



RELATÓRIO FINAL

RIO DE JANEIRO
DEZEMBRO DE 2019

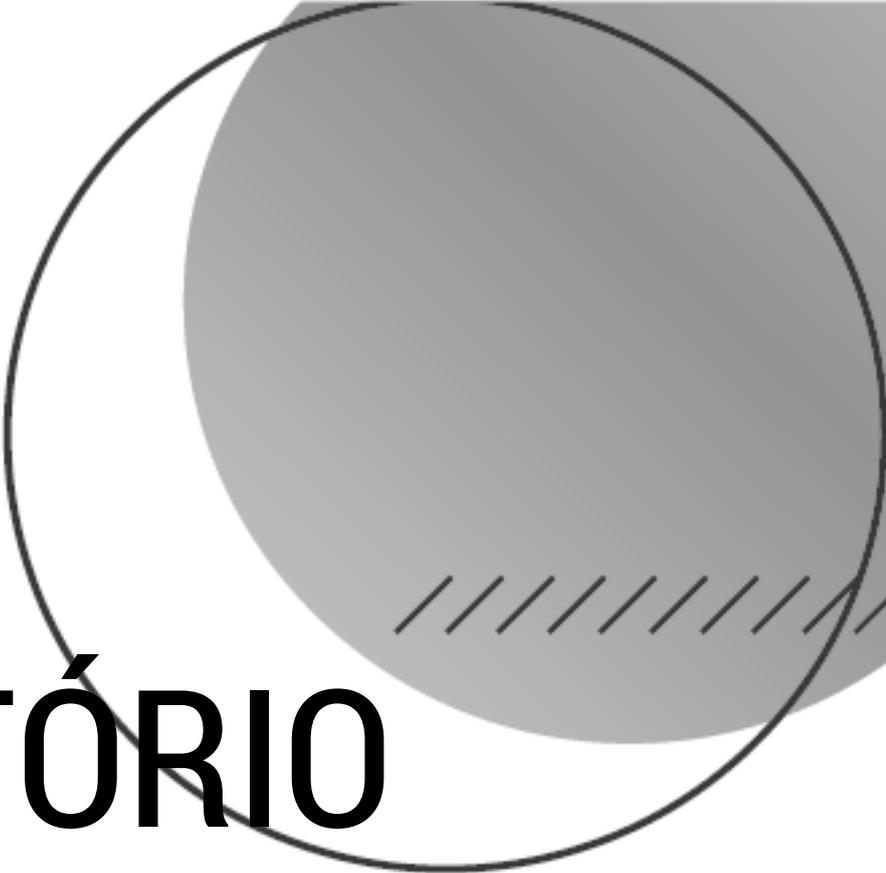


FORÇA-TAREFA DE
CONTROLES INTERNOS E CONFORMIDADE



PORTARIA INPI/PR N° 520,
DE 1° DE NOVEMBRO DE 2019

INPI INSTITUTO
NACIONAL DA
PROPRIEDADE
INDUSTRIAL



RELATÓRIO FINAL

RIO DE JANEIRO
DEZEMBRO DE 2019

FORÇA-TAREFA DE
CONTROLES INTERNOS E CONFORMIDADE



PORTARIA INPI/PR N° 520,
DE 1° DE NOVEMBRO DE 2019

INPI INSTITUTO
NACIONAL DA
PROPRIEDADE
INDUSTRIAL

UNIDADE RESPONSÁVEL PELA ELABORAÇÃO

Coordenação-Geral da Qualidade – CQUAL/DIREX

Colaboração dos Membros da Força-Tarefa de Controles Internos e Conformidade (FT)

MEMBROS PARTICIPANTES DA FT

Adriana Figueiredo Cima

Chefe da Divisão de Gestão da Qualidade, da Coordenação-Geral da Qualidade, matrícula nº SIAPE 2357103 / Membro da FT

Alessandro Bunn Bergamaschi

Coordenador-Geral da Qualidade, matrícula SIAPE nº 1740690 /Dirigente Executivo da FT

Daniele Michel Soares Pinto

Corregedora, matrícula SIAPE nº 1512538 / Membro da FT

Davison Rego Menezes

Ouvidor, matrícula SIAPE nº 2041698 / Membro da FT

Eduardo Tadeu de Aquino Falcão

Chefe da Divisão de Acompanhamento de Gestão, da Auditoria Interna, matrícula SIAPE nº 2040123 / Membro da FT

Fábio Dantas Fassini

Coordenador-Geral de Recursos Humanos, matrícula SIAPE nº 2203981 / Membro da FT

Rafael de Sousa Moreira

Chefe da Divisão de Planejamento e Desempenho, da Coordenação-Geral de Planejamento e Gestão Estratégica, matrícula SIAPE nº 1511465 / Membro da FT

APOIO À FT

Helena Acácio Santini Pereira

Chefe da Divisão de Gestão de Riscos da Coordenação-Geral da Qualidade, matrícula nº SIAPE 1742409.

Tami de Almeida Velloso

Chefe da Divisão de Saúde Ocupacional da Coordenação-Geral de Recursos Humanos, matrícula SIAPE nº 1284600.

Mariana Veras Lopes Pontes

Servidora da Divisão de Planejamento e Desempenho, da Coordenação-Geral de Planejamento e Gestão Estratégica, matrícula SIAPE nº 1569359.

Natália Pacheco Ribeiro

Servidora da Divisão de Gestão da Qualidade, da Coordenação-Geral da Qualidade, matrícula SIAPE nº 2046394.

Pedro Henrique Fernandes Pinto

Servidor da Divisão de Gestão de Riscos, da Coordenação-Geral da Qualidade, matrícula SIAPE nº 1569369

Ricardo Scofield Luar

Chefe da Divisão de Acompanhamento Operacional, da Auditoria Interna, matrícula SIAPE nº 1285432

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Finalidade Básicas do Sistema de Conformidade - Fonte: IBGC	8
Tabela 2 PREVENIR - Fonte: IBGC	9
Tabela 3 DETECTAR - Fonte: IBGC.....	11
Tabela 4 RESPONDER - Fonte: IBGC.....	11
Tabela 5 Entidades em que o <i>Benchmarking</i> foi Aprofundado	28
Tabela 6 Diagnóstico INPI - Principais Fragilidades Identificadas	54

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Visão Holística de <i>Compliance</i> – Fonte: IBGC	8
Figura 2 Modelo das 3 Linhas de Defesa - Fonte: IBGC.....	10
Figura 3 Elementos do Sistema de Conformidade (IBGC)	13
Figura 4 <i>Compliance</i> à Luz da Governança Corporativa” (IBGC).....	15
Figura 5 “Prevenindo com o <i>Compliance</i> para Não Remediar com o Caixa” - Endeavor	15
Figura 6 Sistema de Governança em Órgãos e Entidades da Administração Pública	17
Figura 7 Retirada do Relatório da FT do Programa de Integridade, novembro/2019	27
Figura 8 Estrutura BNDES	30
Figura 9 Estrutura ANP	32
Figura 10 Estrutura DATAPREV	34
Figura 11 Benchmarking: Qualidade nos Escritórios Internacionais de PI	44
Figura 12 Estrutura CQUAL - Reg. Interno INPI 2013.....	45
Figura 13 Estrutura Organizacional do INPI - a partir de 22/09/2016.....	46
Figura 14 Estrutura atual da CQUAL.....	46
Figura 15 Sistema de Governança no INPI Vigente até 11/04/2019.....	50
Figura 16 Avaliação iGovPub - Perfil INPI	50
Figura 17 Matriz de Direcionadores de Estrutura Organizacional para o INPI	55



SUMÁRIO

1.	APRESENTAÇÃO E OBJETIVOS DA FORÇA-TAREFA	2
2.	SUMÁRIO EXECUTIVO	3
3.	REFERENCIAL TEÓRICO	4
3.1.	Histórico	4
3.2.	Governança, Conformidade e Controles Internos nas Organizações Privadas	7
3.3.	Governança, Conformidade e Controles Internos na Administração Pública	16
4.	CONCEITOS E DEFINIÇÕES	23
5.	BENCHMARKING COM ENTIDADES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	26
6.	DIAGNÓSTICO DO INPI	37
6.1.	Instâncias de Governança	37
6.1.1.	Auditoria Interna – AUDIT	37
6.1.2.	Corregedoria – COGER	38
6.1.3.	Ouvidoria – OUVID	39
6.1.4.	Comissão de Ética – CE/INPI	41
6.1.5.	Comitês	42
6.2.	Qualidade	42
6.3.	Riscos e Controles Internos	47
6.4.	Áreas Operacionais	49
6.5.	Situação Atual do INPI	49
7.	RECOMENDAÇÕES PARA O INPI	55
8.	ANEXOS	62
	ANEXO A – Finalidades Básicas do Sistema de Conformidade e Evidências (IBGC)	62
	ANEXO B – Regimento Interno da CQUAL Estrutura de Criação (2010)	67
	ANEXO C – Regimento Interno do INPI (Portaria MDIC nº 11, de 27/01/2017)	68



1. APRESENTAÇÃO E OBJETIVOS DA FORÇA-TAREFA

A Força-Tarefa foi designada pela Presidência do Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI)¹, por meio da Portaria/INPI/PR N° 520, DE 01 DE NOVEMBRO DE 2019, com o objetivo de **avaliar e propor melhorias no processo de controles internos e conformidade, e sua estrutura, no Instituto.**

Diante do escopo estabelecido pelo ato que instituiu esta Força-tarefa, foram estabelecidas as seguintes metas a serem cumpridas e apresentadas neste relatório :

- a) realizar um diagnóstico sobre o estado atual no INPI de processos e estruturas de controles internos e conformidade;
- b) realizar *benchmarking* sobre os processos e estruturas de controles internos e conformidade; e
- c) propor recomendações de melhorias na estrutura de governança do INPI.

¹ O INPI foi criado pela Lei no 5.648, de 11 de dezembro de 1970, e instituído como autarquia federal, subordinado ao antigo Ministério da Indústria e Comércio, conforme exposto no Art. 1o da supracitada Lei. Foi estabelecido como sua finalidade principal “executar, no âmbito nacional, as normas que regulam a propriedade industrial, tendo em vista sua função social, econômica, jurídica e técnica, bem como pronunciar-se quanto à conveniência de assinatura, ratificação e denúncia de convenções, tratados, convênios e acordos sobre propriedade industrial”.

2. SUMÁRIO EXECUTIVO

O presente relatório apresenta inicialmente um histórico sobre a criação do conceito de controle interno, conformidade e aspectos da governança, tanto corporativa como pública, além de citar como referenciais teóricos importantes fontes de literatura, padrões internacionais e órgãos de controle da Administração Pública brasileira.

Na sequência, com base nos principais conceitos identificados, a FT estabelece os conceitos e definições a serem adotados pelo INPI sobre Conformidade (*Compliance*), Controle Interno e Governança que deverão servir como orientação ao corpo diretivo, objetivando a harmonização e padronização dos conceitos.

No capítulo 5 são apresentados os resultados do *Benchmarking* a respeito das práticas adotadas em alguns órgãos da Administração Pública, em especial aos vinculados ao Ministério da Economia. No capítulo seguinte é realizado o diagnóstico da situação atual do INPI a respeito das suas instâncias de governança, controle interno e conformidade, incluindo seus papéis na organização e um breve histórico sobre suas atuações ao longo dos anos. Neste item foi verificado que a estrutura atual de governança do INPI não se mostra incipiente, o que é corroborado com os resultados apresentados no Levantamento de Governança e Gestão Públicas realizado pelo TCU para o exercício 2018.

Por fim, após o estudo realizado e como resultado das discussões ocorridas durante as reuniões e encontros entre os membros da FT, tendo como referência principal os princípios e diretrizes de governança pública, os conceitos advindos de referenciais teóricos e as melhores práticas, são realizadas no Capítulo 7 as recomendações finais ao Presidente do INPI, com destaque para estruturação de 5 Comitês como condição mínima para a melhoria da Governança e bem como a adequação da estrutura responsável pela segunda camada de controle.



3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1. Histórico

Em 1949, foi escrita a primeira declaração formal sobre controles internos pelo Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA), estabelecendo que “o Controle Interno compreende o plano da organização e o conjunto ordenado de métodos e medidas adotados pela empresa, para salvaguardar seu patrimônio, conferir exatidão e fidedignidade dos dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar obediência às diretrizes traçadas pela administração da companhia”.²

Em 1958, a AICPA subdivide o sistema de controles internos em contábeis e administrativos, reconhecendo que um sistema de controles internos iria além de assuntos relativos às atividades financeiras ou contábeis.³

A partir dos anos 90, o termo *Compliance* passou a ser adotado como princípio (sobretudo em instituições bancárias), significando “agir em sintonia com as regras”, sendo apenas sinônimo de adequação jurídica.⁴ Em 1992, a gestão de riscos ganhou destaque com a publicação do guia *Internal Control – Integrated Framework*, pelo COSO⁵, com critérios práticos para o estabelecimento de controles internos e para avaliação de sua efetividade nas organizações. O papel dos controles internos foi ampliado e entendido enquanto instrumento de gerenciamento de riscos indispensável à governança corporativa⁶.

De acordo com os novos entendimentos, os controles seriam estabelecidos por uma organização para mitigar seus riscos. O foco voltou-se, então, para a identificação dos riscos que causam impacto nos objetivos da organização, e para avaliação da forma como os gestores atuavam para minimizar esses riscos, por meio de controles internos.⁷

² <http://archives.cpajournal.com/2002/1202/features/f123402.htm>

³ <http://archives.cpajournal.com/2002/1202/features/f123402.htm>

⁴ <https://endeavor.org.br/pessoas/compliance/> - “Prevenindo com o Compliance para não remediar com o caixa” - Atualizado em 26 de abril, 2017 - Acessado em 25 de dezembro de 2019.

⁵ <https://www.coso.org/Pages/aboutus.aspx> - A Comissão foi criada em 1985 e patrocinada conjuntamente por cinco grandes associações profissionais sediadas nos Estados Unidos: a Associação Americana de Contadores (AAA), o Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA), o Executivos Financeiros Internacionais (FEI), o Instituto de Auditores Internos (IIA) e a Associação Nacional de Contadores (agora Instituto de Contadores Gerenciais [IMA]). Totalmente independente de cada uma das organizações patrocinadoras, a Comissão incluía representantes da indústria, contabilidade pública, empresas de investimento e da Bolsa de Valores de Nova York.

⁶ “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.” - <https://www.ibgc.org.br/conhecimento/governanca-corporativa>.

⁷ Documento “Metodologia de Gestão de Riscos” da Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP).

Cumprir notar que em 2004 foi publicado o modelo *Enterprise Risk Management – Integrated Framework* (Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada), também conhecida como COSO II ou COSO ER. Essa obra ampliou o alcance dos controles internos, oferecendo um enfoque mais vigoroso e extensivo ao tema, agregando técnicas de gerenciamento integrado de riscos

A tendência mundial de adoção de modelos de controles internos, utilizando a estrutura do gerenciamento de riscos, foi seguida por administrações públicas de vários países, que desenvolveram modelos como o Cadbury, no Reino Unido; o CoCo., no Canadá; o Standard AZ/NZS 4360-1999, na Austrália/Nova Zelândia e o King Report, na África do Sul.⁸

Contudo, tal mudança de mentalidade e postura não se tornou necessária apenas no ambiente bancário. Crises, ameaças cibernéticas, grandes escândalos decorrentes de fraudes e corrupção, bem como inovações disruptivas, vêm forçando todas as organizações a ampliar o foco da governança. Além dos comitês mais altos da administração, dos presidentes e diretores, exigiu-se maior cuidado de todos os agentes de governança no processo de tomada de decisão e na ampliação da capacidade de avaliação, fundamentação, julgamento e deliberação ética.⁹

Os custos de “não conformidade” (não estar em *compliance*) são enormes, não só pelos encargos substanciais com eventuais inquéritos e processos administrativos ou judiciais, mas também pelos reflexos do envolvimento em escândalos, que expõem a reputação das organizações.¹⁰ Com o tempo percebeu-se que era impossível implementar procedimentos de conformidade sem conhecimento pleno dos processos internos, metodologias de trabalho, políticas, estratégias de gestão de pessoas, técnicas de melhoria contínua, técnicas contábeis, etc.

No âmbito da ISO (International Organization for Standardization) foi lançada em 2009 a norma ABNT NBR ISO 31000:2009 Gestão de Riscos – Princípios e Diretrizes, com o objetivo de disseminar princípios e diretrizes para gestão de riscos, aplicáveis a organizações de todo tipo e tamanho, independentemente do setor de atuação. Essa norma foi atualizada e substituída pela versão de 2018 (ABNT NBR ISO 31000:2018) que, em síntese, destaca o papel de liderança que a alta gerência deve desempenhar para garantir que a gestão de riscos seja totalmente integrada em todos os níveis da organização.

Em 2014 foi lançada a ISO 19600, que contém diretrizes sobre sistemas de gestão da conformidade (*compliance*); contudo, tal norma não é certificável, fornecendo apenas orientações com exemplos para as empresas que desejam implementar ou revisar um sistema de conformidade.

⁸ Documento “Metodologia de Gestão de Riscos” da Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP).

⁹ IBGC - Segundo o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, agentes de governança são “indivíduos e órgãos envolvidos no sistema de governança, tais como: sócios, administradores, conselheiros fiscais, auditores, conselho de administração, conselho fiscal etc”.

¹⁰ Documento “Compliance à Luz da Governança Corporativa” do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC)

Já a ISO 37001:2016, também conhecida como norma anticorrupção ou antissuborno, é a norma internacional certificável que fornece os requisitos e a devida orientação para estabelecer, implantar, manter e aperfeiçoar um sistema de gestão anticorrupção.¹¹

No Brasil, as instituições financeiras foram as primeiras a iniciar um ciclo de mudanças radicais, com reestruturações estratégicas, organizacionais e tecnológicas para construir uma imagem forte perante clientes e fornecedores, pois com a abertura comercial incrementada nos anos 90, os órgãos reguladores brasileiros buscaram implementar novas regras de segurança para essas instituições e regulamentar o mercado interno em aderência às regras internacionais.

