risco:

É um processo conduzido em uma organização pelo conselho de administração, diretoria e demais empregados, aplicado no estabelecimento de estratégias para identificar em toda a organização eventos em potencial, capazes de afetá-la, e administrar os riscos de modo a mantê-los compatíveis com o apetite a risco da organização e possibilitar garantia razoável do cumprimento de seus objetivos (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION, 2004, p. 109).

A definição de riscos pode ser compreendida como sendo todos os eventos externos e internos, que sejam capazes de afetar a execução das ações ou processos decisórios e, conseqüentemente, comprometer o alcance dos objetivos estabelecidos. Assim o gerenciamento de riscos pressupõe a identificação de suas causas e efeitos, bem como da definição da estratégia a ser adotada para mitigá-lo ou reduzir o seu impacto nos objetivos organizacionais.

Traçando os objetivos há categorias que permitem às organizações se concentrarem em diferentes aspectos do controle interno, sendo elas:

- a) **Operacional** – Esses objetivos relacionam-se à eficácia e à eficiência das operações da entidade, inclusive as metas de desempenho financeiro e operacional e a salvaguarda de perdas de ativos;
- b) **Divulgação** – Esses objetivos relacionam-se a divulgações financeiras e não financeiras, internas e externas, podendo abranger os requisitos de confiabilidade, oportunidade, transparência ou outros termos estabelecidos pelas autoridades normativas, órgãos normatizadores reconhecidos, ou às políticas da entidade;
- c) **Conformidade** – Esses objetivos relacionam-se ao cumprimento de leis e regulamentações às quais a entidade está sujeita.

Registre-se, novamente, que com o advento do Coso II, foi acrescentada mais uma categoria aos três objetivos anteriormente citados, sendo incluído objetivos estratégicos, dando mais enfoque ao gerenciamento de riscos. Evoluiu-se, assim, da gestão centrada em controles funcionais para o desenvolvimento de uma cultura de risco, na qual todos os

empregados tornam-se responsáveis pela gestão de riscos e contraem consciência dos objetivos do controle interno (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION, 2004).

Cabe destacar que a despeito do Committee Of Sponsoring Organizations Of The Treadway Commission, criado em 1985, ser uma entidade do setor privado – ou seja, iniciativa independente –, sem fins lucrativos, voltada para o aperfeiçoamento da qualidade de relatórios financeiros (FONTENELLE; BRITO, 2013), advindo após muitos escândalos financeiros na década de 1970 nos Estados Unidos, que colocaram em dúvida a confiabilidade dos relatórios corporativos, sua metodologia também está voltada para compreensão dos componentes de controle interno e gerenciamento de riscos no âmbito da administração pública, sendo largamente utilizada.

Ainda segundo o COSO, de acordo com um estudo de Simmons (1997), no teor do relatório é definido controle interno como um processo efetuado pelo conselho de administração, gerentes e outros funcionários, com o intuito de garantir razoável segurança do cumprimento dos objetivos. De acordo com o estudo, todas as empresas de pequeno, médio e grande porte podem ter controles internos efetivos. O controle interno consiste em cinco componentes, relacionados com integridade, competência e ambiente de controle.

Os componentes descritos são assim classificados pelo COSO:

- a) ***Control environment (ambiente de controle)*** – O ambiente de controle fixa o tom de uma organização, enquanto influencia a consciência de controle de seu pessoal. É a base para todos os outros componentes, determinando disciplina e estrutura. (SIMMONS, 1997).

No ambiente de controle, a estrutura de governança, alta administração e outros profissionais demonstram ter comprometimento com a integridade e valores éticos; a estrutura de governança demonstra independência em relação a seus executivos e supervisiona o desenvolvimento e o desempenho do controle interno; a administração estabelece as estruturas, os níveis de subordinação e as autoridades e responsabilidades adequadas na busca dos objetivos; a organização, demonstra comprometimento para atrair, desenvolver e reter talentos competentes, em linha com seus objetivos; a organização faz com que as pessoas assumam responsabilidades por suas funções de controle interno na busca pelos seus objetivos.

- b) ***Risk assessment (avaliação de risco)*** – Toda e qualquer entidade, para cumprir os seus objetivos, enfrenta uma variedade de riscos vindos de fontes externas e internas que devem ser avaliados (SIMMONS, 1997).

O Comitê detalha nesse item que a organização especifica os objetivos com clareza suficiente, a fim de permitir a identificação e a avaliação dos riscos associados aos objetivos; a organização identifica os riscos à realização de seus objetivos por toda a entidade e analisa os riscos como uma base para determinar a forma como devem ser gerenciados; a organização considera o potencial para fraude na avaliação dos riscos à realização dos objetivos ; a organização identifica e avalia as mudanças que poderiam afetar, de forma significativa, o sistema de controle interno.

- c) ***Control activities (atividades de controle)*** – Controles das atividades ou procedimentos de controles são as políticas e procedimentos que asseguram o cumprimento dos objetivos e identificam os riscos relacionados (SIMMONS, 1997).

Neste tópico, o COSO aponta as seguintes diretrizes: a organização seleciona e desenvolve atividades de controle que contribuem para a redução, a níveis aceitáveis, dos riscos à realização dos objetivos; a organização seleciona e desenvolve atividades gerais de controle sobre a tecnologia para apoiar a realização dos objetivos; A organização estabelece atividades de controle por meio de políticas que estabelecem o que é esperado e os procedimentos que colocam em prática essas políticas.

- d) ***Information and communication (informação e comunicação)*** – As informações devem ser identificadas e comunicadas de uma forma e prazo que permitam às pessoas cumprirem suas responsabilidades. Mensagens e informações relevantes são comunicadas por todas as partes da empresa (SIMMONS, 1997).

Em linha com os princípios expressados, cabe à organização obter ou gerar e utilizar informações significativas e de qualidade para apoiar o funcionamento do controle interno; a organização transmite internamente as informações necessárias para apoiar o funcionamento do controle interno, inclusive os objetivos e responsabilidades pelo controle; a organização

comunica-se com os públicos externos sobre assuntos que afetam o funcionamento do controle interno.

- e) **Monitoring (monitoramento)** – Sistemas de controles internos precisam ser monitorados – avaliar a qualidade do desempenho do sistema com o passar do tempo – e políticas e procedimentos modificados, quando necessário (SIMMONS, 1997).

Por fim e não menos importante, pois os 5 componentes operam em conjunto de forma integrada, a organização seleciona, desenvolve e realiza avaliações contínuas e/ou independentes para se certificar da presença e do funcionamento dos componentes do controle interno; a organização avalia e comunica deficiências no controle interno em tempo hábil aos responsáveis por tomar ações corretivas, inclusive a estrutura de governança e alta administração, conforme aplicável.

Assim, podemos extrair que Controle interno é um instrumento de gestão que é utilizado para proporcionar razoável segurança de que se cumpram os objetivos estabelecidos pela Administração. Sendo um conjunto de recursos, métodos e processos, com vistas a impedir o erro, a fraude e a ineficiência. Permite ainda que as organizações desenvolvam, de forma efetiva e eficaz, sistemas de controle interno que se adaptam aos ambientes operacionais e corporativos em dinâmica mudança, minorando os riscos para níveis toleráveis e embasem um processo sólido de tomada de decisões de governança na Instituição.

Para clarificar ainda mais o tema, a Organização Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), organização não governamental, autônoma e independente, para as normas de controle interno, traz diretrizes que eminentemente buscam promover normas para o planejamento, implantação e avaliação do controle interno sobre atividade de fiscalização pública e assim o define:

Controle interno é um processo integrado efetuado pela direção e corpo de funcionários, e é estruturado para enfrentar os riscos e fornecer razoável segurança de que a consecução da missão da entidade os seguintes objetivos gerais serão alcançados: (a) execução ordenada, ética, econômica, eficiente e eficaz das operações; (b) cumprimento das obrigações de accountability; (c) cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis; (d) salvaguarda dos recursos para evitar perdas, mau uso e dano. (ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DE ENTIDADES FISCALIZADORAS SUPERIORES, 2007, p. 9).

Para consolidar esses conceitos e relacionar com aspectos de Auditoria e Compliance, Dalla Porta (2011), tece alguns comentários:

A auditoria, muitas vezes, é confundida pela Alta Administração com a função de compliance, no entanto a primeira atua mais nas verificações de controles internos existentes que visam mitigar os riscos dos negócios. A segunda mais na criação, definição, divulgação de normas e procedimentos e treinamentos, além de efetuar o monitoramento das transações diárias. (...) ‘Não adianta a empresa implantar um excelente sistema de controle interno sem que alguém verifique periodicamente se os funcionários estão cumprindo o que foi determinado no sistema, ou se o sistema não deveria ser adaptado às novas circunstâncias. Os objetivos da auditoria interna são exatamente esses, ou seja: - Verificar se as normas internas estão sendo seguidas, - avaliar a necessidade de normas internas ou de notificação das já existentes. (DALLA PORTA, 2011, p. 33).

Nesse diapasão, corrente similar é defendida por Coimbra e Manzi (2010), cuja orientação das políticas, procedimentos e normas, que fazem parte do ambiente de controles internos e que devem ser cumpridos, não garantem por si só que as atividades intrínsecas às operações das organizações permaneçam livres dos riscos inerentes às suas funcionalidades. Ainda, segundo Manzi (2010), a função de *compliance* envolve a avaliação de todas as normas, procedimentos, controles e registros que compõem o ambiente de controles internos, verificando se estão funcionando adequadamente para prevenir e minimizar os riscos das atividades exercidas pelas organizações.

Para além das nuances e pontos colidentes entre controle, compliance e auditoria, cabe incluir uma observação trazida por Candeloro (2012) no tocante à relação entre o departamento jurídico e compliance:

Toda empresa, no tocante ao departamento contencioso, deve ter conhecimento do arcabouço legal ao qual está sujeita a sua atuação. Para tanto, é fundamental o suporte especializado capaz de analisar se determinada medida está em sintonia com o ordenamento jurídico e, eventualmente, nos casos de imprecisão da norma, avaliar os riscos legais atrelados a uma determinada alternativa. Já o *compliance* deve direcionar a sua atuação como sendo de fora para dentro da empresa, ou seja, a partir das leis, convenções e demais regras de mercado, o *compliance* deve desenvolver normas internas que possam ser transmitidas aos colaboradores da empresa, ressaltando valores morais e éticos que elas concretizem. Em nenhuma hipótese, o responsável por *compliance* poderá recomendar uma determinada ação que entre em confronto com os valores éticos defendidos pela empresa, mesmo que de acordo com a legislação. (CANDELORO, 2012, p. 56).

Nota-se, neste tom, que as funções de compliance não ficam apenas adstritas ao ordenamento jurídico e a redução de responsabilidades da organização, ainda que haja muitos pontos em comum e semelhanças, mas vai além, pois sua atuação envolve dadas medidas protetivas de cunho ético, moral, reputacional e que acabam por abarcar uma série de ações visando mitigar riscos e evitar conflitos que impactam negativamente nos objetivos e interesse da organização. Nesse contexto, a área de compliance tem atuado muito fortemente no assessoramento da administração na fase de desenho do controle interno de um processo,

no que diz respeito ao atendimento deste controle aos riscos, inclusive regulatórios. É importante que o compliance busque assegurar, em conjunto com as demais áreas, a adequação, fortalecimento e o funcionamento do sistema de controle internos da instituição, procurando mitigar os riscos de acordo com a complexidade de seus negócios, bem como disseminar a cultura de controles para cumprimento de leis e regulamentos existentes.

Desse modo, Governança, Compliance e Controles devem ser geridos de forma integrada, objetivando o estabelecimento de um ambiente que respeite não apenas os valores, interesses e expectativas da instituição e dos agentes que a compõem, mas também de todas as suas partes interessadas, tendo o cidadão e a sociedade como os vetores principais desse processo.

4.2 REGIME JURÍDICO ATUAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

4.2.1 Âmbito Federal

No Brasil, a ideia do compliance foi inserida na Lei nº 12.846/2013, denominada Lei Anticorrupção Empresarial que estabelece em seu artigo 7º, VIII, a existência de procedimentos e políticas de integridade, como balizadores da aplicação de sanções administrativas às referidas instituições privadas (BRASIL, 2013).

Em 2015, o Decreto nº 8420, em seu artigo 41, regulamentou o assunto, com o texto falando que o programa de integridade “consiste, no âmbito de uma pessoa jurídica, no conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta” (BRASIL, 2015, não paginado).

Muito embora os diplomas acima referenciados já delineassem a ideia do compliance, o primeiro diploma legal, de impacto nacional, que trouxe a expressão compliance, sem tradução para o português, foi encontrado com o advento da Lei Federal 13.303/2016 (BRASIL, 2016a), denominada Lei das Estatais, que em seu parágrafo 4º do artigo 9º, cuja redação determina que o estatuto social das empresas estatais deverá prever “a possibilidade de que a área de compliance se reporte diretamente ao Conselho de Administração”. Trata-se de relevante requisito para avaliação dos programas de integridade, conjunto de medidas que rezam no sentido de dificultar práticas de corrupção, e de salvaguarda da autonomia e independência da instância compliance dentro das empresas estatais, além de estabelecer regras de governança corporativa, transparência, gestão de riscos, controle internos e

composição da Administração, as quais devem ser cumpridas por todas as estatais brasileiras e subsidiárias.

Quanto a integridade, tal diploma traz previsão que exige a elaboração e a divulgação do Código de Conduta e Integridade que disponha sobre:

(a) princípios, valores e missão da empresa pública e da sociedade de economia mista, bem como orientações sobre a prevenção de conflito de interesses e vedação de atos de corrupção e fraude; (b) Instâncias internas responsáveis pela atualização e aplicação do Código de Conduta e Integridade; (c) Canal de denúncias que possibilite o recebimento de denúncias internas e externas relativas ao descumprimento do Código de Conduta e Integridade e das demais normas internas de ética e obrigacionais; (d) Mecanismos de proteção que impeçam qualquer espécie de retaliação à pessoa que utilize o canal de denúncias; (e) Sanções aplicáveis em caso de violação às regras do Código de Conduta e Integridade; (f) Previsão de treinamento periódico, no mínimo anual, sobre Código de Conduta e Integridade, a empregados e administradores, e sobre a política de gestão de riscos, a administradores (BRASIL, 2016a, não paginado).

Com a evolução normativa interna brasileira, conforme salientado pelos aspectos paradigmáticos trazidos pela Lei das Estatais, o Governo Federal, no ano seguinte, publicou o Decreto n.º 9.203/2017, que versa sobre regras de governança para a Administração Pública federal direta, autárquica, fundacional (BRASIL, 2017). Registre-se que o instrumento trouxe em seu artigo 19, que o programa de integridade deveria ser apresentado pelos órgãos e entidades federais, sendo a estes vinculativo, e atribuiu à Controladoria Geral da União, no artigo 20, a responsabilidade em assentar procedimentos necessários à estruturação, execução e monitoramento, sendo que o objetivo de definir diretrizes, etapas e prazos para implementação dos programas de conformidade aos órgãos federais foi regulamentada por meio das portarias n. 1.089/2018 e n. 57/2019.

Neste contexto, Castro, Amaral e Guerreiro (2019) discutem que o Brasil vem aumentando nos últimos anos de forma mais intensiva os mecanismos de combate a corrupção por meio de leis, devido à crescente relevância global da economia brasileira, o aumento do investimento estrangeiro direto no país e os recentes escândalos envolvendo empresas nacionais e o sistema político do país. O Decreto nº 8.420/2015, especificou cinco medidas a serem adotadas contra corrupção: responsabilização administrativa; sanções administrativas e encaminhamentos judiciais; acordo de leniência; programa de integridade (BRASIL, 2015); e cadastro nacional de empresas inidôneas e suspensas e cadastro nacional de empresas punidas. Dentre as cinco medidas específicas, o programa de integridade é o único com a finalidade de detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública. As outras quatro medidas são de caráter punitivos e são celebrados após as práticas de corrupção (CASTRO; AMARAL; GUERREIRO, 2019).

No setor público, os esforços para mitigar as práticas de corrupção, elevar a qualidade da gestão e instituir programas de integridade, vem sendo construídos ao longo dos anos. Conforme quadro a seguir, são demonstradas algumas bases legais que guardam relação aos fundamentos de compliance.

Quadro 13 – Base Normativa Federal

LEGISLAÇÃO	ATOS
Lei n.º 8.112/1990	Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União
Lei n.º 8.429/1992	Lei de Improbidade Administrativa - Sanções aplicáveis aos agentes públicos nos casos de enriquecimento
Lei n.º 8.666/1993	Lei de Licitações e Contratos Administrativos
Decreto n.º 1.171/ 1994	Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal
Lei n.º 9.613/1998	Lei contra os Crimes de Lavagem de Dinheiro
Exposição de motivos n.º 37/2000	Código de Conduta da Alta Administração Federal
Lei Complementar n. 101/2000	Lei de Responsabilidade Fiscal
Decreto n.º 7.203/2010	Vedação do nepotismo
Decreto n.º 3.678/2000	Promulga a Convenção sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais, concluída em Paris, em 17 de dezembro de 1997.
Decreto n.º 6021/2007	Cria a Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União
Lei n.º 12.527/2011	Lei do Acesso à Informação
Lei n.º 12.813/2013	Lei de Conflito de Interesses no exercício de cargo ou emprego do Poder Executivo Federal
Lei n.º 12.846/2013	Lei Anticorrupção - ampliou o mecanismo de compliance, antes só usado no âmbito de instituições financeiras (Resolução .n. 2.554/1998 do CMN)
Decreto n.º 8.420/2015	Regulamentou a responsabilização pela prática de atos contra a administração pública tratada na lei anticorrupção.
Lei n.º 13.303/2016	Lei das Estatais - estabelece regras de governança corporativa, transparência, gestão de riscos, controle internos e composição da Administração, as quais devem ser cumpridas por todas as estatais brasileiras e subsidiárias.
Decreto n.º 9.203/2017	Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.
Lei n.º 13.709/2018	Lei Geral de Proteção de Dados, dispõe sobre o tratamento de dados pessoais, inclusive nos meios digitais, por pessoa natural ou por pessoa jurídica de direito público ou privado, com o objetivo de proteger os direitos fundamentais de liberdade e de privacidade e o livre desenvolvimento da personalidade da pessoa natural.
Portaria CGU n.º 57/2019	Programa de Integridade da CGU.

Fonte: Autor.

4.2.2 Âmbito Estadual Fluminense

Importante marco legal no Estado surgiu em 2018, com a criação de um órgão central do controle interno por meio da Controladoria Geral do Estado do Rio de Janeiro, conforme estatuído pela Lei Estadual nº 7.989, de 14 de junho de 2018, a qual dispõe sobre o Sistema de Controle Interno do Poder Executivo do Estado do Rio de Janeiro e subdivide a estrutura organizacional da CGE em Auditoria Geral do Estado; Ouvidoria e Transparência Geral do Estado; bem como a Corregedoria Geral do Estado. Desse modo, a Controladoria-Geral do Estado do Rio de Janeiro estabeleceu diretrizes e estratégias, não apenas de combate à corrupção, mas também de prevenção à prática dos atos de corrupção e mecanismos de integridade (RIO DE JANEIRO, 2018a).

No ano seguinte, com o advento do Decreto nº 46.590, de 27 de fevereiro de 2019 a Corregedoria Geral do Estado promoveria uma mudança na sua estrutura organizacional acrescentando departamentos voltados à Integridade, Prevenção à Corrupção e Leniência, destacadas no item “4 – Corregedoria Geral do Estado” como: “4.3 – Superintendência de Integridade” e “4.4 – Superintendência de Prevenção da Corrupção”, como forma de estruturar melhor as macrofunções e direcionamento de suas atividades (RIO DE JANEIRO, 2019b).

Diante da necessidade de estruturar, consolidar e implementar mecanismos de controle na gestão pública, em 22 de agosto de 2019, o Governo do Estado do Rio de Janeiro instituiu o programa de integridade pública no âmbito da administração direta, autárquica e fundacional de acordo com o Decreto nº 46.745/19, nele se encontra definido que integridade é a função de controle interno e que tem por finalidade conceber políticas e procedimentos destinados a promover a ética, a moralidade, a integridade e a eficiência no âmbito da administração pública estadual, bem como proteger os respectivos órgãos e entidades de fraudes, atos de corrupção, conflitos de interesses e desvios de conduta (RIO DE JANEIRO, 2019a).

Para os efeitos do disposto neste Decreto, considera-se:

- I - **Programa de Integridade Pública:** conjunto estruturado de medidas institucionais voltadas para a prevenção, detecção e remediação de fraudes, atos de corrupção, conflitos de interesses e desvios de conduta, em apoio à boa governança;
- II - **Risco para a integridade:** vulnerabilidade que pode favorecer ou facilitar a ocorrência da prática de fraudes, atos de corrupção, conflitos de interesses e desvios de conduta;
- III - **Plano de Integridade:** documento, aprovado pela alta administração, que organiza as medidas de integridade a serem adotadas em determinado período, devendo ser revisado periodicamente. (RIO DE JANEIRO, 2019a, não paginado).

Observa-se, guardando paridade com os aspectos trazidos nesta novel legislação, o protagonismo do tema integridade, dando significativa relevância à implementação de políticas coordenadas e eficazes voltadas contra a corrupção que promovam a participação da sociedade e reflitam os princípios do Estado de Direito, como revelados sob os pilares da transparência, da moralidade, da legalidade, da eficiência, da legalidade, da impessoalidade, dentre outros.

