



# V SIMPÓSIO SUL-MATO-GROSSENSE DE ADMINISTRAÇÃO

PASSE NO RH: CARREIRA PROFISSIONAL  
E MERCADO DE TRABALHO



ISSN 2675-4185

## A ESTRUTURAÇÃO DAS ÁREAS DE CONTROLE INTERNO E COMPLIANCE EM EMPRESAS ESTATAIS BRASILEIRAS CONFORME A LEI N° 13.303/2016

THE STRUCTURING OF THE INTERNAL CONTROL AND COMPLIANCE AREAS IN  
BRAZILIAN STATE-OWNED COMPANIES ACCORDING TO LAW N° 13.303/2016

Área temática 2: Administração Financeira

SANTANA, Eliana Pereira<sup>1</sup>

Universidade Federal Rural de Pernambuco - UFRPE

SILVA, Fabiana Ferreira<sup>2</sup>

Universidade Federal Rural de Pernambuco - UFRPE

### RESUMO

As organizações públicas brasileiras precisam seguir a legislação vigente sobre anticorrupção, visando garantir sua integridade, conduta ética, segurança financeira e política. Face ao exposto, o presente artigo teve como objetivo analisar os procedimentos necessários à estruturação e à implementação das áreas de controle interno e compliance em empresas estatais brasileiras. Para tanto, realizou-se uma pesquisa de natureza qualitativa, classificada como bibliográfica, documental, metodológica e explicativa. Os dados coletados constituem fontes primárias, com destaque para a Lei nº 13.303/2016, ressaltando-se a autenticidade e a confiabilidade dos textos. Para o tratamento e a sistematização dos dados foi utilizada a análise documental. Dentre os principais resultados, destacam-se a apresentação de três formas de estruturação organizacional das áreas de controle interno e compliance, integrando também a gestão de riscos, bem como a criação de um roteiro detalhando as etapas necessárias à implementação das respectivas áreas em empresas estatais brasileiras. Por fim, conclui-se que o presente estudo contribui empiricamente para que as estatais brasileiras possam adaptar-se à legislação vigente, desenvolvendo suas atividades com idoneidade e maior transparência, visto que apresenta, com respaldo na Lei nº 13.303/2016, um roteiro para que as empresas públicas otimizem a gestão de seus processos.

**Palavras-chave:** Controle Interno, Compliance, Empresas Estatais Brasileiras.

### ABSTRACT

Brazilian public organizations need to follow current anti-corruption legislation to ensure their integrity, ethical conduct, financial security, and politics. In view of the above, this article aimed to analyze the procedures necessary for the structuring and implementation of the areas of internal control and compliance in Brazilian state-owned companies. To this end, a qualitative research was conducted, classified as bibliographic, documentary, methodological and explanatory. The data collected constitute primary sources, highlighting Law nº 13,303 / 2016, emphasizing the

<sup>1</sup> E-mail: [elianasocio@gmail.com](mailto:elianasocio@gmail.com) – Especialista em Gestão Pública Municipal, Bacharela em Administração e em Ciências Sociais pela Universidade Federal Rural de Pernambuco – UFRPE (Campus Recife);

<sup>2</sup> E-mail: [fabiana.ferreirasilva@ufrpe.br](mailto:fabiana.ferreirasilva@ufrpe.br) – Professora vinculada ao Departamento de Administração (DADM) da Universidade Federal Rural de Pernambuco – UFRPE (Campus Recife).

authenticity and reliability of the texts. For the treatment and the systematization of the data the documentary analysis was used. Among the main results, we highlight the presentation of three forms of organizational structuring of the areas of internal control and compliance, also integrating risk management, as well as the creation of a roadmap detailing the necessary steps for the implementation of the respective areas in state-owned companies. Brazilian women. Finally, it is concluded that the present study contributes empirically for Brazilian state-owned companies to be able to adapt to current legislation, developing their activities with integrity and greater transparency, as it presents, supported by Law No. 13.303 / 2016, a roadmap for that public companies optimize the management of their processes.

**Keywords:** Internal Control, Compliance, Brazilian State Enterprises.

## 1 INTRODUÇÃO

As empresas públicas brasileiras vêm ganhando evidência no cenário econômico, seja crescendo dentro do mercado interno, seja abrindo espaço a partir de sua reestruturação no mercado internacional. Contudo, para conquistar respaldo no ambiente econômico, elas precisam demonstrar que atuam conforme determinados valores, como: lisura, transparência e controle. Diante desse contexto, o gerenciamento contábil norteia e baseia decisões e ações organizacionais por meio de dados e informações referentes a balanços, fluxos de caixas, liquidez, retornos de investimentos, alavancagem financeira e operacional, dentre outros. Assim, a contabilidade traz o suporte gerencial necessário ao efetivo controle interno de empresas públicas<sup>3</sup> e de sociedade de economia mista, bem como subsidia a área de *compliance*, que é responsável pela garantia da conformidade organizacional. Nesse cenário há interdisciplinaridade da área contábil com os conhecimentos do campo da Administração, que dispõe de ferramentas de planejamento e monitoramento, fundamentais à implementação de controles internos e *compliance*.

Nesse âmbito, o *compliance* constitui uma prática de gestão utilizada pelas organizações para garantir integridade e conduta ética, bem como a segurança financeira e política, especialmente, nas organizações públicas, que são obrigadas a atender ao que está disposto na Lei nº 12.846/2013 sobre anticorrupção no Brasil. Sobre esse aspecto, faz-se necessário capacitar os servidores das organizações, criar organismos internos de fiscalização e mecanismos que contemplam monitoramento e auditoria das atividades, a fim de evitar sanções decorrentes de atos ilícitos de corrupção (TONON, 2016) conforme a legislação vigente.

É pertinente ressaltar que o Decreto n. 8.420/2015 (BRASIL, 2015) dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências no sentido de criar mecanismos de controle interno para evitar desvios de conduta. Além disso, a Lei n. 13.303/2016, conhecida como Lei das Estatais, em seu Art. 9º, regulamenta a necessidade de adoção de regras de estruturas e práticas de gestão de riscos e controle interno, inclusive,

<sup>3</sup>Art. 3º Empresa pública é a entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, com criação autorizada por lei e com patrimônio próprio, cujo capital social é integralmente detido pela União, pelos Estados, pelo Distrito Federal ou pelos Municípios. Art. 4º Sociedade de economia mista é a entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, com criação autorizada por lei, sob a forma de sociedade anônima, cujas ações com direito a voto pertençam em sua maioria à União, aos Estados, ao Distrito Federal, aos Municípios ou a entidade da administração indireta (BRASIL, 2016a).

destacando a necessidade de ter uma área responsável por essa atividade, dentre outras obrigações que se traduzem em práticas de gestão do *compliance* (BRASIL, 2016a).

Consequentemente, o *compliance* deve ser incorporado à administração pública como uma prática contínua de controle interno. Todavia, faz-se necessário o comprometimento da alta administração para implementar um sistema que possibilite um controle eficiente. Por essa razão, o Ministério do Planejamento, atualmente denominado de Ministério da Economia, sugere que as organizações públicas utilizem o “Modelo das três linhas de defesa” desenvolvido pelo Instituto dos Auditores Internos (IAI) para supervisão e gerenciamento de riscos. A primeira linha de defesa é realizada pelo controle da gerência, que planeja as medidas de controle interno. Na segunda linha de defesa, o controle interno é estratégico e está ligado ao órgão máximo que irá fazer o controle financeiro, de segurança, gerenciamento de riscos, qualidade, inspeção e conformidade. Já a terceira linha de defesa compreende a auditoria. Logo, o *compliance* permeia as três linhas desse modelo, com foco maior nos controles internos da segunda linha de defesa ligada à conformidade.

Diante da importância dessa temática, realizou-se um levantamento dos trabalhos publicados sobre *compliance* a fim de sistematizar as contribuições das pesquisas no que tange à implementação de controles internos em organizações públicas. Para tanto, optou-se por fazer o mapeamento da temática no Banco de Teses e Dissertações da CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (BRASIL, 2019). A escolha desse banco de dados justifica-se em virtude de se tratar do repositório nacional que congrega produções científicas completas e validadas pelos programas acadêmicos aos quais são vinculadas.

Após a identificação dos trabalhos que possuíam o termo *compliance*, procedeu-se à sistematização daqueles mais relacionados ao objeto de estudo desta pesquisa, cujo foco é a sua implementação em empresas estatais brasileiras. Nesse âmbito, foram identificadas apenas sete pesquisas que abordaram a temática do *compliance*, sinalizando uma carência de estudos que orientem as organizações públicas a implementarem controles internos a fim de adequarem-se à legislação vigente. Em virtude dessa necessidade, a questão norteadora do presente estudo foi: como estruturar e implementar as áreas de controle interno e *compliance* em empresas estatais no Brasil?

Face ao exposto, esta pesquisa teve como objetivo geral analisar os procedimentos necessários à estruturação e à implementação das áreas de controle interno e *compliance* em empresas estatais brasileiras. Para tanto, foram delineados os seguintes objetivos específicos: a) identificar formas de estruturação organizacional incluindo as áreas de controle interno e *compliance* conforme a legislação vigente; b) Apresentar um roteiro para nortear a implementação das áreas de Controle Interno e *Compliance* em empresas estatais no Brasil.