Com a Resolução nº 2.554/98 emitida pelo Conselho Monetário Nacional, a “Função de *Compliance*” foi integrada aos demais pilares de governança das instituições financeiras para assegurar o cumprimento de normas e procedimentos e, principalmente, preservar a imagem das instituições perante o mercado.

Atualmente, existem no Brasil iniciativas de melhorias da governança tanto no setor público, quanto no privado, que se complementam, como cita o Tribunal de Contas da União (TCU) no documento “Referencial Básico de Governança” de 2014.

No intuito de atender a uma expectativa do governo e da sociedade de maior controle e conformidade, diversos instrumentos de governança vêm surgindo. Segundo o Tribunal de Contas da União (TCU), estudos de diversas instituições¹² avaliaram as condições necessárias à boa governança e concordaram que, para melhor atender aos interesses da sociedade, “é importante garantir o comportamento ético, íntegro, responsável, comprometido e transparente da liderança; controlar a corrupção; implementar efetivamente um Código de Conduta e de valores éticos; observar e garantir a aderência das organizações às regulamentações, códigos, normas e padrões; garantir a transparência e a efetividade das comunicações; balancear interesses e envolver efetivamente os stakeholders (cidadãos, usuários de serviços, acionistas, iniciativa privada).”

Nos últimos anos, muitas iniciativas e entidades da Administração Pública brasileira dedicaram-se a abordar a governança sob diferentes pontos de vista. Destacam-se a Lei n. 12.846/2013 (“Lei Anticorrupção”), o Decreto n. 8.420/2015 (que regulamenta a Lei n. 12.846/2013), a Lei n. 13.303/2016 (“Lei das Estatais”), as diretrizes sobre o Programa de Integridade, estabelecidas pelo Decreto nº 8.420 do Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União, entre outras.

¹¹ Apresentação do Inmetro – “Organismos-certificação-e-verificação-GEE.ppt”

¹² Instituições: The Chartered Institute of Public Finance and Accountancy (CIPFA), Office of Public Management Ltd (OPM), International Federation of Accountants (IFAC), Independent Commission for Good Governance in Public Services (ICGGPS), Banco Mundial e Institute of Internal Auditors (IIA).

No âmbito do Poder Executivo Federal brasileiro, a Instrução Normativa MP/CGU nº 01 de 10/05/2016, é o marco regulatório que determina que seus órgãos adotem uma série de medidas para sistematização de práticas relacionadas à gestão de riscos, controles internos, conformidade e governança, na qual são apresentados os conceitos, princípios, objetivos e responsabilidades relacionados a esses temas.

Na sequência, foi editado o Decreto nº 9.203 de 22 de novembro de 2017, que dispõe sobre a política de governança da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. Em abril de 2018, a Controladoria-Geral da União (CGU) publicou a Portaria nº 1.089, de 25 de abril de 2018, que regulamentou o art. 20 do Decreto nº 9.203/2017, estabelecendo procedimentos para estruturação, execução e monitoramento de programas de integridade em órgãos e entidades do Governo Federal.

3.2. Governança, Conformidade e Controles Internos nas Organizações Privadas¹³

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) refere-se ao sistema que trata dos controles internos, gestão de riscos e governança como “**Sistema de Compliance**”, que aqui se traduz livremente por “Sistema de Conformidade”. O IBGC propõe uma visão holística do “Sistema de Conformidade”, que contempla a integração entre a identidade da organização, os agentes de governança e os demais elementos da conformidade que permeiam toda a organização.

Para o IBGC é imprescindível o Tom da Liderança, o Tom que vem do topo (“*tone of the top*”), consubstanciado no comprometimento e apoio da administração como condição indispensável e permanente para a criação e o funcionamento de um sistema de controles internos, buscando fomentar uma cultura ética e uma conduta de respeito aos valores e à legislação.

A base de tal sistema consiste em crer que a alta gestão da entidade (presidente, diretores e demais gestores), por ocuparem funções de destaque em relação aos demais servidores e colaboradores, precisam dar exemplos positivos. O comprometimento da administração pode ser demonstrado em ações como:

- manifestação verbal em ocasiões de contato com seus subordinados, em treinamentos, na emissão de relatórios, entre outros;
- incentivo ao envolvimento e ao apoio de colaboradores e terceiros à implementação das várias ações do sistema de conformidade; liderança pelo exemplo, com atuação ética no dia a dia; e
- demonstração de conhecimento por meio de ações definidas no sistema de conformidade e incentivo à adoção de boas práticas.

¹³ Documento “Compliance à Luz da Governança Corporativa” do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC)



Figura 1 Visão Holística de *Compliance* – Fonte: IBGC

O IBGC define que o Sistema de Conformidade é composto por um conjunto de elementos que atendem a três finalidades básicas: **prevenir, detectar e responder**.

Finalidades Básicas	Elementos
PREVENIR	a) Avaliação de Riscos b) Políticas e Procedimentos c) Estrutura d) Comunicação e Treinamento
DETECTAR	a) Monitoramento b) Canais de denúncias
RESPONDER	a) Investigação, medidas disciplinares e remediação b) Reporte

Tabela 1 Finalidade Básicas do Sistema de Conformidade - Fonte: IBGC

As tabelas a seguir contêm mais detalhes sobre cada uma das finalidades e os elementos que as compõem.

PREVENIR		
a)	Avaliação de Riscos	<ul style="list-style-type: none"> · Ter um processo amplo e contínuo de identificação de riscos. · Ter conhecimento dos processos e das áreas mais sensíveis · Realizar inventário regulatório · Realizar e atualizar mapa de riscos de conformidade
b)	Políticas e Procedimentos	<ul style="list-style-type: none"> · Ter Código de Conduta · Ter Política de Conformidade · Ter Políticas com regras para situações específicas · Ter procedimentos consistentes e atualizados frequentemente para capturar mudanças regulatórias e tratar riscos relevantes
c)	Estrutura	<ul style="list-style-type: none"> · Implementar modelo das Três Linhas de Defesa · Função específica para Conformidade dotada de autonomia, independência e recursos
d)	Comunicação e Treinamento	<ul style="list-style-type: none"> · Ter Políticas claras e difundidas · Educar e conscientizar toda a cadeia de valor da organização em relação às políticas · Treinar todos periodicamente, inclusive diretores, sobre os aspectos práticos das orientações e políticas visando o engajamento de todos

Tabela 2 PREVENIR - Fonte: IBGC

No escopo de **prevenção**, um inventário regulatório ajuda a organização a identificar suas vulnerabilidades e as áreas mais suscetíveis a desvios, fraudes e corrupção. Isso confere oportunidade de atuação preventiva e direcionada no gerenciamento de riscos

As **políticas** dependem da realidade e das características de cada organização. Alguns dos principais temas abordados são corrupção, lavagem de dinheiro, compras e contratações, alçadas, remuneração, comunicação, transações com partes relacionadas, relacionamento com o clientes, segurança da informação, conflitos de interesse, brindes e presentes, investigação de desvios, consequências (por desobediência ao Código de Conduta), entre outros.

O modelo de **Três Linhas de Defesa** foi concebido pelo IIA (*The Institute of Internal Auditors*), propondo uma estrutura organizacional que integra e harmoniza processos e pessoas no sistema de conformidade **no âmbito da gestão de riscos**, atribuindo responsabilidades essenciais para cada um dos atores. Os gestores operacionais, responsáveis pelas áreas de negócios, constituem a primeira linha de defesa. Já as funções de conformidade, de gestão de riscos, de qualidade, de conformidade contábil – além de outras – formam a segunda linha de defesa, enquanto a auditoria interna, por sua função de assecuração independente, representa a terceira linha.





Modelo das três linhas de defesa



Fonte: IIA, *Declaração de Posicionamento do IIA: As Três Linhas de Defesa no Gerenciamento Eficaz de Riscos e Controles*, 2013.

Figura 2 Modelo das 3 Linhas de Defesa - Fonte: IBGC

Observa-se que a Alta Administração e órgãos de governança (ex: conselhos de administração ou órgão equivalente) não estão relacionados entre as 3 (três) linhas. No entanto, tais entes são as principais partes interessadas e em melhor posição para ajudar que o sistema de controles internos seja efetivo na organização.¹⁴

É imprescindível que membros da alta administração participem dos treinamentos não só para conferir legitimidade ao processo, como também para sua própria conscientização. As regras não terão efetividade se as pessoas não souberem como e quando aplicá-las.

O IBGC recomenda que haja treinamentos específicos para as atividades mais expostas a riscos de conformidade, e que a organização deve assegurar a participação de todos nos treinamentos, podendo, inclusive, torná-los obrigatórios em alguns casos.

¹⁴ Documento "Declaração de Posicionamento do IIA: As Três Linhas de Defesa no gerenciamento eficaz de riscos e controles".

DETECTAR		
a)	Monitoramento	<ul style="list-style-type: none"> · Avaliação da adequação das políticas e procedimentos e procedimentos instituídos · Identificação de desvios tanto no público interno, quanto em parceiros · Submeter as políticas e procedimentos de conformidade a um processo de avaliação independente · Ter um processo de remediação de falhas.
b)	Canais de Denúncias	<ul style="list-style-type: none"> · Ter Canais de denúncia bem estruturados · Garantir anonimato, o sigilo e a confidencialidade · Dar resposta/retorno ao denunciante

Tabela 3 DETECTAR - Fonte: IBGC

Já no escopo de **detecção**, caso sejam identificadas deficiências no sistema de conformidade, o plano de remediação deverá ser proposto com definição de (i) ações concretas para correções e melhorias necessárias para evitar a repetição dos problemas e tornar as políticas e os controles mais efetivos, (ii) responsáveis pela implementação, e (iii) prazos estimados para conclusão da ação concreta.

Para aumentar as chances de tomar ciência de irregularidades, um sistema de conformidade bem estruturado deve contar com canais para receber denúncias. Assim como o comitê de conduta, os canais de denúncias são um complemento essencial ao Código de Conduta para detectar eventuais desvios.

RESPONDER		
a)	Investigação, medidas disciplinares e remediação	<ul style="list-style-type: none"> · Estabelecer uma política de investigação interna de irregularidades · Realizar investigações por equipes independentes e habilitadas, sob a liderança do comitê de conduta · Realizar apuração com foco na identificação de causas-raízes e vulnerabilidades do sistema, prevendo tratamento equitativo para os investigados. · Tomar providências em resposta aos incidentes · Assegurar que dosimetria é independente do nível hierárquico dos envolvidos
b)	Reporte	<ul style="list-style-type: none"> · Monitorar o sistema de conformidade por meio de indicadores chave · Realizar reporte periódico para a alta administração · Ter infraestrutura de TI que permita identificar, medir e reportar os riscos de toda a organização; · Ter formalização de canais de comunicação interna com o conselho, comitês, diretorias e gerências

Tabela 4 RESPONDER - Fonte: IBGC

Com relação à **resposta**, dependendo do porte da organização e do assunto, pode ser formada uma comissão específica de investigação.

É de extrema importância que a administração determine ações em resposta aos incidentes, pois a falta de providências cabíveis – ou mesmo a negligência em tomar conhecimento dos fatos – caracteriza falta de comprometimento com a conformidade. A mesma recomendação vale para a média gerência, que deve priorizar o atendimento a políticas e procedimentos de conformidade em suas atividades.

As recomendações feitas com base no resultado de investigações internas podem ser de diversas naturezas, como (i) aplicação de medidas disciplinares e/ou afastamento temporário dos indivíduos envolvidos na ocorrência; (ii) ações de aprimoramento, para evitar a reincidência do problema e ocorrência de novos incidentes; (iii) cessação completa das atividades objeto da investigação; (iv) comunicação espontânea dos fatos às autoridades; e (v) coleta de dados e informações para subsidiar uma colaboração com a administração pública. É lembrado que, antes da aplicação de qualquer sanção, deve-se garantir o respeito aos princípios do contraditório e da ampla defesa.

Segundo o IBGC, são instrumentos para o bom funcionamento do Sistema de Conformidade a existência de uma **Identidade da Organização**, a existência e vivência de um **Código de Conduta**, a elaboração de um **Plano Estratégico com Gerenciamento de Riscos** e a implementação de **Políticas** que direcionem o cumprimento de objetivos da organização.

Identidade da Organização - é uma combinação entre seu propósito (razão de ser), sua missão, sua visão (aonde quer chegar), seus valores e princípios – o que é importante para ela e a forma como são tomadas as decisões. “As principais decisões devem ser adequadamente fundamentadas, registradas e passíveis de verificação pelas devidas partes interessadas”. A construção de uma organização íntegra – coerente com sua identidade – implica atitudes e ações que demonstrem uma visão de responsabilidade corporativa que vá muito além da luta contra a corrupção.

Código de Conduta – é a expressão dos princípios éticos e valores da organização, devendo comunicar com clareza diretrizes e orientar a atuação de todos, principalmente em relação a processos críticos de negócios. Representa a formalização das expectativas a respeito do comportamento e da conduta dos sócios, administradores, colaboradores, fornecedores e demais partes interessadas. A coerência de atitudes com as diretrizes estabelecidas pelo Código de Conduta contribui para a integridade da organização. A incoerência, sobretudo dos agentes da governança, enfraquece a identidade e a cultura organizacionais, fragilizando o sistema de governança.

Planejamento Estratégico e Gerenciamento de Riscos - O plano estratégico, proposto pela diretoria a partir de diretrizes definidas pelo conselho de administração e por este aprovado, deve considerar processos e ações concretas e demonstráveis que a organização utiliza para atingir seus objetivos estratégicos. No planejamento estratégico, bem como na tomada de decisão, deve ser considerado o processo de gerenciamento de riscos. Ao ser integrado ao planejamento estratégico, o gerenciamento de riscos se torna um alicerce para o sistema de conformidade. O desafio das organizações é atingir seus objetivos (estratégicos, econômicos, financeiros, sociais, entre outros) praticando sempre a deliberação ética.

Políticas – “As políticas são decisões antecipadas que refletem as intenções e orientações de uma organização.” Elas apresentam um conjunto de regras que auxiliam o direcionamento das atividades e o cumprimento de objetivos da organização. Cabe à gestão a elaboração das políticas, e é responsabilidade do conselho aprová-las e monitorar sua implementação. Políticas consistentes e transparentes criam sólidas bases para relações de confiança com o mercado e para consolidar a credibilidade da organização, contribuindo para seu desempenho e longevidade.

Figura 3 Elementos do Sistema de Conformidade (IBGC)

Conforme observado nos estudos de melhores práticas, o sistema de controles Internos e da conformidade não são responsabilidade de apenas uma pessoa ou área específica, mas sim de todos os agentes de governança em uma entidade¹⁵; ser “conforme” deve ser parte da cultura de uma organização.¹⁶

Segundo IIA, o maior desafio é determinar as funções específicas de controle e coordenar com eficácia e eficiência todos os envolvidos, de forma que não haja “lacunas” em controles, nem duplicações desnecessárias. Responsabilidades claras devem ser definidas para que cada grupo de profissionais entenda os limites de suas responsabilidades e como seus cargos se encaixam na estrutura geral de controle da organização.¹⁷

Função de Conformidade

Em diversos estudos observou-se a descrição de uma função específica para **gestão de riscos, conformidade e controles internos**, chamada em muitos deles como “Função de *Compliance*”, e que aqui se faz referência como Função de Conformidade. Essa função faz parte da segunda linha de defesa para o gerenciamento eficaz de riscos.

¹⁵ Documento “Compliance à Luz da Governança Corporativa” do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC)

¹⁶ Documento “Compliance and the compliance function in banks” - <https://www.bis.org/publ/bcbs113.pdf> - O Comitê de Supervisão Bancária da Basileia (BCBS, sigla de *Basel Committee on Banking Supervision em inglês*) é uma organização que congrega autoridades de supervisão bancária, visando a fortalecer a solidez dos sistemas financeiros.

¹⁷ Documento “Declaração de Posicionamento do IIA: As Três Linhas de Defesa no gerenciamento eficaz de riscos e controles”

A Função de Conformidade não é necessariamente uma estrutura fixa, como uma diretoria ou departamento, como deixa claro o Comitê da Basileia¹⁸ no documento “Conformidade e a função de conformidade em bancos”. Existem diferenças de estrutura de uma organização para outra em função do porte, tipo de instituição, natureza das atividades desenvolvidas, etc.¹⁹

Estudo realizado pela Pricewaterhouse & Coopers em 2006 (*Compliance* em Instituições Financeiras) em empresas privadas apontou que 84% dos responsáveis pela **função de conformidade** nos países analisados se reportam diretamente ao Conselho de Administração ou a um comitê a este subordinado. Os demais 16% se reportam à Presidência, garantindo, assim, a independência da “Função de Conformidade”.²⁰

Do mesmo modo, o IBGC estimula as organizações a organizar uma Função de Conformidade, ou seja, um profissional ou área dedicada a assumir a coordenação do sistema de controles internos, levando sempre em conta o porte da organização, sua maturidade e disponibilidade de recursos. Para o IBGC, as atribuições desses profissionais vão muito além de zelar pelo atendimento a leis e regulamentos. O papel da principal unidade responsável por essa função requer, além de conhecer ferramentas tecnológicas, a capacidade de gerenciar riscos e relacionamentos com partes interessadas internas e externas, incluindo reguladores, provedores de serviços terceirizados, entre outros.