Sob o aspecto jurídico no âmbito estadual fluminense, podemos citar alguns mecanismos legais que estão relacionados a estrutura de controle, governança e compliance

Quadro 14 – Base Normativa Estadual Fluminense

LEGISLAÇÃO	ATOS
Decreto n.º 2479/1979	Regulamento do Estatuto dos Funcionários Públicos Civis do Poder Executivo do Estado do Rio de Janeiro e prevê normas de conduta.
Lei n.º 287/1979	Estabelece o código de Administração Financeira e Contabilidade Pública no ERJ
Lei Complementar n.º 131/ 2009	Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências
Decreto n.º 43.581/ 2012	Código de Conduta da Alta Administração Estadual
Lei n.º 7.753/2017	Dispõe sobre o sistema de controle interno do poder executivo do estado do rio de janeiro, cria a controladoria geral do estado e o fundo de aprimoramento de controle interno; organiza as carreiras de controle interno e dá outras providências.
Decreto n.º 46.364/ 2018	Institui o sistema de controle de bens patrimoniais dos agentes públicos - SISPATRI, como sistema oficial para a entrega de declaração eletrônica de bens e valores pelos agentes públicos do poder executivo Estadual
Decreto n.º 46.475 / 2018	Regulamenta o direito de acesso à informação por meio do Sistema Eletrônico de Informação ao Cidadão (e-SIC.RJ), em que os pedidos de dados e informações podem ser realizados de forma eletrônica ao Governo do Estado do Rio de Janeiro.
Decreto n.º 46.475/2019	Institui o Programa de Integridade Pública no âmbito da administração direta, autarquia e Fundacional do Estado do Rio de Janeiro

Fonte : Autor

4.3 ESTRUTURA E PILARES ESTRATÉGICOS DE COMPLIANCE

Não existem parâmetros uniformes ou regras pré-definidas para a implantação de uma estrutura de Compliance eficiente. Cada Organização possui especificidades e características próprias que tornam únicas as suas necessidades, assim como os riscos aos quais se submete, demandando, via de consequência, a criação e a customização específica de uma estrutura amoldada à sua realidade negocial. Dessa forma, o modelo a ser transmitido de Compliance deve ser adequado à estrutura de cada Organização e proporcional aos riscos aos quais se expõe, obedecendo-se assim a critérios de razoabilidade e efetividade que permitam, a um só tempo, o atendimento, por todos os colaboradores e demais partes interessadas, à legislação e aos princípios éticos estabelecidos, bem como a disseminação de boas práticas de integridade. A ideia não é submeter a Organização a procedimentos numerosos, dispendiosos e burocráticos. O essencial é que o arcabouço de Compliance seja concebido com a intenção que a Organização conheça e intérprete seus riscos, de modo a prevenir não conformidades, investigar e detectar desvios éticos e irregularidades para, então, responder a eles com a máxima eficiência. Cabe apontar alguns pilares estratégicos encontrados na literatura, a serem trabalhados na organização e estruturados para o funcionamento dessa engrenagem.

Segundo as contribuições de Ricardo Simonsen (2018) ao elaborar com arrimo na literatura sobre o tema os pilares estratégicos que alicerçam o funcionamento da área de compliance, identifica os seguintes tópicos:

I. Compromisso da alta administração

A área de Compliance deve ter total patrocínio da Alta Administração para um funcionamento eficaz, tendo em vista o necessário acesso e suporte às suas atividades, bem como a independência na aferição da conformidade dos controles nas demais unidades da organização. O programa de compliance pode se tornar falho se os funcionários e as partes relacionadas não tiverem segurança de que as denúncias serão analisadas, dentro de um ambiente de segurança institucional ou se houver desconfiança de que o programa de detecção de fraudes é seletivo (SIMONSEN, 2018).

Portanto, o compromisso da Alta Administração pode ser demonstrado de diversas formas, o rol a seguir não é exaustivo, servindo apenas de guia referencial.

- Definição de um executivo ou endereçamento de uma área exclusiva responsável pelo compliance da Instituição;

- Estância decisória do compliance para aprovação e acompanhamento do Planejamento Estratégico e Operacional;
- Emissão de relatórios de atividades de compliance, com identificação e avaliação do risco de compliance, inclusive para novos produtos e atividades;
- Abordagem do tema de compliance nas pautas de reuniões;
- Apoio de ações integrativas do compliance à vida corporativa;
- Manuais de Compliance para determinadas leis e regulamentos e sua educação ou mesmo a implementação do programa de compliance;
- Responsabilidades estatutárias, a exemplo do combate à lavagem de dinheiro, comprometimento às diretrizes de conduta ético- institucional.

II. Governança

O segundo pilar estratégico refere-se à estrutura de governança, importante que a organização conte com um compliance que tenha acesso a informações, recursos suficientes para treinamento, pessoas e elaboração de sistemas; autonomia e independência, para que não gere conflitos de interesses (SIMONSEN, 2018).

As pessoas de relevância envolvidas com a função de compliance não devem estar ligadas a performance dos serviços e produtos, bem como atividades por ela monitoradas

Há vários modelos organizacionais para a área de compliance, dentre eles cabe apontar aqui alguns vistos na estrutura organizacional das corporações.

- A Área de compliance se reporta diretamente ao Diretor Presidente (CEO) , é orientado para controle, com benefícios de independência e empoderamento;
- A área de compliance se reporta diretamente ao Conselho de Administração – tem perfil semelhante. Possui independência, mas por outro lado perde na integração e na agilidade de atendimento das demandas;
- A Área de Compliance de reporta diretamente ao Diretor de Administração e finanças, geralmente representado pela sigla (CFO) – é orientado para exploração de Sinergias com essa área, sendo menos eficientes na independência, autonomia e na especialização de temas específicos, como integridade;
- Área de Compliance se reporta ao diretor jurídico – é orientado para aspectos legais explorando as sinergias do conhecimento dessa área com a atividade de compliance;
- Há outros modelos, em que a área de compliance está relacionada ao departamento de risco e Controle Interno da Instituição o que torna vantajoso na linha de trazer integração e suporte para o gerenciamento de riscos a serem identificados.

Apesar da relevância do pilar acima descrito, não há um modelo definido, assim, considerando a governança e as características da organização - seja por conta dos riscos específicos a que estiver submetida, seu porte, o nicho de mercado, o setor de atuação, a complexidade da regulação entre outros elementos, - serão referência para a busca de um modelo de compliance, ao se identificar, no caso concreto, o modelo que revele melhor compatibilidade aos objetivos almejados pela Empresa.

III. Infraestrutura

A Área de compliance deve contar com uma moderna estrutura tecnológica e ferramentas que permitam a identificação, detecção e a avaliação dos riscos, assim como o controle das ocorrências e do andamento dos processos (SIMONSEN, 2018).

No tocante a infraestrutura, para o bom funcionamento do compliance é preciso que haja sistemas de informações e de dados consistentes, de registros, de detecção, de análise, de gestão, de controle e performance, repositórios, canais de denúncias, equipamentos, assim como recursos humanos qualificados e suficientes.

Destaque para que o canal de denúncias seja de fácil acesso a qualquer funcionário da empresa ou terceiros, por meio de telefone, e-mail, portal web, e a sua forma de acesso deve ter ampla divulgação. A denúncia, uma vez recebida, deve ser tratada como confidencial e quando associada ao compliance, repassada para a classificação e posterior investigação dessa área, que pode contar com o apoio de terceiros especializados.

IV. Documentos e processos

Neste tópico envolve documentos e processos que regem a atuação da Entidade. Os documentos são os normativos que apresentam as diretrizes relacionadas ao programa de compliance e norteiam o comportamento da alta direção, funcionários, colaboradores, fornecedores e partes relacionadas, devem ser de fácil acesso, que sejam claros e objetivos. O desafio é desenvolver documentos constituídos de concisão e evitem níveis de complexidade e burocracia para o seu entendimento (SIMONSEN, 2018).

Os principais documentos elaborados pela área e disponibilizados são:

- Código de ética e conduta;
- Dicionário de riscos;
- Principais processos corporativos e procedimentos;
- Cartilha, guias, materiais web com finalidade educativa e de disseminação dos valores éticos, normativos e da atuação do compliance.

Importante destacar que as políticas e normas podem ser variadas e devem estar voltadas aos assuntos de corrupção, gestão de conflitos de interesses, prevenção a fraudes, anticorrupção, participação em licitações, relacionamento com agentes públicos, brindes e hospitalidade, fornecedores, conflito de interesses, segurança da informação, controles internos e compliance, registros e controles contábeis, entre outras.

No tocante aos processos da área , entre os processos internos bem estabelecidos, temos os referentes à elaboração e aprovação de normas internas – manuais normativos; classificação e mapeamento de riscos; due-diligence; análise e monitoramento de riscos, de reporte de denúncias e identificação das inconformidades; recomendação de ações corretivas , avaliação e teste do programa de compliance, disponibilização do código de conduta . Lembrando que os processos devem ser conhecidos pela área de negócio, pois o conjunto de documentos e processos de compliance, possibilitam e dão alicerce para segurança jurídica e operacional necessárias à atuação da área.

V. Análise de riscos e monitoramento

Antes de exemplificar as atividades de análise de risco e monitoramento, como linhas de atuação fundamentais para um programa a ser implantado de compliance, é importante o entendimento do nível de risco atual, o grau de tolerância e o estabelecimento de metas que circunscrevem a organização, com indicação de métricas corretas para a gestão do compliance. O compliance ajuda a assegurar que os pontos indicados pelas auditorias internas e externas serão corrigidos, bem como fornece apoio às áreas de negócios e administrativas na definição de redução de riscos (SIMONSEN, 2018).

Algumas linhas de atuação para análise e monitoramento pela área de compliance, não sendo um rol exaustivo:

- Mapeamento dos processos e procedimentos internos;
- Classificação e mapeamento de riscos;
- Definição das métricas de riscos;
- Monitoramento dos riscos em processos, normas, transações, convênios e contratos;
- Implementação de procedimentos, normas e do código de conduta;
- Estruturação de base de dados e acompanhamento de legislações regulamentos e normas;
- Estruturação as bases de dados cadastrais, de informações e de registros;
- Estruturação dos bancos de dados sobre compliance: cotação de preços, registros, contratos e eventos;

- Due-diligence e análise de risco em clientes, fornecedores e colaboradores;
- Gerenciamento do recebimento das denúncias de compliance e investigação;
- Conclusão das apurações e relatórios;
- Recomendação de melhorias contínuas em procedimentos, produtos e serviços e na implantação das medidas e procedimentos de compliance.

Como salientado, esse quinto pilar de atividades de análise e monitoramento não fica subordinado a um rol “Numerus clausus”, podendo o programa instituído ser amplo e diversificado em muitos segmentos da organização. Para perpetuar-se e atingir os seus objetivos, o Programa de Compliance deve assentar-se - conforme extraído do guia para organizações brasileiras (OAB/MG) - , nos pilares da prevenção, detecção e remediação, com os seguintes aspectos:

Quadro 15 – Pilares da análise de risco e monitoramento

PILARES		
PREVENÇÃO	DETECÇÃO	RESPOSTAS
Políticas de Compliance	Auditoria Interna	Ação corretiva
Análise e gerenciamento de Riscos	Investigações	Remediação de eventuais danos
Comunicação e Treinamento	Monitoramento Continuo	Medidas disciplinares
Código de Ética e de conduta	Canal de denúncia	Encaminhamento às autoridades competentes
Gestão de requisitos Legais	Certificações de Conformidade	Revisão / readequação de processos e procedimentos
Avaliação de fornecedores e Parceiros		
Cláusulas Contratuais de Integridade e Conformidade		

Fonte: Ordem dos Advogados do Brasil de Minas Gerais (2016).

Sob essa perspectiva, observa-se que a área de compliance no tocante a prevenção deve primar por medidas de caráter educativo (treinamentos), de engajamento (comunicação) ações da alta administração e a documentação corporativa (código de conduta, políticas, normas e procedimentos), já sob o aspecto da detecção, compete ações voltadas a analise , investigação e monitoramento de riscos, por fim, na resposta, revela-se as ações de sanção (caráter punitivo), remediação de tais medidas, assim como readequação e melhorias de serviços , produtos e práticas procedimentais.

VI. Treinamento e comunicação

Para a consolidação deste pilar é importante que haja treinamento e comunicação constantes.

Treinamentos podem ter o objetivo de conscientizar, reciclar ou preparar todos os colaboradores internos e às vezes até externos sobre assuntos referentes a compliance , tais como (SIMONSEN, 2018):

- Alterações ou novas leis, regras e políticas;
- Processos e ou procedimentos internos;
- Conflitos de interesses e barreiras de informação, prevenção e combate à fraude, corrupção, ética e conduta dentre outros.

Desta maneira, treinar os colaboradores, fornecedores, prestadores de serviços e todos os funcionários em relação aos regulamentos, processos e políticas aplicáveis ao negócio é vital e pode ser utilizado todos os recursos disponíveis, seja através de meios telemáticos, canais on-line, ou mesmo manuais, workshops. Os guias de boas práticas, roteiros, soluções, tira dúvidas frequentes, manuais e outros repositórios institucionais devem estar alinhados, sempre que possível, ao contexto da organização e que cubram pontos chave das regulamentações há diversos instrumentos de apoio em treinamentos que facilitam a transferência, a disseminação e a troca de informações para a retenção do conhecimento nas organizações e que possuem uma comunicação efetiva. Exemplos como práticas em recursos humanos, onde o compliance pode atuar em fóruns para dialogar, homogeneizar ideias e experiências que contribuam para o desenvolvimento de competências, melhoria de processos e atividades da organização; há comunidade de práticas, onde o compliance junto de grupos informais e interdisciplinares de pessoas unidas em torno de um interesse comum, permite a colaboração de pessoas internas e externas à organização, que facilite a transferência de melhores práticas, acesso a especialistas, bem como a reutilização de modelos, do conhecimento e das lições aprendidas no entorno do programa de compliance a ser instituído, inclusive para consolidar os valores éticos da corporação.

A comunicação, igualmente, sendo um instrumento de conscientização duradouro serve para demonstrar o compromisso da instituição com a prática de compliance, devendo ser difundida aos diferentes públicos da empresa, tendo como norte a cultura organizacional como forma de incorporar os valores e as ações no dia a dia de trabalho. Pode -se usar, avisos, e-mail, canais web, dentre outros. Ressalte-se que a Alta Administração deve seguir ativa e continuamente os valores e crenças divulgados. O processo de comunicação pode ser formal

ou informal. O processo formal acontece através dos sistemas internos de comunicação – que podem variar desde complexos sistemas computacionais a simples reuniões de equipes de trabalho – e são essenciais para obtenção dos esclarecimentos necessários ao acompanhamento dos objetivos operacionais, de informação e de conformidade. O processo informal, que ocorre em conversas e encontros com clientes, fornecedores, autoridades e empregados, é importante para obtenção das informações relevantes à identificação de riscos e oportunidades.

4.4 COMPLIANCE E LINHAS DE DEFESA

Para compreensão das responsabilidades e atribuições das áreas atuantes dentro de uma organização ou mesmo uma área exclusiva de compliance para defesa da companhia, onde todos se proponham à maximização da eficiência e a minimização de custos e dos riscos, o modelo de três Linhas de Defesa, constante da Declaração de Posicionamento do Instituto dos Auditores Internos do Brasil, ajuda as organizações a evitar confusões, lacunas e sobreposições ao atribuir as responsabilidades pelas atividades de gerenciamento de riscos e controle a cada um dos envolvidos, podendo ser aplicável a qualquer organização – não importando o seu tamanho ou a sua complexidade – ainda que não exista uma estrutura ou sistema formal de gestão de riscos (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION, 2013). Ainda, na declaração, é descrito os respectivos papéis do conselho/corpo administrativo, alta administração e gerência operacional, funções de risco e conformidade, e auditoria interna, assim como destaca a influência da auditoria externa e dos reguladores.

Figura 1 – Modelo de três linhas de defesa



Fonte: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, (2013).

Quanto a abrangência do controle interno, o controle pode ocorrer em três níveis: estratégico, tático e operacional. De acordo com Chiavenato (1994) podemos identificá-los da seguinte forma: - ao nível institucional temos o controle estratégico; - ao nível intermediário temos o controle tático; - ao nível operacional temos o controle operacional. O controle estratégico se refere geralmente aos aspectos globais que envolvem a empresa como uma totalidade e sua dimensão de tempo é o longo prazo. É geralmente genérico e sintético. O controle tático se refere aos aspectos menos globais da empresa e sua dimensão de tempo é o médio prazo. Não é tão abrangente e genérico como o controle estratégico; aborda geralmente cada unidade da empresa. O controle operacional é o subsistema de controle realizado ao nível da execução das operações. Refere-se aos aspectos mais específicos, como as tarefas e operações. Sua dimensão de tempo é o curto prazo e é direcionado para a ação corretiva imediata.

A definição dos níveis que são abordados no controle interno ajuda a compreender a estruturação de linha de defesa dentro de uma organização, e conforme declaração do IIA (2013), assim são descritas as linhas de defesa:

Primeira linha de defesa, os agentes públicos responsáveis pela condução de atividades e tarefas gerenciam os riscos e têm propriedade sobre eles. Eles também são os responsáveis por implementar as ações corretivas para resolver deficiências em processos e controles. A primeira linha de defesa é composta pelos servidores e pelos responsáveis pelo gerenciamento de riscos dos processos organizacionais. Os gestores são responsáveis por manter controles internos eficazes e por conduzir procedimentos para gerenciar os riscos diariamente. O gestor identifica, avalia, controla e mitiga os riscos, guiando o

desenvolvimento e a implementação de políticas e procedimentos internos e garantindo que as atividades estejam de acordo com as metas e objetivos (INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS, 2013).

A **segunda linha de defesa** tem como função facilitar e monitorar a implementação de práticas eficazes de gerenciamento de riscos por parte da gerência operacional e auxiliar os proprietários dos riscos a definir a meta de exposição ao risco (apetite) e a reportar adequadamente informações relacionadas a riscos em toda a organização (INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS, 2013).

Na **terceira linha** de defesa fica a cargo da auditoria interna. Os auditores internos fornecem ao órgão de governança e à alta administração avaliações abrangentes baseadas no maior nível de independência e objetividade dentro da organização. Esse alto nível de independência não está disponível na segunda linha de defesa. A auditoria interna provê avaliações sobre a eficácia da governança, do gerenciamento de riscos e dos controles internos, incluindo a forma como a primeira e a segunda linhas de defesa alcançam os objetivos de gerenciamento de riscos e controle (INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS, 2013).

Assim, depreende-se que na primeira linha de defesa caberá às áreas de negócio e suporte operacional da organização para o atendimento de documentos e metas traçadas, níveis instituídos pela governança e políticas internas assim como atendimento aos códigos de conduta. Sob o prisma da 2ª linha de defesa, a atuação se vota para o supervisionamento e monitoramento da primeira linha, como exemplo da ouvidoria, área de compliance, contabilidade, controles internos e áreas de gestão de riscos. Como descrito na terceira linha, a Auditoria Interna e Externa, assim como os comitês de auditoria despontam com essa incumbência.

4.5 GERENCIAMENTO DO RISCO E CONTROLE NO RIOPREVIDÊNCIA

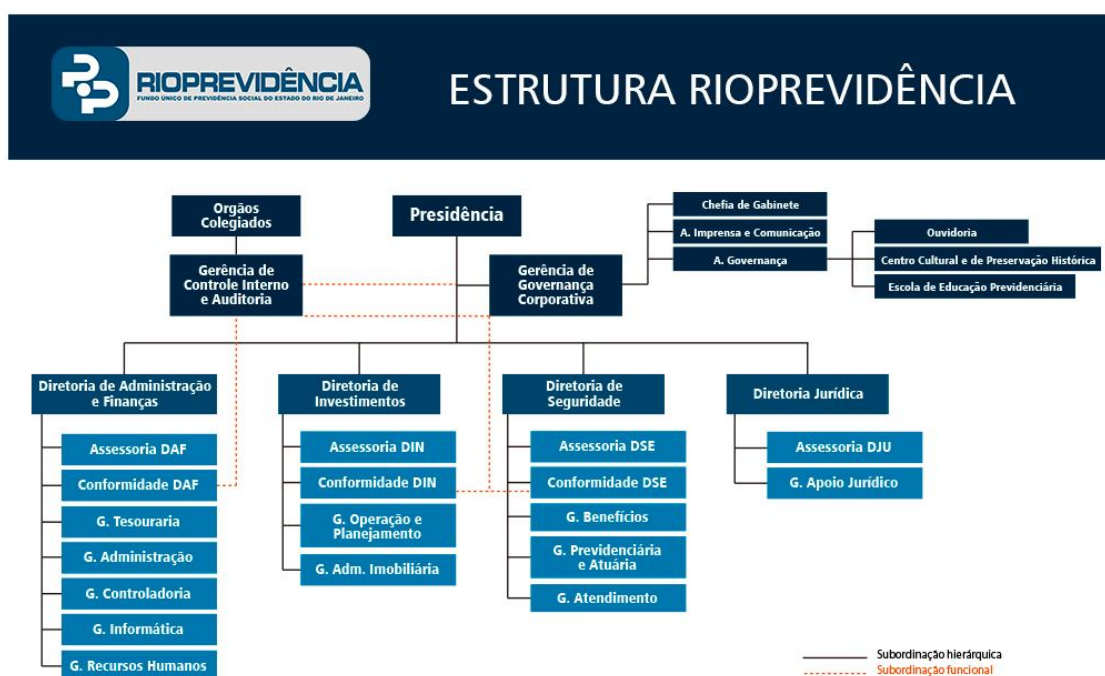
Para definição das três linhas de defesa instituída pelo Rioprevidência e entendimento dos mecanismos pelos quais a Autarquia coordena suas atividades, é importante o entendimento das partes da estrutura que compõe a organização.

Estrutura organizacional e segmento de atuação específica em RPPS

O Fundo Único de Previdência Social do Estado do Rio de Janeiro-Rioprevidência, dotado de personalidade jurídica de direito público, patrimônio e receitas próprios, gestão

administrativa, técnica, patrimonial e financeira descentralizadas, cuja finalidade é arrecadar, assegurar e administrar recursos financeiros e outros ativos para o custeio dos proventos de aposentadoria ou reforma, das pensões e outros benefícios, concedidos e a conceder a servidores estatutários e seus dependentes pelo Estado do Rio de Janeiro, suas Autarquias e Fundações, é estruturado, grosso modo, da seguinte forma:

Figura 2 – Estrutura organizacional Rioprevidência



Fonte: Rio de Janeiro - Portal Rioprevidência (2020c).

Deste modo, para compreensão das linhas de defesa definidas no ambiente de controle, como ponto central, pode-se dizer que os órgãos colegiados se encontram no ápice estratégico da organização. A estrutura diretiva do Rioprevidência é formada pelo Conselho de Administração (CONAD), um órgão deliberativo que têm a atribuição de fixar as diretrizes gerais de gestão, investimento e alocação de recursos, além de exercer a supervisão das operações da autarquia; e pela Diretoria Executiva (DIREX), que é o órgão responsável por executar as atividades necessárias para atingir os objetivos traçados para a autarquia, observando a legislação aplicada ao RPPS-RJ e as diretrizes e normas gerais baixadas pelo CONAD.

Assim como as diretorias que exercem papel executivo, a Presidência, compete a representação da Autarquia e superior gestão, promovendo o planejamento interno, baixar os

atos que consubstanciem as decisões da Diretoria Executiva, cabendo-lhe a supervisão dos serviços afetos à organização.