Para tanto, o presente estudo está organizado em cinco seções: I - esta parte introdutória, contendo a apresentação e problematização do tema, sua relevância teórico-empírica e os objetivos; II - a fundamentação teórica, apresentando a contribuição de diferentes autores sobre gestão de processos, controle interno e *compliance*; III - os procedimentos metodológicos seguidos para atingir os objetivos da pesquisa; IV - a análise e discussão dos resultados, contemplando também um roteiro de implementação das áreas de controles interno e *compliance* em empresas públicas; V - as considerações finais sobre o estudo; e, por fim, as referências.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para analisar os procedimentos necessários à estruturação e à implementação das áreas de controle interno e *compliance* em empresas estatais brasileiras, esta seção foi subdividida

em duas partes: inicialmente faz-se necessário compreender a importância da gestão de processos; e na sequência a temática é abordada à luz da legislação vigente no Brasil.

## 2.1 Gestão de Processos

A gestão de processos pode ser compreendida como o efetivo gerenciamento de atividades e procedimentos, bem desenhados e monitorados, em função do que foi planejado estrategicamente pelas organizações. Corroborando com essa concepção, Andrade e Roseira (2017) destacam que os processos constituem uma forma de implementação da estratégia organizacional e do controle em sua execução. Até chegar a esta concepção, a gestão de processos teve suas origens na abordagem clássica, quando Taylor estruturou a Organização Racional do Trabalho – ORT, buscando eficiência e eficácia, fazendo mais com menos. Os princípios de Taylor nortearam os processos produtivos tanto contemporâneos a sua época, uma vez que Ford utilizou-se dos mesmos para aperfeiçoar o seu sistema de trabalho em série, quanto às propostas gerenciais vindouras, a exemplo da Gestão da Qualidade Total (GQT) que visa à excelência nos processos (ARAÚJO; GARCIA; MARTINES, 2017).

Segundo os referidos autores, nessa concepção não havia tolerância a falhas humanas, visto que cada trabalhador deveria responsabilizar-se para que suas tarefas fossem realizadas com excelência. De forma similar deve ser o trabalho dos gestores à frente dos processos. Eles devem atribuir responsabilidades aos funcionários e promover treinamentos adequados, os quais podem garantir conformidade, redução de falhas, diminuição de custos e, consequentemente, uma maior rentabilidade à organização. Esses benefícios podem ser alcançados quando a organização segue princípios de gerenciamento de processos.

Nesse âmbito, o *BPM* (*Business Process Management*) ou Gerenciamento de Processos de Negócios “pode ser compreendido como uma abordagem para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar os processos de negócio para que os resultados desejados possam ser alcançados” (IRATANI 2015, p. 1). Para tanto, é imprescindível trabalhar o gerenciamento dos processos a fim de que o controle interno e o *compliance* em uma organização pública possam ser implantados, consolidados e efetivados.

Esse entendimento inspira-se na concepção da Associação de Profissionais de Gestão de Processos de Negócios – ABPMP, que desenvolveu e atualizou um guia para gestão de processos de negócios (ABPMP, 2009, 2013), cujo gerenciamento integra estratégias e objetivos alinhados às expectativas e necessidades dos clientes. Nesse âmbito, o gerenciamento de processos de negócios (BPM) engloba “estratégias, objetivos, cultura, estruturas organizacionais, papéis, políticas, métodos e tecnologias para analisar, desenhar, implementar, gerenciar desempenho, transformar e estabelecer a governança de processos” (idem, 2013, p.40).

A partir dessa definição, BPM não deve ser visto como uma prescrição metodológica, mas como uma combinação de metodologias e ferramentas que devem ser incorporadas à organização observando a cultura organizacional, os atores envolvidos e as políticas organizacionais. Dessa forma, o envolvimento da área estratégica da empresa é imprescindível à efetivação das práticas, tanto de gerenciamento de processos, quanto da sua interligação ao controle interno e ao *compliance*. Com esse entendimento Teixeira e Aganette (2019, p.34) consideram que o processo possui algumas características que o identificam, dentre elas destacam-se a geração e agregação de documentos que irão subsidiar o planejamento das atividades em meio eletrônico e físico. Logo, o gerenciamento de documentos também faz parte da rotina de trabalho da prática de BPM.

No que concerne às ferramentas de BPM podemos considerar que elas são instrumentos facilitadores da gestão e do controle organizacional, sendo responsáveis pela criação e implementação das rotinas gerenciais. É pertinente destacar a existência de *softwares* que facilitam a modelagem de processos, a exemplo do *Bizagi*, que constitui uma ferramenta de BPMN (*Business Process Modeling Notation*), ou seja, Notação de Modelagem de Processos de Negócio (SCHMIDT; DIEDRICH, 2017). Esses sistemas possibilitam ilustrar fluxogramas completos de processos, com linguagem simbólica padronizada e de fácil compreensão, a fim de facilitar a operacionalização das atividades por todos os setores envolvidos.

Essas ferramentas devem ser selecionadas de acordo com cada realidade organizacional e podem trazer melhorias como controle de prazos, diminuição de desperdícios, identificação de gargalos, diminuição de erros, automatização de tarefas, entre outras. Dentre essas ferramentas, destacam-se: fluxograma; diagrama de Pareto; diagrama de Ishikawa; matriz GUT – Gravidade, Urgência e Tendência; e *softwares* de modelagem de processos. A utilização dessas ferramentas ajuda na implantação e na efetivação do controle interno e do *compliance* nas organizações.

## 2.2 Controle Interno e *Compliance*

Controle interno pode ser compreendido como um conjunto de práticas, políticas e instrumentos que garantem conformidade às atividades desenvolvidas. A partir dele é possível estabelecer diretrizes de acordo com a estratégia organizacional para evitar fraudes, desvios de conduta e garantir conformidade e governança institucional. Esses aspectos são importantes pois ajudam a manter a transparência das empresas estatais e a legitimidade perante as instituições públicas, a sociedade civil e o mercado econômico.

A prática do controle interno ganhou evidência nos últimos cinco anos no Brasil com as denúncias e punições de conluios existentes entre empresas privadas e representantes do poder público. Nesse âmbito, o Decreto Lei n. 8.420 (BRASIL, 2015) conhecido como “Lei Anticorrupção” dá o primeiro passo, trazendo a necessidade de um programa de integridade para criar mecanismos capazes detectar e sanar desvios e fraudes contra a administração pública. Corroborando com a importância dessa temática, surge em 2016 a necessidade de disciplinar o setor público nesse aspecto, sendo a Portaria Conjunta do Ministério do Planejamento com a Controladoria-Geral da União, um dos instrumentos que define controle interno. De acordo com o referido documento, trata-se de um

conjunto de regras, procedimentos, diretrizes, protocolos, rotinas de sistemas informatizados, conferências e trâmites de documentos e informações, entre outros, operacionalizados de forma integrada pela direção e pelo corpo de servidores das organizações, destinados a enfrentar os riscos e fornecer segurança razoável de que, na 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; e d) salvaguarda dos recursos para evitar perdas, mau uso e danos. O estabelecimento de Controle interno no âmbito da gestão pública visa essencialmente aumentar a probabilidade de que os objetivos e metas estabelecidos sejam alcançados, de forma eficaz, eficiente, efetiva e econômica (BRASIL, 2016b, p.2, grifo do autor).

Face ao exposto, o controle interno busca garantir lisura e transparência dentro da administração pública, minimizando os riscos e a probabilidade de uma não conformidade ocorrer. Por sua vez, foi necessária a criação de um instrumento legal estipulando prazos para obrigar as empresas estatais a comprometer-se e efetivar seus controles internos. Então surge,

também em 2016, a Lei n. 13.303, cujo Art. 9º dispõe sobre a obrigação de a empresa pública adotar práticas de gestão de riscos e controles internos que devem incluir: “I - ação dos administradores e empregados, por meio da implementação cotidiana de práticas de controle interno; II - área responsável pela verificação de cumprimento de obrigações e de gestão de riscos; III - auditoria interna e Comitê de Auditoria Estatutário”. Dessa forma, a administração deve estar atenta em atender a legislação adequadamente e, nessa compreensão, tanto o controle interno quanto o *compliance* são explanados no inciso I e II da referida Lei (BRASIL, 2016a, p. 2).

Vale também ressaltar que o controle interno deve estar formalmente inserido dentro da estrutura organizacional da empresa pública, representado no organograma de forma independente para que desenvolva suas tarefas sem nenhum impedimento. Trata-se de uma exigência da lei das estatais, uma vez que ela obriga o controle interno a estar diretamente ligado à presidência da empresa pública ou à sociedade de economia mista.

Nessa perspectiva, segundo Rodrigues e Castro (2017), toda empresa contempla um sistema de controle interno, diferenciando-se entre si por sua adequação aos controles e à capacidade de ajuste às novas exigências. Para tanto, a empresa precisa seguir princípios de controle interno, como: responsabilidade, rotinas internas, acesso aos ativos, segregação de funções, confronto dos ativos, amarrações do sistema e auditoria interna.