A Função de Conformidade deve ter entre suas atribuições atividades estratégicas e operacionais, considerando que muitas delas podem ser coordenadas com outras áreas que possuam as competências técnicas específicas a cada tema. Por exemplo, o plano de treinamento pode ser desenvolvido em conjunto com a área de recursos humanos, o plano de comunicação pode ser implementado pela área de comunicação, a gestão do sistema da qualidade da entidade deve ser liderado pela área de qualidade, assim como a gestão financeira e contábil deve ser atribuição da área financeira.²¹

¹⁸ Documento “Compliance and the compliance function in banks” - <https://www.bis.org/publ/bcbs113.pdf> - O Comitê de Supervisão Bancária da Basileia (BCBS, sigla de *Basel Committee on Banking Supervision em inglês*) é uma organização que congrega autoridades de supervisão bancária, visando a fortalecer a solidez dos sistemas financeiros.

¹⁹ Documento “funcaodecompliance_09” elaborado pela Associação Brasileira de Bancos Internacionais (ABBI) por meio do Comitê e pela Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN), por meio da Comissão de Compliance

²⁰ Documento “funcaodecompliance_09” elaborado pela Associação Brasileira de Bancos Internacionais (ABBI) por meio do Comitê e pela Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN), por meio da Comissão de Compliance

²¹ Documento “Compliance à Luz da Governança Corporativa” do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC)

⇒ Visando garantir a efetividade do sistema de *compliance*, a função de *compliance*:

- coordena canais de denúncias;
- discute o grau de exposição e evolução dos riscos de *compliance*;
- conscientiza a organização sobre a aderência aos princípios éticos, normas de conduta e obrigações aplicáveis, liderando o processo de disseminação da cultura de *compliance*;
- executa o monitoramento integrado das atividades de *compliance*;
- colabora na elaboração de um plano de treinamento para todos os colaboradores e partes interessadas;
- coordena as iniciativas de comunicação voltadas para disseminar o tema pela organização;
- coordena a realização de controles e testes para verificar a aderência às políticas e aos procedimentos da organização;
- colabora no processo de investigação de irregularidades, com amplo acesso a documentos e informações de diferentes áreas da organização, de acordo com a política aprovada pelo conselho de administração;
- sugere, em conjunto com o comitê de conduta, a aplicação de sanções previstas em política de consequências;
- participa das reuniões do comitê de conduta;
- assegura que as sanções determinadas sejam aplicadas.

Figura 4 *Compliance à Luz da Governança Corporativa*" (IBGC)

Quais são os objetivos, papéis e responsabilidades da função de *compliance* na organização?

- Analisar meticulosamente os riscos operacionais;
- Gerenciar os controles internos (o profissional dessa área é uma espécie de "xerife" das normas e procedimentos, em todas as esferas da organização);
- Desenvolver projetos de melhoria contínua e adequação às normas técnicas;
- Analisar e prevenir fraudes (esse profissional tem também papel consultivo; não se trata apenas de cobranças e imposição de mudanças);
- Monitoramento, junto aos responsáveis pela TI, no que se refere às medidas adotadas na área de segurança da informação;
- Realização de auditorias periódicas;
- Gerenciar e rever as políticas de gestão de pessoas, juntamente com os responsáveis pela área de Gestão de Capital Humano.
- Trabalhar na elaboração de manuais de conduta e desenvolver planos de disseminação do *compliance* na cultura organizacional;
- Fiscalização da conformidade contábil de acordo com as normas internacionais (International Financial Reporting Standards – IFRS);
- Interpretar leis e adequá-las ao universo da empresa.

Figura 5 "Prevenindo com o *Compliance* para Não Remediar com o Caixa" - Endeavor²²

²² Fonte: <https://endeavor.org.br/pessoas/compliance/> - Atualizado em 26 de abril, 2017 - Acessado em 25 de dezembro de 2019

Há pequenas variações na visão sobre os papéis e responsabilidades que devem ser atribuídos a esta Função. No entanto, **há consenso que a Função de Conformidade deve ser dotada de autonomia, independência, imparcialidade, recursos materiais, financeiros e humanos** necessários ao desempenho de suas atribuições, a depender da complexidade e do porte da organização. Caso a mesma área acumule outras funções com a de conformidade, colocando em risco sua independência, devem ser adotados mecanismos para administrar possíveis conflitos de interesses. Sempre que possível, deve ser garantido à função de conformidade o acesso ao mais alto nível hierárquico da organização.²³

No documento denominado “Função do *Compliance*” elaborado pela Associação Brasileira de Bancos Internacionais (ABBI), e pela Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN), é citado que a Função de Conformidade realiza a identificação, avaliação e controle dos riscos, assim como seu monitoramento para assegurar, de maneira corporativa e tempestiva, que as diversas unidades da instituição estejam respeitando as regras aplicáveis a cada negócio, ou seja, cumprindo as normas e processos internos para prevenção e controle dos riscos envolvidos em cada atividade.²⁴

Esse documento elaborado pela ABBI e pela FEBRABAN compara o trabalho realizado pela função de conformidade e pela auditoria interna. Cita que a auditoria interna efetua seus trabalhos de forma aleatória e temporal, por meio de amostragens para certificar-se do cumprimento das normas e processos instituídos pela Alta Administração, enquanto a Função de Conformidade executa as atividades de avaliação da eficácia da gestão de risco, do controle e dos processos de governança de forma rotineira e permanente.²⁵

3.3. Governança, Conformidade e Controles Internos na Administração Pública

Em relação ao tema governança, controles internos, gestão de riscos, conformidade e integridade, o INPI, como autarquia federal e pessoa jurídica de direito público, está sujeito ao que preceituam dois normativos: a Instrução Normativa (IN) MP/CGU nº 01, de 10 de maio de 2016, que dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal; e o Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, que dispõe sobre a política de governança da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. Ambas tiveram como inspiração o documento intitulado “Referencial Básico de Governança aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública”, editado pelo Tribunal de Contas da União (TCU), no ano de 2014.

²³ *Compliance à Luz da Governança Corporativa* do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC)

²⁴ Documento “funcaodecompliance_09” elaborado pela Associação Brasileira de Bancos Internacionais (ABBI) por meio do Comitê e pela Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN), por meio da Comissão de Compliance

²⁵ Documento “funcaodecompliance_09” elaborado pela Associação Brasileira de Bancos Internacionais (ABBI) por meio do Comitê e pela Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN), por meio da Comissão de Compliance

De acordo com predito Referencial Básico, o Sistema de Governança de um órgão ou entidade da Administração Pública pode ser demonstrado pelo diagrama a seguir, onde são indicadas as instâncias internas de governança, as instâncias de apoio, conselho de administração ou equivalente e as instâncias de gestão, que são responsáveis pela primeira e segunda camada de defesa com respeito ao gerenciamento dos riscos e controles internos:



Figura 6 Sistema de Governança em Órgãos e Entidades da Administração Pública²⁶

A Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01/2016 obrigou os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal a adotarem práticas de gestão de riscos no seu dia-a-dia para tomada de decisão, estabelecendo que estes controles devem ser elaborados e implementados em consonância com os princípios elencados nos incisos do seu Art. 8º, transcritos abaixo:

1. aderência à integridade e a valores éticos;
2. competência da alta administração em exercer a supervisão do desenvolvimento e do desempenho dos controles internos da gestão;
3. coerência e harmonização da estrutura de competências e responsabilidades dos diversos níveis de gestão do órgão ou entidade;
4. compromisso da alta administração em atrair, desenvolver e reter pessoas com competências técnicas, em alinhamento com os objetivos da organização;

²⁶ Documento "Referencial Básico de Governança" - Tribunal de Contas da União (TCU) - 2014

5. definição clara dos responsáveis pelos diversos controles internos de gestão;
6. clara definição dos objetivos que possibilitem o eficaz gerenciamento dos riscos, definição de políticas e normas que suportem as atividades de controle interno da gestão;
7. mapeamento das vulnerabilidades que impactam os objetivos, de forma que sejam adequadamente identificados os riscos a serem geridos;
8. identificação e avaliação das mudanças internas e externas ao órgão ou entidade que possam afetar significativamente os controles internos da gestão;
9. desenvolvimento e implementação de atividades de controle que contribuam para a obtenção de níveis aceitáveis de riscos;
10. adequado suporte de tecnologia da informação para apoiar a implementação dos controles internos da gestão;
11. definição de políticas e normas que suportem as atividades de controles internos da gestão;
12. utilização de informações relevantes e de qualidade para apoiar o funcionamento dos controles internos da gestão;
13. disseminação de informações necessárias ao fortalecimento da cultura e da valorização dos controles internos da gestão;
14. realização de avaliações periódicas para verificar a eficácia do funcionamento dos controles internos de gestão, dentre outros;
15. comunicação do resultado da avaliação dos controles internos da gestão aos responsáveis pela adoção de ações corretivas, incluindo a alta administração.

É sobretudo importante assinalar que tal Instrução Normativa Conjunta cita em seu art. 11, com base no COSO, os componentes dos controles internos (Ambiente de controle; Avaliação de risco; Atividades de controles interno; Informação e comunicação; e Monitoramento). Quanto à governança, foram estabelecidos os seguintes princípios da boa governança que devem ser seguidos por seus destinatários:

- a) Liderança;
- b) Integridade;
- c) Responsabilidade;
- d) Compromisso;
- e) Transparência; e
- f) *Accountability*.

Em total assonância com o modelo de Três Linhas de Defesa do IIA, já exposto neste Relatório Final, a Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01/2016, em seu Art. 3º, define que os controles internos da gestão se constituem na primeira linha de defesa das organizações públicas, e são operados por todos os agentes públicos responsáveis pela condução de atividades e tarefas, no âmbito dos macroprocessos finalísticos e de apoio dos órgãos e entidades do Poder Executivo federal. Já em seu Art. 6º, foi estabelecido que os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal podem estabelecer instâncias de segunda linha de defesa, para supervisão e monitoramento desses controles internos, tais como comitês, diretorias ou assessorias específicas para tratar de riscos, controles internos, integridade e compliance. Já as auditorias internas consistem na terceira camada de defesa, conforme Art. 2º, item III, da predita Instrução Normativa Conjunta uma vez que são responsáveis por proceder à avaliação da operacionalização dos controles internos da gestão (primeira linha ou camada de defesa) e da supervisão dos controles internos (segunda linha ou camada de defesa).

A Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01/2016, também cita que as entidades devem instituir, por meio de seu dirigente máximo, **um Comitê de Governança, Riscos e Controles** que, no âmbito de cada órgão ou entidade, deverá ser composto pelo respectivo dirigente e pelos dirigentes das unidades a ele diretamente subordinados, sendo apoiado pelo Assessor Especial de Controle Interno da instituição. Entre as competências do Comitê, conforme Art. 23 da IN está “...institucionalizar estruturas adequadas de governança, gestão de riscos e controles internos”.

Quanto ao Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, que direcionou seu escopo especificamente para a Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, caso do INPI, foi previsto como uma competência institucional dos seus destinatários a execução da “...política de governança pública, de maneira a incorporar os princípios e as diretrizes definidos neste decreto e as recomendações oriundas de manuais, guias e resoluções do CIG²⁷”. Cumpre destacar, ainda, que tal Decreto estabeleceu como princípios da governança pública:

1. Capacidade de resposta;
2. Integridade;
3. Confiabilidade;
4. Melhoria regulatória,
5. Prestação de contas e responsabilidade, e
6. Transparência.

A partir disto, em seu Art. 4º, foram definidas as diretrizes de governança pública relacionadas a cada um desses princípios:

²⁷ Comitê Interministerial de Governança, composto pelos membros titulares: Ministro de Estado Chefe da Casa Civil da Presidência da República, Ministro de Estado da Economia e Ministro de Estado da Controladoria-Geral da União

1. direcionar ações para a busca de resultados para a sociedade, encontrando soluções tempestivas e inovadoras para lidar com a limitação de recursos e com as mudanças de prioridades; (Princípio: capacidade de resposta, com foco no cidadão)
2. promover a simplificação administrativa, a modernização da gestão pública e a integração dos serviços públicos, especialmente aqueles prestados por meio eletrônico; (Princípio: capacidade de resposta, com foco na racionalização administrativa)
3. monitorar o desempenho e avaliar a concepção, a implementação e os resultados das políticas e das ações prioritárias para assegurar que as diretrizes estratégicas sejam observadas; (Princípio: confiabilidade)
4. articular instituições e coordenar processos para melhorar a integração entre os diferentes níveis e esferas do setor público, com vistas a gerar, preservar e entregar valor público; (Princípio: confiabilidade)
5. fazer incorporar padrões elevados de conduta pela alta administração para orientar o comportamento dos agentes públicos, em consonância com as funções e as atribuições de seus órgãos e de suas entidades; (Princípio: integridade)
6. implementar controles internos fundamentados na gestão de risco, que privilegiará ações estratégicas de prevenção antes de processos sancionadores; (Princípio: integridade)
7. avaliar as propostas de criação, expansão ou aperfeiçoamento de políticas públicas e de concessão de incentivos fiscais e aferir, sempre que possível, seus custos e benefícios; (Princípio: melhoria regulatória)
8. manter processo decisório orientado pelas evidências, pela conformidade legal, pela qualidade regulatória, pela desburocratização e pelo apoio à participação da sociedade; (Princípio: melhoria regulatória)
9. editar e revisar atos normativos, pautando-se pelas boas práticas regulatórias e pela legitimidade, estabilidade e coerência do ordenamento jurídico e realizando consultas públicas sempre que conveniente; (Princípio: melhoria regulatória)
10. definir formalmente as funções, as competências e as responsabilidades das estruturas e dos arranjos institucionais; e (Princípio: prestação de contas e responsabilidade)
11. promover a comunicação aberta, voluntária e transparente das atividades e dos resultados da organização, de maneira a fortalecer o acesso público à informação (Princípio: transparência).

Registre-se, ainda, que o Art. 5º do Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017 determinou a Alta Administração²⁸ à responsabilidade por implementar e manter mecanismos, instâncias e práticas de governança em consonância com os princípios e diretrizes estabelecidos no Decreto. Acerca dos Comitês Internos de Governança, foram definidas as seguintes competências, de acordo com seu Art. 15-A:

1. auxiliar a alta administração na implementação e na manutenção de processos, estruturas e mecanismos adequados à incorporação dos princípios e das diretrizes da governança previstos neste Decreto;
2. incentivar e promover iniciativas que busquem implementar o acompanhamento de resultados no órgão ou na entidade, que promovam soluções para melhoria do desempenho institucional ou que adotem instrumentos para o aprimoramento do processo decisório;
3. promover e acompanhar a implementação das medidas, dos mecanismos e das práticas organizacionais de governança definidos pelo CIG em seus manuais e em suas resoluções; e
4. elaborar manifestação técnica relativa aos temas de sua competência.

Em relação às práticas de governança corporativa, verifica-se que, na esfera pública, suas regras são obrigatoriamente observadas pelas empresas públicas, sociedades de economia mista e suas subsidiárias, por possuírem personalidade jurídica de direito privado, representando a vontade do Estado em explorar determinada atividade econômica tendo, para isso, a necessidade de se aproximar de regras estabelecidas pelo mercado em que irão atuar, devendo, inclusive, constituir um Conselho de Administração. Estes entes seguem o previsto na Lei nº 13.303/2016, que dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios e se submetem ao dever de seguir as regras da governança corporativa aplicáveis às organizações privadas.

De acordo com a definição de Governança Corporativa do “Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa”, depreendem-se semelhanças conceituais entre algumas práticas de governança pública e de governança corporativa, como a sua aplicabilidade a toda organização, a atuação baseada em princípios, a finalidade em contribuir para a qualidade da gestão da organização, visando a sua longevidade e o bem comum, bem como a sistematização de práticas de prevenção, monitoramento e controle.

²⁸ Alta Administração - Ministros de Estado, ocupantes de cargos de natureza especial, ocupantes de cargo de nível 6 do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS e presidentes e diretores de autarquias, inclusive as especiais, e de fundações públicas ou autoridades de hierarquia equivalente (definição do Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017)

Além disso, a necessidade de integração entre identidade da organização, o planejamento estratégico e a gestão de riscos, visando o atingimento de objetivos, também é algo preconizado tanto pela governança corporativa, quanto pela governança pública em seus normativos e orientações, como citado no Art. 17, do Decreto no 9.203/2017; o dever da Alta Administração em patrocinar a implementação e manutenção de um sistema de governança efetivo encontra respaldo tanto nas regras de governança corporativa quanto nas regras de governança pública, como no Decreto supracitado e na Instrução Normativa MP/CGU nº 01/2016.

Também se encontra presente a indicação de independência da unidade administrativa responsável pela segunda linha de defesa e de seus subordinados com base em elementos como posição hierárquica da unidade no organograma da organização, a ausência de conflitos de interesse no desenvolvimento de suas atividades, além do acesso direto a qualquer unidade e a pessoas no exercício de suas atribuições, o provimento dos recursos necessários ao desempenho de suas funções como responsabilidade da Alta Administração; e, por fim, a necessidade do estabelecimento de uma política para condução de investigações internas independentes de irregularidades necessária tanto para os entes que observam as regras de governança pública, quanto para os que seguem as regras de governança corporativa. No âmbito da Administração Pública, tais investigações são realizadas pelas Instâncias de Integridade de cada órgão ou entidade, que são Corregedoria e Comissão de Ética.



4. CONCEITOS E DEFINIÇÕES

Por todo o exposto, seguem abaixo os conceitos utilizados por esta FT na análise das estruturas de governança, controles internos, conformidade e gestão de riscos no INPI:

Controles Internos

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 alcançados²⁹:

- a) execução ordenada, ética, econômica, eficiente e eficaz das operações;
- b) cumprimento das obrigações de *accountability*³⁰;
- c) cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis; e
- d) salvaguarda dos recursos para evitar perdas, mau uso e danos. O estabelecimento de controles internos 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;

Governança

É combinação de processos e estruturas implantadas pela alta administração, para informar, dirigir, administrar e monitorar as atividades da organização, com o intuito de alcançar os seus objetivos.³¹

Governança no Setor Público

Compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.³² Sob a perspectiva de órgãos e entidades públicas, a função da governança é garantir que as ações das organizações estejam alinhadas com os interesses públicos, que cada órgão cumpra seu papel e otimize o desempenho dos serviços oferecidos aos usuários.