Adicionalmente, a estrutura organizacional do Rioprevidência conta com um Conselho Fiscal (CONFIS), que exerce a função de fiscalização contábil, orçamentária, financeira, patrimonial e administrativa da autarquia e um Comitê de Investimentos (COI) ao qual compete elaborar as propostas mensais e anuais de investimentos e de financiamentos da Autarquia, bem como monitora a adequação dos investimentos, devendo deliberar sobre providências a serem tomadas quando detectado um desvio das políticas estabelecidas. A atuação no ambiente de gerenciamento de risco e controle no Rioprevidência, utilizando o modelo de três linhas de defesa, pode ser compreendido e visto da seguinte forma:

- a) **Primeira Linha de defesa:** Compliance é responsabilidade primordial dos gestores, que se encontram numa linha intermediária, segundo o conceito trazido no livro o processo da estratégia, de Henry Mintzberg e outros autores (2007 p. 185), pois ligam o vértice estratégico, representado pela direção da organização, com o núcleo operacional, áreas operacionais e de negócio. Assim, compete planejamento e controle acerca da adesão dos processos de trabalho às normas, regulamentos e às boas práticas de gestão de controles internos. No âmbito do Rioprevidência, estas funções são de responsabilidade do nível tático, representados em todos os níveis das Gerências, que se encontram vinculadas as Diretorias de Administração Financeira, Investimentos, Seguridade e Jurídica, e atuam no planejamento, orientação, coordenação e controle de atividades relativas as suas áreas de negócio. Vê-se, portanto, que é necessário distinguir o controle interno administrativo, de responsabilidade dos gestores, do controle interno avaliativo, a cargo dos órgãos de controle interno, conforme posição a seguir;
- b) **Segunda Linha de Defesa:** Alguns componentes que tratam de assuntos de maior exposição a riscos possuem áreas e equipes dedicadas e segregadas para a função de compliance. Em vista disso, em observância ao Regimento interno, pode-se apontar que na 2ª linha de defesa, compete à Gerência de Controle Interno e Auditoria (GCIA), como unidade de controle interno legalmente constituída para esse fim, sendo subordinada hierarquicamente ao CONAD e funcionalmente à Presidência, a realização do gerenciamento de risco e conformidade, devendo avaliar os controles internos e acompanhar os resultados da Gestão Orçamentária, Contábil, Financeira e Patrimonial, verificando a utilização regular dos recursos do Fundo, além de monitorar internamente a adequação e a eficácia do controle interno, a precisão e a integridade do reporte, a conformidade com leis e regulamentos e a resolução oportuna de deficiências;

Em muitas organizações, a Gerência de Controladoria faz o papel na segunda linha de defesa, no entanto, no Rioprevidência ela está inserida na primeira linha, com aspectos táticos

e operacionais. Devendo coordenar o planejamento sob o enfoque contábil; avaliar e mensurar ativos e passivos, controle das receitas previdenciárias a receber e das despesas de folhas e consignatários a pagar, portanto, tem um papel relevante na coordenação, orientação e acompanhamento de forma crítica das atividades relativas à execução orçamentária, procedendo aos estudos, controle e análise, avaliando o desempenho da entidade, mediante balancetes e demonstrativos gerenciais mensais do SIAFE, que é o sistema integrado de gestão orçamentária, financeira e contábil do Rio de Janeiro, que consiste no principal instrumento utilizado pela autarquia para registro, acompanhamento e controle da execução de despesas e receitas, devendo atuar em conjunto com a Gerência de Operações e Planejamento, a quem compete planejar, organizar, dirigir e controlar a execução das operações de investimentos, de financiamentos, de fluxo de caixa e de orçamento. A Controladoria na Autarquia sofre controle no micro ambiente do CONAD, CONFIS, GCIA e DIREX. No macro ambiente deve prestar contas ao TCE, AGE, SPREV e CGE.

Para além disso, outro aspecto importante apresentado pela unidade de Controle da Autarquia é que em sua estrutura encontram-se integradas as agências de conformidade, funcionalmente ligadas à GCIA e hierarquicamente constituídas nas Diretorias de Segurança, Investimentos e Administração Financeira, atuam na análise e fiscalização do cumprimento dos controles implementados e recomendados, com a correspondente análise dos fatores de risco na execução das atividades no âmbito de suas diretorias. Merece ser destacado que desde 2008 já havia a preocupação de se arregimentar no Fundo Único de Previdência Social – Rioprevidência uma estrutura de compliance e a consolidação do plano anual de auditoria, com a metodologia e abrangência dos trabalhos a serem executados, que podem ser extraídos das atas do CONAD (ata da 38ª Reunião Ordinária do CONAD nos dias 21 e 23 de outubro de 2008). Na sequência, demonstra-se o arquétipo apresentado, segundo consta das atas de reunião extraordinária do CONAD realizadas em 2009, com a apresentação das regras de compliance trazidos pela GCIA assim definidas em clusters:

Figura 3 – Eixos de atuação organizacional das Agências de Conformidade



Fonte: Ata Extraordinária – CONAD 2009, apresentação GCIA.

Deste modo, as agências de conformidade atuam na 2ª linha de defesa, tendo como principais funções: identificação das necessidades de controle; assegurar que todos os critérios requeridos pelos reguladores sejam prontamente atendidos; atuar junto aos gestores na busca da regularização e melhoria dos controles, procurando mitigar riscos; coordenar o processo de mapeamento de atividades e coordenar o processos de manualização.

- c) **Terceira Linha de Defesa:** Compete a auditoria interna do Rioprevidência a função de medir, avaliar a eficiência e eficácia dos controles internos da Autarquia, cuja atividade de fiscalização e assessoramento constituem etapa superior e final do controle interno e não como atividade meio da Autarquia, sob pena de se furtar a aplicação do princípio de segregação de funções.

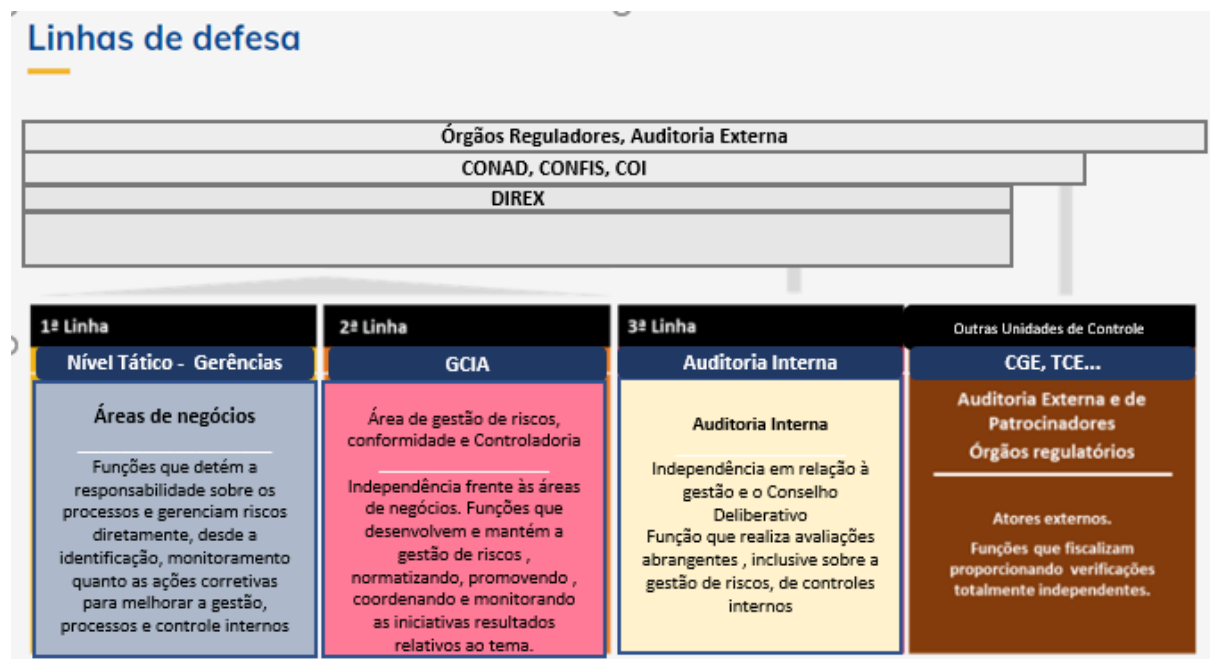
A Auditoria interna no Rioprevidência, embora esteja regimentalmente inserida na GCIA, não se encontra subordinada à esta e muito menos participa do processo de gestão, não compete a ela se manifestar em processos de licitação, liquidação de despesas ou mesmo fiscalizar contratos administrativos, isto porque não se pode participar da edição de um ato que, futuramente, será fiscalizado por ela mesma. Isso se depreende basicamente do princípio fundamental da segregação de funções. Sob esse aspecto, nada obsta que os resultados de seus trabalhos possam ser utilizados pelos gestores da entidade para aperfeiçoar os controles internos instituídos.

Assim, a auditoria interna, ainda que integre o sistema de controle interno do Rioprevidência, é considerada uma atividade de avaliação independente, voltada para o exame e avaliação da adequação, eficiência e eficácia do sistema de controle, voltada para identificar riscos que impactem no adequado funcionamento dos sistemas administrativos e, conseqüentemente, ao alcance dos objetivos organizacionais da Instituição, sendo que o fruto dos trabalhos auditados, com a identificação de impropriedades ou fragilidades na execução dos controles, podem ser utilizados pelos gestores para o devido aperfeiçoamento da gestão.

Segundo extraído de apresentações internas da GCIA em 2009, destaca-se no plano anual de auditoria as seguintes funções: identificar as irregularidades; organizar os apontamentos em forma de comentários; fornecer recomendações e sugestões; elaborar relatório de auditoria e acompanhar o cumprimento das regularidades junto ao TCE, AGE e SPREV.

Por fim, embora não estejam na estrutura da organização e não estejam albergadas na matriz de linhas de defesa interna definidas pelo Institute of Internal Auditors (2013), a Controladoria Geral do Estado é o órgão central do sistema de controle interno do Poder Executivo do Governo do Estado do Rio de Janeiro, atuando por meio da Auditoria Geral do Estado, com competência para atuar em atividades de fiscalização e assessoramento, com abrangência sobre todos os órgãos e entidades do Poder executivo, dentre elas, o Rioprevidência, portanto, exercem emprego na estrutura geral de governança e controle da Autarquia, podendo ser descrita como uma 4ª linha de defesa.

Figura 4 – Linhas de Defesa no Rioprevidência



Fonte: Autor

4.6 PROGRAMAS DE COMPLIANCE

Um programa de compliance segundo Selhorst, Dupont e Araujo (2018), usualmente, surge na instituição para atender ao menos um dos seguintes propósitos: seja pela intenção de implementar regras de conduta esperadas para certo ramo de atividade, por manifesta provocação de outros autores públicos ou privados relacionados àquela Instituição ou ainda pela necessidade econômica de participar de determinados setores e atividades.

Argumentam ainda os autores que do surgimento da intenção à implementação efetiva do programa de compliance, a instituição deverá passar por alguns estágios de maturação, tais como (SELHORST; DUPONT; ARAUJO, 2018 p. 220):

- I. Mapeamento da cultura organizacional
- II. Regras e procedimentos já existentes
- III. Engajamento de colaboradores em diversos níveis
- IV. Avaliação de custos e recursos disponíveis

Portanto, observa-se que o desenho do programa de compliance deve ser delineado sob a perspectiva de cada Instituição, considerando o segmento de atividade econômica ou social envolvida, cuja análise deve compor um profundo trabalho de adequação à cultura organizacional.

De forma ampla, podemos entender por Programa de Compliance ou de Integridade Corporativa, como um programa normativo de integridade ou conformidade elaborado pelos órgãos e entidades da Administração Pública que, abarcando um conjunto de mecanismos e procedimentos setoriais, se destinaria a promover uma eficaz, eficiente e efetiva análise e gestão de riscos decorrentes da implementação, monitoramento e execução das políticas públicas, ao procurar promover um fortalecimento tanto da comunicação interna, como da interação entre os órgãos e entidades da Administração Pública na gestão das políticas públicas, traria uma maior segurança e transparência das informações e, por essa razão, promoveria um incentivo à denúncia de irregularidades e controle da corrupção.

No âmbito das empresas privadas temos a definição constante do Decreto n.º 8.420/2015 (BRASIL, 2015), que regulamenta a responsabilização objetiva administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira. Segundo o artigo 41 deste decreto, programa de integridade vem assim disciplinado:

Programa de integridade consiste, no âmbito de uma pessoa jurídica, no conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes com objetivo de detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira. 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 (BRASIL, 2015, não paginado).

No mesmo documento legal, outro ponto de destaque é a definição de critérios e parâmetros para a avaliação da efetividade dos programas de integridade ético - corporativa (compliance), assim revelados:

Quadro 16 – Avaliação da efetividade dos programas de compliance

AVALIAÇÃO DA EFETIVIDADE DOS PROGRAMAS DE COMPLIANCE	
CRITÉRIOS	
ÂMBITO PRIVADO	
Comprometimento da alta direção da pessoa jurídica, incluídos os conselhos, evidenciado pelo apoio visível e inequívoco ao programa;	
Padrões de conduta, código de ética, políticas e procedimentos de integridade, aplicáveis a todos os empregados e administradores, independentemente de cargo ou função exercidos;	
Padrões de conduta, código de ética e políticas de integridade estendidas, quando necessário, a terceiros, tais como, fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados;	
Treinamentos periódicos sobre o programa de integridade;	
Análise periódica de riscos para realizar adaptações necessárias ao programa de integridade;	
Registros contábeis que reflitam de forma completa e precisa as transações da pessoa jurídica;	
Controles internos que assegurem a pronta elaboração e confiabilidade de relatórios e demonstrações financeiros da pessoa jurídica;	
Procedimentos específicos para prevenir fraudes e ilícitos no âmbito de processos licitatórios, na execução de contratos administrativos ou em qualquer interação com o setor público, ainda que intermediada por terceiros, tal como pagamento de tributos, sujeição a fiscalizações, ou obtenção de autorizações, licenças, permissões e certidões;	
Independência, estrutura e autoridade da instância interna responsável pela aplicação do programa de integridade e fiscalização de seu cumprimento;	
Canais de denúncia de irregularidades, abertos e amplamente divulgados a funcionários e terceiros, e de mecanismos destinados à proteção de denunciantes de boa-fé;	
Medidas disciplinares em caso de violação do programa de integridade;	
Procedimentos que assegurem a pronta interrupção de irregularidades ou infrações detectadas e a tempestiva remediação dos danos gerados;	
Diligências apropriadas para contratação e, conforme o caso, supervisão, de terceiros, tais como, fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados;	
Verificação, durante os processos de fusões, aquisições e reestruturações societárias, do cometimento de irregularidades ou ilícitos ou da existência de vulnerabilidades nas pessoas jurídicas envolvidas;	
Monitoramento contínuo do programa de integridade visando seu aperfeiçoamento na prevenção, detecção e combate à ocorrência dos atos lesivos previstos no art. 5º da Lei nº 12.846, de 2013	
Transparência da pessoa jurídica quanto a doações para candidatos e partidos políticos.	

Fonte: Art. 41, Decreto n.º 8.420/2015 (BRASIL, 2015).

Considerando o porte e especificidade da pessoa jurídica pondera-se os seguintes parâmetros na avaliação:

Quadro 17 – Parâmetros do Programas de Compliance

PARÂMETROS
Quantidade de funcionários, empregados e colaboradores;
Complexidade da hierarquia interna e a quantidade de departamentos, diretorias ou setores;
Utilização de agentes intermediários como consultores ou representantes comerciais;
Setor do mercado em que atua;
Países em que atua, direta ou indiretamente;
Grau de interação com o setor público e a importância de autorizações, licenças e permissões governamentais em suas operações;
Quantidade e a localização das pessoas jurídicas que integram o grupo econômico; e
Fato de ser qualificada como microempresa ou empresa de pequeno porte.

Fonte: Decreto n.º 8.420/2015 (BRASIL, 2015).

O setor Público também conta com a elaboração de programas de integridade. Há a Instrução Conjunta elaborada pelo Ministério Público e a Controladoria Geral da União n.01/2016, cuja finalidade é fortalecer a gestão, aperfeiçoar os processos e o alcance dos objetivos organizacionais, por meio de criação e aprimoramento dos controles internos da gestão, da governança e sistematização da gestão de riscos e também, como exemplo paradigmático, há o modelo desenvolvido pelo Ministério do Planejamento, que também utilizou como referência as orientações da CGU.

Embora os programas de integridade tenham sido firmados inicialmente em empresas do setor privado, hodiernamente se constata a evolução dessa tendência crescente de programas de integridade implementados em estatais e no bojo do setor público, não só na esfera federal como também no âmbito de estados e municípios.

A recomendação de se implantar um programa de compliance e integridade está presente nos guias de boas práticas corporativas tanto aplicado a empresas públicas quanto privadas, nacionais ou estrangeiras, podendo citar algumas, conforme tabela a seguir:

Quadro 18 – Modelos de Programas de Compliance e Integridade

Certificações / Rankings	ENTIDADE
A Instrução Normativa Conjunta nº 01/2016	MP/CGU
Código das melhores Práticas de Governança Corporativa	IBGC
Guia de Programas de Compliance	CADE
Anti-Corruption Ethics and Compliance Handbook for Business	World Bank/OECD/UNODC
Good Practice Guidance on Internal Controls, Ethics and Compliance	OECD
Evaluation Of Corporate Compliance Program	U.S Department of Justice

Fonte: Autor.

Do mesmo modo encontram-se iniciativas que buscam reconhecer os esforços entre os setores público e privado, identificando empresas que são comprometidas com a ética, o combate à corrupção e a prática de negócios íntegros por meio de um Programa Efetivo de Compliance e de um código de ética profissional robusto, através da certificação ou pela divulgação de ranking. Como destaque temos :

Quadro 19 – Certificados e Divulgação de Ranking

Certificações / Rankings	ENTIDADE
Selo Empresa Pró- Ética	CGU e Instituto Ethos
Ranking	Ethisphere Institute
Sistema de Gestão de Compliance	ISO 19600
Pró- Gestão - RPPS	Secretária de Previdência Social - SPS

Fonte : Autor.

5 ANÁLISES E RESULTADOS

Esse capítulo será dividido em 2 tópicos. No tópico 5.1 será feita a análise de todos os indicadores, mecanismos do Programa de Conformidade-Pró Gestão, conforme aderência ao Nível II, na dimensão de controle interno, governança corporativa e educação previdenciária para identificação das rotinas de trabalho que foram impactadas antes e depois da instituição da certificação conquistada pelo Rioprevidência em 2018

No tópico 5.2 será feita uma avaliação de maturidade dos níveis de Controle Interno da Autarquia, como resultado da certificação do Programa Pró – Gestão, nível II, em todos os indicadores inseridos nas dimensões do Pró Gestão: Controle Interno, Governança e Educação Previdenciária, visando diagnosticar, sistêmica e individualmente, os gargalos existentes, trazendo considerações nas ações de maior fragilidade, com o intuito de serem aprimoradas.

5.1 ANÁLISES DE VARIAÇÕES DE RESULTADOS OBTIDOS EM DECORRÊNCIA DO PRÓ- GESTÃO.

A seguir, conforme quadro definido na metodologia, são apresentadas análises sobre as ações dimensionais, para identificação da presença ou ausência de sua ocorrência, nos períodos de séries temporais ali descritos, tendo como linha de corte o ano da certificação do Pró- Gestão em 2018 (BRASIL, 2018a).

Quadro 20 - Análise sobre as ações na dimensão Controle Interno

POLÍTICA DE COMPLIANCE - PRÓ GESTÃO - RPPS NÍVEL II			
DIMENSÃO	IDENTIFICAÇÃO DAS AÇÕES	AÇÕES IMPLEMENTADAS AUSENTE/PRESENTE	
		2007/2017	2018/2020
CONTROLE INTERNO (6)	1.CI. MAPEAMENTO DAS ATIVIDADES DAS ÁREAS DE ATUAÇÃO DO RPPS		
	A) Área de Benefícios (concessão e revisão de aposentadorias e pensões e gestão da folha de pagamento de benefícios)	AUSENTE	PRESENTE
	B) Área de Investimentos (processo de elaboração e aprovação da política de investimentos, de credenciamento das instituições financeiras e de autorização para aplicação ou resgate)	AUSENTE	PRESENTE
	2.CI. MANUALIZAÇÃO DAS ATIVIDADES DAS ÁREAS DE ATUAÇÃO DO RPPS		
	A) Área de Benefícios : análise da concessão e revisão de aposentadorias e pensões e gestão da folha de pagamento de benefícios	AUSENTE	PRESENTE
	B) Área de Investimentos : processo de elaboração e aprovação da política de investimentos, de credenciamento das instituições financeiras e de autorização para aplicação ou resgate	AUSENTE	PRESENTE
	3.CI. CAPACITAÇÃO E CERTIFICAÇÃO DOS GESTORES E SERVIDORES DAS ÁREAS DE RISCO		
	A) O gestor dos recursos do RPPS e todos os membros do Comitê de Investimentos aprovados em exame de certificação básica	PRESENTE	PRESENTE
	4.CI. ESTRUTURA DE CONTROLE INTERNO		
	A) Estrutura organizacional de área comum de controle interno, com emissão de relatório trimestral que ateste a conformidade das áreas mapeadas e manualizadas.	PRESENTE	PRESENTE
	B) Capacitação dois servidores do ente.	PRESENTE	PRESENTE
	5.CI. POLÍTICA DE SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO		
	A) Indicar regras para uso de TI.	PRESENTE	PRESENTE
	B) Definir procedimentos de contingência.	PRESENTE	PRESENTE
	6.CI. GESTÃO E CONTROLE DA BASE DE DADOS CADASTRAIS DOS SERVIDORES PÚBLICOS, APOSENTADOS E PENSIONISTAS		
	A) Recenseamento de Aposentados e Pensionistas a cada 2 anos	AUSENTE	AUSENTE*
	B) Recenseamento de servidores Ativos a cada 5 anos	AUSENTE	AUSENTE*

Fonte : Autor

Dimensão Controle Interno

Ação 1.CI - Mapeamento das Atividades das áreas de Atuação do RPPS

“Nível II: 2 (duas) áreas obrigatórias: Benefícios (concessão de aposentadorias e pensões e gestão da folha de pagamento de benefícios) e Investimentos”. (BRASIL, 2018a. p. 21).