É nesse momento que o *compliance* atua, cuja origem remete ao termo inglês “*to comply*” que, em tradução livre, significa cumprir ou conformidade. Assim, o *compliance* é considerado, por alguns autores (AMORIM; CARDozo; VICENTE, 2012), como mais uma ferramenta que evidenciará se uma empresa segue as normas vigentes, evitando corrupção e assegurando o cumprimento da legislação em vigor.

Para além desse entendimento, compreendemos o *compliance* como um conjunto de medidas a serem adotadas, englobando legislação, envolvimento da alta gestão e também ferramentas administrativas que possibilitem a implementação de normas e controles. Assim, ele não se limita a apenas uma ferramenta, visto que a sua efetivação exige identificar um conjunto de instrumentos adequados à particularidade da estatal que passará a adotar o *compliance* em sua estrutura.

Desta forma, no âmbito organizacional, o *compliance* surge para atuar como uma via de apoio do controle interno. Por vezes costuma ser confundido com o controle interno, mas não deve, visto que este abrange uma área maior de atuação que pode incorporar o *compliance* dentro da sua estrutura. Logo, ele pode ser classificado dentro da segunda linha de defesa, a linha de controle interno, fazendo parte da área de conformidade que é responsável pela efetivação do programa de integridade. Este, por conseguinte, no âmbito de uma pessoa jurídica consiste

[...]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 (BRASIL, 2015, p. 13).

Nessa mesma perspectiva, a Portaria n. 57/2019 CGU explica, a respeito do programa de integridade, que se trata de um “conjunto estruturado de medidas institucionais voltadas para a prevenção, detecção, punição e remediação de práticas de corrupção, fraudes, irregularidades e desvios éticos e de conduta” (BRASIL, 2019, p. 1). Diante dessa compreensão, constata-se que o *compliance* surge para assegurar a transparência e estruturar normas de condutas das estatais, possibilitando a divulgação do cumprimento do código de ética, bem como disponibilizando

canais de denúncias (ouvidoria), análise de riscos operacionais, *DueDiligence*<sup>4</sup>, para garantir a integridade das empresas. Face ao exposto, neste artigo foi ampliado o olhar sobre o controle interno e o *compliance* a fim de identificar os processos necessários à estruturação e à implementação de suas respectivas áreas em empresas estatais brasileiras.

### 3 METODOLOGIA

Nesta seção são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados em consonância com os objetivos propostos. Em virtude da natureza do presente estudo, que não objetiva quantificar dados para validar determinada hipótese, esta pesquisa caracteriza-se como qualitativa. Segundo Merriam e Tisdell (2015), esse tipo de pesquisa é comum em estudos organizacionais e busca compreender determinado fenômeno, seja em sua particularidade, seja genérico. Nesta pesquisa, a particularidade é representada na compreensão dos processos necessários à estruturação das áreas de controle interno e *compliance* em empresas estatais brasileiras, mas sem se restringir a uma organização específica.

No que tange à classificação da pesquisa, utilizou-se a taxonomia de Vergara (2016, p. 27). Quanto aos fins, a pesquisa classifica-se como: metodológica porque está “associada a caminhos, formas, maneiras, procedimentos para atingir determinado fim” e, neste estudo são propostos procedimentos para a estruturação das áreas de controle interno e *compliance* em virtude da lacuna concernente a uma roteirizarão que oriente as empresas estatais; e explicativa, visto que visa “esclarecer quais fatores contribuem, de alguma forma, para a ocorrência de determinado fenômeno” (idem, p. 47). Nesse sentido, buscou-se identificar os fatores que podem ajudar na orientação sobre a importância da implantação do controle interno e *compliance* nas estatais brasileiras.

Quanto aos meios, a pesquisa caracteriza-se como bibliográfica, uma vez que foi realizado o levantamento dos trabalhos publicados com o intuito de fundamentar a compreensão e análise do objeto de estudo, bem como o levantamento da legislação aplicada às empresas estatais. Ainda em relação aos meios, procedeu-se também a realização de pesquisa documental, uma vez que esta utiliza informações oriundas de materiais que não receberam tratamento analítico sob a luz de determinada questão de pesquisa (GIL, 2019). Neste caso, a pesquisa documental pautou-se no levantamento e identificação de manuais como: guia prático de gestão de riscos para a integridade – orientações para a administração pública federal direta, autárquica e fundacional, elaborado pelo Ministério da Transparência e pela CGU (BRASIL, 2018); manual de *compliance* e controle interno da empresa Goodman (2016); e estrutura de governança e controles internos da B3 (2015). Estes manuais abordam o controle interno e o *compliance* em empresas de modo geral, não sendo identificados manuais específicos que contemplam um roteiro orientando essa implementação. Nesse âmbito, o documento norteador do roteiro foi a Lei nº 13.303/2016.

Para a construção do roteiro, as informações foram sistematizadas a partir da técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2011). Inicialmente procedeu-se à leitura da Lei nº 13.303 (BRASIL, 2016a), de diretrizes nacionais (BRASIL, 2016b; BRASIL, 2018) e manuais publicados em sites de empresas estatais brasileiras (B3, 2015; GOODMAN, 2016). Em seguida as informações foram interpretadas e categorizadas por núcleos de sentido e, por fim,

<sup>4</sup>As atividades de *DueDiligence* consistem em realizar uma “varredura” prévia das empresas fornecedoras da Estatal a fim de verificar se estão aptas, no âmbito contábil, financeiro e jurídico, a prestar serviços à organização contratante.

o roteiro foi construído a partir de inferências emergentes das informações analisadas.

Considerando que esses documentos não detalhavam um passo-a-passo para a implementação das áreas de controle interno e *compliance* em estatais brasileiras, as informações apresentadas constituem uma contribuição empírica baseando-se no contexto de uma estatal pernambucana. Apesar de a pesquisa não se caracterizar como um estudo de caso, seu ponto de partida foi a necessidade de implementação das áreas de controle interno e *compliance* na referida organização. O roteiro foi validado pelo dirigente da estatal pernambucana que pretende implementá-lo após a pandemia da COVID-19.

Por fim, ressalta-se que o roteiro contempla diretrizes de gestão presentes em boas práticas de controle interno e *compliance* implementadas em outros tipos de organização, a exemplo de bancos (FEBRABAN, 2018). Face ao exposto, na seção subsequente são apresentados e discutidos os resultados alcançados.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Para analisar os procedimentos necessários à estruturação e à implementação das áreas de controle interno e *compliance* em estatais brasileiras, inicialmente procedeu-se à identificação de formas de estruturação organizacional tendo como base a legislação que norteia as ações dessas empresas.

### 4.1 Estruturação Organizacional

No que tange aos resultados do primeiro objetivo específico, antes de apresentar formas de estruturação organizacional incluindo as áreas de controle interno e *compliance* conforme a legislação vigente, fez-se necessário identificar organizações que já se adequaram à Lei n. 13.303/2016. Assim, constatou-se que há algumas estatais com o controle interno implantado e, por sua vez, com o sistema de *compliance* que recebe o nome de programa de integridade.

A título de exemplo, na esfera federal podemos citar o Serviço Federal de Processo de Dados (SERPRO, 2019), órgão que em sua composição estrutural possui uma superintendência de controladoria e um sistema de governança bem estruturado. Além dele, outra empresa estatal do setor energético, Centrais Elétricas Brasileiras S. A. (ELETROBRÁS, 2019), possui um programa de integridade que contém cinco dimensões: desenvolvimento do ambiente de gestão do programa de integridade; análise periódica de riscos; estruturação e implantação de políticas e procedimentos do programa de integridade; comunicação e treinamento; monitoramento do programa, medidas de remediação e aplicação de penalidades.

É pertinente ressaltar que, como o controle interno e o *compliance* devem se adequar à realidade de cada estatal, não foi identificado um roteiro seguido pelas organizações. O que há na esfera federal é um “guia prático de gestão de riscos e para a integridade” (BRASIL, 2018), porém ele está voltado para a administração pública direta, autárquica e fundacional. Ao mesmo tempo, nas duas empresas estatais supracitadas, não foram identificados manuais de controle interno e *compliance*, sendo identificada, nos seus regimentos, a orientação do que deve ser feito de acordo com a Lei das Estatais, sem detalhar os respectivos procedimentos. Face ao exposto, a seguir são apresentadas formas de estruturação organizacional das áreas de controle interno e *compliance* conforme a legislação vigente.