²⁹ INSTRUÇÃO NORMATIVA CONJUNTA MP/CGU No 01, 10/05/2016

³⁰ *Accountability*, segundo INSTRUÇÃO NORMATIVA CONJUNTA MP/CGU No 01, 10/05/2016: conjunto de procedimentos adotados pelas organizações públicas e pelos indivíduos que as integram que evidenciam sua responsabilidade por decisões tomadas e ações implementadas, incluindo a salvaguarda de recursos públicos, a imparcialidade e o desempenho das organizações;

³¹ Instrução Normativa MP/CGU nº 01/2016

³² Documento “Referencial Básico de Governança” -Tribunal de Contas da União (TCU) - 2014

Desse modo, considera importante: (a) a integridade, os valores éticos; (b) a abertura e o engajamento das partes interessadas; (c) a definição de resultados e de benefícios sustentáveis em termos econômicos, sociais e ambientais; (d) a definição de intervenções necessárias para potencializar e otimizar resultados e benefícios; e (e) o desenvolvimento das capacidades (das organizações, da liderança e dos indivíduos) necessárias àquele fim; (f) a gestão de riscos e de desempenho (sustentado por controles internos e instrumentos robustos de gestão das finanças públicas); e (g) a transparência e a accountability (possível por meio da implementação de boas práticas, como as relacionadas a prestação de contas e responsabilização).³³

Governança Corporativa

É o sistema pelo qual as organizações são dirigidas e controladas. Refere-se ao conjunto de mecanismos de convergência de atores direta e indiretamente impactados pelas atividades das organizações; mecanismos esses que protegem os investidores externos da expropriação pelos internos.³⁴ 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.³⁵

Riscos

É a possibilidade de ocorrência de um evento que venha a ter impacto no cumprimento dos objetivos. O risco é medido em termos de impacto e de probabilidade.³⁶

Gestão de Riscos

Gestão de Riscos é o conjunto de princípios, estruturas, processos e atividades coordenados para dirigir e controlar uma organização no que se refere a riscos.³⁷

³³ Documento “Referencial Básico de Governança” -Tribunal de Contas da União (TCU) - 2014

³⁴ Documento “Referencial Básico de Governança” -Tribunal de Contas da União (TCU) - 2014

³⁵ Documento “Compliance à Luz da Governança Corporativa” do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC)

³⁶ Instrução Normativa MP/CGU nº 01/2016

³⁷ Regimento Interno do COMITÊ DE GESTÃO DE RISCOS, TRANSPARÊNCIA, CONTROLE E INTEGRIDADE – CRTCI - do ME.

Integridade

É o princípio relacionado à integração de áreas e iniciativas voltados a prevenir, detectar, punir e remediar práticas de corrupção, fraudes, irregularidades e desvios éticos e de conduta.³⁸

Riscos para a Integridade

São os efeitos da incerteza relacionados à corrupção, fraudes, irregularidades e/ou desvios éticos e de conduta, que possam comprometer os valores e padrões preconizados pela Instituição e a realização de seus objetivos.³⁹ São vulnerabilidades que podem favorecer ou facilitar a ocorrência de práticas de corrupção, fraudes, irregularidades e/ou desvios éticos e de conduta, podendo comprometer os objetivos da instituição.⁴⁰; e

Conformidade (Compliance)

O termo *Compliance* vem do verbo em inglês “*to comply*” e significa “cumprir, executar, satisfazer, realizar o que lhe foi imposto”⁴¹. O termo em português comumente utilizado para expressar *Compliance* é Conformidade. Originalmente *Compliance* é relacionado ao cumprimento de leis, para evitar eventos de corrupção, suborno, desvios éticos, e outros correlatos.

Para fins deste trabalho, o INPI entende que Conformidade diz respeito ao cumprimento de leis, normas internas e externas aplicáveis à entidade, políticas e diretrizes relacionadas a diferentes esferas (ex: operacional, financeira, jurídica, etc), além de atuação pautada em valores, princípios éticos e no conjunto de procedimentos relacionados com a promoção de boas práticas e com a prevenção de práticas de atos ilegais, ilegítimos ou antiéticos.⁴²⁴³

³⁸ Regimento Interno do COMITÊ DE GESTÃO DE RISCOS, TRANSPARÊNCIA, CONTROLE E INTEGRIDADE – CRTCI - do ME.

³⁹ Ministério da Economia

⁴⁰ CGU - PORTARIA Nº 57, DE 4 DE JANEIRO DE 2019

⁴¹ Documento “funcaodecompliance_09” elaborado pela Associação Brasileira de Bancos Internacionais (ABBI) por meio do Comitê e pela Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN), por meio da Comissão de Compliance

⁴² Segundo a Endeavor, “estar em Compliance” é a atividade de assegurar que a organização está cumprindo à risca todos os padrões exigidos de seu segmento em todas as esferas: trabalhista, fiscal, contábil, financeira, ambiental, jurídica, previdenciária, ética, operacional, etc. Assim, nos dias de hoje, o conceito de conformidade foi enriquecido com a abordagem sistêmica, do “chão” da fábrica à sala do presidente da entidade. - <https://endeavor.org.br/pessoas/compliance/> - “Prevenindo com o Compliance para não remediar com o caixa” - Atualizado em 26 de abril, 2017 - Acessado em 25 de dezembro de 2019.

⁴³ Segundo BNDES, “Compliance é o dever de estar em acordo com a regulamentação vigente, dentro dos mais altos padrões éticos e de conduta e tem duas dimensões principais: conformidade e integridade.” Definição completa no item 5. Benchmarking deste relatório .

5. BENCHMARKING COM ENTIDADES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O Benchmarking, ou estudo comparativo, segundo a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), consiste em um método de aprendizado a fim de se comparar e aprender com os melhores, adaptando as melhores práticas e resultados à realidade da organização, com melhorias significativas; não é uma simples cópia.⁴⁴

A fim de que um estudo comparativo seja adequado deve haver disposição de ambas as instituições em compartilhar informações. Também deve haver similaridade entre os objetos comparados, independente do setor de atuação, do porte e de ser organização congênere ou não. Desse modo é possível que conhecimentos intrínsecos ou extrínsecos possam ser direta ou indiretamente transferidos entre organizações com a devida adaptação, considerando os contextos culturais, estruturais e organizacionais existentes. Outros pontos importantes são a observação da qualidade, do desempenho e da efetividade das práticas das organizações de referência; assim como consideração da confiabilidade e comparabilidade das informações obtidas.

Considerando os aspectos acima indicados, a equipe desta FT entendeu que o estudo comparativo deste trabalho deveria contemplar entidades da Administração Pública, com destaque a organizações federais.

No estudo comparativo realizado pela FT de Integridade foi possível observar a maior frequência de unidades administrativas dedicadas à Integridade em conjunto com Gestão de Riscos, Controle Internos e Conformidade. Os níveis destas unidades na estrutura organizacional variam entre as instituições (vice-presidência, diretoria, coordenação, gerência, etc).

No entanto, também foi observado que em algumas entidades, nem sempre a estrutura organizacional trazia unidades dedicadas a tais temas. Muitas vezes, a temática de conformidade, gestão de riscos e governança é tratada em Colegiados, representados por Comitês ou estruturas temporárias (criadas por força de normativos internos e desvinculadas de cargo ou função comissionada) responsáveis pela coordenação, elaboração e/ou monitoramento do Programa de Integridade. Em geral, tais Comitês são compostos por altos dirigentes e apoiados por um subcomitê que realiza o trabalho técnico.

Cumprido destacar que, em alguns casos, há relação das estruturas de gestão de risco ou gestão da integridade com unidades responsáveis pelo macroprocesso de planejamento estratégico da instituição.⁴⁵

⁴⁴ Documento “#14 Benchmarking” da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ)

⁴⁵ Relatório da FT do Programa de Integridade, novembro/2019.

	BNDES	ANP	BCB – Banco Central do Brasil	INMETRO	IBGE	DATAPREV	MINISTÉRIO DA ECONOMIA
Administração Pública Direta ou Indireta	Indireta	Indireta	Indireta	Indireta	Indireta	Indireta	Direta
Natureza Jurídica	EMPRESA PÚBLICA	AUTARQUIA	AUTARQUIA	AUTARQUIA	FUNDAÇÃO PÚBLICA	EMPRESA PÚBLICA	ÓRGÃO PÚBLICO
Conceito (Decreto-Lei nº 200/67, exceto Ministério da Economia)	Entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, com patrimônio próprio e capital exclusivo da União, criado por lei para a exploração de atividade econômica que o Governo seja levado a exercer por força de contingência ou de conveniência administrativa podendo revestir-se de qualquer das formas admitidas em direito	Serviço autônomo, criado por lei, com personalidade jurídica, patrimônio e receita próprios, para executar atividades típicas da Administração Pública, que requeiram, para seu melhor funcionamento, gestão administrativa e financeira descentralizada.	Serviço autônomo, criado por lei, com personalidade jurídica, patrimônio e receita próprios, para executar atividades típicas da Administração Pública, que requeiram, para seu melhor funcionamento, gestão administrativa e financeira descentralizada.	Serviço autônomo, criado por lei, com personalidade jurídica, patrimônio e receita próprios, para executar atividades típicas da Administração Pública, que requeiram, para seu melhor funcionamento, gestão administrativa e financeira descentralizada.	Entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, criada em virtude de autorização legislativa, para o desenvolvimento de atividades que não exijam execução por órgãos ou entidades de direito público, com autonomia administrativa, patrimônio próprio gerido pelos respectivos órgãos de direção, e funcionamento custeado por recursos da União e de outras fontes.	Entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, com patrimônio próprio e capital exclusivo da União, criado por lei para a exploração de atividade econômica que o Governo seja levado a exercer por força de contingência ou de conveniência administrativa podendo revestir-se de qualquer das formas admitidas em direito	Unidade que congrega atribuições exercidas pelos agentes públicos que o integram com o objetivo de expressar a vontade do Estado.

Tabela 5 Entidades em que o *Benchmarking* foi Aprofundado

A seguir são destacados pontos relevantes das seguintes entidades: BNDES e ANP (onde foram realizadas entrevistas presenciais), Dataprev (por apresentar diferenciais em relação aos demais) e Ministério da Economia (por ser o ministério supervisor do INPI).

BNDES⁴⁶

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) é uma empresa pública, com personalidade jurídica de direito privado que desempenha atividade de natureza econômica. Em relação ao tema de Gestão de Riscos e Governança, o BNDES deve observar a IN MP/CGU nº 01/2016 e a Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016.

A escolha do BNDES para reunião presencial e aprofundamento do estudo deveu-se à percepção de estágio mais avançado na condução da gestão do sistema de conformidade pelo que se pode notar pelo estudo dos documentos disponíveis publicamente. Por ser um banco e estar sujeito a regras mais estritas, o BNDES iniciou a implementação do sistema de gestão de riscos, integridade e conformidade há mais tempo que os demais órgãos da Administração Pública Federal.

O BNDES demonstra foco em Conformidade ao possuir uma Política Corporativa de Compliance (divulgada em 2016) e unidade administrativa dedicada à Conformidade, Gestão de Riscos e Integridade (criada em 2016), além de um Comitê de Riscos e um Subcomitê de Gestão de Risco Operacional e Controles Internos.

⁴⁶ Referências utilizadas para BNDES: BNDES_Politica de Compliance, GESTAO-DE-COMPLIANCE-NO-BNDES, Programa_de_Conformidade, Regimento interno do Comitê de Gestão de Riscos, site BNDES quem-somos/quem-e-quem e entrevista presencial ocorrida em 10/12/2019.

Dentre as entidades em que o Benchmarking foi realizado, o BNDES, juntamente com o Banco Central do Brasil, foram as únicas a apresentar uma política específica para conformidade. O BNDES também possui uma Política Corporativa de Gestão de Risco Operacional e Controle Interno (PROCI), Normas e Procedimentos de Combate e Prevenção à Lavagem de Dinheiro e ao Financiamento do Terrorismo (PLD/FT) e Código de Ética.

Em relação à governança, o Sistema de Gestão de Compliance (SGC) do BNDES segue o modelo das três linhas de defesa concebido pelo IIA (*The Institute of Internal Auditors*), conforme abaixo:

- 1ª camada - composta pelas diversas UFs e pelos gestores de processos, que definem e mantêm controles adequados à manutenção da conformidade de suas atividades;
- 2ª camada - composta principalmente pela Área de Integridade e Gestão de Riscos (AGR) que executa funções de monitoramento e gestão das atividades de conformidade na Instituição;
- 3ª camada - executada pela Auditoria Interna (AT), que deve avaliar, de forma independente, a eficiência e eficácia das atividades de conformidade.

Nota-se, assim, que o BNDES apresenta uma unidade administrativa formal denominada de Área de Integridade e Gestão de Riscos (AGR) responsável por definir diretrizes gerais e políticas de Gestão de Riscos, Controles Internos, Conformidade e Integridade; monitorar todos os riscos financeiros e não-financeiros; disseminar indicadores, avaliar a qualidade dos controles propostos, monitorar o programa de integridade, definir a metodologia de gestão de riscos, disseminar cultura relacionada aos temas, elaborar relatórios trimestrais de divulgação, definir e submeter à Diretoria e ao Conselho de Administração propostas de Políticas de Gestão de Riscos, dentre outras atribuições.

Existe na AGR o Departamento de Compliance, responsável pela coordenação das atividades de conformidade, monitoramento das medidas adotadas pelo Sistema BNDES relacionadas à integridade, realização de reportes periódicos sobre o funcionamento das atividades de conformidade para a Alta Administração, manutenção de um processo estruturado e contínuo de comunicação, informação e treinamento relacionado à Conformidade para todos os agentes públicos de sua organização, entre outras atribuições.

A estrutura encontra-se no esquema a seguir:





Figura 8 Estrutura BNDDES

É interessante observar que no Regimento Interno do BNDDES são feitas explicitamente menções a atribuições relacionadas à Conformidade, Integridade e/ou Gestão de Riscos para a Ouvidoria e a Auditoria Interna. No BNDDES, a Corregedoria reporta-se diretamente ao Diretor de Compliance, como mostra a figura acima.

Entre as atribuições da Ouvidoria, consta: “elaborar e encaminhar à Área de Integridade e Gestão de Riscos do BNDDES e à Auditoria Interna do BNDDES, ao final de cada ano, relatório de denúncias recebidas e tratadas pela Ouvidoria do BNDDES, em conjunto com a(s) Unidade(s) Fundamental(is) e demais instâncias internas competentes demandadas contendo, no mínimo, a descrição da denúncia, as ações tomadas para apuração dos fatos denunciados, a conclusão da apuração, bem como as providências dela decorrentes”

Entre as atribuições da Auditoria Interna, encontra-se: “avaliar a adequação do controle interno, a efetividade do gerenciamento dos riscos e dos processos de governança, monitorando a implementação de planos, reportando os resultados e emitindo pareceres”.

O BNDDES possui um Comitê de Riscos e um Subcomitê de Gestão de Risco Operacional e Controles Internos. O Comitê de Riscos do BNDDES é formado por 3 membros efetivos, indicados pelo Conselho de Administração, que não fazem parte do quadro do BNDDES. O Comitê tem foco tanto nos riscos financeiros quanto não financeiros. O Subcomitê é formado por 4 membros, os quais são o Superintendente da Área de Integridade, Controladoria e Gestão de Riscos, o Superintendente da Área de Tecnologia da Informação, o Superintendente da Área de Administração e Recursos Humanos e Superintendente da Área Jurídica.⁴⁷

⁴⁷ https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/quem-somos/governanca-control/_colegiados_do_sistema_bndes/colegiados-bndes#cgrocii

Além das unidades funcionais (Área de Integridade e Gestão de Riscos, Departamento de Compliance, Departamento de Gestão de Risco Operacional e Controle Interno, Comitê de Riscos e o Subcomitê de Gestão de Risco Operacional e Controles Internos) também têm atuação no sistema de gestão de conformidade do banco as seguintes unidades: Conselho de Administração, Diretoria (board), o Presidente do BNDES e Diretor de Compliance. Relacionado à Conformidade, tais áreas definem os riscos financeiros e riscos operacionais. Por riscos operacionais definem “possibilidade de ocorrência de perdas resultantes de eventos externos ou de falha, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas ou sistemas. Esta definição inclui o risco legal associado à inadequação ou deficiência em atos, contratos e outros instrumentos firmados pela instituição, bem como as sanções em razão de descumprimento de dispositivos legais e a indenizações por danos a terceiros decorrentes das atividades desenvolvidas pela instituição, e exclui o risco estratégico e o risco reputacional”.

Para o BNDES:

“Compliance é o dever de estar em acordo com a regulamentação vigente, dentro dos mais altos padrões éticos e de conduta e tem duas dimensões principais: conformidade e integridade.

Conformidade diz respeito ao cumprimento de acordos e normas, bem como a acordos firmados aplicáveis do BNDES.

Integridade é a atuação pautada em valores, princípios éticos e no conjunto de normas e procedimentos relacionados com a promoção de boas práticas corporativas e prevenção de práticas de atos ilegais, ilegítimos ou antiéticos, abrangendo: Combate a fraudes; Prevenção à lavagem de dinheiro e o combate ao financiamento ao terrorismo.”

ANP⁴⁸

A Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP) é uma autarquia federal que deve observar a IN MP/CGU nº 01/2016 e Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, em relação aos temas de Gestão de Riscos e Governança.

Em relação à governança, segundo sua Metodologia de Gestão de Riscos, a ANP está estruturada conforme o modelo das três linhas de defesa concebido pelo IIA (The Institute of Internal Auditors).