Ação implementada somente no segundo período. Para o mapeamento destas atividades, essas duas áreas de negócio desenvolveram estudos em que resultaram no

mapeamento de suas tarefas, processos, funções e níveis de responsabilidades por meio de gráficos em BiZZAGI - sistema de gerenciamento de fluxo de trabalho - onde é demonstrado fluxogramas e diagramas de seus processos internos.

Na área de investimento consta a descrição mapeada de 16 atividades, segundo registros encontrados na Intranet da Autarquia, em normas internas de investimentos, dentre elas, o funcionamento e fluxo decisório do comitê de investimento, monitoramento de risco, gestão de ativos, resgate em fundos de investimento, regime de alçadas dos processos de aplicação, acompanhamento de mercado para decisão de investimento, entre outros.

Foi identificado que o Plano Anual de Investimento, embora institucionalmente aplicado desde a criação da Autarquia e conforme se verifica em atas de reunião ordinária do CONAD desde 2011, publicada no portal da organização, não foi revelado mapeamento deste item até 2017. Outro ponto de destaque é a constatação que no histórico destes fluxos mapeados, com exceção da elaboração do Plano Anual de Investimento (descrição da estrutura de governança na gestão de investimento), publicado na véspera da certificação em 2018, todos os outros fluxos realizados já existiam, remontando grande parte desde 2009.

O Mapeamento na área de benefícios, em sua grande maioria, foi realizada entre o período 2009 até 2015, segundo registros encontrados na Intranet da Autarquia, em normas internas da seguridade, o primeiro mapeamento registrado é referente à operacionalização para concessão do benefício de pensão por morte, no entanto, a despeito da legislação estadual prever que a Autarquia é o órgão responsável pela concessão de aposentadoria do Estado, não foi identificado mapeamento sobre o tema até 2017, visto que tais funções só foram implementadas com a chegada da centralização da concessão de Aposentadoria realizada pela Autarquia em 2018.

Na área de seguridade, consta, segundo registros encontrados na Intranet da Autarquia, a descrição mapeada de 26 atividades. Observa-se que foram mapeados somente em 2018 os fluxos normativos acerca de revisão de pensão pela paridade; folha de pagamento de inativos e pensionistas, revisão de aposentadoria e concessão de aposentadoria.

Ação 2.CI - Manualização das atividades das áreas de atuação do RPPS

“**Nível II:** Benefícios (análise da concessão e revisão de aposentadorias e pensões e gestão da folha de pagamento de benefícios); Investimentos (processo de elaboração e

aprovação da política de investimentos e de credenciamento das instituições financeiras)”. (BRASIL, 2018a. p. 21).

Ação implementada somente no segundo período. Neste quesito, os mapeamentos nas áreas de benefícios e investimentos, em relação aos processos-chave exigidos pelo Programa Pró-Gestão, foram atendidos somente a partir de 2018.

Dentre as duas áreas de atuação do RPPS que haviam sido mapeadas, benefícios - representada na Autarquia pela área de Seguridade e a área de Investimento, promoveram a Manualização de suas atividades e processos definindo procedimentos padronizados de execução, desempenho, qualidade e reprodutividade que eram necessários.

Constam, segundo manuais publicados na intranet da Autarquia, os manuais normativos acerca de concessão e revisão de Aposentadoria, publicados somente em 2018, para atender este quesito do Programa, bem como para adequação das informações junto ao seu corpo funcional em face da implementação da centralização da Aposentadoria realizada pela Autarquia.

Foi identificado que o Manual de habilitação à pensão foi instituído desde 2009, com atualizações constantes até 2018.

No tocante à área de investimento, a Manualização através da elaboração e aprovação da política de investimentos foi atendida em 2018 e o manual normativo de credenciamento das instituições financeiras já existia e se praticava desde 2011, sendo que seus procedimentos são traçados por meio de Portaria, atualmente previsto pela Portaria RIOPREVIDENCIA PRE n. 365/2019.

Ainda que a Manualização do Plano Anual de Investimento (PAI) tenha sido divulgada somente em 2018, em investigação às atas do CONAD de meados de 2011, se constata que desde aquele ano vem se pautando o tema anualmente, e compete à Gerência de Operações e Planejamento da Diretoria de Investimento elaborar o Plano Anual de Investimentos, que deve submetê-lo para aprovação da Diretoria de Investimentos, Diretoria Executiva e Conselho de Administração. Cabe ressaltar, contudo, que para fins do Programa Pró gestão, a Manualização exigida do PAI foi considerada somente a partir de sua publicação em 2018 pela Autarquia.

Destaca-se que o relatório de governança corporativa de 2018 aponta um expressivo aumento no quantitativo de processos manualizados na área de benefício frente a 2017, objetivava-se neste período aumentar a segurança e eficiência, diante do desafio da

organização em otimizar e adequar seus processos internos para instrução e atendimento ao marco regulatório da centralização de aposentadoria do Instituto.

Tabela 1 – Manualização de processos – Até 2017

Até março de 2017	Quantitativo	% (em relação ao total)
DSE	24	92,3%
DAF	34	68%
DJU	5	100%
DIN	17	94,4%
AGC	7	100%

Fonte: Relatório Governança Corporativa 2017 (RIO DE JANEIRO, 2020a).

Tabela 2 – Manualização de processos – 2018

Até setembro de 2018	Quantitativo	% (em relação ao total)
DSE	29	93,40%
DAF	37	74%
DJU	5	100%
DIN	18	94,73%
AGC	7	100%

Fonte: Relatório Governança Corporativa 2018 (RIO DE JANEIRO, 2020a).

Ação 3.CI - Capacitação e certificação dos gestores e servidores das áreas de risco

Nível II: O gestor dos recursos do RPPS e todos os membros do Comitê de Investimentos aprovados em exame de certificação organizado por entidade autônoma de reconhecida capacidade técnica e difusão no mercado brasileiro de capitais, com conteúdo mínimo estabelecido no Anexo da Portaria MPS nº 519/2011. (BRASIL, 2018a, p. 22).

Ação implementada nos dois períodos. Os gestores de recursos do Rioprevidência, representados pelo corpo diretor, servidores da área de risco da Diretoria de investimento além dos membros do Comitê de Investimentos são aprovados em exame de certificação especificado no Nível I – Certificação Básica em exame de certificação organizado por entidade autônoma de reconhecida capacidade técnica e difusão no Mercado Brasileiro de Capitais, com conteúdo mínimo estabelecido no Anexo da Portaria MPS n. 519/2011, a exemplo do certificado AMBIMA CPA- 10 e API MEC CGRPPS.

Foi identificado que o departamento de Governança Corporativa faz inspeção para identificar se os membros constituídos do Comitê de Investimento ou mesmo do Conselho

Fiscal possuem a certificação exigida ao cargo que ocupam. Quanto aos demais gestores da Autarquia, inclusive àqueles que operam na área de investimento e risco, compete à coordenadoria de capacitação e desenvolvimento (CCD), subordinada à área de Recursos Humanos, promover contratação de entidade autônoma que certifique os gestores e servidores das áreas de risco para preenchimento deste requisito.

Ação 4.CI - Estrutura de Controle Interno

Nível II: Existência, na estrutura organizacional do ente federativo, de área comum de controle interno que atenda ao RPPS, com emissão de relatório trimestral que ateste a conformidade das áreas mapeadas e manualizadas. Deverão ser capacitados pelo menos 2 (dois) servidores do ente. (BRASIL, 2018a, p. 23).

Requisito atendido nos dois períodos. Na estrutura do Rioprevidencia, a Gerência de Controle Interno e Auditoria é a unidade de controle interno, instituída pelo decreto n. 42.038 de 2009, subordinada hierarquicamente ao Conselho de Administração e funcionalmente a Presidência e compete avaliar cumprimento de metas, programas e orçamentos e comprovar a legalidade, eficácia e eficiência dos atos de gestão. Todos seus servidores estão contemplados anualmente com cursos de capacitação voltados à área de controle e gerenciamento de risco, conforme identificado em consulta aos relatórios emitidos anualmente pela coordenadoria de capacitação e desenvolvimento (CCD). O Plano Anual de Capacitação é um norteador das ações de capacitação voltadas aos servidores e define os temas prioritários e as metodologias a serem utilizadas para o desenvolvimento profissional dos servidores de cada área.

Para o ateste de conformidade das áreas mapeadas e manualizadas, existe na estrutura da Autarquia as agências de conformidade, uma específica na área de seguridade e outra situada na área de investimento, cuja função é aferir e acompanhar as exposições a riscos, produzir informações gerenciais e acompanhar a qualidade da gestão interna. Na área de investimento, o compliance atua precisamente na análise de fluxo de caixa de despesas e receitas mensais nos fundos previdenciário e financeiro, além do constante monitoramento diário sobre a aplicação e resgate em fundos de investimento e elaboração de Relatório Mensal de Investimento.

Foi identificado que o cargo de agente de conformidade da área de seguridade se encontra vago desde 2014, no entanto, as atribuições são realizadas por intermédio da GCIA, cuja competência permanente é analisar e controlar as diligências do TCE nos processos de habilitação à Pensão; analisar e acompanhar a arrecadação da compensação previdenciária

mensal, bem como realizar o acompanhamento dos critérios de avaliação do Ministério do Trabalho e Previdência para emissão do Certificado de Regularidade Previdenciária.

Ação 5.CI - Política de Segurança da Informação

Nível II: Deve abranger todos os servidores e prestadores de serviço que acessem informações do RPPS, indicando a responsabilidade de cada um quanto à segurança da informação, além de: a) Indicar regras normativas quanto ao uso da Internet, do correio eletrônico e dos computadores e outros recursos tecnológicos do RPPS. b) Definir procedimentos de contingência, que determinem a existência de cópias de segurança dos sistemas informatizados e dos bancos de dados, o controle de acesso (físico e lógico) e a área responsável por elas, estando estes procedimentos mapeados e manualizados. (BRASIL, 2018a, p. 24).

benefícios de Pensão

Requisito atendido nos dois períodos. A política de segurança da informação é divulgada no sítio interno da Autarquia por meio de manual normativo desde 2012. A divulgação é feita a todos os servidores, prestadores de serviços que acessem informações do RPPS, indicando todas as responsabilidades e regras de manuseio. Quanto aos procedimentos de contingência, o sistema de dados é replicado para um *storage* (rede de armazenamento de dados) localizado num data center (Centro de Processamento de Dados – CPD) da SEFAZ, garantindo o rigor para segurança dos dados.

Esta Política foi atualizada em 2018 redefinindo as diretrizes para a Segurança da Informação, visando preservar a integridade, confidencialidade e disponibilidade das informações sob gestão do Rioprevidência, ao descrever a conduta considerada adequada para o manuseio, controle e proteção das informações contra destruição, modificação, divulgação indevida e acessos não autorizados, sejam acidentalmente ou intencionalmente, conforme pode ser extraído no sítio da Autarquia, divulgação na aba - transparência.

Cabe destacar que um dos documentos fundamentais para instrumentalização da política de segurança da informação da Autarquia é a elaboração do Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTI) em que se definem as diretrizes e estratégias de governança de Tecnologia de Informação e Comunicação – TIC, com vistas ao atendimento das necessidades dos processos de negócios institucionais do órgão e cooperações técnicas. Desde 2011 são realizados os PDTI no Rioprevidência. O primeiro foi válido para o período de 2011 a 2015, o segundo com vigência de 2016 a 2019 e o último de 2020 a 2021.

Ação 6.CI - Gestão e Controle da base de dados cadastrais dos servidores públicos, aposentados e pensionistas

Nível II: Recenseamento previdenciário no mínimo a cada 2 (dois) anos para aposentados e pensionistas e a cada 5 (cinco) anos para os servidores ativos, com atualização no CNIS/RPPS. Recomenda-se, para todos os níveis, que após o primeiro recenseamento previdenciário seja implantado procedimento de atualização anual dos dados dos aposentados e pensionistas, no mês de aniversário, e que posteriormente se desenvolva procedimento similar para os servidores ativos. (BRASIL, 2018a, p. 25).

Quesito não atendido nos dois períodos. No relatório de planejamento estratégico de 2016, divulgado no sítio eletrônico do Rioprevidência, previa em sua diretriz estratégica a necessidade de realizar recenseamento, cujo censo previdenciário se fazia necessário em atendimento ao disposto no artigo 9º da Lei Federal 10.887, de 18 de junho de 2004, que estabelece que a unidade gestora do regime próprio de previdência procederá no mínimo a cada cinco anos o recenseamento previdenciário, abrangendo todos os aposentados e pensionistas, e ao disposto na Constituição Federal, no que se refere ao princípio do equilíbrio financeiro e atuarial do Regime de Previdência dos servidores públicos (BRASIL, 2004).

A importância da realização de recenseamento previdenciário, assim como da prova anual de vida, deve-se à atualização da base cadastral dos aposentados e pensionistas, à sua consistência para fins de cálculos atuariais e à eliminação de pagamentos indevidos de benefícios previdenciários.

No entanto, somente houve sua concretização por meio do Decreto 46.375, de 25 de julho de 2018, alterado pelo Decreto 46.481 de 29 de outubro de 2018 (RIO DE JANEIRO, 2018b), que instituiu o recenseamento e a sistemática de comprovação anual de vida, e a resolução Conjunta SEFAZ/RIOPREVIDÊNCIA n. 55, de 29 de outubro de 2018, que regulamentaram todo o procedimento de recenseamento, com o estabelecimento dos critérios, padrões e periodicidade para o processo de recenseamento dos servidores ativos, aposentados e pensionistas.

Em outubro de 2018 e ao longo do ano de 2019 ocorreram a atualização cadastral a todos os 455.570 servidores ativos, inativos e pensionistas, incluindo cargos comissionados, contratos temporários, funcionários de empresas, de autarquias e órgãos da Administração Indireta, incluindo o Rioprevidência. O procedimento é uma medida do Plano de Recuperação Fiscal do Estado do Rio e tem como objetivo promover a melhoria da base de dados da folha de pagamento do funcionalismo e atender ao Sistema de Escrituração digital das Obrigações

fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas – E-social, instituído pelo Decreto Federal n. 8.373, de 11 de dezembro de 2014 (BRASIL, 2014).

A despeito de tal decreto e instituição da obrigatoriedade do recenseamento sistemático e a comprovação de vida anual, a base de dados cadastrais dos servidores ativos, aposentados e pensionistas se encontra desatualizada e teve o último recenseamento realizado somente em 2011, motivo pelo qual tal ação não foi contemplada na certificação em 2018.

Foi identificado que no Planejamento Estratégico de 2019 a 2021 da Autarquia e em observância aos trabalhos desenvolvidos pelas áreas de negócios para atingimento desta ação, existe uma concentração de atividades voltadas à consolidação da base de informações previdenciárias, gestão da folha de benefícios e integração de sistemas para que a base de dados cadastrais dos servidores públicos ativos, aposentados e pensionistas possa ser efetivamente controlada e gerida.

Dimensão Governança Corporativa

Conforme exposto no quadro abaixo, segue a análise sobre a dimensão governança corporativa.

Quadro 21 – Análise sobre as ações na dimensão Governança Corporativa

DIMENSÃO	IDENTIFICAÇÃO DAS AÇÕES	AÇÕES IMPLEMENTADAS AUSENTE/PRESENTE	
		2007/2017	2018/2020
GOVERNANÇA CORPORATIVA (16)	2.1 - RELATÓRIO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA		
	2.1.1 Elaboração de relatório com conteúdo mínimo variável por nível - periodicidade Anual	PRESENTE	PRESENTE
	2.2 - PLANEJAMENTO		
	2.2.1 Planos de ação por área com metas em todas as áreas	PRESENTE	PRESENTE
	2.3 RELATÓRIO DE GESTÃO ATUARIAL		
	2.3 - Elaboração do relatório de Gestão atuarial - comparativo dos últimos 3 exercícios	PRESENTE	PRESENTE
	2.4 CÓDIGO DE ÉTICA E CONDUTA		
	2.4.1 Elaboração do Código de Ética e sua divulgação. Efetuar revisão anual	AUSENTE	PRESENTE*
	2.5 POLÍTICAS PREVIDENCIÁRIAS DE SAÚDE E SEGURANÇA DO SERVIDOR		
	2.5.1 Implantar ações isoladas em saúde do servidor	PRESENTE	PRESENTE
	2.5.2 Implantar ações preparatórias em saúde do servidor	PRESENTE	PRESENTE
	2.6 - POLÍTICA DE INVESTIMENTOS		
	2.6.1 Elaboração do Plano Anual de Investimentos, relatórios ,com plano de ação mensal com cronograma e diligências sobre a gestão dos recursos	PRESENTE	PRESENTE*
	2.7 - COMITE DE INVESTIMENTOS		
	2.6.1 Membros vinculados ao Ente Federativo ou ao RPPS - três membros	PRESENTE	PRESENTE
	2.8 - TRANSPARÊNCIA		
	2.8.1 -Regimentos internos e atas dos órgãos colegiados, b) Certidões negativas; c) Certificado de Regularidade Previdenciária - CRP; d) Composição mensal da carteira de investimentos, por segmento e ativo; e) Cronograma de ações de educação previdenciária;f) Cronograma das reuniões dos órgãos colegiados, g) Código de Ética; h) Demonstrações financeiras e contábeis -periodicidade: semestral; i) Avaliação atuarial anual;j) Informações relativas a procedimentos licitatórios e contratos; administrativos; k) Plano de Ação Anual l) política de Investimentos; m) Relatórios de controle interno - periodicidade: semestral n) Relação das entidades escolhidas para receber investimentos, por meio de credenciamento; o) Relatórios mensais e anuais de investimentos; p) Acórdãos das decisões do Tribunal de Contas sobre as contas anuais do RPPS.	PRESENTE	PRESENTE
	2.9 - DEFINIÇÃO DE LIMITES DE ALÇADAS		
	2.9.1 - Assinatura de dois responsáveis em conjunto para os atos relativos a investimentos	PRESENTE	PRESENTE
	2.10 - SEGREGAÇÃO DAS ATIVIDADES		
	2.10.1 Segregação das atividades de habilitação e concessão de benefícios das atividades de implantação, manutenção e pagamento de benefícios	PRESENTE	PRESENTE
	2.11 - OUVIDORIA		
	2.11.1 Disponibilização no site do ente federativo ou do RPPS de um canal de comunicação no modelo "fale conosco".	PRESENTE	PRESENTE
	2.11.2 Um servidor no ente ou no RPPS na função de ouvidor	PRESENTE	PRESENTE
	2.12 - DIRETORIA EXECUTIVA		
	2.12.1 Possuir nível superior para todos que compoem a Diretoria Executiva	PRESENTE	PRESENTE
	2.12.2 Pelo menos um membro deverá ser segurado do RPPS	PRESENTE	PRESENTE
	2.13 - CONSELHO FISCAL		
	2.13.1 Pelo menos um representante dos segurados	PRESENTE	PRESENTE*
	2.14 - CONSELHO DELIBERATIVO		
	2.14.1 Aprove o código de ética do RPPS e que tenha pelo menos um representante dos segurados na sua composição	AUSENTE	PRESENTE
	2.14.2 Ter acesso aos resultados de órgãos de controle e supervisão e acompanhar providências adotadas e que tenha pelo menos um representante dos segurados na sua composição	AUSENTE	AUSENTE
	2.15 - MANDATO, REPRESENTAÇÃO E RECONDUÇÃO		
	2.15.1 Definir na legislação o processo de escolha para composição da Diretoria Executiva, do Conselho Deliberativo e do Conselho Fiscal	AUSENTE	AUSENTE
	2.16 - GESTÃO DE PESSOAS		
	2.16.1 A unidade gestora do RPPS deverá possuir quadro próprio, ocupado por servidores efetivos (pelo menos 1 - um), comissionados ou cedidos pelo ente federativo.	PRESENTE	PRESENTE

Fonte : Autor

Ação 1.GC - Relatório de Governança Corporativa

Nível II: Periodicidade anual, contemplando pelo menos as informações: a) Dados dos segurados, receitas e despesas: Quantitativo de servidores ativos, aposentados e pensionistas, resumo das folhas de pagamentos, valor da arrecadação de contribuições e outras receitas, valor do pagamento de benefícios e outras despesas. b) Evolução da situação atuarial: Custo previdenciário total, evolução quantitativa e qualitativa dos custos por tipo de benefício, evolução do resultado relativo ao equilíbrio financeiro e atuarial e do plano de custeio. c) Gestão de investimentos: Descrição detalhada dos ativos, investimentos, aplicações financeiras e do fluxo de entradas e saídas de recursos. d) Publicação das atividades dos órgãos colegiados: Reuniões e principais decisões do Conselho Deliberativo, Conselho Fiscal e Comitê de Investimentos. e) Atividades institucionais: Gestão de pessoal, gestão orçamentária e financeira, gerenciamento do custeio e contratos, controles internos, imagem institucional, cumprimento de decisões judiciais e conformidade, entendida como o atendimento ao conjunto de normas, regras e padrões legais e infralegais estabelecidos (BRASIL, 2018a. p. 27).

Ação atendida nos dois períodos. Os Relatórios de Governança Corporativa são publicados anualmente desde 2009. Sua última publicação é do ano de 2019. Sua aprovação tem validade após ser submetida ao Conselho Fiscal, ao Conselho de Administração e a própria diretoria executiva. O objetivo do Relatório é fornecer informações que permita aos segurados, beneficiários e ao público em geral, acompanhar as principais atividades do Fundo, atendendo aos princípios básicos de Governança Corporativa: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade social. Todos os dados que devem estar contidos no relatório para enquadramento no nível II da certificação foram disponibilizados no portal da Autarquia, aba – transparência (RIO DE JANEIRO, 2020c).

Ação 2.GC - Planejamento

“Nível II: Apresentar Plano de Ação Anual, contendo as metas a serem atingidas no exercício para todas as grandes áreas de atuação do RPPS, no mínimo quantitativas, possibilitando o acompanhamento dos resultados pretendidos” (BRASIL, 2018. p. 27).