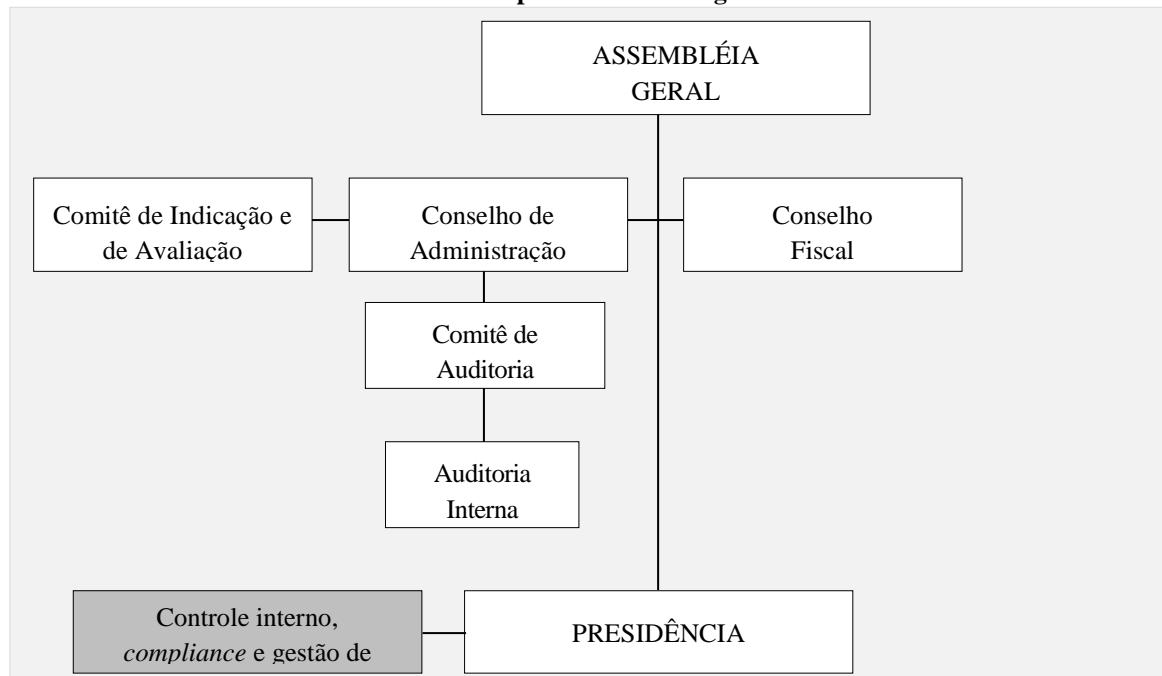
De acordo com o §2º do Art. 9º da Lei n. 13303/16, “a área responsável pela verificação de cumprimento de obrigações e de gestão de riscos deverá ser vinculada ao diretor-presidente e

liderada por diretor estatutário” e ainda deve constar no estatuto social “as atribuições da área, bem como estabelecer mecanismos que assegurem atuação independente” (BRASIL, 2016). Neste âmbito o controle interno pode estar agregando a função do *compliance* em sua criação no organograma, ou pode haver duas estruturas ligadas à presidência do órgão, sendo uma para o controle interno e outra para o *compliance*. O organograma padrão de uma empresa estatal possui uma estrutura organizacional predefinida pela Lei n. 13303/16, com os seguintes departamentos:

- **Assembleia Geral** – responsável por deliberar questões ligadas ao plano de negócios da estatal, examinar, discutir e aprovar as demonstrações financeiras, deliberar sobre dividendos e nomear os membros do conselho de administração. Participam desse órgão os acionistas majoritários, tendo representantes indicados pelos minoritários;
- **Conselho de Administração** – composto por no mínimo 7 e no máximo 11 membros, é responsável por acompanhar as ações da diretoria, bem como por discutir, aprovar e monitorar as decisões sobre governança corporativa, controles internos e mitigação dos riscos do negócio;
- **Conselho Fiscal** – composto por no mínimo 3 e no máximo 5 membros, tem como competência opinar sobre o relatório anual da administração para subsidiar a assembleia geral na tomada de decisão, opinar sobre relatórios trimestrais, capital social e as operações financeiras bem como outras atribuições que trazem a Lei n. 6.404/1976;
- **Comitê de Indicação e avaliação**—previsto no Art. 10º da Lei 13.303/16, é responsável por verificar a adequação e a conformidade do processo de indicação e dos membros para o conselho de administração e fiscal;
- **Comitê de auditoria estatutário** – previsto no Art. 24º da Lei das estatais, funciona como órgão auxiliar ao conselho de administração, devendo opinar sobre contratação, bem como supervisionar a auditoria independente, as atividades de controle interno, auditoria interna e elaboração das demonstrações financeiras, dentre outras;
- **Auditoria Interna**—é responsável por aferir a adequação do controle interno, a efetividade do gerenciamento dos riscos e dos processos de governança.

Esses departamentos estão ilustrados nas Figuras 1, 2 e 3, elaboradas pelas autoras com base na Lei n. 13.303/16:

**Figura 1 - Proposta de organograma contemplando a função do controle interno, *compliance* e gestão de riscos em uma mesma estrutura vinculada a presidência do órgão**



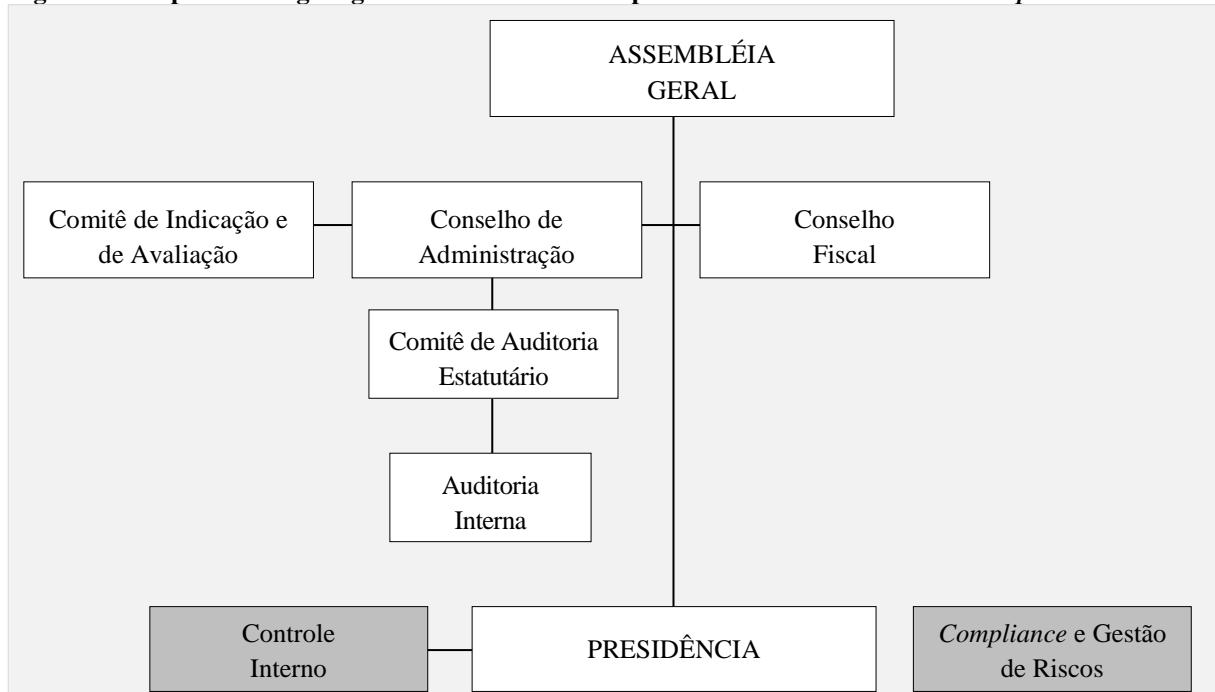
Na Figura 1, o controle interno, o *compliance* e a gestão de risco concentram-se em um único departamento diretamente ligado à presidência, conforme o que está disposto na Lei n. 13.303/16. Nesse tipo de estrutura, uma pessoa fica respondendo pelo departamento, mas dentro dele deve haver divisões de competências entre os funcionários para todas as ações dos processos relacionados ao controle interno, ao *compliance* e à gestão de riscos.

Neste âmbito, as competências referentes ao controle interno estão relacionadas a um conjunto de políticas que deverão fiscalizar e observar se os objetivos organizacionais estão sendo atingidos conforme planejado, ou impactados por algum evento. Neste caso deverá propor ao dirigente máximo do órgão e ao Conselho de Administração uma interferência para sanar os problemas.

No que se refere às competências relacionadas ao *compliance*, este se propõe a assegurar que a estatal haja de acordo com as regras e a legislação vigente. Ele é responsável por garantir que a empresa opere de acordo com a ética e os instrumentos de governança, por exemplo: estatuto social; política de dividendos; política de indicação de membros; política de integridade riscos e controle; dentre outros. Isso se faz necessário para cumprir a legislação, mas também para melhorar a imagem organizacional e minimizar impactos financeiros negativos na estatal.

Por fim, dentre as competências concernentes à gestão de riscos estão examinar os eventuais acontecimentos futuros e prever os possíveis riscos, determinando ações para mitigá-los. Logo, os departamentos que compõe o organograma da estatal são os mesmos. Eles devem seguir a legislação vigente, o que pode ser diferente é a formalização da área de controle interno, *compliance* e gestão de riscos. Nesse caso, a gestão irá adequar-se conforme as suas necessidades. Logo, também é possível estruturar as competências supracitadas em departamentos separados, conforme ilustrado na Figura 2, uma vez que a área de controle interno situa-se separada da área de *compliance* e gestão de riscos.