⁴⁸ Referências utilizadas para ANP: Metodologia de Gestão de Riscos da ANP (Ago/2019), Política de Gestão de Riscos e Controles Internos (1.2.2019), Comitê de gestão de riscos e integridade, Organograma ANP, plano-integridade-anp, Secretaria Executiva_gestora integridade

A primeira e terceira linha de defesa são representados pelos gestores das áreas operacionais e auditoria interna, respectivamente. Já a segunda linha de defesa são as funções de gerenciamento de riscos e conformidade desempenhadas pela Secretaria Executiva (SEC), a Coordenação de Gestão de Riscos e Integridade (AGR) e o Comitê de Governança, Riscos e Controles. Tais unidades e comitês realizam a supervisão e monitoramento dos controles internos executados por instâncias específicas, e atuam como órgãos de supervisão para tratar de riscos, controles internos, integridade e conformidade.

A ANP possui uma Coordenação de Gestão de Riscos e Integridade que se reporta ao Secretário Executivo, conforme abaixo⁴⁹:



Figura 9 Estrutura ANP

Inicialmente, compete aos gestores organizacionais identificar, analisar e avaliar os riscos dos processos sob sua responsabilidade, em conformidade com a política e a metodologia de gestão de riscos, propor respostas e respectivas medidas de controle, monitorar a evolução dos níveis de riscos e a efetividade das medidas de controles, promover a implementação das medidas de mitigação de riscos e de aprimoramento da gestão de riscos e controles internos, propor à Secretaria Executiva aprimoramentos em políticas, diretrizes e normas complementares para a gestão de riscos e controles internos, entre outras atribuições.

É responsabilidade da Secretaria Executiva propor a Metodologia de Gestão de Riscos, liderar a institucionalização da gestão de riscos, dos controles internos e do plano de integridade, oferecendo suporte necessário para sua efetiva implementação na ANP; oferecer capacitação continuada em gestão de riscos para os servidores; encaminhar periodicamente relatórios gerenciais ao Comitê de Governança, Riscos e Controles; definir indicadores de desempenho para avaliar o nível de maturidade da gestão de riscos e a eficácia dos controles internos, comunicando à Diretoria Colegiada sempre que identificada a necessidade de adotar medidas mitigadoras, entre outras atribuições.

⁴⁹ <http://www.anp.gov.br/institucional/organograma>

Conforme Plano de Integridade da ANP, no item 2.1, a Ouvidoria apoia a Secretaria Executiva em relação à Gestão de Riscos e Integridade, por meio do tratamento de denúncias.

A autarquia especial possui um Comitê de Governança, Riscos e Controles, o qual é composto por membros das unidades a seguir: Diretoria Geral, quatro Diretorias, Auditoria, Corregedoria e Secretaria Executiva, a quem caberá a coordenação do Comitê.

Ao Comitê compete aprovar a Metodologia de Gestão de Riscos, aprovar o Plano de Gestão de Riscos e Controles Internos da ANP, auxiliar a Diretoria Colegiada na implementação e na manutenção de processos, estruturas e mecanismos adequados à incorporação dos princípios e das diretrizes da governança previstos no Decreto 9.203/2017, supervisionar a institucionalização de estruturas adequadas de gestão de riscos e controles internos, propor à Diretoria Colegiada a Política de Gestão de Riscos e Controles Internos (PGRCI), entre outras atribuições.

Antes mesmo de implementar a área de Gestão de Riscos e o Programa de Integridade, a ANP já realizava gestão de processos, com metodologia própria, com vários processos mapeados e com equipes técnicas com experiência no uso desta metodologia. Dessa forma, a sua metodologia de gestão de processos é a plataforma onde foi agregada a Gestão de Riscos e Integridade. Segundo a ANP, muitas das estruturas, técnicas, ferramentas e práticas necessárias à Gestão de Riscos já eram executadas com sucesso na ANP pela Gestão de Processos, com um foco na melhoria dos Processos Organizacionais, com utilização da matriz SIPOC⁵⁰ como base para a identificação dos riscos.

A ANP define em seu manual de gestão de riscos, os riscos à integridade como eventos relacionados a corrupção, fraudes, irregularidades e/ou desvios éticos e de conduta que podem comprometer os valores e padrões preconizados pela ANP e a realização de seus objetivos. Não há a definição de riscos de conformidade. Além dos riscos à integridade, há a definição dos riscos de imagem ou reputação do órgão, riscos financeiros ou orçamentários, riscos legais, riscos operacionais e riscos regulatórios.

Além das unidades organizacionais, da Secretaria Executiva, da Coordenação de Gestão de Riscos e Integridade, e do Comitê de Governança, Riscos e Controles, também têm atuação a Diretoria Colegiada no sistema de controles internos da autarquia.

⁵⁰ Ferramenta que resume as entradas e saídas de um ou mais processos em forma de tabela. A sigla SIPOC significa *suppliers* (fornecedores), *inputs* (entradas), *process* (processo), *outputs* (saídas) e *customers* (clientes).

DATAPREV⁵¹

Dataprev é uma empresa pública da Administração Pública indireta que deve observar a IN MP/CGU nº 01/2016 e a Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016. Em 2017 a Dataprev criou uma unidade interna para tratar da Governança Corporativa na Empresa: a Superintendência de Governança e de Gestão Estratégica –SUGV. Essa unidade tem por objetivo "alinhar ações estratégicas, otimizar os processos de negócios, promover a integridade corporativa, acompanhar e controlar projetos e programas, promover a segurança da informação e a gestão de riscos corporativos e acompanhar o desempenho organizacional".



Figura 10 Estrutura DATAPREV

A Coordenação Geral de Integridade e Conformidade – CGIC (vinculada à Superintendência de Governança e Gestão Estratégica - SUGV) - criada pela RS/3579/2017 com o então nome de ESRC – Escritório de Riscos, Controles e Integridade, possui função de unidade de gestão da integridade e faz a gestão do Plano de Integridade da Dataprev. A ela estão subordinadas a Coordenação de Integridade (COIN) e a Coordenação de Organização e Transparência (COOT). O Plano de Integridade da Dataprev é integrado ao Programa de Governança Corporativa da Dataprev. É elaborado para o período de dois anos, traduzindo em ações as Medidas de Integridade previstas nas dimensões do Programa de Integridade.

⁵¹ http://portal.dataprev.gov.br/sites/default/files/arquivos/programa_de_integridade_2019-2020_alteracoes_direx_validado_consad_11_03_2019_assinado-2_0.pdf

No Planejamento Estratégico Institucional 2019-2023 da Dataprev, o objetivo Estratégico 5 “Ampliar e consolidar as diretrizes de Governança Corporativa” apresenta a descrição de “aperfeiçoar e disseminar uma cultura de governança e gestão baseada em compliance, planejamento, métricas, riscos, ética, transparência e integridade, observando as melhores práticas”. Assim observa-se que a instituição utiliza o termo em inglês *Compliance*.

A sua Política de Integridade Corporativa define *Compliance* como “Termo em inglês (usado internacionalmente) que se origina do verbo comply, que pode ser traduzido como obedecer, cumprir, executar, satisfazer determinada regra. É o dever de agir em conformidade com regras, leis, diretrizes, regulamentos internos e externos impostos às atividades da instituição”.

Entre os processos relacionados ao *Compliance*, estão definir e fazer cumprir políticas, normas e procedimentos necessários para:

- governança baseada em *compliance*, planejamento empresarial, transparência, ética e integridade;
- desempenho organizacional, visando redução de custos, alto desempenho, acurácia e melhor uso de ativos;
- controles internos e gerenciamentos de riscos;
- gestão eficaz de colegiados.

Os temas acima indicados são tratados na Dataprev de modo colegiado, contando com os seguintes comitês: Conselho de Administração, Comitê de Ética, Comitê de Auditoria Estatutário, Comitê de Elegibilidade, Conselho Fiscal, Comissão Permanente de Tomadas de Contas Especial – CTCE e Comissão Permanente de Responsabilização – CPR.

O Comitê de Auditoria Estatutário é o responsável pelo assessoramento do Conselho de Administração, atuando precipuamente sobre assuntos relacionados à auditoria, controles internos (estruturas de controle), gerenciamento de riscos, gestão da integridade, planejamento, entre outros demandados pelo Conselho.

A deliberação sobre medidas necessárias para assegurar a implantação da gestão de riscos corporativos cabe à Diretoria Executiva (composta por: Diretoria de Relacionamento, Desenvolvimento e Informações, Tecnologia e Operações, Finanças e Serviços Logísticos e Pessoas) e à Auditoria Interna, atuando de forma independente, na verificação da efetividade da Política e dos controles internos da gestão implementadas em resposta aos riscos avaliados. Também o Conselho Fiscal e o Conselho de Administração realizam um monitoramento com a finalidade de manter permanente acompanhamento das determinações e recomendações emitidas pelos Órgãos de Controle.

O monitoramento do controle interno é efetuado de forma rotineira e sistemática pela Auditoria Interna e regularmente pela CGU e pelo TCU.

Ministério da Economia⁵²

Órgão criado recentemente (ano de 2019) a partir da fusão de vários ministérios (Trabalho, MDIC, Fazenda e Planejamento). O primeiro movimento no sentido da governança se deu com o preconizado na Portaria CGU nº 57/2019. Vale mencionar que o Ministério da Economia possui uma Política de Gestão de Riscos aprovada em 27/06/2017 e seu Plano de Integridade foi aprovado em 25/07/2019.

Não existe um conceito de *Compliance* ou Conformidade em suas normas. No entanto, existem conceitos norteadores do trabalho de gestão de riscos, governança e integridade, baseados no disposto no Decreto nº 9.203/2017, IN MP/CGU nº 01/2016 e Portaria CGU nº 57/2019.

Além das instâncias de governança (comissão de ética, ouvidoria e Corregedoria), o ME possui comitês em seu sistema de governança. O Comitê Ministerial de Governança do (CMG) é a instância máxima de governança, competindo-lhe, no âmbito do Ministério da Economia, as funções do Comitê Interno de Governança previstas no art. 14 do Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional).

Ao Comitê de Gestão de Riscos, Transparência, Controle e Integridade (CRTCI), compete decisão sobre assuntos relacionados à integridade, gestão de riscos, controles internos e transparência, em observância à Portaria CGU nº 57/2019. O CRTCI é presidido pelo Assessor Especial de Controle Interno do Ministério da Economia (AECI). Há também a Comissão Executiva do Programa PREVENIR (Programa de Integridade do ME), formada pelos dirigentes das unidades diretamente relacionadas com o Programa (Corregedoria, Ouvidoria, Diretoria de Gestão Estratégica, Comissão de Ética e Assessoria Especial de Controle Interno).

⁵² <http://www.planejamento.gov.br/assuntos/gestao/controle-interno/controle-interno-da-gestao>, acessado em 17 de dezembro de 2019.

6. DIAGNÓSTICO DO INPI

6.1. Instâncias de Governança

6.1.1. Auditoria Interna – AUDIT

A Auditoria Interna constitui-se na terceira linha ou camada de defesa das organizações, uma vez que é responsável por proceder à avaliação da operacionalização dos controles internos da gestão (primeira linha ou camada de defesa, executada por todos os níveis de gestão dentro da organização) e da supervisão dos controles internos (segunda linha ou camada de defesa, executada por instâncias específicas, como comitês de risco e controles internos).

Compete às Auditorias Internas oferecer avaliações e assessoramento às organizações, destinadas ao aprimoramento dos controles internos, de forma que controles mais eficientes e eficazes mitiguem os principais riscos dos órgãos e entidades não alcancem seus objetivos. Para tanto, a AUDIT subordina-se diretamente ao Presidente do INPI, a fim de proporcionar um posicionamento hierárquico suficientemente elevado no âmbito do Instituto, para o desempenho de suas responsabilidades com abrangência e independência.

As competências da AUDIT estão estabelecidas no art. 9º do Anexo I ao Decreto nº 8.854, de 2016, quais sejam:

I - verificar a conformidade com as normas vigentes dos procedimentos de natureza orçamentária, contábil, financeira, patrimonial, de recursos humanos e operacional;

II - elaborar, submeter à aprovação do Presidente do INPI e executar adequadamente os Planos Anuais de Atividades de Auditoria Interna e os Relatórios Anuais de Atividades de Auditoria Interna, na forma das normas em vigor;

III - zelar pela qualidade, eficiência e efetividade dos controles internos e pelo adequado atendimento às recomendações emanadas do Tribunal de Contas da União e do Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União;

IV - orientar ou proceder, quando determinado pelo Presidente do INPI, ao exame prévio dos atos administrativos de sua competência, sem prejuízo daquele eventualmente realizado pela Procuradoria Federal Especializada, de modo a garantir a conformidade desses atos com a legislação específica e com as normas correlatas;

V - orientar os gestores de bens e os ordenadores de despesas, quando determinado pelo Presidente do INPI; e

VI - orientar a elaboração das Prestações de Contas Anuais e emitir pareceres sobre Tomadas de Contas Especiais realizadas no âmbito do INPI.

Para comunicação dos seus trabalhos, a AUDIT utiliza-se de relatórios, notas de auditoria e notas técnicas, contendo as recomendações pertinentes. Importa ressaltar que as recomendações e orientações emitidas pela AUDIT têm a finalidade de eliminar ou ao menos mitigar os riscos decorrentes das falhas constatadas. Dessarte, para cada recomendação registrada nos relatórios de auditoria são consignados os riscos pelo não atendimento.

A AUDIT adota a sistemática de monitoramento das recomendações prevista nos arts. 14 e 22 da Instrução Normativa CGU nº 9, de 9 de outubro de 2018, conforme disciplinado pela Instrução Normativa INPI/PR nº 60, de 7 de outubro de 2016, que orienta a prática de reunião de busca conjunta de soluções nas atividades de auditoria interna e estabelece rotina de acompanhamento e de implementação das recomendações emitidas pela AUDIT e pelos órgãos de controle interno e externo por parte das unidades do INPI.

Somente a partir de então as discussões das recomendações com os gestores das áreas auditadas passaram a ser formalizadas, elaborando-se, ao final, ata de reunião contendo as recomendações apresentadas no relatório preliminar e, se for o caso, aquelas obtidas por meio de consenso, com os respectivos prazos de implementação.

O compromisso formal do gestor no atendimento das recomendações, nos prazos estabelecidos na reunião de busca conjunta de soluções, viabilizou a instituição do Plano de Providências Permanente – PPP como instrumento dinâmico de monitoramento que consolida as recomendações da AUDIT e dos órgãos de controle interno e externo, de cada unidade auditada, no qual o seu gestor responsável ou servidor por ele designado deve registrar as providências adotadas para regularizar ou sanear as falhas apontadas pelos referidos órgãos nos prazos estabelecidos.

Importante mencionar que o Auditor-Chefe possuía participação consultiva (sem direito a voto nas deliberações) no âmbito do extinto Comitê de Governança Estratégica – CGE, que era o colegiado superior da governança do INPI até 28 de junho de 2019. Atualmente, a Auditoria participa das reuniões de monitoramento do Plano de Integridade do INPI.

6.1.2. Corregedoria – COGER

A COGER foi criada na forma do Decreto nº 7.356, de 12 de novembro de 2010, visando a obtenção de resultados mais efetivos e consistentes na apuração de responsabilidade administrativa, dada a maior qualificação, em matéria correcional, dos servidores incumbidos dessa tarefa, com a implementação de uma estrutura adequada ao volume de feitos disciplinares instaurados e a instaurar.

A COGER é a unidade competente pelo planejamento, direção, orientação, supervisão, avaliação, aprimoramento, condução e controle das atividades de correição no âmbito do INPI, em especial pela apuração de ilícitos administrativos praticados por servidores públicos, bem como pelas ações de responsabilização administrativa de pessoas jurídicas, na forma da Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, e do Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015.

Nos termos do Decreto nº 5.480, de 30 de junho de 2005, a COGER integra o Sistema de Correição do Poder Executivo Federal como unidade seccional, também responsável por toda e qualquer atividade relacionada à prevenção de ilícitos de natureza disciplinar. As ações preventivas relacionam-se às atividades desempenhadas quanto à disseminação de conhecimentos em matéria correcional visando à sensibilização e à capacitação dos servidores públicos, e à criação de um canal de atendimento sempre à disposição dos servidores, destinado a esclarecer questionamentos sobre matéria correcional.

Cumprir assinalar, ainda, que nos termos do art. 2º, incisos IV e V e do art. 3º da Instrução Normativa CGU nº 14, de 14 de novembro de 2018, que regulamenta a atividade correcional no Sistema de Correição do Poder Executivo Federal, a atividade correcional tem por objetivos contribuir para o fortalecimento da integridade pública e a promoção da ética e a transparência na relação público-privada, apoiando a identificação de riscos e vulnerabilidades à integridade. Por esta razão, a Corregedoria atua fortemente participando de todas as reuniões de monitoramento do Plano de Integridade do INPI.

Importante mencionar que o Corregedor possuía participação consultiva (sem direito a voto nas deliberações) no âmbito do extinto Comitê de Governança Estratégica – CGE, que era o colegiado superior da governança do INPI até 28 de junho de 2019.

6.1.3. Ouvidoria – OUVID

A OUVID teve surgimento na Estrutura Regimental do Instituto com a aprovação do Decreto nº 5.147, de 21 de julho de 2004. Suas competências se expandiram na mesma proporção em que a afirmação do Estado Democrático de Direito conquistou maior dimensão.

De início, teve função receptiva de demandas e avaliativa da satisfação dos usuários. Atualmente, desempenha atribuição estratégica e mediadora de conflitos. Nesse período de mais de uma década, consolidando sua autonomia, a OUVID tem se orientado por duas divisas: (a) garantir a participação dos cidadãos aos centros de decisão da Administração do INPI e (b) compor soluções juntamente às demais unidades do Instituto.