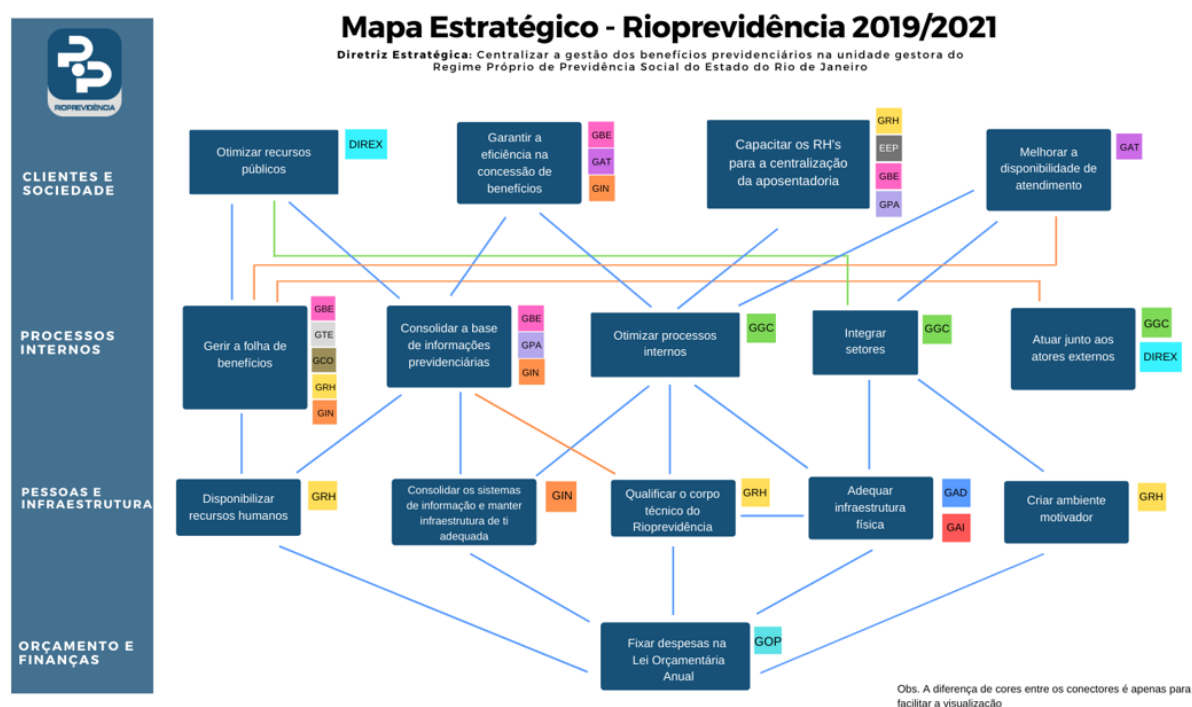
Ação atendida nos dois períodos. Os Relatórios de Planejamento Estratégico contêm todas as diretrizes e metas dos setores da autarquia e são divulgados no sítio da Instituição desde 2016 de forma detalhada. Em 2015 havia suporte de um sistema do Instituto Áquila para construção do planejamento nos três níveis : estratégico tático e operacional, hoje é feito em planilha Excel pelos próprios servidores do Rioprevidência.

Até 2018 o Planejamento Estratégico tinha previsão anualizada. A partir de 2019 passou-se o planejamento com prospecção de 3 anos. A construção do planejamento inicia-se

a partir de um diagnóstico atualizado da Autarquia em reunião da Alta Direção. A partir disto, a CCD/GRH conduz um debate junto aos gerentes do Rioprevidência e a Diretoria Executiva para levantar os fatores internos e externos que podem influenciar positiva e negativamente o Rioprevidência na busca da diretriz estratégica. Utiliza-se de análise conforme Matriz SWOT que identifica as Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças da organização. A partir desta Análise SWOT realiza-se o Planejamento Estratégico pelo método Indicadores Balanceados de Desempenho - metodologia de medição e gestão de desempenho - que contempla não só os resultados financeiros da organização, mas também o sucesso esperado no futuro, avaliado dentro de quatro perspectivas. Usa-se no Rioprevidência as seguintes dimensões: Orçamento e Finanças, Pessoas e Infraestrutura, Processos Internos e Cliente e Sociedade, conforme pode ser observado no último Mapa estratégico utilizado para o triênio 2019 a 2021.

Neste Mapa temos os objetivos macros esperados em cada dimensão como também seus responsáveis. A partir destes objetivos cada gerente elabora suas metas a serem perseguidas pela área.

Figura 5 – Mapa Estratégico do Rioprevidência 2019/21.



Fonte: Portal Rioprevidência

Ação 3.GC - Relatório de gestão atuarial

“**Nível II:** Elaboração do Relatório de Gestão Atuarial, contemplando a análise dos resultados das avaliações atuariais anuais relativas aos três últimos exercícios, com comparativo entre a evolução das receitas e despesas estimadas e as efetivamente executadas” (BRASIL, 2018a, p. 28).

Ação atendida nos dois períodos. Constan desde 2010 os relatórios de gestão atuariais e são realizados anualmente por meio da contratação junto à Caixa Econômica Federal e divulgados no sítio da Autarquia.

Em 2020, o relatório foi elaborado pela equipe de Atuária do Rioprevidência que ficou responsável pelos cálculos e elaboração do presente Relatório de Reavaliação Atuarial do Estado do Rio de Janeiro e que, dentre outras premissas, consideraram na análise dos resultados e elaboração de estudos e dos fluxos atuariais de acordo com a Portaria MF nº 464/2018 e comparação dos resultados das três últimas avaliações atuariais realizadas para os fundos financeiro e previdenciário do RPPS. Segundo o Presidente da Autarquia, Sergio Aureliano, em comunicação interna divulgada na Intranet da Autarquia, cita que a implementação do Sistema de Avaliação Atuarial, é uma iniciativa pioneira no Rioprevidência, “feita exclusivamente por servidores da casa, que, além da economia, já que anteriormente era feita pela Caixa Econômica Federal – CEF, vai proporcionar expertise e autonomia de dados atuariais, fundamentais na gestão da previdência do estado.”

Desde 2016 observa-se que são levados em conta em suas premissas de cálculo, comparação dos resultados das três últimas avaliações atuariais realizadas para os planos previdenciários do RPPS, conforme exigência do Pró- Gestão, além disso, é realizada análise crítica da base de dados dos servidores ativos, aposentados e dos pensionistas; Seleção das hipóteses financeiras e atuariais, regimes de financiamento e outros mecanismos de dimensionamento dos compromissos dos planos e a realização do Cálculo Atuarial e análise dos resultados e realização de estudos acerca da viabilidade da manutenção dos planos de custeio.

Ação 4.GC - Código de Ética da Instituição

Nível II: Elaboração do Código de Ética e sua divulgação aos servidores do RPPS, segurados (servidores ativos, aposentados e pensionistas), aos membros dos órgãos colegiados e partes relacionadas (fornecedores, prestadores de serviço, agentes

financeiros e outros) e efetuar revisões anuais do Código de Ética. (BRASIL, 2018a, p. 29).

Ação integralmente atendida a partir de 2018, segundo período. Identifica-se que, embora o Rioprevidência tenha aprovado seu código de ética através de Portaria Rioprevidência PRE n.º 202 em 23 de janeiro de 2012 e tenha publicado em seu Portal em local de fácil acesso, a primeira revisão ocorreu apenas em novembro de 2018, portanto, não atenderia os requisitos exigidos para a certificação no primeiro período em análise.

Com a Portaria RIOPREVIDENCIA PRE N° 342 de 09 de agosto de 2018, estatuiu-se a realização da revisão do código de ética em periodicidade anual ou a qualquer prazo em virtude de alteração de norma pertinente.

Diante deste contexto, observa-se que em novembro de 2019, conforme Portaria Rioprevidência PRE N°369 de 08 de Novembro de 2019, realizou-se a primeira revisão de conteúdo diante de alteração do código de ética do Fundo Único de Previdência Social do Estado do Rio de Janeiro – Rioprevidência

Foi identificado que por necessidade de cumprimento deste quesito ao Pró- Gestão, houve também alteração no regimento interno do CONAD, conforme aprovação em sua 78ª reunião de 28 de setembro 2018, conforme ata publicada no portal da Autarquia, onde se fez constar mais uma atribuição, com a inserção do inciso IX, cujo teor assim encontra-se transcrito “ aprovar o Código de Ética do RPPS”.

Ação 5.GC - Políticas Previdenciárias de saúde e segurança do servidor

Nível II: Implantar ações isoladas em saúde do servidor, que contemplem: a) Realizar exames médicos admissionais dos aprovados em concurso público, como requisito para posse e nomeação. b) Manter serviço de perícia médica na unidade gestora do RPPS ou no ente federativo, por servidores do quadro efetivo ou contratados por meio de terceirização. c) Realizar ações educativas para redução dos acidentes de trabalho e implantar ações preparatórias em saúde do servidor, que contemplem: a) Elaborar Laudo Técnico de Condições Ambientais do Trabalho - LTCAT. b) Elaborar e fornecer o Perfil Profissiográfico Previdenciário - PPP atualizado aos servidores que trabalhem em ambientes com exposição a agentes nocivos. (BRASIL, 2018a, p. 29).

Ação atendida nos dois períodos. Desde 15 de abril de 2013 o Rioprevidência implementa um Programa de Serviços Técnicos de Medicina e Segurança do Trabalho, que tem como objetivo garantir a qualidade das condições laborais e a integridade física e mental dos servidores. Entre os serviços oferecidos estão consultas e exames médicos, ginástica

laboral, nutricionista, vistorias do ambiente de trabalho para a correção de riscos, e a formação de um Grupo de Prevenção de Acidentes e de Brigada de Incêndio.

Até 2019, foi identificado estudos internos na Autarquia, elaborados para fins de contratação de serviços inseridos no Programa de Prevenção dos Riscos Ambientais – PPRA, a ser implantado no Rioprevidência em suas diversas unidades, a fim de levantar os riscos existentes e propor os mecanismos de prevenção e controle, de acordo de acordo com a norma regulamentadora de prevenção de riscos ambientais, NR-9, do antigo Ministério do Trabalho e Emprego - MTE. A exemplos do LTCAT – Laudo Técnico de Condições Ambientais e PPP - Perfil Profissiográfico Previdenciário, previstos no requisito desta ação.

Ação 6.GC - Política de Investimentos

Nível II: Elaboração de relatórios mensais, acompanhados de parecer do Comitê de Investimentos e aprovação do Conselho Fiscal, de acompanhamento da rentabilidade e riscos das diversas modalidades de operações realizadas na aplicação dos recursos do RPPS e da aderência das alocações e processos decisórios de investimento à Política de Investimentos e elaboração de plano de ação mensal com o cronograma das atividades a serem desempenhadas relativas à gestão dos recursos; elaboração de relatórios mensais de diligências de verificação dos lastros relativos aos títulos ou a papéis incluídos em operações estruturadas adquiridas por meio de veículos de investimento, e de acompanhamento sistemático da situação patrimonial, fiscal, comercial e jurídica das instituições investidas e do desempenho dos papéis por elas emitidos (BRASIL, 2018a, p. 31).

Ação atendida nos dois períodos. O plano de ação mensal consta nas atas do Comitê de Investimentos que são disponibilizadas no Site do Rioprevidência em Transparência .

Observa-se que desde dezembro de 2011 são descritas nas atas de reuniões do CONAD, a apresentação para aprovação do Plano Anual de Investimento do Fundo de Previdência do Estado do Rio de Janeiro.

Desde janeiro de 2015, podem ser encontradas as atas do Comitê de Investimentos, emitidas mensalmente e são disponibilizadas no Portal do Rioprevidência em Transparência.

Constata-se, contudo, que a partir de abril de 2020, as reuniões do CONFIS não estão sendo realizadas, haja vista a falta de constituição dos seus membros, que deveriam ser nomeados pelo Governador do Estado para o exercício de mandato de 01 (um) ano, tal fato pode vir a prejudicar o cumprimento desta ação no momento de revalidação do certificado.

Ação 7.GC - Comitê de Investimentos

“**Nível II:** Mínimo de 3 (três) membros, que mantenham vínculo funcional com o ente federativo ou com a unidade gestora do RPPS (BRASIL, 2018a, p. 31).

Ação atendida nos dois períodos. Na estrutura do Rioprevidência, as decisões relativas aos investimentos são colegiadas, eliminando as alçadas individuais. As diretrizes de investimentos são definidas pelo Conselho de Administração, com observância ao Plano Anual de Investimentos - PAI. As diretrizes mensais são discutidas e decididas no Comitê de Investimentos e aprovadas pela Diretoria Executiva. As decisões do Comitê de Investimento são vinculantes para o Diretor de Investimento que as deve seguir, de acordo com o aprovado pelo comitê.

O Comitê possui como representantes um membro da SEPLAG, da SEFAZ e o Diretor de Investimentos do Rioprevidência. Um membro da Gerência de operações e Planejamento é designado para secretariar a reunião.

Como dito no item acima (7.GC) , desde janeiro de 2015 podem ser encontradas as atas do Comitê de Investimentos que são arquivadas em livro próprio, fazendo constar da mesma as decisões propostas e aprovadas que nortearão as decisões de investimentos do Rioprevidência para o mês seguinte. Ficam disponibilizadas no Portal do Rioprevidência em Transparência e constam até outubro de 2020.

Ação 8.GC - Transparência

[Níveis I a IV]: Regimentos internos e atas dos órgãos colegiados (Conselho Deliberativo, Conselho Fiscal e Comitê de Investimentos). b) Certidões negativas de tributos: Certidão de Débitos Relativos a Créditos Tributários Federais e à Dívida Ativa da União e Certidão de Regularidade do FGTS. c) Certificado de Regularidade Previdenciária - CRP e links para acesso, no endereço eletrônico da Previdência Social na Internet, ao Extrato Previdenciário e aos demonstrativos obrigatórios previstos no art. 5º, XVI da Portaria MPS nº 204/2008. d) Composição mensal da carteira de investimentos, por segmento e ativo. e) Cronograma de ações de educação previdenciária. f) Cronograma das reuniões dos órgãos colegiados (Conselho Deliberativo, Conselho Fiscal e Comitê de Investimentos). g) Código de Ética. h) Demonstrações financeiras e contábeis (periodicidade: semestral) i) Avaliação atuarial anual. j) Informações relativas a procedimentos licitatórios e contratos administrativos k) Plano de Ação Anual l) Política de Investimentos. m) Relatórios de controle interno (semestral) n) Relação das entidades escolhidas para receber investimentos, por meio de credenciamento. o) Relatórios mensais e anuais de investimentos p) Acórdãos das decisões do Tribunal de Contas sobre as contas anuais do RPPS. (BRASIL, 2018a, p. 32-33).

Ação atendida nos dois períodos. Segundo os critérios gerais de acesso e uso da informação, bem como a luta pelo constante fortalecimento do controle social e à redução dos desvios e da corrupção, a Governança Corporativa do Rioprevidencia divulga os documentos e informações relativos ao RPPS em seu site e estão a seguir relacionados com as análises realizadas:

Quadro 22 – Ações atendidas pelo Rioprevidência referentes ao acesso e uso da informação

DOCUMENTOS E INFORMAÇÕES	ANÁLISE OBSERVADA
Acórdãos dos Tribunais de Contas referentes às contas do RPPS	Publicados no site assim que são disponibilizados ao Rioprevidência. Atualmente, estão publicados no Portal Rioprevidência até o exercício 2015. Os demais aguardam liberação pelo TCE.
Atas dos órgãos colegiados na internet	Atas do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal são publicadas no site logo após publicação no Diário Oficial do Estado do RJ. As atas do Comitê de Investimentos são publicadas em até uma semana após a realização das reuniões, não necessitando de publicação no DOERJ
Avaliação atuarial anual	Publicada anualmente. Em 2020 foi realizado pela equipe responsável de atuários do Rioprevidência
Certidões negativas de tributos	Atualizadas no site conforme a data de validade. São semanalmente monitoradas.
Código de ética	Publicado no site, na parte institucional.
Cronograma das ações de educação previdenciária	Publicação de cronograma das ações de educação previdenciária no site da Escola de Educação Previdenciária até 2019. Em 2020, ano da pandemia, cursos presenciais suspensos. Os cursos de educação previdenciária são disponibilizados mediante divulgação interna, para capacitação de servidores. Para o público externo/segurados, os cursos e as palestras são ministrados via Escola de Educação Previdenciária, cujo conteúdo é divulgado bimestralmente no site da EEP.
Cronograma de reuniões dos conselhos e comitê na Internet	Publicado no site, na parte institucional (juntamente com a composição do conselho e na parte de informativos , com os anos anteriores
Semestralmente divulgar na internet as demonstrações financeiras e contábeis	Divulgação feita mensalmente no Portal do Rioprevidência. Constam demonstrações desde dezembro de 2007.
Informações concernentes a procedimentos licitatórios e contratos administrativos	As licitações são atualizadas periodicamente no site. Os contratos administrativos são atualizados periodicamente no site, na aba de Transparência, na qual são indicados os contratos e os termos aditivos.
Link para acesso ao CADPREV, para consulta aos demonstrativos obrigatórios e extrato do CRP	Acesso publicado no Portal do Rioprevidência
Plano de ação anual	Relatório de Planejamento Estratégico publicado no site anualmente desde 2016.
Política de investimentos	Plano anual de investimentos publicado no site juntamente com os relatórios mensais
Apresentar semestralmente as políticas e relatórios de controle interno	As políticas de controle interno são apresentadas anualmente por meio dos relatórios de planejamento estratégico; os relatórios de controle interno estão inseridos no Relatório de Governança Corporativa, publicado trimestralmente.
Relação entidades credenciadas investimentos	Atualizado no site de acordo com o processo de credenciamento (Portaria nº 326/2017 revogada pela Portaria 365 de setembro de 2019

Fonte: Autor.

Ação 9.GC - Definição de limites de alçadas

“Nível II: Obrigatoriedade de no mínimo 2 (dois) responsáveis assinarem em conjunto todos os atos relativos a investimentos” (BRASIL, 2018a, p. 33).

Ação atendida nos dois períodos. Através do Regimento Interno do Rioprevidência - Portaria nº 271 do ano de 2015 e do Decreto nº 41.604 do ano de 2008 publicado no site do Rioprevidência, consta previsão com limites de competência, atribuição, responsabilidade e alçada, disciplinando as esferas de atuação do Conselho Deliberativo e do Comitê de

Investimentos e estabelece regramento para aprovação de alocações e desinvestimentos, por meio da Plano Anual de investimento, lastreado ao regramento do Conselho Monetário Nacional e o Banco Central do Brasil (BRASIL, 2008).

Foi observado que há regulamentação por meio de portaria estabelecida pelo Rioprevidência e publicada em Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro, disciplinando que as ordens pagamentos e movimento de contas e transferências financeiras em nome do Fundo ficam subordinadas à assinatura em conjunto de dois Ordenadores de Despesas, que, a priori, são membros da Diretoria Executiva.

De outro modo, cabe ressaltar, que embora que não tenha sido previsto como requisito para a área de seguridade, após consulta e investigação nas portarias internas da Autarquia, não foi identificada regulamentação na área de concessão de benefícios, impondo esse limite de alçada.

Ação 10.GC - Segregação das Atividades

“**Nível II:** Segregação das atividades de habilitação e concessão de benefícios das atividades de implantação, manutenção e pagamento de benefícios” (BRASIL, 2018a, p. 34).

Ação atendida nos dois períodos. As atividades estão segregadas de acordo com o estabelecido no Regimento Interno do Rioprevidência - Portaria nº 271 do ano de 2015. A Gerência de Benefício (GBE) é constituída pela coordenadoria de aposentadoria, coordenadoria de pensão e auxílios, coordenadoria de encerramento de pensão e há uma assessoria voltada exclusivamente para auditoria de benefícios. Compete a esta gerência a organização, análise e controle da gestão do pagamento dos benefícios previdenciários, bem como da folha de pagamento dos segurados inativos e dos pensionistas, além de conceder, fixar e alterar os benefícios de pensão por morte. Portanto, cabe à GBE o resultado da análise dos processos relativos aos benefícios previdenciários de pensão e aposentadoria, inclusive em relação ao encerramento de folha e isenções.

Por outro lado, o exercício de atividades relativas ao pagamento de inativos e pensionistas do Estado do Rio de Janeiro é atribuição da Gerência de Tesouraria, respeitada a segregação de atividades, pois compete executar os programas de desembolso de benefícios previdenciários após sua concessão e implantação. Este papel de pagamento nada se confunde com as atribuições da GBE que exerce atividades de administração do sistema de

preparo de pagamento dos benefícios de pensão por morte e aposentadoria, além de proceder ao cálculo, conferência, e emissão do comando de pagamento; portanto, despontam-se campos de atividades distintos.

Ação 11.GC - Ouvidoria

“**Nível II:** Disponibilização no site do ente federativo ou do RPPS de um canal de comunicação no modelo “fale conosco” e no mínimo 1 (um) servidor exercendo a função de Ouvidor na estrutura do ente federativo ou da unidade gestora do RPPS” (BRASIL, 2018a, p. 34).

Ação atendida nos dois períodos. O Rioprevidência, conforme sua estrutura organizacional descrita pela Portaria n. 271 do ano de 2015, possui uma ouvidoria, representada por um Ouvidor geral que é servidor de carreira da Autarquia, subordinado hierarquicamente à Assessoria de Governança Corporativa, competindo praticar todos os atos de gestão necessários ao desempenho do cargo, estabelecer canais de comunicação de forma aberta, transparente e objetiva, procurando sempre facilitar e agilizar as informações.

A criação do cargo de ouvidor da assessoria de governança corporativa no Rioprevidencia foi instituída pelo decreto n. 41.003 do ano de 2007, que alterou e consolidou a estrutura organizacional da Autarquia (RIO DE JANEIRO, 2007b)

A ouvidoria conta com canal de comunicação, através da utilização do Sistema Eletrônico do Serviço de Informações ao Cidadão (e-SIC) para cumprimento da transparência passiva, de acordo com a Lei de Acesso à Informação. Através do e-SIC, qualquer pessoa, física ou jurídica, pode encaminhar pedidos de acesso à informação e receber as respostas às solicitações.

A ouvidoria do Rioprevidência vem recebendo destaque, segundo o relatório do terceiro trimestre de 2020 da Controladoria Geral do Estado (CGE), onde ficou em primeiro lugar entre todas as ouvidorias que compõem a rede de ouvidoria do Estado do Rio de Janeiro.

Ação 12.GC - Diretoria Executiva

“**Nível II:** Nível superior para todos que compõem a Diretoria Executiva. Pelo menos 1 (um) membro deverá ser segurado do RPPS” (BRASIL, 2018a, p. 35).

Ação atendida nos dois períodos. Historicamente, desde 2007, com a unificação do Regime Próprio e Único de Previdência Social, a constituição dos membros da Diretoria Executiva é formada por profissionais com formação educacional de nível superior e constituído de ao menos um segurado do Regime Próprio de Previdência Social.