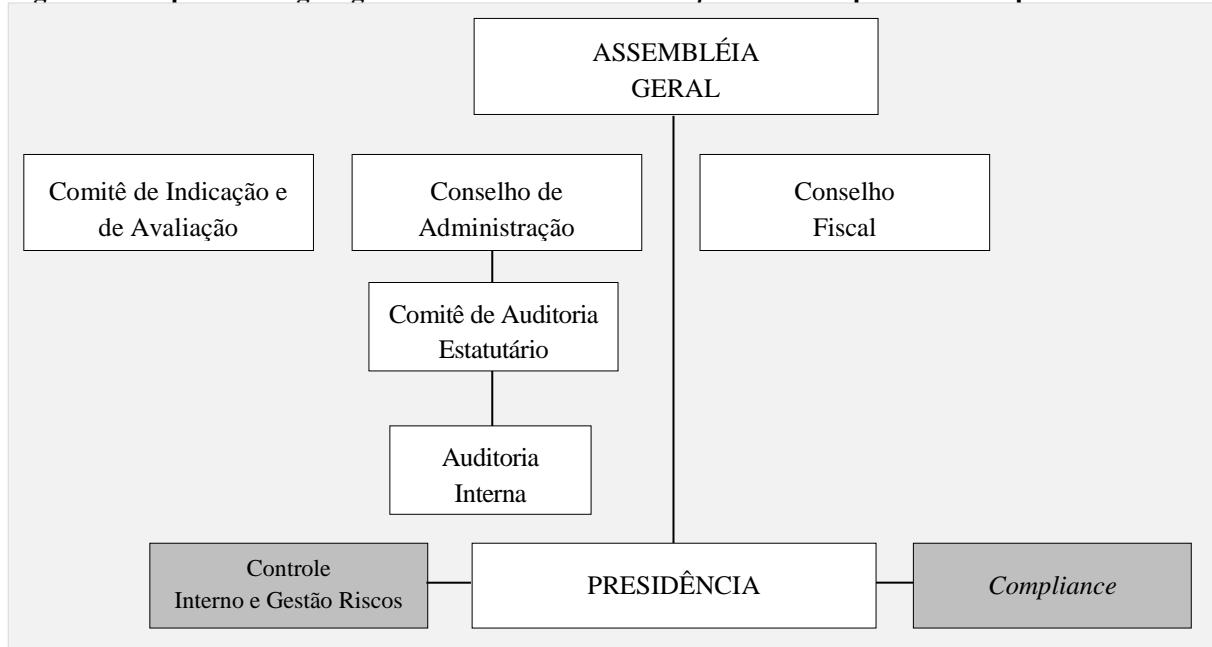
**Figura 2 - Proposta de organograma com estruturas separadas de controle interno e *compliance***



Nesta segunda proposta, ilustrada na Figura 2, o *compliance* também agrega a gestão de riscos, uma vez que as atividades do referido departamento não se limitam à divulgação e ao cumprimento de normas, mas também visam minimizar riscos de corrupção organizacional. Assim, ações de gestão de riscos são trabalhadas pela área de *compliance*, ficando esta responsável por viabilizar atividades como *DueDiligence* que mitigam os riscos nas operações das estatais.

Uma terceira forma de estruturação organizacional pode ser visualizada na Figura 3, na qual o controle interno atua junto com a área de gestão de riscos, enquanto o *compliance* está exercendo sua função em uma área específica.

**Figura 3 - Proposta de organograma com a estrutura de *compliance* em departamento específico**



É pertinente destacar, na Figura 3, que uma das vantagens de o departamento de *compliance* ficar independente é garantir a efetividade das atividades de *DueDiligence*. Além disso, essa forma de estruturação possibilita o aperfeiçoamento das competências de cada departamento e divide responsabilidades, evitando a centralização de todas as rotinas administrativas em apenas uma área.

De forma geral, para que seja realizada a estruturação organizacional dessas áreas, é imprescindível o comprometimento da alta gestão em implantar o controle interno e o *compliance*. Esse comprometimento pode ser materializado por meio de:

- Realização de reuniões de sensibilização com todos os líderes da organização;
- Desenvolvimento de campanhas de divulgação com todos os funcionários;
- Mapeamento dos processos necessários à estruturação de controle interno e *compliance*;
- Treinamento das partes envolvidas;
- Implementação do controle interno e do *compliance*;
- Monitoramento das ações desenvolvidas.

Somente com o engajamento da alta gestão é possível iniciar a estruturação das áreas de controle interno e *compliance* que devem ser consideradas na departamentalização organizacional.

Todavia, não foi identificado um roteiro para implementação dessas áreas nos estudos teóricos e materiais institucionais pesquisados (SILVA, 2014; COELHO, 2016; SILVA, 2016; RODRIGUEZ; CASTRO, 2017). Diante dessa lacuna, foi construída um roteiro para nortear a implantação das áreas de controle interno e *compliance* em empresas estatais no Brasil. Assim, na sequência são apresentados os resultados referentes ao segundo objetivo específico deste trabalho.

## 4.2 Roteiro para implementação das áreas de controle interno e *compliance* em empresas estatais brasileiras

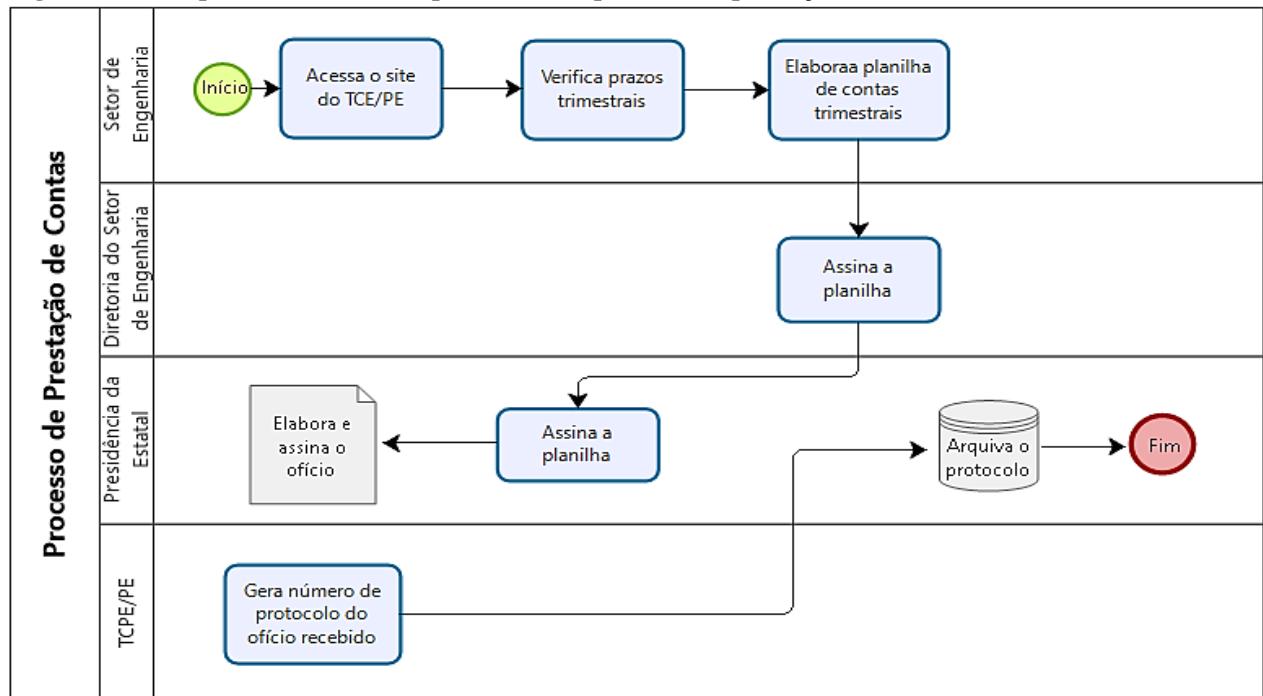
Depois de definida a estrutura organizacional a ser utilizada na estatal, contando com o apoio da alta direção, na sequência deve-se: mapear os processos de cada departamento; elaborar o mapa de riscos das atividades por todos os setores; inserir dados no portal institucional; realizar *DueDiligence*; e monitorar as atividades desenvolvidas. Considerando que o comprometimento da alta direção consiste na Etapa 1 e que a estruturação organizacional constitui a Etapa 2, a seguir segue o detalhamento dos próximos passos:

### ■ Etapa 3 - Mapeamento dos processos

O gestor de cada setor deverá, juntamente com suas equipes, elencar todos os processos que executam, mapeá-los e desenhá-los em forma de fluxograma. Em seguida, esses processos precisam ser encaminhados ao departamento de controle interno para que o mesmo inicie o acompanhamento de prazos, identifique gargalos, sugira melhorias e monitore os processos.

No presente estudo não são mencionados esses processos pois eles são específicos de cada organização. Todavia, para fins de exemplificação, na Figura 4 constam as atividades mapeadas de um processo para uma estatal referente à prestação de contas trimestral de serviços de obras e engenharia do Tribunal de Contas do Estado (TCE) de Pernambuco:

**Figura 4 – Exemplo de atividades mapeadas de um processo de prestação de contas**



Fonte: Elaboração própria (2019) conforme Resolução TC/PE nº 08/2014.