A partir do Regimento Interno implementado pela Portaria MDIC nº 11, de 2017, foram alocadas sob a responsabilidade da OUVID atividades relacionadas a *accountability*, promoção da transparência e prestação de contas à sociedade.

O advento da Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017, também chamada de Código de Defesa do Usuário de Serviços Públicos, e do Decreto nº 9.094, de 17 de julho de 2017, voltado à simplificação do atendimento prestado aos usuários de serviços públicos, também estabeleceram novas competências à OUVID, às quais se somam o atendimento de manifestações, o gerenciamento do Serviço de Informação ao Cidadão e da transparência ativa do Instituto, e a coordenação da abertura de dados do INPI, da atualização da Carta de Serviços ao Usuário e do Plano de Integração à Plataforma de Cidadania Digital.

Para a adequada aderência ao disposto no Decreto nº 9.492, de 5 de setembro de 2018, que regulamenta a Lei nº 13.460, de 2017, foi instituída a Política de Relacionamento e Transparência do INPI, na forma da Portaria INPI/PR nº 512, de 25 de outubro de 2019, segundo a qual, entre outras atribuições, compete à Ouvidoria do INPI, na qualidade de unidade setorial do Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo Federal:

- promover a participação do usuário nas atividades do INPI, em cooperação com outras entidades de defesa do usuário;
- acompanhar a prestação dos serviços, visando a garantir a sua efetividade;
- propor aperfeiçoamentos na prestação dos serviços;
- auxiliar na prevenção e correção dos atos e procedimentos incompatíveis com os princípios da regularidade, continuidade, efetividade, segurança, atualidade, generalidade, transparência e cortesia;
- propor a adoção de medidas para a defesa dos direitos do usuário;
- receber, analisar e encaminhar às autoridades competentes as manifestações, acompanhando o tratamento e a efetiva conclusão das manifestações do usuário do INPI;
- promover a adoção de mediação e conciliação entre o usuário e o INPI, sem prejuízo de outros órgãos competentes;
- informar a Ouvidoria-Geral da União a respeito do acompanhamento e da avaliação dos programas e dos projetos relativos a suas atividades;
- organizar e divulgar informações sobre as suas atividades e seus procedimentos operacionais;
- processar as informações obtidas por meio das manifestações recebidas e das pesquisas de satisfação realizadas com a finalidade de avaliar os serviços públicos prestados, em especial sobre o cumprimento dos compromissos e dos padrões de qualidade de atendimento da Carta de Serviços ao Usuário; e
- produzir e analisar dados e informações decorrentes de suas atividades, para subsidiar recomendações e propostas de medidas para aprimorar a prestação de serviços públicos e para corrigir falhas.

Importante mencionar que o Ouvidor possuía participação consultiva (sem direito a voto nas deliberações) no âmbito do Comitê de Governança Estratégica – CGE, extinto colegiado superior da governança do INPI, vigente até 28 de junho de 2019. Atualmente, a Ouvidoria participa das reuniões de monitoramento do Plano de Integridade do INPI.

6.1.4. Comissão de Ética – CE/INPI

A CE/INPI é unidade integrante do Sistema de Gestão da Ética do Poder Executivo Federal, nos termos do art. 2º do Decreto nº 6.029, de 1º de fevereiro de 2007. Vinculada à Comissão de Ética Pública da Presidência da República, a CE/INPI possui plena autonomia em relação aos dirigentes do Instituto.

Nos termos do anexo da Instrução Normativa INPI/PR nº 73, de 7 de junho de 2017, que aprova o seu regimento interno, são competências da CE/INPI, dentre outras:

- atuar como instância consultiva do dirigente máximo e dos respectivos servidores do Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI);
- aplicar o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal, aprovado pelo Decreto nº 1.171, de 1994;
- representar o INPI na Rede de Ética do Poder Executivo Federal;
- supervisionar a observância do Código de Conduta da Alta Administração Federal;
- orientar e aconselhar os servidores sobre a conduta, inclusive no relacionamento com o cidadão e no resguardo do patrimônio público;
- receber denúncias e representações por suposto descumprimento às normas éticas, procedendo à apuração, bem como instaurar processo para apuração de fato ou conduta que possa configurar descumprimento do padrão ético recomendado aos agentes públicos;
- dirimir dúvidas a respeito da interpretação das normas de conduta ética e deliberar sobre os casos omissos, observando as normas e orientações da CEP;
- elaborar e executar o plano de trabalho de gestão da ética do INPI.

Outrossim, cabe mencionar que os atuais membros da CE/INPI foram designados pela Portaria INPI/PR nº 132, de 7 de agosto de 2018.

Convém informar que foi instituído o Código de Ética Profissional dos Servidores do INPI, nos termos do anexo da Instrução Normativa INPI nº 72, de 7 de junho de 2017.

Atualmente, a Comissão de Ética participa das reuniões de monitoramento do Plano de Integridade do INPI através de um de seus membros que integra, simultaneamente, a equipe da unidade gestora da integridade no Instituto.

6.1.5. Comitês

No âmbito do Instituto, foi instituído pela Portaria INPI/PR nº 163, de 18 de setembro de 2017, o Comitê de Governança, Integridade, Riscos e Controles, posteriormente atualizado e substituído pelo Comitê de Governança Estratégica – CGE, instituído com a publicação da Portaria INPI/PR nº 177, de 19 de novembro de 2018, com funções relacionadas à gestão da governança corporativa, incluindo a gestão de riscos e da integridade.

O CGE assumira, então, o papel de colegiado superior da governança, responsável por adotar medidas para a sistematização de práticas associadas à gestão da integridade, do planejamento estratégico, da desburocratização, do monitoramento e da avaliação de políticas e da gestão de riscos, possuindo diversas competências, dentre as quais destacamos (Art. 2º da Portaria/INPI/PR nº 177 de 19 de novembro de 2018):

XIII - liderar e supervisionar a institucionalização de estruturas de governança, gestão da integridade, gestão de riscos e controles internos adequadas ao desenvolvimento do ambiente de controle e à melhoria contínua do INPI; e

XVI - promover a integração dos agentes responsáveis pela governança, gestão da integridade, gestão de riscos e controles internos.

No entanto, com o advento do Decreto nº 9.759, de 11 de abril de 2019, houve a extinção, a partir de 28 de junho de 2019, de conselhos, comitês, comissões, grupos, juntas, equipes, mesas, fóruns, salas e qualquer outra denominação dada ao colegiado, instituídos por decreto ou ato normativo inferior (art. 5º); e com isso, o Comitê de Governança Estratégica do INPI foi extinto.

Em atendimento à Instrução Normativa MP/CGU nº 01/2016, que estabeleceu a obrigatoriedade da instituição, pelo dirigente máximo da Organização, do Comitê de Governança, Riscos e Controles (que no âmbito de cada órgão ou entidade que deverá ser composto pelo respectivo dirigente máximo e pelos dirigentes das unidades a ele diretamente subordinados), esta FT aponta ser imprescindível a criação do referido comitê, para cumprimento dessa norma.

6.2. Qualidade

Em 2007, o INPI solicitou ingresso junto à Organização Mundial da Propriedade Intelectual – OMPI, para atuar como autoridade internacional de pesquisa e exame (ISA&IPEA) no âmbito do Tratado de Cooperação em matéria de Patentes – PCT. Após a aprovação, em agosto de 2009, o INPI iniciou suas operações como autoridade internacional de acordo com as regras e diretrizes estabelecidas pela OMPI.

Nesse contexto, e em especial por força do descrito no documento da OMPI “Diretrizes para as autoridades sobre o processamento da pesquisa internacional e exame preliminar de pedidos internacionais, nos termos do Tratado de Cooperação em matéria de Patentes”⁵³, coube ao INPI estabelecer um processo de Gestão da Qualidade, a fim de garantir o conjunto mínimo de critérios para garantir a qualidade de seus serviços. Especificamente na parte VII – Qualidade, o referido Tratado, em seu Capítulo 21, descreve os requisitos do “framework” para a Qualidade que as autoridades internacionais devem adotar:

1. *Leadership and policy*
2. *Risk-based practices*
3. *Resources*
4. *Management of administrative workload*
5. *Quality assurance*
6. *Communication*
7. *Documentation*
8. *Search process documentation*
9. *Internal review*
10. *Reporting arrangements*

Para este fim e buscando alinhamento às melhores práticas internacionais, especialmente dos principais escritórios de propriedade intelectual do mundo, o INPI criou a Coordenação-Geral da Qualidade, em novembro de 2010.

A criação desta unidade fez parte de um processo de transformação da estrutura organizacional do INPI iniciada em agosto de 2004. Teve como estratégia o aumento da capacidade de exame do INPI e a melhor organização das atividades de difusão da informação tecnológica e de educação em Propriedade Intelectual. Procurou-se, em seguida, ajustar o quantitativo de pessoal do INPI, tendo por base a relação demanda/capacidade observada nos escritórios de propriedade intelectual de outros países tidos como referência de qualidade.

Em *benchmarking* realizado em alguns dos principais escritórios internacionais de PI, observou-se como ponto comum a existência de unidade organizacional específica para tratar da gestão da qualidade:

⁵³ Disponível em <https://www.wipo.int/export/sites/www/pct/en/texts/pdf/ispe.pdf>, acessado em 23 de dezembro de 2019.

Escritório	Qualidade	Link
Austrália	Há a presença da Qualidade em dois momentos: - "Assistant GM Quality Review", ligado à Diretoria Geral de Direitos de PI; - "Assistant GM Property, Security & Quality Office", possuindo as divisões de "Qualidade dos Direitos de PI" e "Qualidade de Sistemas de Gestão", dentro da Diretoria Corporativa.	https://www.ipaustralia.gov.au/sites/default/files/ip-australia-org-chart.pdf
Alemanha	Possui uma unidade de Gestão da Qualidade ligada diretamente à Presidência. "Central Controlling, Cost/Performance Accounting, Strategic Business Process Management - Quality Management"	https://www.dpma.de/docs/english/organigramm_englisch.pdf
Chile	Possui o departamento de Qualidade do Serviço ligado à Subdiretoria de Serviço ao Usuário.	https://www.inapi.cl/en/about-inapi/inapi/organization-chart
Dinamarca	Ligado à "Deputy Director General, COO", encontra-se a unidade de Qualidade, "Quality".	https://www.dkpto.org/media/7536/organisationsdiagram_eng_161219.jpg
Egito	Possui uma unidade "STI Monitoring and Evaluation Agency", que é a unidade que mais se aproxima de uma revisão da qualidade. No organograma, ela é uma unidade "solta".	http://www.asrt.sci.eg/index.php/organogram
EPO	Ligado à Diretoria Geral de Suporte Operacional, há a unidade de "Quality Management".	http://documents.epo.org/projects/babylon/eponet.nsf/0/86460DEEA40B981AC12572FB00461532/\$File/organisationsstruktur.pdf
Escritório Nórdico	Ligado à Vice-Diretoria, há unidade de "Quality Assurance".	https://npi.int/en/about/
Korea	Possui a unidade de "Garantia de Exame da Qualidade" ligada diretamente à Vice Presidência do escritório.	https://www.kipo.go.kr/en/HtmlApp?c=10301&catmenu=ek01_03_01
Suíça	Possui a unidade "Process Management" ligado à Diretoria de Patentes.	https://www.ige.ch/fileadmin/user_upload/ueber_uns/die_direktion/organigramm_e/Kopie_von_Organigramm_IGE_Homepage_E.pdf
Turquia	Possui uma unidade chamada "Reexamination and Evaluation Department" ligado à Presidência, que entendo ser de Aferição da Qualidade do Exame.	https://www.turkpatent.gov.tr/TURKPATENT/commonContent/Organization
USPTO	Ligado à "Deputy Assistant Secretary of Commerce and Deputy Commissioner of Patents and Trademarks", há as seguintes unidades: "Office of Patent Quality Review" e "Office of Trademark Quality Review". Além disto, ligado à "Chief Information Officer", há a unidade "Office of System Quality and Enhancement".	https://www.uspto.gov/about-us/performance-and-planning/annual-reports/innovators-and-innovations-supplemental-information

Figura 11 Benchmarking: Qualidade nos Escritórios Internacionais de PI

Nesse contexto, a criação da Coordenação-Geral da Qualidade teve como objetivo principal **estabelecer uma unidade específica na estrutura organizacional para definir e executar as políticas de qualidade das atividades do órgão**, a fim de permitir a evolução contínua e segura do desenvolvimento do INPI. Ademais, para garantir as condições e assegurar a posição do INPI como **autoridade internacional de busca e exame prévio de patentes (ISA&IPEA)**, além de **implementar e manter um sistema permanente de garantia da qualidade das ações do Instituto**, houve a criação de uma divisão específica para a Gestão da Qualidade⁵⁴.

Com a publicação de um novo Regimento Interno em 2013, pela PORTARIA MDIC Nº 149, a Coordenação-Geral da Qualidade passou a reportar diretamente à Presidência do INPI e a operar com três Divisões, sendo elas:

- Divisão da Qualidade das Atividades de Patentes e de Articulação e Informação Tecnológica - DQUAL I
- Divisão da Qualidade das Atividades de Marcas, Contratos de Tecnologia e Outros Registros - DQUAL II; e,
- Divisão da Qualidade das Atividades Administrativas - DQUAL III.

⁵⁴ Minuta de Decreto de aprovação da nova Estrutura Regimental do INPI enviado pelo INPI ao Ministro de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão, em 14/07/2010.

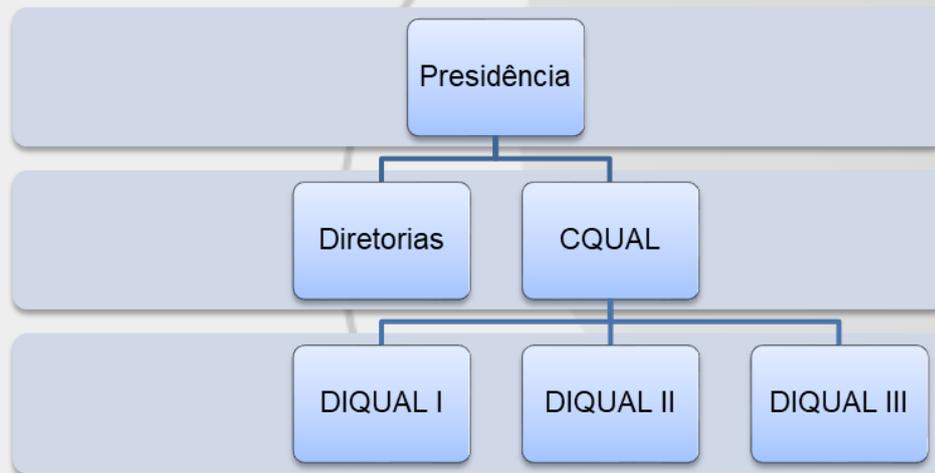


Figura 12 Estrutura CQUAL - Reg. Interno INPI 2013

Com essa estrutura, portanto, a CQUAL tinha como principais atribuições planejar, coordenar e executar a política da Qualidade do INPI e implementar e manter o Sistema de Gestão da Qualidade do INPI (Anexo B).

No entanto, em 2016, visando atendimento às novas diretrizes do Governo Federal, o INPI passou por uma nova reestruturação. A diretriz principal adotada para composição da nova estrutura organizacional foi a de racionalização e modernização das práticas de organização e gestão, dotando a autarquia de arranjo institucional necessário e suficiente para o cumprimento da sua finalidade legal com boa governança. Com isso, dentre as alterações realizadas, a nova estrutura regimental previu a criação de uma Diretoria Executiva, órgão de assistência direta e imediata ao Presidente do INPI, com o objetivo de contribuir para a melhor estruturação e institucionalização da função corporativa, de supervisão e coordenação executiva das atividades desempenhadas pelas Diretorias e demais órgãos específicos singulares integrantes da estrutura da autarquia – atividade até então exercida pelo cargo de Vice-Presidente. A criação dessa nova unidade organizacional de alto nível visou possibilitar melhores condições ao Presidente do INPI para focalizar sua atenção no direcionamento institucional das atividades finalísticas em matéria de propriedade intelectual.

Com as alterações realizadas na estrutura organizacional, houve uma redução de 40% do quantitativo de unidades diretamente subordinadas ao Presidente do INPI, com a justificativa de garantir maior funcionalidade gerencial e agilidade decisória no nível institucional máximo. Assim, diante do novo reposicionamento, agrupamento e extinção de unidades organizacionais, bem como a revisão de competências de unidades e de atribuições de dirigentes, a Coordenação-Geral da Qualidade passou a reportar para a nova Diretoria-Executiva, e teve suas competências regimentais modificadas, além de extinta uma de suas Divisões operacionais⁵⁵.

⁵⁵ Ofício nº 226/2016 PR/INPI enviado ao Exclentíssimo Ministro de Estado do MDIC, tendo como assunto a exposição de motivos para publicação de novo Decreto que alteraria a Estrutura Regimental do INPI - Processo nº 52000.007870/2016-89.

Com a publicação da nova (e atual) estrutura organizacional do INPI em 22/09/2016, pelo Decreto N° 8.854, a elaboração e gestão da política da qualidade no âmbito de atuação do INPI fica a cargo da Diretoria-Executiva – DIREX.