Observa-se que no Regimento interno da Autarquia há previsão que o Diretor Jurídico será, obrigatoriamente, Procurador do Estado, e como a Procuradoria Geral do Estado integra a estrutura do Poder Executivo, por consequência direta e imperiosa, o procurador se constitui como segurado do RPPS, sustenta-se, deste modo, consonância com o item salientado neste requisito.

Ação 13.GC - Conselho Fiscal

“**Nível II:** Pelo menos 1 (um) representante dos segurados” (BRASIL, 2018a, p. 35).

Ação atendida nos dois períodos. O Conselho Fiscal do Rioprevidência é composto por segurados do RPPS, conforme estabelecido em seu próprio regimento interno, elaborado em 24 de julho de 2013, assim como pelo artigo 10 da lei 3.189 de 1999, que instituiu o Rioprevidência:

Artigo 10 - O RIOPREVIDÊNCIA contará com Conselho Fiscal composto de três membros efetivos e três membros suplentes, escolhidos, entre segurados e/ou beneficiários, ouvidas as respectivas entidades representativas de classe, na forma do inciso X do Artigo 6º, até o dia 10 de março de cada ano, e nomeados pelo Governador para o exercício de mandato de um ano (RIO DE JANEIRO, 1999, não paginado).

Conforme exame, fica caracterizado o cumprimento deste requisito conforme mandamento legal.

Ação 14.GC - Conselho Deliberativo

“**Nível II:** Pelo menos 1 (um) representante dos segurados e que:

- Aprove o código de ética do RPPS

-Tenha acesso aos resultados de órgãos de controle e supervisão e acompanhar providências adotadas” (BRASIL, 2018a, p. 36).

Não atendimento integral da ação em nenhum dos períodos.

Para o cumprimento desta ação, além da observância de que o Conselho deliberativo conste em sua composição de pelo menos um representante dos segurados, dois requisitos deveriam ser preenchidos cumulativamente.

O Conselho de Administração do Rioprevidência contém em sua composição representantes titulares e suplentes dos Segurados do Executivo, dos Segurados do Judiciário, dos Segurados do Legislativo, dos Segurados do Ministério Público, dos Segurados do Tribunal de Contas do Estado, conforme estabelecido pelo artigo 6º, inciso X, da lei 3.189 do ano de 1999:

X – Cinco representantes dos segurados e beneficiários, sendo um de cada um dos Poderes, um do Ministério Público e um do Tribunal de Contas, escolhidos e nomeados pelo Governador a partir de lista tríplice, formada pelas respectivas associações de classe (RIO DE JANEIRO, 1999, não paginado).

A Portaria RIOPREV/PRE Nº 271/2015, que regulamenta o regimento interno da Autarquia, também faz menção à composição do CONAD, em consonância com a lei n.3.189 do ano de 1999 (RIO DE JANEIRO, 1999).

No entanto, quanto aos requisitos previstos, foi observado que no tocante à aprovação do código de ética, conforme explicado na ação 4.GC , o cumprimento ocorreu somente em 2018, conforme ata publicada no portal da Autarquia, onde se fez constar um acréscimo nas atribuições do CONAD para incluir a competência em aprovar o código de ética do RPPS. Portanto, o primeiro requisito só foi atendido com advento do Pró-Gestão.

Além deste requisito, outro dado exigido para cumprimento integral da ação, diz respeito ao acesso de resultados de órgãos de controle e supervisão que o CONAD deveria tomar ciência para acompanhamento de providências a serem adotadas. Após exame das pautas e dos relatórios emitidos pelo Conselho, não foi identificadas providências no sentido de resguardar o cumprimento a este item de ação, segundo previsão inserida pelo Manual-Pró-Gestão.

Ação 15.GC - Mandato, Representação e Recondução

“**Nível II:** Definir na legislação o processo de escolha para composição da Diretoria Executiva, do Conselho Deliberativo e do Conselho Fiscal” (BRASIL, 2018a, p. 37).

Não atendimento a esta ação em nenhum dos períodos.

Em exame, observa-se que os procedimentos de composição da Diretoria Executiva e dos Conselhos são definidos na Lei 3.189/99 (RIO DE JANEIRO, 1999), que instituiu o Fundo Único de Previdência Social do Estado do Rio de Janeiro.

A Diretoria executiva do Rioprevidência, composta por cinco Diretores, nomeados pelo Governador do Estado, sendo um Diretor-Presidente, um Diretor de Seguridade, um Diretor de Investimentos, um Diretor Jurídico e um Diretor de Administração e Finanças não possui mandato mínimo ou máximo para o seu exercício ou mesmo regras de recondução. Conforme sugestão da SPREV, o mandato dos membros dos Conselhos deve reger-se com o mínimo um e máximo três anos.

Conforme análise atinente à legislação para atendimento da certificação, no tocante ao CONAD, em seu regimento interno há a previsão de que a composição de seus membros seja dada conforme nomeação pelo Governador do Estado (art. 6º da Lei nº 3189/99, com redação conferida, igualmente, pela Lei nº 5260, de 11 de junho de 2008). Conforme detalha seu regimento interno, o mandato do seu Presidente, seu Vice-Presidente, Primeiro Secretário e Segundo Secretário será de um ano, permitida a recondução. Observa-se, no entanto, que parte da composição dos membros do conselho é preenchida com cargos natos da Administração, como Secretários de Estado, e sua renovação pode ocorrer ou não em até 4 anos, tempo de uma legislatura. Para além disso, verifica-se que muitos membros que foram nomeados para representar suas classes, por não haver limite ou vedação normativa, encontram-se atuantes no conselho a mais de 12 anos seguidos, desde 2008 (BRASIL, 1999; 2008).

Foi identificado que a renovação da composição de membros efetivos está a ocorrer de forma intercalada e não integral, no entanto, a legislação do Fundo carece de mudança normativa para estabelecimento de mandato com duração mínima de 1 (um) e máximo de 3 (três) anos e outras avenças, conforme diretriz emanada para cumprimento desta ação não só no nível II como também nos demais níveis da certificação.

Já quanto ao Conselho Fiscal, conforme Lei nº 3189/99 (BRASIL, 1999) e seu regimento interno, disciplina a sua composição, ao estabelecer três membros efetivos e três membros suplentes, escolhidos, entre segurados e beneficiados ouvidas as respectivas entidades representativas de classe, até o dia 10 de março de cada ano, e nomeados pelo Governador do Estado para o exercício de mandato de um ano, podendo ser reconduzidos por igual período. Deste modo, verifica-se que é possível a recondução dos membros, no entanto também carece se alteração legislativa, visto a necessidade de se limitar a recondução ao

máximo de três mandatos consecutivos para o mesmo Conselho, como forma de assegurar sua renovação periódica.

Ação 16.GC - Gestão de Pessoas

“**Nível II:** A unidade gestora do RPPS deverá possuir quadro próprio, ocupado por servidores efetivos (pelo menos 1 - um), comissionados ou cedidos pelo ente federativo” (BRASIL, 2018a, p. 37).

Ação atendida nos dois períodos. Foi verificado que logo após a unificação do Regime de Previdência do Estado do Rio de Janeiro, a Autarquia no ano de 2008 não possuía servidores de cargo efetivo em sua estrutura, somente servidores extraquadro sem vínculo com o estado, servidores extraquadro vinculados a outros órgãos do estado e servidores do extinto Instituto de Previdência do Estado do Rio de Janeiro (IPERJ).

Após estratégias para redução da quantidade de servidores extraquadro e do IPERJ, foram realizados concursos públicos para contratação de servidores de cargo efetivo na autarquia no período de 2010 a 2015. Com isso, foram contratados Especialistas em Previdência Social para o preenchimento de cargos de nível superior e Assistentes Previdenciários para o preenchimento de cargos de nível médio. Revela-se um esforço claro em direção à renovação do quadro de servidores da autarquia, além da contratação, antes mesmo da realização de concursos, de profissionais de bancos públicos federais, órgãos federais e de outros órgãos estaduais para ocuparem cargos executivos, iniciando com isso o reaparelhamento do quadro de servidores da autarquia.

O quadro evolutivo dos servidores, ainda que comparado a apenas dois períodos temporais distantes, sem detalhamento sobre suas intercorrências, é possível demonstrar uma relação inversa entre o crescimento da contratação dos servidores do quadro permanente do Rioprevidência e o decréscimo dos servidores do quadro especial complementar (IPERJ), muito embora esta massa tenha se aposentado e migrado para a inatividade, e extraquadros sem vínculo com o estado do RJ, conforme demonstrado abaixo:

Tabela 3 – Servidores do Quadro da Rioprevidência

Composição do Quadro Pessoal*		
	2008	2020
Assistente Previdenciário	0	128
Especialista em Previdência Social	0	86
Extraquadro	147	59
Quadro Especial Complementar (IPERJ)	359	32
Total	306	305

Fonte: Gerência de Recursos Humanos – Relatórios Gerenciais (RIO DE JANEIRO, 2020b).

*Não foram incluídos nesta tabela - referência setembro de 2020 - 34 servidores efetivos, entre assistentes e especialistas cedidos a outros órgãos.

Dimensão Educação Previdenciária

Quadro 23 - Análise sobre as ações na dimensão Educação Previdenciária

DIMENSÃO	IDENTIFICAÇÃO DAS AÇÕES	AÇÕES IMPLEMENTADAS AUSENTE/PRESENTE	
		2007/2017	2018/2020
EDUCAÇÃO PREVIDENCIÁRIA (2)	3.1 - PLANO DE AÇÃO DE CAPACITAÇÃO		
	3.1.1 Formação básica em RPPS para os servidores, dirigentes e conselheiros.	PRESENTE	PRESENTE
	3.1.2 Treinamento dos servidores que atuam na área de concessão de benefícios	PRESENTE	PRESENTE
	3.2 AÇÕES DE DIÁLOGO COM OS SEGURADOS E A SOCIEDADE		
	3.2.1. Cartilha previdenciária dirigida aos segurados	PRESENTE	PRESENTE
	3.2.2. Audiência Pública anual para divulgação do relatório de governança, Política de Investimento e Avaliação Atuarial	AUSENTE	AUSENTE
	3.2.3. Seminários dirigidos aos segurados, com conhecimentos básicos as regras de acesso aos benefícios previdenciários	PRESENTE	PRESENTE
	3.2.4. ações preparatórias para a aposentadoria com os segurados	PRESENTE	PRESENTE

Fonte: Autor

Ação 1.EP - Plano De Ação De Capacitação.

Nível II: a) Formação básica em RPPS para os servidores, dirigentes e conselheiros. b) Treinamento dos servidores que atuam na área de concessão de benefícios sobre as regras de aposentadorias e pensão por morte. c) Treinamento para os servidores que atuam na área de investimentos sobre sistema financeiro, mercado financeiro e de capitais e fundos de investimentos (BRASIL, 2018a, p. 38).

Ação atendida nos dois períodos.

Estas ações estão diretamente relacionadas a assuntos relativos à compreensão do direito à previdência social e de seu papel como política pública, à gestão, à governança e aos controles do RPPS nos seus mais variados aspectos (gestão de ativos e passivos, gestão de pessoas, benefícios, investimentos, orçamento, contabilidade, finanças, estruturas internas e

externas de controle, entre outros). Conforme investigação, verifica-se que antes mesmo da instituição da escola de educação previdenciária, em dezembro de 2018, a antiga Escola de Educação Financeira do Rioprevidência, criada em março de 2011, já realizava ações tendentes à formação básica em RPPS a todos segurados, servidores ativos, inativos e pensionistas, conforme podem ser extraídas as informações nos relatórios de governança corporativa, emitidos trimestralmente.

Em análise aos históricos sobre treinamentos em relação ao período que remonta a unificação do regime, a partir de 2007 até 2010 só foram encontrados registros nas atas de reunião da DIREX e nos relatórios de governança, contudo sem menção ao quantitativo de cursos e abrangência do quantitativo do corpo funcional contemplado. Esses registros apontam para treinamentos externos somente em 2009, quando o foco foi dado em legislação, gestão e sistemas. Já em 2011, houve um aumento na variedade de treinamentos e intensificados radicalmente, totalizando no final do ano um volume de mais de 8.300 horas, em treinamentos gerenciais e operacionais, e diversas instituições foram contratadas, como a Fundação Dom Cabral, Ibmecc, Consultre, Ambima entre outras, trazendo aproximadamente 19 horas de treinamento por servidor, ano da instituição da Escola de Educação Financeira.

A tabela apresentada abaixo, considerando uma pequena amostra temporal de 2016 a 2019, conforme informações dos relatórios de governança corporativa e dados fornecidos pela Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento, revela números de horas em capacitação numa média anual acima de 6.500 horas. É possível identificar que tanto o corpo funcional quanto os dirigentes e conselheiros da Instituição podem receber cursos voltados à temática de RPPS, concessão de benefícios sobre as regras de aposentadorias e pensão por morte, bem como na área de investimentos, cursos que versam sobre sistema financeiro, mercado financeiro, de capitais, fundos de investimentos, dentre outros.

Tabela 4 – Treinamentos de 2016 a 2019

		2016	2017	2018	2019
Servidores Treinados		708	866	765	307
Horas de Capacitação		9.044	10.230	11.660	3.320
Qtd Média Anual por servidor		12,77	11,81	15,24	10,81
	2015	2016	2017	2018	2019*
Média de Servidores em Exercício	371	396	358	347	307
Horas de Capacitação	15.806	9.044	10.230	11.660	6.527
Qtd Média Anual por Servidor*	42,60	22,84	28,58	33,60	10,81
Meta de Horas por Servidor*			20	20	20
% de Atingimento da Meta*			1,43	1,68	0,54
* Dados de Janeiro a Setembro no ano 2019					

Fonte: Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento – GRH (RIO DE JANEIRO, 2020b).

Observa-se que em 2019 foi implementado o plano anual de capacitação, sendo um norteador das ações de capacitação, em que são definidas os temas prioritários e as metodologias a serem utilizadas para o desenvolvimento profissional dos servidores, permitindo-lhes desempenhar com eficácia as competências institucionais e individuais necessárias à realização de suas atribuições, melhorando assim a performance do corpo técnico profissional da Autarquia.

Ação 2.EP - Ações de Diálogo com os segurados e a sociedade

Nível II: a) Elaboração de cartilha dirigida aos segurados que contemple os conhecimentos básicos essenciais sobre o RPPS e os benefícios previdenciários, que deverá ser disponibilizada em meio impresso e no site do RPPS. b) Realização de pelo menos uma audiência pública anual com os segurados, representantes do ente federativo (Poder Executivo e Legislativo) e a sociedade civil, para exposição e debates sobre o Relatório de Governança Corporativa, os resultados da Política de Investimentos e da Avaliação Atuarial. c) Seminários dirigidos aos segurados, com conhecimentos básicos sobre as regras de acesso aos benefícios previdenciários. d) Ações preparatórias para a aposentadoria com os segurados. (BRASIL, 2018a, p. 39).

Não atendimento integral desta ação. Foi verificado que dos quatro requisitos, somente a realização de Audiência Pública anual com segurados, representantes do ente federativo e a sociedade civil, para exposição e debates sobre o Relatório de Governança Corporativa, os resultados da Política de Investimentos e da Avaliação Atuarial, não foi atendida. Observa-se, que estava sendo preparado internamente os meios necessários para sua realização e encontrava-se em fase de produção, havia previsão de que fosse concretizada no ano de 2020, verificou-se que diante da Pandemia de COVID- 19, tal realização foi sobrestada.

Quanto ao atendimento dos demais requisitos, foi identificada implementação nos dois períodos em exame. Os cursos de educação previdenciária são disponibilizados mediante divulgação interna, para capacitação de servidores. Para o público externo/segurados, os cursos e as palestras são ministrados via Escola de Educação Financeira, cujo conteúdo é divulgado no site do Rioprevidência, na parte EEF.

Foi identificado no portal divulgado pela Escola de Educação Previdenciária que esta realiza ações de conscientização sobre a vida após a aposentadoria e o envelhecimento ativo com os segurados do Estado do Rio de Janeiro, item exigido no nível II da certificação. Semanalmente há um workshop chamado 6ª feira Previdenciária.

Em exame das atas do CONAD e relatório de governança, identifica-se que o Rioprevidencia, com a inauguração da primeira escola de educação previdenciária do Brasil, tem atuado desde 2011 na realização de cursos, palestras e outros eventos de caráter

educativo, relativos aos temas de finanças pessoais, do mercado financeiro, de previdência, do mercado de capitais e de outros temas afins em parcerias com órgãos, entidades públicas, associações e instituições autorreguladoras do Sistema Financeiro Nacional, além de priorizar o atendimento aos segurados, os servidores ativos, aposentados e pensionistas.

Em 2018, com o decreto 46.500 (RIO DE JANEIRO, 2018c), a Escola de Educação Financeira, do Fundo Único de Previdência Social – Rioprevidência, passou a ser denominada Escola de Educação Previdenciária, agregando novas atividades relacionadas à Previdência e suas vertentes. Em relação aos relatórios de governança corporativa divulgados no portal da Autarquia, a partir de 2019 são encontrados quantitativos de participantes que são abrangidos pela Escola de Educação Previdenciária (EEP) e que demonstram a contribuição para o fortalecimento deste diálogo com os segurados e a sociedade, conforme retrato da tabela abaixo.

Tabela 5 – Participantes da Escola de Educação Previdenciária

Informações Gerais	Total de Inscritos (a)	Vagas (A)	Concluintes Internos (C)	Servidores (na EEP) (D)	Concluintes Externos (c)	Servidores (palestra Ext.) (d)	Total de Servidores (D)+(d)	Total de Participantes (C) + (c)
jan/19	353	450	188	48	0	0	48	188
fev/19	464	535	280	151	0	0	151	280
mar/19	196	495	98	40	0	0	40	98
abr/19	284	500	127	76	0	0	76	127
mai/19	668	630	371	67	156	156	223	527
jun/19	659	515	415	245	0	0	245	415
jul/19	293	420	203	185	118	118	303	321
ago/19	379	610	248	148	0	0	0	248
set/19	511	580	365	188	227	227	415	592
out/19	647	870	452	290	28	28	0	480
nov/19	563	580	460	474	26	26	500	486
dez/19	115	150	86	102	3	3	105	89
Total	5.132	6.335	3.293	2.014	558	558	2.106	3.851

Fonte: Relatório de Governança 2019 (RIO DE JANEIRO, 2020a).

Por fim, registra-se a realização anual e contínua de seminários dirigidos aos segurados e ao corpo funcional da Autarquia, cujos temas envolvem regras de acessos aos benefícios previdenciários e demais perspectivas sobre esta temática. Foi observada a necessidade de atualização da cartilha previdenciária, diante da novel legislação, tendo em vista constar edição datada de 2009, mas que nada compromete o atendimento a este quesito do Programa.

5.2 RESULTADO DA AVALIAÇÃO DE MATURIDADE DOS NÍVEIS DE CONTROLE INTERNO DA AUTARQUIA APÓS A CERTIFICAÇÃO DO PRÓ-GESTÃO

A seguir são apresentadas as escalas definidas e os resultados evidenciados em todas as dimensões e indicadores analisados do Programa de Certificação Pró Gestão, cuja avaliação do ambiente de controle se apresenta na tabela abaixo:

Quadro 24 – Resultado das análises e indicadores em Controle Interno

POLITICA DE COMPLIANCE - PRÓ GESTÃO - RPPS NIVEL II						
DIMENSÃO	IDENTIFICAÇÃO DAS AÇÕES	AÇÕES IMPLEMENTADAS AUSENTE/PRESENTE		ITEM ATENDIDO NO PRÓ GESTÃO	SCORE	RESULTADOS
		2007/2017	2018/2020			
CONTROLE INTERNO (6)	1.1 - MAPEAMENTO DAS ATIVIDADES DAS ÁREAS DE ATUAÇÃO DO RPPS					
	1.1.1 Área de Benefícios (concessão e revisão de aposentadorias e pensões e gestão da folha de pagamento de benefícios)	AUSENTE	PRESENTE	SIM	4	Bem Controlado
	1.1.2 Área de Investimentos (processo de elaboração e aprovação da política de investimentos, de credenciamento das instituições financeiras e de autorização para aplicação ou resgate)	AUSENTE	PRESENTE	SIM		
	1.2 - MANUALIZAÇÃO DAS ATIVIDADES DAS ÁREAS DE ATUAÇÃO DO RPPS					
	1.2.1 Área de Benefícios : análise da concessão e revisão de aposentadorias e pensões e gestão da folha de pagamento de benefícios	AUSENTE	PRESENTE	SIM	4	Bem Controlado
	1.2.2 Área de Investimentos : processo de elaboração e aprovação da política de investimentos, de credenciamento das instituições financeiras e de autorização para aplicação ou resgate	AUSENTE	PRESENTE	SIM		
	1.3 - CAPACITAÇÃO E CERTIFICAÇÃO DOS GESTORES E SERVIDORES DAS ÁREAS DE RISCO					
	1.3.1. O gestor dos recursos do RPPS e todos os membros do Comitê de Investimentos aprovados em exame de certificação básica	PRESENTE	PRESENTE	SIM	4	Bem Controlado
	1.4 - ESTRUTURA DE CONTROLE INTERNO					
	1.4.1 Estrutura organizacional de área comum de controle interno, com emissão de relatório trimestral que ateste a conformidade das áreas mapeadas e manualizadas.	PRESENTE	PRESENTE	SIM	4	Bem controlado
	1.4.2. Capacitação dois servidores do ente.	PRESENTE	PRESENTE	SIM		
	1.5 - POLÍTICA DE SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO					
	1.5.1 Indicar regras para uso de TI.	PRESENTE	PRESENTE	SIM	4	Bem Controlado
	1.5.2 Definir procedimentos de contingência.	PRESENTE	PRESENTE	SIM		
	1.6 - GESTÃO E CONTROLE DA BASE DE DADOS CADASTRAIS DOS SERVIDORES PÚBLICOS, APOSENTADOS E PENSIONISTAS					
	1.6.1 Recenseamento de Aposentados e Pensionistas a cada 2 anos	AUSENTE	AUSENTE	NÃO	2	Melhorias são necessárias
	1.6.2 Recenseamento de servidores Ativos a cada 5 anos	AUSENTE	AUSENTE	NAO		

Fonte: Autor

Dimensão Controle Interno

No tocante a avaliação realizada sob o aspecto do ambiente de controle na dimensão controle interno, verifica-se que dentre os seis indicadores constituídos, cinco foram enquadrados como bem controlados, ou seja, 83% e apenas um foi classificado como melhorias são necessárias, que representa 17% nesta dimensão

Observa-se quanto aos itens de Mapeamento e Manualização das atividades, das áreas de benefícios e investimento, podem ser considerados bem controlados. Foi identificado

que as ações foram implementadas adequadamente até 2018 e continuam sendo constantemente atualizadas para atendimento de todos os quesitos exigidos no Programa, além de atenderem ao primado da Transparência e Publicidade.