É pertinente ressaltar que atualmente existem *softwares* que auxiliam e aperfeiçoam a modelagem de processos, a exemplo do *Bizagi*. Dessa forma, sugere-se que após mapear as atividades, os departamentos desenhem os processos fazendo uso de recursos tecnológicos que melhoraram a ilustração e compreensão dos mesmos.

Nesse âmbito, destaca-se a importância do BPM, conforme apresentado por Iratani (2015) no tocante ao gerenciamento de processos negócios. Mesmo assim, as empresas não estão imunes aos risco, sendo necessário mapeá-los e monitorá-los, conforme detalhado na etapa subsequente.

**■ Etapa 4 – Elaboração do mapa de riscos das atividades por todos os setores.**

Partindo da compreensão de que risco é o “efeito da incerteza nos objetivos” (ABNT, 2018, p.3), faz-se necessário identificá-los e minimizar as possibilidades de ocorrência. De acordo com o “guia prático de gestão de riscos para a integridade” (BRASIL, 2018), eles podem ser classificados em: **risco inherente**, aquele que uma organização está exposta sem considerar quaisquer ações gerenciais que possam reduzir a probabilidade de sua ocorrência ou seu impacto; ou **risco residual**, aquele apresentado por uma organização após a implementação de ações gerenciais para o seu tratamento.

Após definir o tipo de risco, a Estatal deve mensurá-lo, analisando a sua probabilidade de ocorrência *versus* o possível impacto que pode apresentar. Essa mensuração pode basear-se nos índices do Quadro 1:

**Quadro 1 – Grau de Probabilidade x Impacto de Riscos**

PROBABILIDADE	IMPACTO
1 – <b>Muito Baixa</b> : baixíssima probabilidade de o evento ocorrer.	1 – <b>Muito baixo</b> : consequências insignificantes caso o evento ocorra.
2 – <b>Baixa</b> : o evento ocorre raramente.	2 – <b>Baixo</b> : consequências menores em processos e atividades secundários.
3 – <b>Média</b> : o evento já ocorreu algumas vezes e pode voltar a ocorrer.	3 – <b>Médio</b> : consequências relevantes em processos e atividades secundários ou consequências menores em processos e atividades prioritárias.
4 – <b>Alta</b> : o evento já ocorreu repetidas vezes e provavelmente voltará a ocorrer muitas vezes.	4 – <b>Alto</b> : consequências relevantes em processos e atividades prioritárias.

Fonte: Adaptado de Brasil (2018, p. 32)

Para tanto, os gestores devem listar as atividades e, juntamente com a equipe envolvida, baseados em suas experiências, atribuir uma pontuação considerando os graus de probabilidade e impacto. Esse cruzamento de dados culminará no desenho do mapa de riscos, possibilitando identificar se o risco é baixo, moderado, elevado ou extremo, conforme ilustrado no Quadro 2:

**Quadro 2 – Mapa de Riscos**

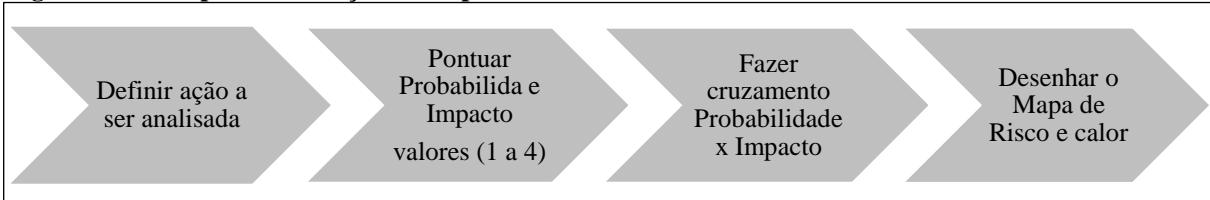
Impacto → ↓ Probabilidade	Muito Baixo	Baixo	Médio	Alto
	Risco Moderado (4x1 = 4)	Risco Elevado (4x2 = 8)	Risco Elevado (4x3 = 12)	Risco Extremo (4x4 = 16)
<b>Alta</b>	Risco Baixo (3x1 = 3)	Risco Moderado (3x2 = 6)	Risco Elevado (3x3 = 9)	Risco Elevado (4x3 = 12)
<b>Média</b>	Risco Baixo (2x1 = 2)	Risco Moderado (2x2 = 4)	Risco Moderado (2x3 = 6)	Risco Elevado (2x4 = 8)
<b>Baixa</b>				

<b>Muito baixa</b>	Risco Baixo (1x1 = 1)	Risco Baixo (1x2 = 2)	Risco Baixo (1x3 = 3)	Risco Moderado (1x4 = 4)
--------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	-----------------------------

Fonte: Brasil (2018, p. 33)

Para o gestor identificar o tipo de risco, deverá definir valores para o grau de probabilidade e impacto, seguindo a graduação de 1 a 4 ilustrada na Figura 5. O resultado desse cruzamento (as multiplicações) possibilitará a visualização do mapa de risco, no qual também será observado o mapa de calor, cuja intensidade das cores ilustra a gravidade do risco. Para tanto, sugere-se seguir o passo-a-passo apresentado na Figura 5:

**Figura 5 – Fases para elaboração do mapa de risco e de calor**



Fonte: Elaboração própria (2019)

Para concluir a análise de riscos faz-se necessário realizar o tratamento, o qual compreende medidas adotadas para modificar o estado do risco. Segundo o guia prático de gestão de riscos para a integridade (BRASIL, 2018, p.41), o tratamento dos ricos podem ser de quatro tipos:

I - Aceitar: a entidade decide não atuar em relação ao risco. A sua probabilidade e impacto são tão baixos que não justificam a criação de controles para mitigação, ou os controles existentes já resguardam boa parte de suas consequências. É geralmente uma ação escolhida para riscos com baixo impacto e probabilidade;

II - Transferir: o risco possui probabilidade e impacto tão altos que a organização não pode suportar e decide transferi-los a outra entidade. Por exemplo, um órgão público decide contratar um seguro de acidentes para certos empregados que exercem atividades muito perigosas – ele transfere o seu risco de sinistro para uma outra entidade;

III - Mitigar: o órgão/entidade decide atuar para reduzir a probabilidade e/ou impacto do risco, tornando-o menor ou mesmo removendo-o da lista dos principais riscos;

IV - Evitar: envolve alterar o processo visando a evitar a ocorrência do risco. Por exemplo, um órgão pode decidir evitar o oferecimento de determinado serviço por envolver riscos de alto impacto e probabilidade.

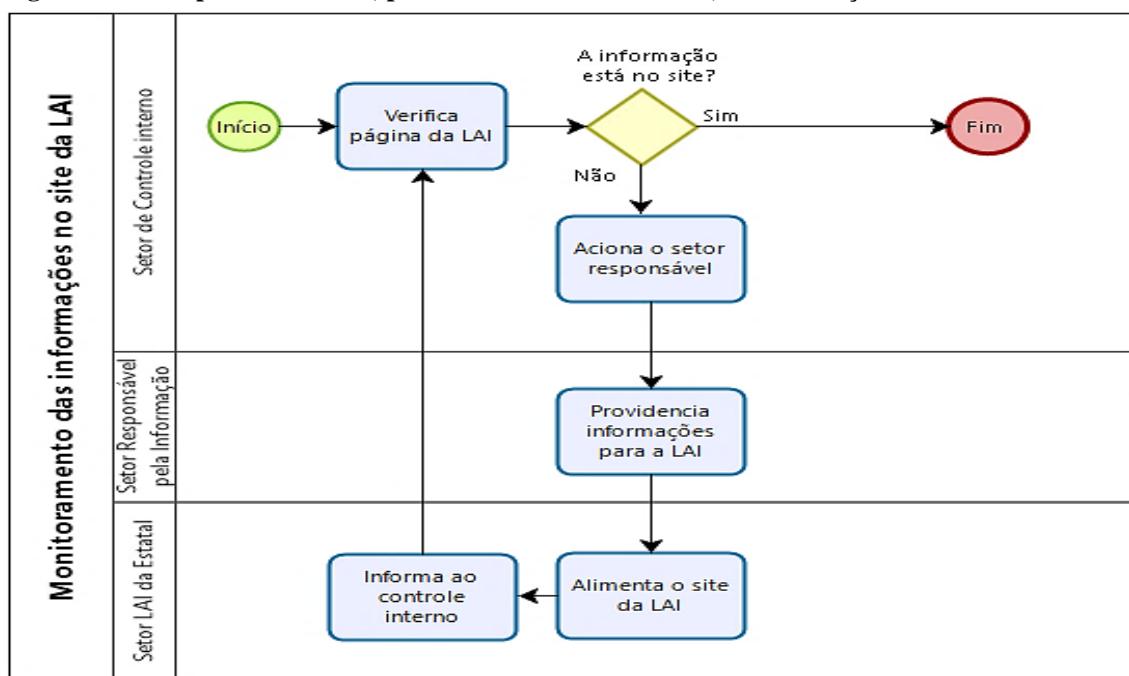
A partir da análise do mapa de risco, o gestor estará subsidiado de informações para tomada de decisão mais assertiva. Em seguida, deve-se alimentar o portal institucional de forma a atender o que exige a Lei de Acesso à Informação, garantido a transparência conforme detalhado na próxima etapa.