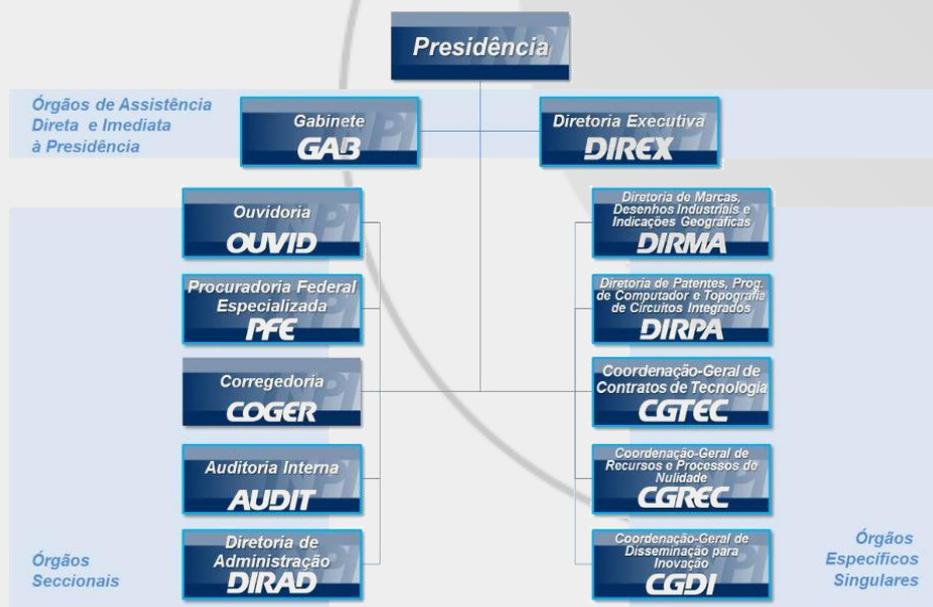


Figura 13 Estrutura Organizacional do INPI - a partir de 22/09/2016

Nessa nova e atual estrutura a CQUAL passa a ser responsável, além da gestão da qualidade, pela supervisão da institucionalização da gestão de riscos e dos controles internos, oferecendo suporte necessário para sua efetiva implementação no INPI.

Assim, com a publicação do Regimento Interno em janeiro de 2017, pela PORTARIA MDIC N° 11, a Coordenação-Geral da Qualidade passou a operar com duas Divisões, sendo elas:

- Divisão de Gestão de Riscos – DIGER; e
- Divisão de Gestão da Qualidade – DIGEQ

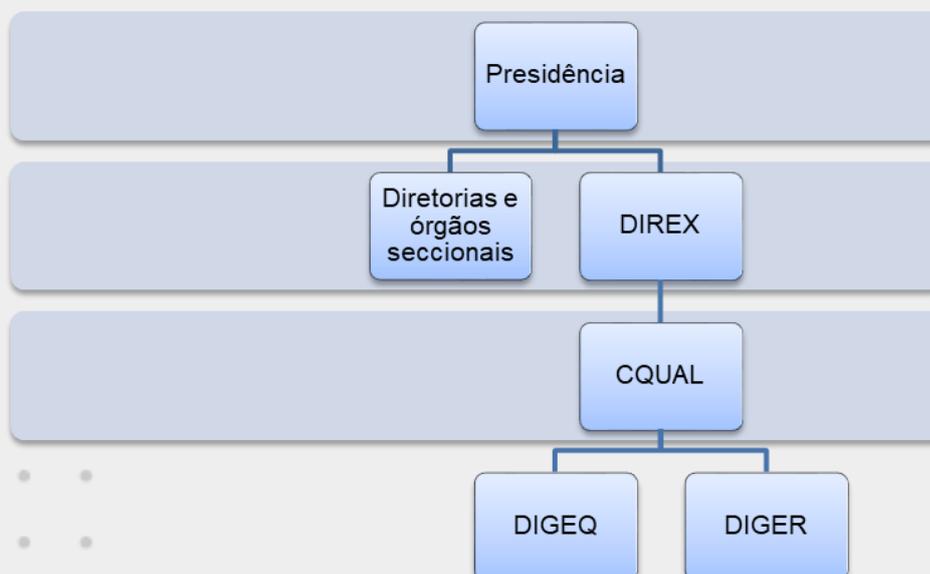


Figura 14 Estrutura atual da CQUAL

Com isso, as funções de mapeamento e otimização de processos, pesquisas de satisfação dos usuários do INPI e avaliação e monitoramento do Sistema de Gestão da Qualidade ficou a cargo da DIGEQ, enquanto as funções de identificação, monitoramento e avaliação de riscos e controles internos ficaram a cargo da DIGER (Anexo C).

6.3. Riscos e Controles Internos

Anteriormente à aprovação do novo Regimento Interno, que somente fora publicado em 30/01/2017, o então Coordenador-Geral da Qualidade, por solicitação da Diretoria Executiva (DIREX), emitiu um parecer, via Memorando CQUAL n° 005/2016 e a NOTA TÉCNICA 001/2016, em 08/12/2016, em que analisou a proposta para as novas atribuições da CQUAL e de suas Divisões. Neste documento, constata o interesse da Alta Administração com a implantação de políticas de Sistemas de Gestão de Risco, Governança e *Compliance*; apesar disso, faz as seguintes manifestações: (1) que o tema Qualidade não poderia ser confundido e/ou diluído osmoticamente com o papel ímpar que o Sistema de Gestão de Riscos e a Governança teria sobre as corporações; (2) afirma existir uma sobreposição de responsabilidade por atividades que seriam exclusivas do Comitê de Governança, Riscos e Controles (conforme determinação do artigo 23 da Instrução Normativa MP/CGU N° 01/2016). Na sequência, encaminha como Anexo ao Memorando supracitado uma proposição para a redação de atribuições e funções da CQUAL e suas Divisões no novo regimento interno do INPI, propondo, inclusive, substituir as Divisões de Gestão de Riscos e de Gestão da Qualidade pelas Divisões de Normas e Procedimentos e de Metodologia e Melhoria Contínua de Processos, de modo a desvincular as atribuições referentes à gestão de riscos e *Compliance* da Gestão da Qualidade – o que não fora aprovado pela DIREX.

Deste modo, a CQUAL é reestruturada com a supressão de uma Divisão, mantendo-se uma divisão com foco na Gestão da Qualidade e outra transformada para operar com o foco específico em Gestão de Riscos e controles internos.

Assim, a DIGER passou a operar contando com apenas um servidor em seu quadro de pessoal, sendo esse a própria chefia da Divisão. Em dezembro de 2017, com a investidura de um novo Coordenador-Geral da CQUAL, ocorre na sequência a troca de chefia na DIGER. Somente em abril de 2018, um segundo servidor passa a integrar a equipe – oriundo da Corregedoria com o objetivo de auxiliar a implementação do Programa de Integridade do INPI –, quadro que permanece até a presente data.

Em sua estratégia de atuação, a DIGER teve como prioridade estabelecer as bases para a gestão de riscos no INPI, elaborando prioritariamente as suas diretrizes e metodologia, a fim de estar em conformidade com os regulamentos externos, a partir das seguintes entregas:

- Instituição da Política de Gestão de Riscos do INPI (publicada pela PORTARIA/INPI N° 162, de 18/09/17);

- Instituição do Comitê de Governança, Integridade, Riscos e Controles do INPI (PORTARIA/INPI Nº 163, de 18/09/17);
- Elaboração da metodologia e publicação do Manual de Gestão de Riscos do INPI (PORTARIA/ INPI/ PR Nº 124, de 17/07/18);
- Elaboração e publicação do Plano de Integridade do INPI (PORTARIAINPI Nº 200, de 20/12/18; e
- Revisão da Política de Gestão de Riscos (IN/INPI/ PR Nº 98, de 08/02/19).
- Elaboração, aprovação junto a todos os dirigentes do INPI e submissão à Auditoria Interna e ao Tribunal de Contas da União o **Plano de Ação para a gestão dos riscos do INPI**, em 18/06/2019.

Adicionalmente, a DIGER promove a integração dos agentes responsáveis pela governança, gestão de riscos e controles internos, assessorando tecnicamente as unidades, em especial a Coordenação-Geral de Planejamento e Gestão Estratégica – CGPE, com a proposição de minutas para estruturação dos Comitês de Governança, além de providenciar comunicações institucionais e capacitações sobre o assunto, disponibilizando todo o conteúdo sobre Riscos e Integridade na *intranet* e no portal do INPI.

No campo técnico-operacional, a DIGER é a responsável por prestar apoio metodológico às áreas nos processos de identificação, análise, avaliação dos riscos e, também, colabora realizando uma análise crítica dos controles internos propostos pelos gestores para mitigar os riscos de seus processos.

No campo da integridade, a DIGER foi designada como a unidade responsável por implementar o Programa de Integridade no INPI, por determinação da Diretoria-Executiva, e pela coordenação da elaboração do Plano de Integridade do Instituto, em 2018. Na oportunidade, durante o levantamento dos riscos para integridade, foi aplicada, pela primeira vez, a metodologia prevista no Manual de Gestão de Riscos do INPI.

Concluída a elaboração do Plano de Integridade e sua publicação, a DIGER continua coordenando sua execução, realizando o monitoramento e reporte das ações previstas no Plano e fazendo suas revisões periódicas. Importante destacar que em um estudo realizado em 2018 para proposição de uma nova estrutura organizacional, foi proposta pela Presidência do INPI, qual seja, a instituição de uma **Secretaria na Comissão de Ética, que seria também a unidade responsável pela gestão da integridade no INPI**, encaminhado via Ofício 395/2018 PR/INPI⁵⁶. Contudo, não foi dada continuidade à mencionada proposição e as funções de coordenação do Programa de Integridade ainda continuam sob responsabilidade da DIGER da CQUAL.

⁵⁶ Ofício encaminhado em 09/agosto/2018 pelo Presidente do INPI ao MDIC propondo minuta de decreto da estrutura regimental do INPI e parecer jurídico da procuradoria federal especializada junto ao INPI.

Finalmente, relacionando o papel da DIGER com o princípio das Três Linhas de Defesa, modelo utilizado como referência tanto na esfera pública quanto na esfera privada, esta Divisão integra a segunda linha, sendo a área funcional especializada em gestão de riscos.

6.4. Áreas Operacionais

São os responsáveis pela execução e pela supervisão dos serviços dos processos finalísticos, de gestão ou de suporte. Os gestores operacionais têm propriedade sobre os riscos e condições de gerenciá-los diariamente, inclusive implementando ações corretivas para resolver deficiências em processos e controles internos. São identificados como a primeira linha de defesa no gerenciamento eficaz de riscos.

A gerência operacional 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. Por meio de uma estrutura de responsabilidades em cascata, os gerentes do nível médio devem desenvolver e implementar procedimentos detalhados que servem como controles e supervisionam a execução, por parte de seus funcionários, desses procedimentos.⁵⁷

É esperado também que as áreas operacionais identifiquem mudanças nas leis e regulamentações, além de propor melhorias ao sistema de controles internos.⁵⁸

Com relação à prevenção, detecção e resposta no sistema de conformidade e controles internos, os gestores operacionais e táticos dos processos são responsáveis pela elaboração e cumprimento de procedimentos e instruções de trabalho com base nos normativos superiores; pela identificação de riscos em seus processos bem como a avaliação, proposta de tratamento dos riscos que se deseja mitigar e execução do plano de ação proposto.

6.5. Situação Atual do INPI

Com base no modelo do TCU, o diagrama a seguir representa o Sistema de Governança vigente até 11 de abril de 2019 no INPI, conforme apresentado na Prestação de Contas de 2018.

⁵⁷ Documento “Declaração de Posicionamento do IIA: As Três Linhas de Defesa no gerenciamento eficaz de riscos e controles”.

⁵⁸ Documento “Compliance à Luz da Governança Corporativa” do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).

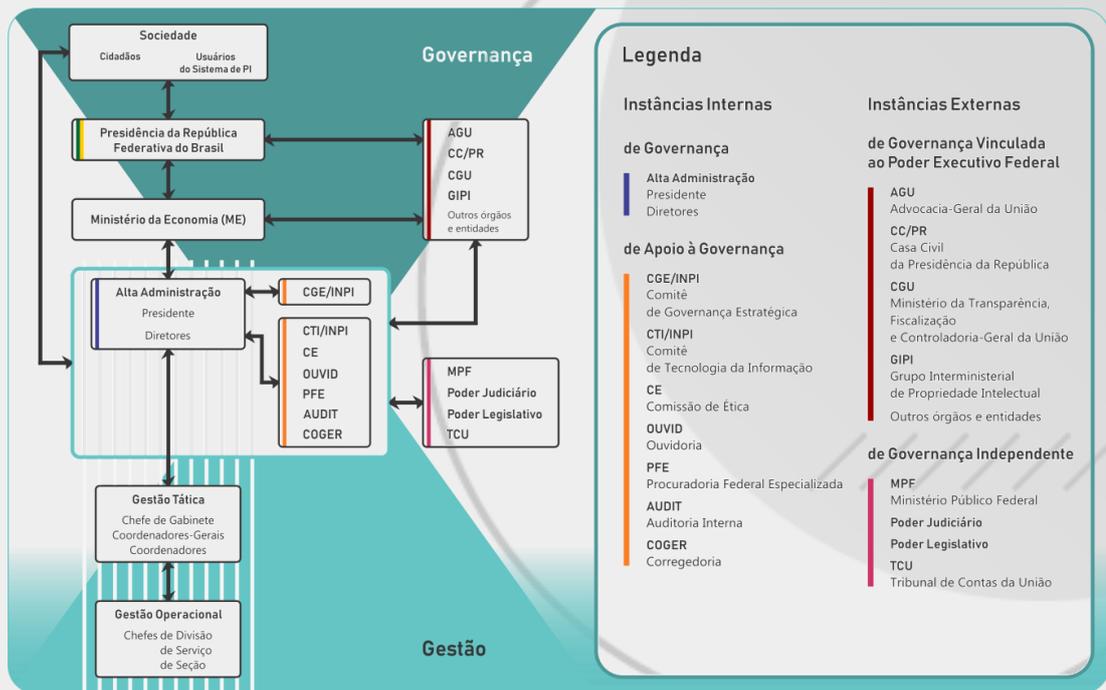


Figura 15 Sistema de Governança no INPI Vigente até 11/04/2019

Considerando todo o referencial teórico citado neste relatório, verifica-se que a estrutura atual de governança do INPI não se mostra incipiente.

A existência das instâncias de governança (Comitê de Ética, Corregedoria, Auditoria-Interna e Ouvidoria) e também uma Divisão na Coordenação-Geral da Qualidade parcialmente responsável pela segunda linha de defesa relacionada aos controles internos, gestão de riscos e integridade (de acordo com o regimento interno), corrobora com o que foi evidenciado nos resultados do INPI no Levantamento de Governança e Gestão Públicas realizado pelo TCU para o exercício 2018.

**Perfil de Governança e Gest Públicas 2018
INPI - Instituto Nacional da Propriedade Industrial**

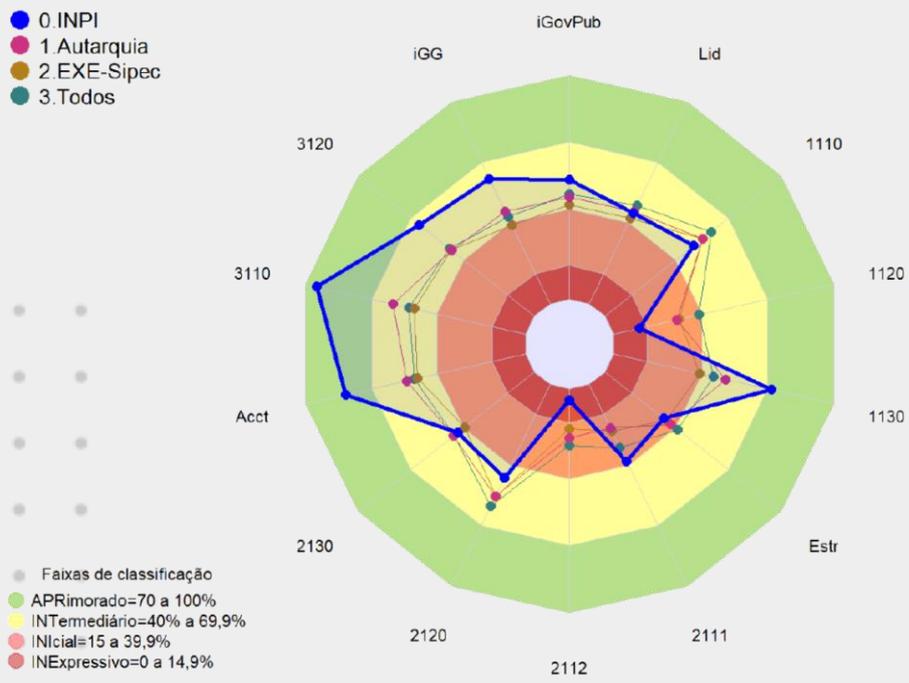


Figura 16 Avaliação iGovPub - Perfil INPI

A figura acima apresenta o detalhamento para avaliação do índice de governança pública (iGovPub) sobre os parâmetros da LIDERANÇA, ESTRATÉGIA e ACCOUNTABILITY, onde:

- Lid (índice de capacidade em liderança):
 - 1110 (Estabelecer o modelo de governança da organização)
 - 1120 (Gerir o desempenho da alta administração)
 - 1130 (Zelar por princípios de ética e conduta)
- Estr (Índice de capacidade em estratégia):
 - 2110 (Gerir o desempenho da alta administração)
 - 2111 (O modelo de gestão de riscos da organização está estabelecido)
 - 2112 (Os riscos considerados críticos para a organização são geridos)
 - 2120 (Estabelecer a estratégia da organização)
 - 2130 (Promover a gestão estratégica)
- Acct (índice de capacidade em accountability)
 - 3110 (Promover transparência, responsabilidade e prestação de contas)
 - 3120 (Assegurar a efetiva atuação da auditoria interna)

Em relação às **principais fragilidades**, esta FT elaborou a tabela a seguir, de acordo com a legislação em vigor e com as finalidades básicas do Sistema de Conformidade indicadas pelo IBGC. No Anexo A deste documento encontram-se o detalhamento das finalidades básicas e as evidências de seu atendimento.