Observa-se que a ação 1.3. CI, também é bem controlada, visto a promoção contínua de cursos internos e externos e participação em congressos para atualização e debates nas temáticas de controle, conforme podem ser extraídas dos documentos contidos no Plano Anual de Capacitação do Rioprevidencia. No tocante a estrutura de controle interno, também se revela bem controlada, haja vista que a sua constituição está consolidada na estrutura organizacional e é praticada desde 2009, bem como as informações relativas sobre o Controle Interno são divulgadas no Relatório de Governança Corporativa, realizadas trimestralmente.

Com relação à política de segurança da informação, o resultado sobre a avaliação é bem controlado. A Autarquia possui Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação e responde por meio do Comitê permanente de Tecnologia da Informação e Comunicação, visando dar agilidade em ações, dar fluência de comunicação e disseminação na cultura de TIC, com compartilhamento de informações, divisão de responsabilidades a todo o corpo funcional e esclarecimento a todos que se comunicam com a Autarquia, além dos procedimentos de contingência exigidos para segurança da informação.

Sob o aspecto da Gestão e Controle da Base de Dados Cadastrais dos Servidores Públicos, Aposentados e Pensionistas, a avaliação recebeu escore 2, pois a Autarquia, embora tenha regulamentado o tema entre os anos de 2018-2019, para fins do recenseamento, é necessária uma melhoria da base da folha de pagamento. Foi identificado projetos em elaboração para realizar um sistema que faça gerenciamento de folha de pagamento de Aposentados e Pensões. Atualmente esse sistema não é gerenciado pela Autarquia, a exemplo do SIGRH, e sim pela Secretaria de Fazenda e revela desafios para sua parametrização além da integração com outros sistemas de Contabilidade e Tesouraria, para evitar incongruências.

Dimensão governança

No tocante aos aspectos do ambiente de controle na dimensão governança, verifica-se que dos 16 indicadores constituídos, 12 foram enquadrados como bem controlados, ou seja, 75%. Por outro lado, 3 indicadores são considerados bem controlados, porém com necessidade de melhoria, representando 18,75 % e apenas uma ação foi considerada com “melhorias são necessárias, cujo percentual representa apenas 6,25%, conforme podem ser descritas no gráfico a seguir.

Quadro 25 – Resultado das análises e indicadores de Governança

DIMENSÃO	IDENTIFICAÇÃO DAS AÇÕES	AÇÕES IMPLEMENTADAS AUSENTE/PRESENTE		ITEM ATENDIDO PRÓ GESTÃO	SCORE	RESULTADOS
		2007/2017	2018/2020			
GOVERNANÇA CORPORATIVA (16)	2.1 - RELATÓRIO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA					
	2.1.1 Elaboração de relatório com conteúdo mínimo variável por nível - periodicidade Anual	PRESENTE	PRESENTE	SIM	4	Bem Controlado
	2.2 - PLANEJAMENTO					
	2.2.1 Planos de ação por área com metas em todas as áreas	PRESENTE	PRESENTE	SIM	4	Bem Controlado
	2.3 RELATÓRIO DE GESTÃO ATUARIAL					
	2.3 - Elaboração do relatório de Gestão atuarial - comparativo dos últimos 3 exercícios	PRESENTE	PRESENTE	SIM	4	Bem Controlado
	2.4 CÓDIGO DE ÉTICA E CONDUTA					
	2.4.1 Elaboração do Código de Ética e sua divulgação. Efetuar revisão anual	AUSENTE	PRESENTE*	SIM	4	Bem Controlado
	2.5 POLÍTICAS PREVIDENCIÁRIAS DE SAUDE E SEGURANÇA DO SERVIDOR					
	2.5.1 Implantar ações isoladas em saúde do servidor	PRESENTE	PRESENTE	SIM	3	Bem Controlado c/ necessidade de melhorias
	2.5.2 Implantar ações preparatórias em saúde do servidor	PRESENTE	PRESENTE	SIM		
	2.6 - POLITICA DE INVESTIMENTOS					
	2.6.1 Elaboração do Plano Aual de Investimentos, relatórios ,com plano de ação mensal com cronograma e diligências sobre a gestão dos recursos	PRESENTE	PRESENTE*	SIM	4	Bem Controlado
	2.7 - COMITE DE INVESTIMENTOS					
	2.6.1 Membros vinculados ao Ente Federativo ou ao RPPS - três membros	PRESENTE	PRESENTE	SIM	4	Bem Controlado
	2.8 - TRANSPARÊNCIA					
	2.8.1 -Regimentos internos e atas dos órgãos colegiados, b) Certidões negativas; c) Certificado de Regularidade Previdenciária - CRP; d) Composição mensal da carteira de investimentos, por segmento e ativo; e) Cronograma de ações de educação previdenciária;f) Cronograma das reuniões dos órgãos colegiados, g) Código de Ética; h) Demonstrações financeiras e contábeis - periodicidade: semestral; i) Avaliação atuarial anual;j) Informações relativas a procedimentos licitatórios e contratos; administrativos; k) Plano de Ação Anual l) política de Investimentos; m) Relatórios de controle interno - periodicidade: semestral n) Relação das entidades escolhidas para receber investimentos, por meio de credenciamento; o) Relatórios mensais e anuais de investimentos; p) Acórdãos das decisões do Tribunal de Contas sobre as contas anuais do RPPS.	PRESENTE	PRESENTE	SIM	4	Bem Controlado
	2.9 - DEFINIÇÃO DE LIMITES DE ALÇADAS					
	2.9.1 - Assinatura de dois responsáveis em conjunto para os atos relativos a investimentos	PRESENTE	PRESENTE	SIM	4	Bem Controlado
	2.10 - SEGREGAÇÃO DAS ATIVIDADES					
	2.10.1 Segregação das atividades de habilitação e concessão de benefícios das atividades de implantação, manutenção e pagamento de benefícios	PRESENTE	PRESENTE	SIM	4	Bem controlado
	2.11 - OUVIDORIA					
	2.11.1 Disponibilização no site do ente federativo ou do RPPS de um canal de comunicação no modelo "fale conosco".	PRESENTE	PRESENTE	SIM	4	Bem controlado
	2.11.2 Um servidor no ente ou no RPPS na função de ouvidor	PRESENTE	PRESENTE	SIM		
	2.12 - DIRETORIA EXECUTIVA					
	2.12.1 Possuir nível superior para todos que compoem a Diretoria Executiva	PRESENTE	PRESENTE	SIM	4	Bem controlado
	2.12.2 Pelo menos um membro deverá ser segurado do RPPS	PRESENTE	PRESENTE	SIM		
	2.13 - CONSELHO FISCAL					
	2.13.1 Pelo menos um representante dos segurados	PRESENTE	PRESENTE	SIM	3	Bem Controlado c/ necessidade de melhorias
	2.14 - CONSELHO DELIBERATIVO					
	2.14.1 Aprove o codigo de ética do RPPS e que tenha pelo menos um representante dos segurados na sua composição	AUSENTE	PRESENTE	SIM	3	Bem Controlado c/ necessidade de melhorias
	2.14.2 Ter acesso aos resultados de órgãos de controle e supervisão e acompanhar providências adotadas e que tenha pelo menos um representante dos segurados na sua composição	AUSENTE	AUSENTE	NÃO		
	2.15 - MANDATO, REPRESENTAÇÃO E RECONDUÇÃO					
	2.15.1 Definir na legislação o processo de escolha para composição da Diretoria Executiva, do Conselho Deliberativo e do Conselho Fiscal	PRESENTE	PRESENTE	SIM	2	Melhorias são necessárias
	2.15.2 - Mandato dos membros dos Conselhos com no mínimo 1 (um) e máximo 3 (três) anos	AUSENTE	AUSENTE	NÃO		
	2.16 - GESTÃO DE PESSOAS					
	2.16.1 A unidade gestora do RPPS deverá possuir quadro próprio, ocupado por servidores efetivos (pelo menos 1 - um), comissionados ou cedidos pelo ente federativo.	PRESENTE	PRESENTE	SIM	4	Bem controlado

Fonte: Autor

Em exame aos indicadores que receberam escore 3, classificados quanto ao seu resultado como bem controlados, porém com necessidade de melhorias, cabe alguns apontamentos:

A Política previdenciária e saúde do servidor, embora estivesse sendo cumprida na época da certificação, examina-se que diante da crise evidenciada no Estado e imposição no âmbito da Autarquia para reavaliação e redução de despesas operacionais, o programa de controle médico de saúde ocupacional – PCMSO, cujo objetivo é a prevenção, o rastreamento e o diagnóstico precoce de agravos à saúde relacionados ao trabalho e o programa de preservação de riscos ambientais PPRA - foram encerrados no ano de 2019. Entre os serviços que estavam contemplados nestes programas havia a atuação dos grupos de prevenção de acidente e doença do trabalho; exames admissionais; exames laboratoriais ; laudos para levantamento técnico ambiental , dentre outros, que uma vez não satisfeitos, este item não será atendido na revalidação do certificado. Embora não esteja sendo atendido e comprometa uma futura certificação, verificam-se estudos internos na Autarquia para adequar as necessidades da demanda e otimizar os custos, haja vista a mudança para nova sede administrativa, visando adequar sua estrutura organizacional e a realização de novo concurso, suspenso no momento em decorrência do regime de recuperação fiscal e estado de calamidade, determinados na jurisdição do Estado do Rio de Janeiro. Identifica-se, portanto, que a sua inexecução não compromete a realização de objetivos mais importantes da Autarquia e assim recebeu classificação quanto ao seu resultado como bem controlado, porém com necessidade de melhorias.

Em exame ao item Conselho fiscal, em que pese o seu atendimento na certificação do Pró- Gestão, constata-se que em 2020, a partir de abril as reuniões do CONFIS não estão sendo realizadas, por falta de constituição dos novos membros, que devem nomeados pelo Governador do Estado para o exercício de mandato de 01 (um) ano. Diante da eminente responsabilidade e função que este colegiado exerce, há a necessidade de melhoria com a assunção de novos membros ou alteração legislativa para regulamentação do tempo de mandato e correções quanto aos aspectos da vacância.

Nos itens envolvendo o Conselho deliberativo, o ambiente foi considerado bem controlado, porém com necessidade de melhorias para atendimento dos quesitos exigidos. Apesar desta ação não ter sido atendida em 2018, a alteração no regimento interno do CONAD, no tocante à aprovação do Código de conduta, foi considerada um avanço para atendimento parcial desta ação. Verifica-se também uma participação crescente da GCIA e de diversas áreas de negócio da Autarquia para esclarecimento e debate relativos a pontos

sensíveis que dizem respeito, muitas vezes, a apontamentos de órgãos de controle, e que são levados às reuniões do CONAD, podendo-se inferir que o atendimento do quesito “acompanhar os resultados dos órgãos de controle”, exigidos pelo Pró Gestão, será notado na revalidação da certificação, com isso, diante destas observações, o item foi considerado como bem controlado, entendendo que a unidade atende a ação integralmente, porém ocorrem deficiências, mas que não comprometem a realização dos objetivos mais importantes.

Outro item que mereceu destaque está relacionado à ação: Mandato, Representação e Recondução, como já abordado anteriormente, identificamos necessidade de correção e melhorias são necessárias, posto que o cumprimento de sua implementação depende de alterações legais para modificação de sua estrutura. Sugere-se balanceamento de poder e autoridade, deve-se evitar a concentração de poder, autoridade e responsabilidade nas mãos de um ou poucos indivíduos, tendo como diretriz a ser perseguida, a renovação da composição de membros efetivos, para estabelecimento de mandato com duração mínima de um e máximo de três anos, conforme diretrizes emanadas para cumprimento desta ação pelo Programa Pró- Gestão e, entre outros aspectos, necessidade de se limitar a recondução ao máximo de três mandatos consecutivos para o mesmo Conselho, como forma de assegurar sua renovação periódica.

Dimensão Educação Previdenciária

Para apuração dos resultados do ambiente de controle na dimensão controle interno, verifica-se que os dois indicadores constituídos foram classificados como bem controlados, conforme o gráfico abaixo:

Quadro 26 – Resultado das análises e indicadores de Educação Previdenciária

DIMENSÃO	IDENTIFICAÇÃO DAS AÇÕES	AÇÕES IMPLEMENTADAS AUSENTE/PRESENTE		ITEM ATENDIDO PRÓ GESTÃO	SCORE	RESULTADOS
		2007/2017	2018/2020			
EDUCAÇÃO PREVIDENCIÁRIA (2)	3.1 - PLANO DE AÇÃO DE CAPACITAÇÃO					
	3.1.1 Formação básica em RPPS para os servidores, dirigentes e conselheiros.	PRESENTE	PRESENTE	SIM	4	Bem controlado
	3.1.2 Treinamento dos servidores que atuem na área de concessão de benefícios	PRESENTE	PRESENTE	SIM		
	3.2 AÇÕES DE DIÁLOGO COM OS SEGURADOS E A SOCIEDADE					
	3.2.1 . Cartilha previdenciária dirigida aos segurados	PRESENTE	PRESENTE	SIM	3	Bem Controlado c/ necessidade de melhorias
	3.2.2 . Audiência Pública anual para divulgação do relatório de governança, Política de Investimento e Avaliação Atuarial	AUSENTE	AUSENTE	NÃO		
	3.2.3. Seminários dirigidos aos segurados, com conhecimentos básicos as regras de acesso aos benefícios previdenciários	PRESENTE	PRESENTE	SIM		
	3.2.4. ações preparatórias para a aposentadoria com os segurados	PRESENTE	PRESENTE	SIM		

Fonte: Autor.

O ponto de destaque nesta dimensão é quanto ao não atendimento somente de um requisito dentre quatro para cumprimento integral na ação voltada para diálogo com segurados e a sociedade. A auditoria realizada à época da certificação constatou que a Autarquia não realizava Audiências Públicas para divulgação de relatórios de governança, política de investimento e avaliação atuarial. Com base nos estudos, observou-se que, embora o item não tenha sido implementado na íntegra em 2018, atualmente, em análise a documentos internos da Autarquia, verifica-se que esta ação estava em fase de produção e seu cumprimento foi sobrestado diante da pandemia, pois estava prevista uma Audiência Pública para ocorrer em 2020. Estudos relativos para a realização de Audiência Pública por meio virtual estão sendo considerados para o cumprimento desta ação. Diante de todo o contexto e exigências cumpridas pela Autarquia, o resultado avaliado nesta ação foi considerado como bem controlado com necessidades de melhorias.

A seguir é apresentado um gráfico com a análise comparativa entre as ações atendidas pelo Rioprevidência antes, durante e após a certificação.

Tabela 6 – Comparativo de ações atendidas pelo Rioprevidência

Dimensão	Quantidade de Ações a serem atingidas	ANTES PRÓ GESTÃO		Ações atendidas PRÓ-GESTÃO			APÓS PRÓ-GESTÃO		% (Δ)
		Ações atendidas	Ações atendidas (%)	Ações atendidas	Ações atendidas (%)		Ações atendidas	Ações atendidas (%)	
Controle Interno	6	3	50%	5	83%		5	83%	33% ↑
Governança Corporativa	16	13	81%	14	87%		14	87%	6% ↑
Educação Previdenciária	2	1	50%	1	50%		1	50%	↔
TOTAL DE AÇÕES CUMULATIVAS	24	17	70%	20	83%		20	83%	13% ↑

* Ações atendidas no ato da certificação em 2018.

** Após Pró Gestão, considera-se da Certificação até o ano de 2020.

Fonte: Autor.

Pode-se concluir, em análise aos dados obtidos no cumprimento das ações exigidas pelo Programa, que na dimensão controle interno, houve um aumento expressivo no atendimento das ações ali previstas na ordem 33%, permitindo-se inferir que a Autarquia teve uma melhora na apuração dos fluxos de processos de trabalho, com o consequente desenvolvimento de Manualização e mapeamento de suas atividades e processos críticos e que evidenciam o compromisso da Autarquia em estabelecer procedimentos padronizados de execução, desempenho, qualidade e reprodutividade, com vistas à melhoria das ações e das rotinas administrativas e o constante aperfeiçoamento da gestão dos processos organizacionais.

Por todo o exposto, impende destacar que a avaliação do nível de maturidade do ambiente de controle revelou na média final, sob as três dimensões apuradas, escore 3,6 indicando que as ações implementadas foram geridas adequadamente e / ou estão sendo executadas de forma eficaz para gerir os riscos e atender plenamente o nível II, permitindo o devido exame de conformidade de sua Política. Podem existir problemas de controle, mas estão relativizados e dentro de um ambiente de risco aceitável.

A Autarquia foi classificada na média como “bem controlada”, apresentando do universo de 24 ações, 18 ações “bem controladas”, ou seja mais de 75%; 4 ações “bem controladas com necessidade de melhorias, na ordem de 16,66% e 2 ações em que ‘melhoras são necessárias, que representam menos 8,33% do todo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O combate à corrupção tem sido uma das pautas mais correntes no campo político, social, acadêmico e jurídico ao redor do mundo. O Estado Brasileiro atinge níveis de esquizofrenia ao se distanciar das melhores práticas internacionais nesse assunto, no entanto, reconstituindo-se ao menos as últimas duas décadas, nota-se que o nosso ordenamento jurídico passou por um significativo processo de incremento e aperfeiçoamento do seu ferramental legal e institucional de promoção da integridade e conformidade pública, pontue-se que no âmbito do Governo do Estado do Rio de Janeiro, uma reestruturação nesta seara ocorreu de forma mais acentuada somente a partir de 2017.

Sob a ótica dos RPPS, onde suspeitas de fraudes também são verificadas, esta pesquisa apresentou um programa de conformidade no âmbito do Rioprevidência, com lastro no modelo Pró-Gestão, servindo como um framework de boas práticas para a instituição de parâmetros legais e comportamentais condizentes, voltados à formulação de políticas coordenadas contra a corrupção, à construção de mecanismos de controle - que diminuam a interferência política e o uso de ideologias nos assuntos estritamente técnicos - e a melhoria da gestão previdenciária.

O tema compliance é relevante e vêm ganhando destaque como modal profissional contemporâneo no sistema de integridade no setor público.

Conforme foi apresentado no referencial teórico, o termo Compliance é um neologismo, cuja origem provém do verbo da língua inglesa ‘to comply’, que significa agir de acordo com uma regra ou norma interna, isto é, estar em conformidade com as leis e os regulamentos internos e externos da Organização. O Assunto compliance se presta as mais variadas reflexões, posto que a própria definição do termo assume múltiplas definições, tornando o construto compliance multidimensional, ou seja, sob essa perspectiva o melhor caminho para abordá-lo é acolher as diversas acepções apresentadas no referencial teórico para tratá-lo de modo transversal, agregador e abrangente dentro da Organização. Reporta-se que os conceitos de Governança Corporativa, Controle Interno, Jurídico e Auditoria, todos se complementam e dialogam com o compliance e suas várias perspectivas de aplicação, guardando em grande medida congruência e similaridades.

Pode-se constatar que os conceitos trazidos no referencial teórico, como controle interno, governança corporativa, são bases estruturantes e influenciam o padrão adotado pela Instituição para fins de implementação do seu programa de compliance e, por esse ângulo, o melhor caminho para definição do construto da política de compliance do Rioprevidência

foi a utilização das três dimensões observadas no modelo Pró Gestão, voltado para os RPPS, cujos eixos dimensionais estratégicos compõem o controle interno, governança corporativa e educação previdenciária, e suas respectivas ações.

Destaca-se que o funcionamento do compliance muito se deve ao desenho institucional estabelecido pela estrutura de governança, considerando-se o porte, a natureza e a especificidades da Organização e existem diversos níveis de maturidade estratégica aplicados ao compliance

Em observância ao modelo Pró-Gestão, ressalta-se que é um indicativo importante, porém não absoluto. Atualmente não se pode falar em consolidação de um único formato institucional de compliance, mas, sim, de práticas constituídas conforme as diferentes conjunturas locais.

O objetivo central do presente estudo se propôs a explorar a estruturação da Política de Conformidade na organização Rioprevidência e seus impactos entre o período de 2007 a 2020, com base na proposta analítica e referencial teórico definidos na pesquisa, onde foram avaliados os riscos associados aos objetivos previstos nas ações dimensionais do Pró Gestão.

Para alcançar esse intento, com base no referencial teórico, foi investigada a evolução e inserção do compliance no regime jurídico atual da Administração Pública Federal e Estadual Fluminense, características, programas, estruturas e mecanismos de compliance existentes e a relação desse constructo diante da estrutura organizacional e regimento interno da Autarquia, com a demonstração de seus controles e suas linhas de defesa, onde foram apresentados os seguintes resultados:

Ficou demonstrado que o Compliance é responsabilidade primordial dos gestores de primeira linha de defesa, enquadrados no nível tático, representados em todos os níveis das Gerências, e atuam no planejamento, orientação, coordenação e controle de atividades relativas às suas áreas de negócio; Já quanto à 2ª linha de defesa, foi identificado que diz respeito à GCIA, pois compete a realização do gerenciamento de risco e conformidade, devendo avaliar os controles internos e acompanhar os resultados da Gestão Orçamentária, Contábil, Financeira e Patrimonial, verificando a utilização regular dos recursos do Fundo, além de monitorar internamente a adequação e a eficácia do controle interno, a precisão e a integridade do reporte, a conformidade com leis e regulamentos e a resolução oportuna de deficiências.