#### ■ Etapa 5 – Inserir dados no Portal Institucional

A Lei n. 12.527/2011, “Lei de Acesso à Informação” (LAI), trouxe a obrigatoriedade para o administrador público de dar transparéncia aos seus processos de gestão. Assim ficam obrigados, tanto a administração direta quanto a indireta, a alimentar seus próprios portais de informação e/ou as páginas oficiais de seus estados. Isso se faz necessário para dar publicidade às informações de interesse público, independente de solicitação, resguardando o sigilo como exceção, conforme requer a legislação (BRASIL, 2011).

Neste âmbito, segundo o Art. 7º, dentre outros itens, a administração deverá prestar informações referentes “ao resultado de inspeções, auditorias, prestações e tomadas de contas realizadas pelos órgãos de controle interno e externo, incluindo prestações de contas relativas a exercícios anteriores” (idem, p. 1). Desta forma, cabe ao controle interno monitorar as suas respectivas páginas de acesso à informação para garantir que as mesmas estão sendo alimentadas de forma adequada, seguindo as fases indicadas na Figura 6:

**Figura 6 – Fases para monitorar, por meio do controle interno, as informações conforme a LAI**



Fonte: Elaboração própria (2019) inspirada na Lei nº 12.527/11 - “Lei Acesso à Informação”

É pertinente salientar que não é responsabilidade da área de controle interno alimentar a página, sendo uma atribuição das autoridades delegadas pelo dirigente máximo do órgão. Por sua vez, cabe ao controle interno a função de monitoramento a fim de acionar os responsáveis do órgão acerca do não cumprimento da alimentação da página. Além das atividades realizadas pelo controle interno, a área de *compliance* é responsável pela realização de uma “varredura” prévia das empresas fornecedoras da Estatal. Trata-se da realização do processo de *DueDiligence*, conforme detalhado na etapa seguinte.

#### ▪ Etapa 6 – Realizar *DueDiligence*

Este processo, específico da área de *compliance*, consiste na realização de uma checagem de todos os fornecedores ou possíveis fornecedores da estatal, no sentido de fazer uma busca nas esferas contábil, fiscal, jurídica, administrativa e trabalhista para identificar a idoneidade das empresas. Isso se faz necessário visando analisar uma oportunidade de negócio e garantir o cumprimento dos contratos, minimizando os riscos da negociação e resguardando a estatal de ações dos órgãos de controles externos. As atividades de *DueDiligence* devem ser realizadas por uma equipe multidisciplinar de suporte ao *compliance*, para que cada área averiguada seja devidamente atendida por uma pessoa capacitada. Neste âmbito, foram elencadas no Quadro 3 algumas informações que devem compor o *DueDiligence*:

**Quadro 3 – Itens para serem verificados durante a realização do processo de DueDiligence**

<b>Sobre a organização:</b>	<b>Informações Financeiras</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estatuto Social da empresa com suas alterações;</li> <li>▪ Organograma da empresa;</li> <li>▪ Lista de acionistas e número de ações que cada um possui;</li> <li>▪ Relação dos estados em que a empresa faz negócios, bem como relatórios anuais dos últimos três anos;</li> <li>▪ Relação de todos os locais em que a empresa possui propriedades, mantém empregados ou conduz negócios;</li> <li>▪ Certificado de Idoneidade (<i>Certificate of Good Standing</i>);</li> <li>▪ Minutas do Conselho Administrativo;</li> <li>▪ Registro da empresa; e</li> <li>▪ Registro da bolsa de valores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Relatórios financeiros dos últimos três anos auditados, juntamente com relatórios do auditor;</li> <li>▪ Relatórios de auditoria contábil e auditoria financeira;</li> <li>▪ Planejamento estratégico, orçamento de capital e projeções financeiras para os próximos 5 anos;</li> <li>▪ Cronograma de contas a pagar;</li> <li>▪ Cronograma de contas a receber;</li> <li>▪ Relação de inventário;</li> <li>▪ Descrição dos métodos de depreciação e amortização, bem como mudanças nos métodos contábeis nos últimos cinco anos;</li> <li>▪ Análise de despesas fixas e variáveis; e</li> <li>▪ Descrição dos procedimentos de controle interno da empresa.</li> </ul>
<b>Impostos</b>	<b>Ativos Físicos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Declaração de imposto federal, estadual e municipal nos últimos três anos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Relação de ativos fixos e suas localizações;</li> <li>▪ Lista de arrendamento de equipamentos; e</li> <li>▪ Relação de compra e venda de equipamentos nos últimos três anos.</li> </ul>
<b>Contratos</b>	<b>Propriedade Intelectual</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contratos de vendas, distribuição, licenciamento, fabricação ou franquia;</li> <li>▪ Contratos de fornecimento ou de compra;</li> <li>▪ Joint venture ou acordos de parceria;</li> <li>▪ Contratos com entidades governamentais; e</li> <li>▪ Contratos de garantias de produtos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Patentes;</li> <li>▪ Marcas registradas (e não registradas);</li> <li>▪ Direito autoral;</li> <li>▪ Projetos registrados;</li> <li>▪ Nomes comerciais; e</li> <li>▪ Logotipos.</li> </ul>
<b>Linhos de produtos ou serviços</b>	<b>Licenças</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Relação e descrição de todos os produtos ou serviços existentes e produtos ou serviços em desenvolvimento;</li> <li>▪ Resumo dos resultados de todos os testes, avaliações, estudos, pesquisas e outros dados sobre produtos ou serviços existentes e produtos ou serviços em desenvolvimento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cópias de quaisquer licenças, autorizações ou consentimentos governamentais;</li> <li>▪ Documento relacionados a quaisquer processos de agência reguladora;</li> <li>▪ Auditorias ambientais; e</li> <li>▪ Lista de substâncias perigosas utilizadas nas operações da empresa.</li> </ul>
<b>Imóveis</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Relação dos imóveis da empresa; e cópias de todos os arrendamentos imobiliários, escrituras, hipotecas, aprovações de zoneamento, variações ou permissões de uso.</li> </ul>	
<b>Colaboradores e Benefícios</b>	<b>Informações de clientes, fornecedores e concorrentes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lista de funcionários, incluindo cargos, salários atuais e bônus pagos durante os últimos três anos;</li> <li>▪ Todos os contratos de empregados;</li> <li>▪ CV de funcionários-chave;</li> <li>▪ Manual de pessoal da companhia e relação de férias e licenças;</li> <li>▪ Cópias de acordos coletivos de negociação, se houver;</li> <li>▪ Descrição de quaisquer conflitos trabalhistas nos últimos três anos; e</li> <li>▪ Lista e descrição dos benefícios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Relação dos doze maiores clientes da empresa e descrição das vendas nos últimos três anos;</li> <li>▪ Relação de todos os fornecedores;</li> <li>▪ Contrato de fornecimento ou serviço;</li> <li>▪ Relação dos principais clientes perdidos nos últimos dois anos;</li> <li>▪ Relatórios de pesquisa de mercado;</li> <li>▪ Descrição dos principais concorrentes da empresa;</li> <li>▪ Descrição dos gastos com fornecedores;</li> <li>▪ Resumo das principais reclamações de clientes; e</li> <li>▪ Análise de SWOT.</li> </ul>

Fonte: Treasy (2017)

Acerca do *check list* apresentado no Quadro 3, ressalta-se que foram mencionados alguns itens que devem compor o *DueDiligence*. Por sua vez, outras informações deverão ser incorporadas ou não, de acordo com a atividade fim da estatal. Após a realização das atividades de *DueDiligence*, deve-se monitorar todos os processos de controle interno e *compliance* implementados, conforme destacado na etapa seguinte.

#### ■ Etapa 7 - Monitorar os processos de controle interno e *compliance*

Nesta etapa é necessário gerar relatórios para verificar os níveis de progresso dos processos implantados, possibilitando corrigi-los e otimizá-los. Segundo o Art. 6º da Instrução Normativa MP/CGU nº 01/2016), o monitoramento pode ser supervisionado por instâncias da segunda linha de defesa, como: comitês; diretorias ou assessorias específicas para tratar de riscos; controles internos; integridade; e *compliance* (BRASIL,2016). Desta forma, o controle interno da segunda linha de defesa e o *compliance* monitoram o controle interno da primeira linha de defesa trazendo o suporte para a gestão de riscos e garantindo a integridade das estatais.

Diante do exposto, o roteiro apresentado pode nortear a implementação das áreas de controle interno e *compliance* em empresas estatais brasileiras. Em síntese, destaca-se que é possível implantar um setor de controle interno seguindo as etapas de 1 a 5, se este não estiver agregando o *compliance* em sua estrutura (Figura 2). Mas se o *compliance* estiver junto do controle interno (Figura 1) é necessário cumprir as etapas de 1 a 6. Contudo, vale ressaltar que se o *compliance* estiver integrado na estrutura organizacional de forma isolada (Figura 3) será necessário cumprir as etapas 1, 2, 3, 4 e 6 para a sua implantação.