E os objetivos secundários foram: Primeiro, identificar as ações que estavam presentes ou ausentes do Programa de Compliance do Rioprevidência, nas duas séries temporais, e se

houve variação com impacto nas rotinas de trabalho. Sob este aspecto, verificou-se que em decorrência da criação da estrutura de governança na gestão de investimentos e a chegada da centralização da Aposentadoria em 2018, houve forte impacto e influência para o incremento positivo das rotinas de trabalho, envolvendo ações voltadas à Manualização e mapeamento das atividades nas áreas de benefícios e investimentos, dentro da dimensão de controle interno. Além destas, houve mudança normativa para revisão do código de ética, dentro da dimensão governança corporativa. Importante notar que o cumprimento destas três ações a partir de 2018, somando-se com as demais ações cumpridas, permitiram que a Autarquia atingisse 83% das ações atendidas e consequentemente com o cumprimento dos requisitos exigidos para a concessão da certificação, assim, revelou-se pelos dados exibidos, significativa melhora em suas performances. Outra conclusão válida identificada é que as ações implementadas até 2017 mantiveram-se cumpridas pela Autarquia ao longo da segunda série temporal analisada, permitindo-se concluir que os níveis de qualidade aos itens do programa desempenhados após 2018, ano da certificação do Fundo, continuaram a atender as exigências legais e confirmaram o exame positivo de conformidade.

Cabe esclarecer, no entanto, que atualmente vigora um novo manual do Pró-Gestão, versão 3.1, de 09 de setembro de 2020, não contemplado nesta pesquisa, com novos parâmetros de avaliação, de tal modo que para estudos futuros será necessária a revisão à luz destas novas diretrizes, para atualização do estado de conformidade da Autarquia.

O segundo objetivo secundário foi avaliar a maturidade dos níveis de controle, por meio da metodologia do COSO, sob a luz do componente Ambiente de Controle em todas as ações dimensionais do Pró Gestão: Controle Interno, Governança e Educação Previdenciária, de modo a contribuir com um diagnóstico, sistêmica e individualmente, que aponte os gargalos existentes para atendimento da ação a ser implementada. A análise final mostrou que na dimensão controle interno houve um aumento expressivo no atendimento das ações ali previstas na ordem 33%, permitindo-se inferir que a Autarquia teve uma melhora na apuração dos fluxos de processos de trabalho, com o consequente desenvolvimento de Manualização e mapeamento de suas atividades e processos críticos e que evidenciam o compromisso da Autarquia em estabelecer procedimentos padronizados, com vistas à melhoria das ações e das rotinas administrativas e o constante aperfeiçoamento da gestão dos processos organizacionais, além de um aumento na ordem de 6% na dimensão governança corporativa, em decorrência da Instituição por meio de Portaria à realização da revisão do código de ética em periodicidade anual ou a qualquer prazo em virtude de alteração de norma pertinente, revelando maior adequação ao ditames do Pró-Gestão. Por derradeiro, os resultados gerais,

obtido por meio da média de todas as ações inseridas nas três dimensões apuradas, classificam a Autarquia como bem controlada, após a obtenção do escore com média 3,6, indicando que as ações implementadas foram geridas adequadamente e / ou estão sendo executadas de forma eficaz para gerir os riscos e atender plenamente o nível II, permitindo o devido exame de conformidade de sua Política, dentro de um ambiente de risco aceitável.

Por todo o exposto, essa experiência pode servir de modelo para outras instituições no âmbito público inseridas nos RPPS, com a criação de mecanismos efetivos de Gestão de Controle Interno e cultura de boa governança. Parece ser este o primeiro trabalho acadêmico brasileiro que aborda o Pró- Gestão por ente subnacional inserido no RPPS, tornando a dissertação relevante. Espera-se com esse trabalho contribuir para o estímulo e desenvolvimento de um modelo de compliance e integridade que faça eco na cultura corporativa, assegurando bons níveis de controle interno, segurança jurídica e tragam valores éticos para melhoria da gestão e melhores rumos à governança dentro da Organização

Não obstante a relevância do tema, sua importância e os desafios que se apresentam na atual conjuntura Brasileira, a bibliografia específica ainda é escassa, especialmente quando se quer aprofundar várias questões fundamentais para instituição de um programa de compliance que seja paradigmático no âmbito público.

Cumprе explicitar, como fator prejudicial para o alcance em maior profundidade dos resultados a que se perseguiu esta pesquisa, a ocorrência do fenômeno da pandemia de COVID -19, haja vista que, em grande medida, impossibilitou o acesso aos dados primários, com a limitação à pesquisa de campo, com entrevistas desmarcadas, questionários não preenchidos, além de fatores de ordem político-institucional, como a rotatividade de membros da alta Administração do Rioprevidência e do Governo, devido a sucessivas mudanças da Gestão, tornando o cenário incerto, impedindo um melhor desempenho da pesquisa.

Para estudos futuros, sugere-se estender a análise para todas as alterações do Programa Pró Gestão ocorridas após 2018, devido sua atualização de regras, e uma análise comparativa aos outros níveis de aderência exigidos pelo Programa, para avaliar o impacto acerca das rotinas de trabalho na Autarquia ou mesmo um estudo comparado entre Instituições que revelem um porte semelhante ao Rioprevidência.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS. **Fórum ABBC**: Como a atuação integrada do Compliance e da Auditoria Interna pode se tornar estratégica na Governança Corporativa. [S.l.]: PWC, 2011. Disponível em: http://www.portalabbcc.org.br/arquivos/compliance_auditoria_e_governanca_corporativa.pdf. Acesso em: 9 jan. 2021.

ALVES-MAZZOTTI, Alca Judith; GEWANDSZNAJDER, Fernando. **O método nas ciências naturais e sociais**: Pesquisas quantitativas e qualitativas. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Princípios fundamentais para uma supervisão bancária efetiva**. Tradução: Thais Scattolini Lorena Lungov. Basileia: Comitê da Basiléia para Supervisão Bancária, 2006. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/fis/supervisao/docs/Core_Principles_Traducao2006.pdf. Acesso em: 5 jan. 2021.

BEUREN, Ilse Maria *et al.* **Como elaborar trabalhos monográficos em Contabilidade**: Teoria e Prática. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BOTTINI, Pierpaolo Cruz. O que é compliance no âmbito do Direito Penal. **Revista Consultor Jurídico**, [S.l.], 30 abr. 2013. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2013-abr-30/direito-defesa-afinal-criminal-compliance#:~:text=Compliance%20%E2%80%94%20do%20termo%20ingl%C3%AAs%20comply,normas%20reguladoras%20de%20determinado%20setor>. Acesso em: 9 jan. 2021.

BRASIL. **Decreto nº 8.373, de 11 de dezembro de 2014**. Institui o Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas - eSocial e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2014. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/decreto/d8373.htm. Acesso em: 10 jan. 2021.

BRASIL. **Decreto nº 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. Brasília, DF: Presidência da República, 2015. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/decreto/d8420.htm. Acesso em: 9 jan. 2021.

BRASIL. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF: Presidência da República, 2017. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm. Acesso em: 9 jan. 2021.

BRASIL. **Lei complementar nº 132, de 7 de outubro de 2009.** Altera dispositivos da Lei Complementar nº 80, de 12 de janeiro de 1994, que organiza a Defensoria Pública da União, do Distrito Federal e dos Territórios e prescreve normas gerais para sua organização nos Estados, e da Lei nº 1.060, de 5 de fevereiro de 1950, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2009. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/Lcp132.htm. Acesso em: 10 jan. 2021.

BRASIL. **Lei nº 9.717, de 27 de novembro de 1998.** Dispõe sobre regras gerais para a organização e o funcionamento dos regimes próprios de previdência social dos servidores públicos da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, dos militares dos Estados e do Distrito Federal e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1998. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19717.htm. Acesso em: 10 jan. 2021.

BRASIL. **Lei Federal 10.887, de 18 de junho de 2004.** Dispõe sobre a aplicação de disposições da Emenda Constitucional nº 41, de 19 de dezembro de 2003, altera dispositivos das Leis nºs 9.717, de 27 de novembro de 1998, 8.213, de 24 de julho de 1991, 9.532, de 10 de dezembro de 1997, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2004. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.887.htm. Acesso em: 10 jan. 2021.

BRASIL. **Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013.** 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. Brasília, DF: Presidência da República, 2013. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm. Acesso em: 9 jan. 2021.

BRASIL. **Lei nº 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. Brasília, DF: Presidência da República, 2016a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/113303.htm. Acesso em: 3 jan. 2021.

BRASIL. Ministério da Fazenda. Secretaria de Previdência. Subsecretaria dos Regimes Próprios de Previdência Social. **Manual Do Pró-Gestão RPPS.** Programa de Certificação Institucional e Modernização da Gestão dos Regimes Próprios de Previdência Social da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios (Portaria MPS nº 185/2015, alterada pela Portaria MF nº 577/2017). [Brasília, DF]: SPREV, 2018. Disponível em: <http://sa.previdencia.gov.br/site/2018/05/MANUAL-DO-PR%C3%93-GEST%C3%83O-RPPS-VERS%C3%83O-FINAL-2018-03-21-COM-ANEXO-5-ALTERADO-ATUAL-1.pdf>. Acesso em: 6 jan. 2021.

BRASIL. Ministério da Justiça. Conselho Administrativo de Defesa Econômica. **Guia para programas de compliance.** Brasília, DF: Ministério da Justiça, 2016b. Disponível em: http://antigo.cade.gov.br/acesso-a-informacao/publicacoes-institucionais/guias_do_Cade/guia-compliance-versao-oficial.pdf. Acesso em: 9 jan. 2021.

BRASIL. Presidência da República. **Guia da política de governança pública**. Brasília, DF: Presidência da República, 2018b. Disponível em: <https://www.gov.br/casacivil/pt-br/centrais-de-conteudo/downloads/guia-da-politica-de-governanca-publica>. Acesso em: 9 jan. 2021.

CANDELORO, Ana Paula P. **Compliance 360°: riscos, conflitos e vaidades no mundo corporativo**. São Paulo: Trevisan Editora Universitária, 2012.

CASTRO, Patrícia R.; AMARAL, Juliana V.; GUERREIRO, Reinaldo. Aderência ao programa de integridade da lei anticorrupção brasileira e implantação de controles internos. **R. Cont. Fin.** (USP), São Paulo, v. 30, n. 80, p. 186-201, mai./ago. 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 2.ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

COIMBRA, Marcelo de Aguiar; MANZI, Vanessa A. **Manual de Compliance**. São Paulo: Atlas, 2010.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. **Internal control: integrated framework**. [S.l.]: COSO, 1992.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. **Enterprise Risk Management**. [S.l.]: COSO, 2004.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. **Internal Control Intergrated Framework: executive summary, framework and appendices and illustrative tools for assessing effectiveness of a system of internal control**. Durham: COSO, 2013.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **Guia de integridade pública: orientações para a administração pública federal: direta, autárquica e fundacional**. Brasília, DF: CGU, 2015. Disponível em: https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/41665/12/2015_cgu_guia-de-integridade-publica.pdf. Acesso em: 3 jan. 2021.

DALLA PORTA, Flaviano Carvalho. **As diferenças entre Auditoria interna e compliance**. 2011. 93 f. Dissertação (Mestrado em Economia) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.

FONTENELLE, Rodrigo; BRITO, Claudenir. **Auditoria Privada e Governamental: teoria objetiva e mais de 250 questões comentadas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

FREIRE, Paulo. **Educação como prática da liberdade**. São Paulo: Paz e Terra, 1989.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS. **Declaração de posicionamento do IIA: o papel da auditoria interna no suprimento de recursos para atividade de auditoria interna**. São Paulo: IIA, 2009. Disponível em: <https://iiabrasil.org.br/korbilload/upl/ippf/downloads/declarao-de-pos-ippf-00000001-21052018101317.pdf>. Acesso em: 9 jan. 2021.

INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS. **Declaração de posicionamento:** as três linhas de defesa no gerenciamento eficaz de riscos e controles. IIA Brasil. 2013. Disponível em: http://www.iiabrasil.org.br/new/2013/dwns/As_tres_linhas_de_defesa_Declaracao_de_Posicionamento_2_opt.pdf. Acesso em: 9 jan. 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5. ed. São Paulo, SP: IBGC, 2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **O que é governança corporativa**. [Brasília, DF: IBGC, 2017]. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/conhecimento/governanca-corporativa>. Acesso em: 9 jan. 2021.

INSTITUTO PORTUGUÊS DE APOIO AO DESENVOLVIMENTO. **Manual de auditoria interna**. Lisboa: IPAD, 2009. Disponível em: http://www.ipad.mne.gov.pt/images/stories/Avaliacao/manual_auditoria.pdf. Acesso em: 9 jan. 2021.

MANZI, Vanessa A. **Compliance no Brasil:** consolidação e perspectivas. São Paulo: Saint Paul, 2008.

MINTZBERG, Henry *et al.* **O processo da estratégia:** conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre: Bookman, 2007.

MUZILLI, Marco Antônio. **Diferença entre compliance e auditoria interna**. Revista ClienteSA, [S.l.], 19 jun. 2006. Disponível em: <https://portal.clientesa.com.br/cliente-sa/diferenca-entre-compliance-e-auditoria-interna/>. Acesso em: 9 jan. 2021.

NASCIMENTO, Juliana Oliveira. Compliance Público: O caminho para a integridade na Administração Pública. **LinkedIn**, [S.l.], 26 set. 2016. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/compliance-p%C3%BAblico-o-caminho-para-integridade-na-lec/>. Acesso em: 3 jan. 2021.

ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL DE MINAS GERAIS. **Guia para Organizações Brasileiras**. Belo Horizonte: OAB MG; Instituto Mineiro de Mercado de Capitais, 2016. Disponível em: https://www.oabmg.org.br/pdf_jornal/Cartilha%20Compliance_cartilha%20vers%C3%A3o%20final_Impress%C3%A3o.pdf. Acesso em: 9 jan. 2021.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DE ENTIDADES FISCALIZADORAS SUPERIORES. **Diretrizes para as normas de controle interno do setor público**. Tradução de Cristina Maria Cunha Guerreiro, Delanise Costa, Soraia de Oliveira Ruther. Salvador: Tribunal de Contas do Estado da Bahia, 2007. (Série traduções; n. 13).

PEREIRA, José Matias. A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. **Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa, v. 2, n. 1, p. 109-134, 2010. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/4015>. Acesso em: 9 jan. 2021.

RIBEIRO, Marcia Carla Pereira; DINIZ, Patrícia Dittrich Ferreira. Compliance e a lei anticorrupção nas empresas. **Revista de informação legislativa**, Brasília, DF, v. 52, n. 205, p. 87-105, jan./mar. 2015. Disponível em: www.12.senado.leg.br/ril/edicoes/52/205/ril_v52_n205_p87.pdf. Acesso em: 9 jan. 2021.

RIO DE JANEIRO (Estado). **Decreto n.º 41.003 de 01 de novembro de 2007.**

Altera e consolida a estrutura organizacional do Fundo Único de Previdência Social do Estado do Rio de Janeiro - Rioprevidência e dá outras providências. Rio de Janeiro: Governo do Estado do Rio de Janeiro, 2007b. Disponível em: http://www.silep.planejamento.rj.gov.br/decreto_41_003_01112007.htm. Acesso em: 10 jan. 2021.

RIO DE JANEIRO (Estado). **Decreto n.º 41.604 de 19 de dezembro de 2008.** Dispõe sobre a estrutura administrativa básica do Fundo Único de Previdência Social do Estado do Rio de Janeiro – Rioprevidência e dá outras providências. Rio de Janeiro: Governo do Estado do Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: http://www.silep.planejamento.rj.gov.br/decreto_41_604_-_221208.htm. Acesso em: 5 jan. 2021.

RIO DE JANEIRO (Estado). **Decreto n.º 46.481 de 29 de outubro de 2018.** Altera Dispositivos do Decreto Estadual n.º 46.375, de 25 de julho de 2018, que institui o Recenseamento e a Sistemática de Comprovação Anual de Vida, no Âmbito do Estado do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: Governo do Estado do Rio de Janeiro, 2018b. Disponível em: <https://www.rioprevidencia.rj.gov.br/PortalRP/Services/Legislacao/LegislacaoPrevidenciairiaEstadual/Decretos/index.htm#:~:text=Altera%20Dispositivos%20do%20Decreto%20Estadual,Estado%20do%20Rio%20de%20Janeiro>. Acesso em: 10 jan. 2021.

RIO DE JANEIRO (Estado). **Decreto n.º 46.500 de 19 de novembro de 2018.** Altera, sem aumento de despesa, a estrutura organizacional do Fundo Único de Previdência Social do Estado do Rio de Janeiro - Rioprevidência, da Secretaria de Estado de Fazenda e Planejamento – SEFAZ, e dá outras providências. Rio de Janeiro: Governo do Estado do Rio de Janeiro, 2018c. Disponível em: https://www.rioprevidencia.rj.gov.br/cs/groups/public/documents/document/cnbf/mdi0/~edisprp_024045.pdf. Acesso em: 10 jan. 2021.

RIO DE JANEIRO (Estado). **Decreto n.º 46.590, de 27 de fevereiro de 2019.** Altera, sem aumento de despesa, a estrutura organizacional da Secretaria de Estado da Casa Civil e Governança (SECCG), e dá outras providências. Rio de Janeiro: Governo do Estado do Rio de Janeiro, 2019b. Disponível em: http://www.fazenda.rj.gov.br/sefaz/content/conn/UCMServer/path/Contribution%20Folders/site_fazenda/Subportais/PortalGestaoPessoas/Legisla%C3%A7%C3%B5es%20SILEP/Legisla%C3%A7%C3%B5es/2019/Decretos/Decreto%2046591%20de%2027_02_2019%20pub%20em%2028_02_2019_altera%20estrutura%20da%20SECCG_formatado.pdf. Acesso em: 9 jan. 2021.

RIO DE JANEIRO (Estado). **Decreto n.º 46.745 de 22 de agosto de 2019.** Institui o programa de integridade pública no âmbito da administração direta, autárquica e fundacional do estado do rio de janeiro, e dá outras providências. Rio de Janeiro: Governo do Estado do Rio de Janeiro, 2019. Disponível em: <https://www.legiscompliance.com.br/legislacao/norma/267>. Acesso em: 3 jan. 2021.

RIO DE JANEIRO (Estado). **Lei nº 3.189 de 22 de fevereiro de 1999**. Institui o fundo único de previdência social do Estado do Rio de Janeiro – Rioprevidência e dá outras providências. Rio de Janeiro: Governo do Estado do Rio de Janeiro, 1999. Disponível em: <https://gov-rj.jusbrasil.com.br/legislacao/203788/lei-3189-99>. Acesso em: 5 jan. 2021.

RIO DE JANEIRO (Estado). **Lei nº. 5109, de 15 de outubro de 2007**. Dispõe sobre a extinção do Instituto de Previdência do Estado do Rio de Janeiro - IPERJ, ampliando as competências do fundo único de previdência social do estado do Rio de Janeiro - Rioprevidência, e dá outras providências. Rio de Janeiro: Governo do Estado do Rio de Janeiro, 2007a. Disponível em: <https://gov-rj.jusbrasil.com.br/legislacao/87869/lei-5109-07>. Acesso em: 5 jan. 2021.

RIO DE JANEIRO (Estado). **Lei Estadual nº 5.260, de 11 de junho de 2008**. Estabelece o Regime Jurídico Próprio e único da Previdência Social dos Membros do Poder Judiciário, do Ministério Público, da Defensoria Pública, do Tribunal de Contas e dos Servidores Públicos Estatutários do Estado do Rio de Janeiro e dá outras providências. Rio de Janeiro: Governo do Estado do Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: <https://gov-rj.jusbrasil.com.br/legislacao/87721/lei-5260-08>. Acesso em: 5 jan. 2021.

RIO DE JANEIRO (Estado). **Lei Estadual nº 7.989, de 14 de junho de 2018**. Dispõe sobre o sistema de controle interno do poder executivo do estado do Rio de Janeiro, cria a controladoria geral do estado do Rio de Janeiro e o fundo de aprimoramento de controle interno, organiza as carreiras de controle interno, e dá outras providências. Rio de Janeiro: Governo do Estado do Rio de Janeiro, 2018a. Disponível em: <https://gov-rj.jusbrasil.com.br/legislacao/590321151/lei-7989-18-rio-de-janeiro-rj>. Acesso em: 9 jan. 2021.

RIO DE JANEIRO (Estado). **Portal do Rioprevidência**. Rio de Janeiro: Rioprevidência, 2020c. Disponível: <https://www.rioprevidencia.rj.gov.br/PortalRP/index.htm>. Acesso em: 9 jan. 2021.

RIO DE JANEIRO (Estado). **Regimento interno**: instituído pela portaria Rioprevidencia n. 271 de 29/01/2015. Rio de Janeiro: Rioprevidência, 2015.

RIO DE JANEIRO (Estado). **Relatórios gerenciais internos da Gerência de Recursos Humanos do Rioprevidência**. Rio de Janeiro: Rioprevidência, 2020b.

RIO DE JANEIRO (Estado). **Relatórios Rioprevidência**. Rio de Janeiro: Rioprevidencia, 2020a. Disponível em: <https://www.rioprevidencia.rj.gov.br/PortalRP/Transparencia/Relatorio/index.htm>. Acesso em: 7 jan. 2021.

SELHORST, Fabio DUPONT, Fábila, ARAUJO, Maria Ticiania. Desafios para a implementação de programas de compliance no Brasil. *In*: CUEVA, Ricardo Villas Boas; FRAZÃO, Ana (Coord.). **Compliance**: perspectivas e desafios dos programas de conformidade. Belo Horizonte: Forum, 2018. p. 219-231.

SIMMONS, Mark R. COSO: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission Based Auditing. **Internal Auditor**, Altamont Springs, v. 3, p. 68-73, 1997.

SIMONSEN, Ricardo. Os requisitos de um bom programa de compliance. *In*: CUEVA, Ricardo Villas Boas; FRAZÃO, Ana (Coord.). **Compliance**: perspectivas e desafios dos programas de conformidade. Belo Horizonte: Fórum, 2018. p. 105-127.

SIVIERO, Pamila Cristina Lima. Desafios enfrentados pelos regimes de previdência no Brasil: o papel das premissas atuariais nos RPPS municipais – Resenha. **Rev. bras. estud. popul.**, São Paulo, v. 36, p. 1-4, 2019.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Referencial básico de governança**: aplicável a órgãos e entidades da administração pública. Brasília, DF: TCU; Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/data/files/FA/B6/EA/85/1CD4671023455957E18818A8/Referencial_basico_governanca_2_edicao.PDF. Acesso em: 9 jan. 2021.

YIN, Roberto. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZANELLI, José Carlos. Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas. **Estudos de Psicologia**, [S.l.], v. 7, n. especial, p. 79-88, 2002. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/epsic/v7nspe/a09v7esp.pdf>. Acesso em: 6 jan. 2021.

ZENKNER, Marcelo; CASTRO, Rodrigo Pironti Aguirre. **Compliance no Setor público**. [S.l.]: Fórum, 2020.