Não se trata de uma metodologia meramente descritiva, visto que a apresentação das possíveis formas de estruturação organizacional, bem como a roteirização das etapas que podem ser seguidas para implementar as áreas de controle interno e *compliance*, são imprescindíveis para que as empresas estatais brasileiras possam ter seus resultados otimizados de forma idônea e transparente, em consonância com a legislação vigente.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do que foi apresentado, este artigo possibilitou ressaltar a importância do controle interno e do *compliance* para empresas estatais brasileiras a fim de que possam garantir a saúde financeira, a transparência e a ética de suas atividades. Além disso, visa acabar com a corrupção, uma vez que há leis que regulamentam a temática em questão.

Nesse âmbito, uma das contribuições desta pesquisa foi, a partir da Lei n. 13.303/2016, apresentar três formas de estruturação organizacional (Figuras 1, 2 e 3) para facilitar os processos de implementação das áreas de controle interno e *compliance* em empresas estatais brasileiras. Para tanto, destaca-se que é preciso adequar a estrutura organizacional às necessidades de cada estatal, de modo a atender à legislação vigente.

Além dos desenhos de possíveis estruturas organizacionais que podem ser utilizadas nas estatais, também foi apresentado um roteiro com os processos necessários à implantação das áreas de controle interno e *compliance*, sendo imprescindível o apoio da alta direção. A partir desse engajamento, as equipes de trabalho podem seguir as etapas sugeridas para implementar as referidas áreas, que sinteticamente são: mapear os processos de cada departamento; elaborar o mapa de riscos das atividades; inserir dados no portal institucional; realizar *DueDiligence*

para garantir efetividade nos contratos e minimizar os riscos de perdas financeiras para a estatal; e monitorar as atividades desenvolvidas.

Assim, o presente estudo contribui empiricamente para a implementação das áreas de controle interno e *compliance* em estatais brasileiras, visto que apresenta, com respaldo na legislação vigente, um roteiro até então não identificado ou mesmo não publicizado para que as empresas otimizem a gestão de seus processos, principalmente, conforme preconiza a Lei n. 13.303/2016.

Como sugestões para estudos posteriores, poderiam ser realizadas pesquisas para mapear e aprofundar o uso de *softwares* gerenciais que facilitem o atendimento à legislação vigente, uma vez que essas ferramentas podem subsidiar a implementação das áreas de controle interno e *compliance* nas empresas.

É pertinente salientar que, como todo processo investigativo apresenta alguma limitação, neste estudo foi a não identificação de pesquisas que detalhassem as etapas para implementação das áreas de controle interno e *compliance* em estatais brasileiras. Por sua vez, esta limitação constituiu a lacuna teórico-empírica que motivou a sua realização, sendo minimizada a partir da fundamentação, especialmente, em gestão de processos.

Por fim, conclui-se que, as informações apresentadas no presente estudo contribuem para que as estatais brasileiras possam adaptar-se às leis, desenvolvendo suas atividades com idoneidade e maior transparência, bem como atraindo mais investimentos e ganhos econômicos. Consequentemente, toda a sociedade é beneficiada com o desenvolvimento de melhores produtos e serviços.

## REFERÊNCIAS

ABNT, Associação Brasileira de Normas Técnicas. **NBR ISO 31000/2018 - Gestão de Riscos**. Disponível em: <https://bit.ly/2D3e2uF>. Acesso em: 17 out. 2019.

**ABPMP.BPM CBOK:** guide to the business process management common body of knowledge. v. 2.0. Brazil: ABPMP International, 2009.

**ABPMP.BPM CBOK:** guide to the business process management common body of knowledge. v. 3.0. Brazil: ABPMP International, 2013.

AMORIM, E. N. C. de.; CARDOZO, M. A.; VICENTE, E. F. Os impactos da implementação de controles internos, auditoria e *compliance* no combate e prevenção à lavagem de dinheiro no Brasil. **Enfoque: Reflexão Contábil**, Paraná, v. 31, n. 3, p. 23-35, set./dez. 2012.

ANDRADE, A. R.; ROSEIRA, C. A informação como elemento de integração entre propósito, processos e pessoas em instituições Brasileira e Portuguesas. **READ**, Porto Alegre, v. 23, n. especial, p. 292-316, dez. 2017.

ARAÚJO, L. C. G. de; GARCIA, A. A.; MARTINES, S. **Gestão de Processos**: melhores resultados e excelência organizacional. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2017.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 6. ed. Lisboa: Edições 70, 2011.

B3. Estrutura de governança e controles internos, 2015. Disponível em: [www.planejamento.gov.br](http://www.planejamento.gov.br). Acesso em: 27 set. 2019.

BRASIL. **Lei n. 12.527/2011.** Regula o Acesso à Informação e dá outras providências, 2011. Disponível em: <https://bit.ly/2CYWDDx>. Acesso em: 04 nov. 2019.

BRASIL. **Decreto n. 8420/2015** - Dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências, 2015. Disponível em: <https://bit.ly/37n2PTG>. Acesso em: 25 jun. 2019.

BRASIL. **Lei n. 13.303 – Lei das Estatais.** 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, 2016a. Disponível em: <https://bit.ly/2yOrkdi>. Acesso em: 25 jun. 2019.

BRASIL. **Portaria Conjunta MP/CGU nº 01/2016.** Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do poder executivo federal, 2016b. Disponível em: <https://bit.ly/2vKgSnM>. Acesso em: 10 set. 2019.

BRASIL. **Guia prático de gestão de riscos para a integridade.** Orientações para a administração pública federal direta, autárquica e fundacional, 2018. Disponível em: <https://bit.ly/2OB4Q62>. Acesso em: 27set. 2019.

BRASIL. **Portaria nº 57/2019 CGU.** Altera a Portaria CGU nº 1.089, de 25 de abril de 2018, que estabelece orientações para que os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional adotem procedimentos para a estruturação, a execução e o monitoramento de seus programas de integridade e dá outras providências, 2019. Disponível em: <https://bit.ly/2JOkVph>. Acesso em: 17 set. 2019.

CELLARD, A. A análise documental. In: POUPART, J. et al. **A pesquisa qualitativa:** enfoques epistemológicos e metodológicos. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 2014. p. 295-316.

COELHO, C. C. B. P. *Compliance* na administração pública: uma necessidade para o Brasil. **RDFG - Revista de Direito da Faculdade Guanambi**, Bahia, v.3, n.1, jul./dez. 2016.

ELETROBRÁS, Centrais Elétricas Brasileiras S. A. **Programa de Integridade (Compliance) Eletrobrás 5 Dimensões**, 2019. Disponível em: <https://bit.ly/2PVFwZa>. Acesso em: 15 out. 2019.

FEBRABAN. **Guia – Boas práticas de compliance:** edição revista e atualizada. 2018. Disponível em: <https://bit.ly/32gS7MJ>. Acesso em 16 nov. 2019.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GOODMAN. **Manual de Compliance e controles internos**, 2016. Disponível em: <https://bit.ly/2m89nD4>. Acesso em: 27 set. 2019.

IRATANI, D. R. et al. Análise sobre os conceitos e práticas de Gestão por Processos: revisão sistemática e bibliometria. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 22, n. 1, p. 164-180, 2015.

MERRIAM, S.; TISDELL, E. J. **Qualitative Research: a guide to design and implementation** (4nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass, 2015.

RODRIGUEZ, K. I. S.; CASTRO, M. G. **Proposta de controles internos e compliance em uma empresa comercial**, 2017. Disponível em: <https://bit.ly/2lKWRIZ>. Acesso em: 13 set. 2019.

SCHMIDT, L. J.; DIEDRICH, H. **Proposta de melhoria no processo de formação de lotes em uma empresa do ramo coureiro**, 2017. Disponível em: <https://bit.ly/2r2y0U6>. Acesso em: 19 set. 2019.

SERPRO, Serviço Federal de Processamento de Dados. **Estrutura Organizacional de combate à corrupção: perguntas e respostas**, 2019. Disponível em: <https://bit.ly/2sBNpLf>. Acesso em: 10 out. 2019.

SILVA, J. L. da. **A contribuição da auditoria com a melhoria contínua de controle interno para minimização de riscos de fraudes nas organizações**, 2014. Disponível em: <https://bit.ly/2QCDWgR>. Acesso em: 25 jun. 2019.

SILVA. W. C. da. **Governança, Gestão de Riscos e Conformidade**: Petrobras e Eletrobrás, antes e depois da Operação Lavajato, 2016. Disponível em: <https://bit.ly/2QDJ5Fi>. Acesso em: 25 jun. 2019.

TEIXEIRA, L. M.D.; AGANETTE, E. C. A gestão documental associada à modelagem de processos de negócios: práticas interdisciplinares na especificação de sistemas de recuperação da informação, **Brazilian Journal of Information Studies – Research Trends**, São Paulo, v. 1, n. 3, p. 33-44, 2019.

TONON, D. H. P. **Compliance e Programa de Integridade de acordo com a legislação anticorrupção brasileira**, 2016. Disponível em: <https://bit.ly/2m0FcgC>. Acesso em: 25 jun. 2019.

TREASY. **Check list compliance**, 2017. Disponível em: <https://bit.ly/2QEwDoQ>. Acesso em: 11 nov. 2019.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.