PREVENIR	Identificação, avaliação e tratamento dos riscos de <i>compliance</i>	Embora o risco de conformidade esteja descrito no Manual de Gestão de Riscos do INPI, as ações relacionadas ao mapeamento dos processos e identificação destes riscos foi prejudicada pela carência de pessoal da CQUAL, responsável pela segunda linha de defesa. O sistema de controles internos em execução atualmente no INPI somente contempla riscos de integridade para processos considerados críticos de macroprocessos finalísticos da DIRMA, DIRPA, DIRAD e CGTI da DIREX.
	Realização de inventário regulatório	Não há a realização de inventário regulatório por nenhuma unidade específica de forma centralizada e sistematizada. Atualmente as unidades técnicas e os gestores dos processos realizam o seu respectivo inventário, sem supervisão.

	<p>Existência de políticas e procedimentos internos e códigos de conduta</p>	<p>Não existe no INPI uma Política de Conformidade ou procedimentos relacionados ao tema.</p> <p>Não há um processo de verificação contínua pela segunda camada de controle se os requisitos estabelecidos pelo Decreto nº 9203 estão totalmente alinhados nos normativos em vigor no INPI.</p> <p>Nem todos os processos finalísticos ou processos de suporte e gestão possuem procedimentos específicos.</p> <p>Todavia, existem no INPI, entre outros:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Política de gestão de risco 2. Manual de Gestão de Riscos 3. Código de Ética Profissional dos servidores do INP 4. Política de Relacionamento e Transparência do INPI 5. Estatuto da Auditoria Interna 6. Manual de Marcas 7. Manual de Desenho Industrial 8. Diretrizes de Exame de patentes 9. Procedimentos do processo de Contratos de Direitos de PI e outros procedimentos específicos; e 10. Normatização sobre o gerenciamento administrativo e a padronização de procedimentos relacionados à atividade de correição
	<p>Realização de comunicação e capacitação relativas ao tema</p>	<p>Embora tenham ocorrido ações de comunicação e capacitação específicas para Integridade, tais como o seminário com participação da CGU, Ouvidoria, Corregedoria, Auditoria Interna e Comissão de Ética; as ações de comunicação e capacitação relativas ao tema ainda são insuficientes, ante o desconhecimento geral dos servidores do INPI sobre o Plano de Integridade. Tal insuficiência foi constatada em recente pesquisa realizada pela CGU a fim de avaliar a percepção dos servidores e colaboradores do INPI a respeito da execução do Programa de Integridade do Instituto, conforme relatado na Solicitação de Auditoria nº: 201902487/09.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • • • • • 	<p>Segregação de funções e existência de modelo de governança com 3 linhas de defesa</p>	<p>Verifica-se a existência do modelo de governança com três linhas de defesa; porém a segunda linha de defesa é só parcialmente exercida pela Divisão de Gestão de Riscos (DIGER) de acordo com o Regimento Interno do INPI. Diante da atual configuração, não há completa segregação de funções pois a DIGER reporta à Coordenação Geral da Qualidade (CQUAL) — que também é responsável por gestão de processos e gestão do sistema da qualidade — e, em última instância, à Diretoria Executiva (DIREX), responsável por planejamento estratégico, assessoria de assuntos econômicos e gestão da tecnologia da informação.</p>

	<p>Exigência de função autônoma, independente, imparcial e dedicada para o <i>Compliance</i></p>	<p>A DIGER está no nível de Divisão, não sendo dotada de autonomia completa, empoderamento, independência e recursos adequados; identificados como fatores críticos de sucesso.</p> <p>Atualmente o INPI não dispõe do Comitê de Governança, Riscos e Controle de que trata a Instrução Normativa MP/CGU nº 01/2016.</p>
	<p>Existência de comitê de ética/conduta</p>	<p>Apesar da existência de uma Comissão de Ética, foi destacado pela Corregedoria, por meio do Memorando nº 23/2018, de 05 de julho de 2018, que trata do Levantamento de Governança Organizacional Pública TCU – Ciclo 2018, que apesar da existência formal de Código de Ética Profissional, aprovado pela Instrução Normativa nº INPI/PR nº 072, de 07 de junho de 2017, este não disciplina o recebimento de presentes, a participação em eventos externos e os padrões de relacionamento com o setor privado por parte dos servidores e membros da alta administração do INPI.</p> <p>Outrossim, a Corregedoria também verificou a inexistência de:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) controles para reduzir a ocorrência de desvios éticos por parte de servidores e membros da alta administração do INPI; b) ações concretas de promoção da ética; c) mecanismos de monitoramento e avaliação do cumprimento do Código de Ética Profissional do INPI; d) divulgação ao público-alvo; e) programa destinado à conscientização do código para os integrantes do INPI, como por exemplo, treinamentos, palestras, quiz, entre outros; f) mecanismos em funcionamento que permitam o esclarecimento de dúvidas sobre o código de ética; g) compromisso de acatamento e observância das regras estabelecidas no código de ética por parte do corpo funcional do INPI quando por ocasião de sua posse; h) identificação e mapeamento de riscos éticos; e i) medidas de monitoramento contínuo do programa de ética. <p>Há oportunidades de melhoria em relação à Comissão de Ética com a publicação de uma versão mais moderna do Código de Conduta, que já se encontra pronta e foi construída com a participação de representantes de diversas unidades do instituto.</p>

DETECTAR	Monitoramento dos controles	Atualmente somente são monitorados os riscos e estabelecidos controles para a Integridade de algumas unidades selecionadas. Está em andamento o Plano de Ação de Gestão de Riscos que visa identificar, avaliar e elaborar o plano de tratamento para todos os tipos de riscos que precisam ser mitigados em todos os processos do INPI. Atualmente, a área responsável pela segunda linha de defesa tem atuação muito limitada em questionar e desafiar as avaliações e controles propostos pela primeira camada.
	Garantia da qualidade e efetividade dos controles	Há falta de indicadores para avaliar a efetividade do sistema de controles internos e conformidade do INPI, assim como oportunidade de análise crítica do funcionamento de tal sistema. Especificamente em relação ao Risco de Integridade, a inexistência de um comitê específico para esse tema tem prejudicado o monitoramento e acompanhamento do Plano de Integridade por parte da CQUAL, que não detém poder decisório sobre o assunto.
	Existência de canais de denúncia ou representação para público interno e externo	(não foram identificadas fragilidades)
	Revisão constante do sistema de <i>compliance</i> , inclusive por terceiros	Atualmente, em razão de carência de pessoal, apenas os riscos de integridade de parte das unidades do INPI é objeto de avaliação e acompanhamento.
RESPONDER	Investigação	(não foram identificadas fragilidades)
	Implementação de medidas disciplinares	(não foram identificadas fragilidades)
	Remediação de falhas	Em razão de carência de pessoal da CQUAL, não há uma política estruturada para acompanhamento deste item. A ação também fica prejudicada pela inexistência do Comitê de Governança, Riscos e Controle de que trata a Instrução Normativa MP/CGU nº 01/2016.
	Envio de reporte para a alta gestão	Em razão de carência de pessoal da CQUAL, não há uma política estruturada para acompanhamento deste item. A ação também fica prejudicada pela inexistência Comitê de Governança, Riscos e Controle de que trata a Instrução Normativa MP/CGU nº 01/2016.

Tabela 6 Diagnóstico INPI - Principais Fragilidades Identificadas

7. RECOMENDAÇÕES PARA O INPI

Com o objetivo de **propor melhorias no processo de controles internos e conformidade, e sua estrutura**, esta FT, considerando os princípios e diretrizes de governança pública, e os conceitos advindos de referenciais teóricos e melhores práticas, propõe a seguinte **matriz** visando subsidiar a Presidência do Instituto.

Os direcionadores da matriz são:

- Eixo X: Unidade administrativa ligada diretamente à Presidência
- Eixo Y: Unidade administrativa dedicada ao tema Conformidade, Controle Internos, Gestão de Riscos e Integridade, com autonomia e empoderamento

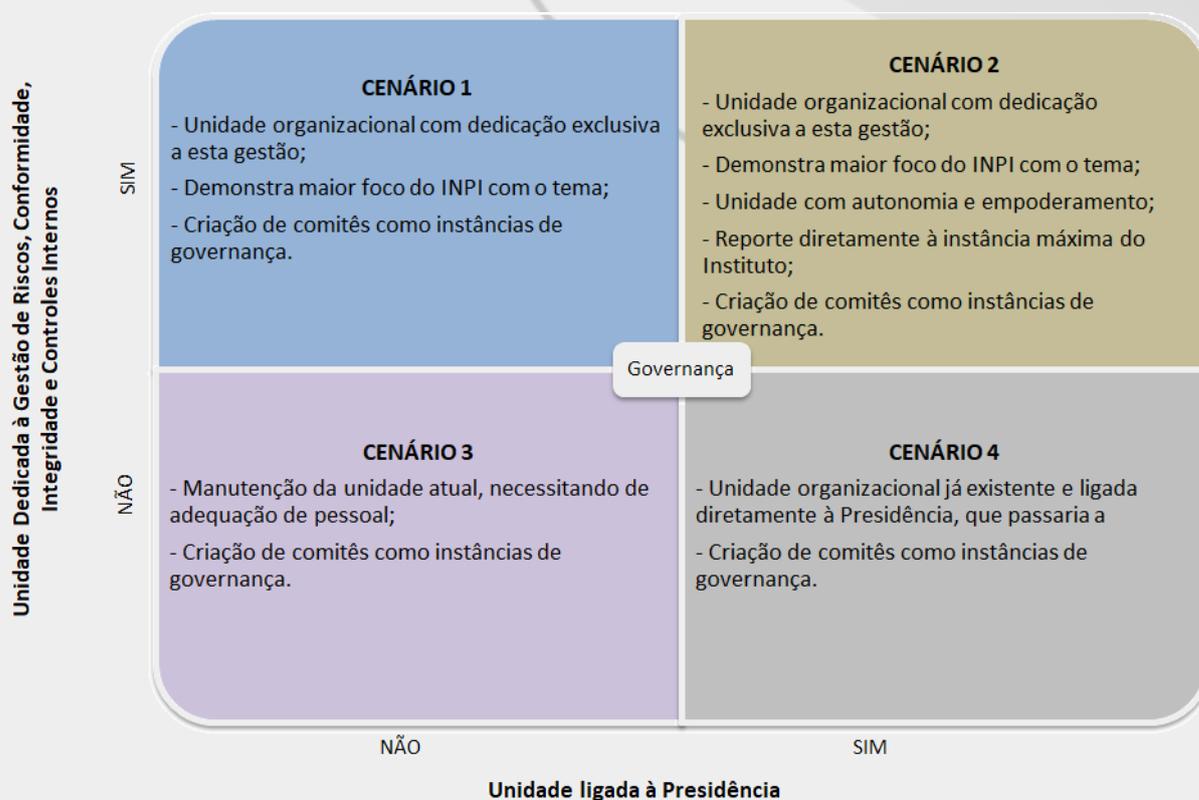


Figura 17 Matriz de Direcionadores de Estrutura Organizacional para o INPI

Impacto na Estrutura Organizacional

Caso o cenário escolhido envolva a criação de uma nova unidade organizacional, haverá necessidade de nova Portaria Ministerial em alteração à Portaria MDIC nº 11, de 27/01/2017 (que publicou o Regimento Interno do INPI atualmente em vigor) e de um novo Decreto em alteração ao Decreto nº 8.854/2016 (que publicou a estrutura organizacional). *Impacto no Regimento Interno*

Caso o cenário escolhido implique somente em mudanças nas atribuições regimentais de unidade(s) existente(s), haverá a necessidade de nova Portaria em alteração à Portaria MDIC nº 11, de 27/01/2017.

Impacto no Orçamento

A alteração de estrutura do INPI não necessariamente implica em majoração de custos, visto que há possibilidade de aproveitar-se cargos e funções já existentes. Caso o cenário escolhido envolva a criação de unidades administrativas adicionais à quantidade total vigente, sem eventual remanejamento de cargos, há expectativa de aumento do custo da estrutura do INPI.

Para fins de implementação de qualquer cenário, é **imprescindível haver pessoal em quantidade e qualificação adequados na unidade responsável pela gestão da conformidade e controles internos, a fim de atender todas as suas funções com qualidade.**

A avaliação técnica para implantação de uma eventual mudança na estrutura organizacional, assim como a definição do nível e quantidade de Unidades Administrativas para a gestão da conformidade, deve ser feito posteriormente pela Coordenação Geral de Planejamento e Gestão Estratégica (CGPE), unidade técnica responsável pela estrutura organizacional do INPI.

Independente de qualquer mudança na estrutura organizacional do INPI, a Força Tarefa estabelece como elemento mínimo estruturante da governança a criação de **cinco comitês**, sendo quatro temáticos, como instâncias de governança, cujas propostas de competências estão a seguir⁵⁹.

A. Comitê de Governança Estratégica (CGE)

Instância colegiada superior da governança, responsável por definir estratégias institucionais, de governança, de planejamento, de risco, difusão de melhores práticas de gestão, diretrizes estratégicas transversais e de eficiência na gestão administrativa, para orientar os processos de monitoramento e avaliação de políticas públicas sob a responsabilidade deste Instituto e estabelecer referencial com vistas à geração de valor para a sociedade.

B. Comitê Temático de Gestão de Riscos, Transparência, Controle e Integridade (CRTCI)

I – formular políticas e diretrizes transversais no INPI atinentes às matérias de sua competência;

II – submeter ao CGE, a fim de análise e aprovação, as políticas e diretrizes transversais elaboradas e propostas pelo CRTCI;

III – avaliar, com frequência mínima anual, a observância das políticas e diretrizes aprovadas;

IV – estabelecer mecanismos de comunicação e institucionalização das políticas e diretrizes emanadas pelo próprio Comitê ou pelo CGE/INPI em matérias de sua competência (referência: Resolução CRTCI/ME nº 01/2019);

⁵⁹ A proposta de implementação dos comitês CGE, CRTCI e CGDSI está tramitando nos processos SEI nº 52402.009059/2019-52, nº 52402.009354/2019-17 e nº 52402.012073/2019-33.

V – emitir recomendações sobre a gestão de riscos, transparência, controle interno e integridade para o aprimoramento da governança;

VI – monitorar o aprimoramento da gestão da integridade, da gestão de riscos, transparência e dos controles internos decorrente de recomendações e orientações do próprio Comitê, do Comitê de Governança Estratégica do INPI - CGE/INPI bem como dos órgãos de controle;

VII – monitorar a implementação da Política de Gestão de Riscos;

VIII – editar as normas complementares necessárias à organização e à sistematização das ações de fortalecimento da integridade, de modo a lhes assegurar efetividade e coesão;

IX – promover a integração dos agentes responsáveis pela gestão de riscos, transparência, controle interno e integridade;

X – promover o desenvolvimento contínuo dos agentes públicos e incentivar a adoção de boas práticas de governança, de gestão de riscos e de controles internos (referência: IN MP/CGU nº 01/2016);

XI – garantir a aderência às regulamentações, leis, códigos, normas e padrões, com vistas à condução das políticas e à prestação de serviços de interesse público (Referência: IN MP/CGU nº 01/2016);

XII – apreciar e aprovar a metodologia e artefatos da gestão de riscos do INPI e de outros produtos derivados relacionados a matérias de sua competência;

XIII – supervisionar o processo de gerenciamento de riscos do INPI;

XIV – aprovar o Plano de Tratamento de riscos à integridade (e suas atualizações) e aqueles cujos níveis de riscos estejam além do limite de apetite a riscos definido na metodologia do INPI;

XV – garantir a aderência às regulamentações, leis, códigos, normas e padrões, com vistas à condução das políticas e à prestação de serviços de interesse público (Referência: IN MP/CGU nº 01/2016);

XVI – manifestar-se previamente sobre matérias de sua competência submetidas ao CGE;

XVII – propor, aprovar e observar seu regimento interno; e

XVIII – cumprir outras atribuições que lhe forem conferidas por delegação do CGE.

C. Comitê Temático de Governança Digital e Segurança da Informação (CGDSI)

I – promover a integração entre as estratégias organizacionais e as estratégias da área de TIC e de Governo Digital;

II – estabelecer as políticas de minimização de riscos, de priorização e distribuição dos recursos orçamentários de TIC;

III – elaborar e propor ao CGE para aprovação, o Plano Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação (PETIC) e o Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC), respectivamente, de caráter estratégico e tático-operacional, podendo, a seu critério, elaborar um Plano único, desde que consolide as características de ambos os planos;

IV – aprovar a execução de planos e projetos relacionados à TIC, e definir as respectivas prioridades de execução;

V – aprovar normas e políticas referentes à adoção de melhores práticas de Governança de TIC no âmbito do Instituto.

VI - promover a transparência dos resultados e da aplicação dos recursos públicos em Tecnologia da Informação;

VII – elaborar e propor ao CGE para aprovação a Política de Segurança da Informação do INPI e as normas internas de segurança da informação, observadas as disposições do art. 15 do Decreto nº 9.637, de 2018, e as normas de segurança da informação editadas pelo Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República;

VIII – elaborar e propor ao CGE para aprovação Política de Continuidade de Negócios;

IX – monitorar a execução de planos e de projetos estratégicos relacionados à TIC, e definir as respectivas prioridades;

X – estabelecer e propor ao CGE o plano de investimento para a área de TIC;

XI – monitorar, assessorado pela Coordenação-Geral de Orçamento e Finanças, a execução das ações e planos orçamentários definidos no Plano Plurianual - PPA para a TIC do INPI;

XII - assessorar a Presidência e as Diretorias na implementação das ações de segurança da informação;

XIII – promover a coordenação de ações necessárias para viabilizar o Plano Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação (PETIC); o Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC); e a Política de Segurança da Informação do INPI;

XIV – coordenar, articular e implementar diretrizes, normas e políticas referentes à adoção de melhores práticas de Governança de TIC e Segurança da Informação e Comunicação; e

XV – cumprir outras atribuições que lhe forem conferidas por delegação do CGE ou do Presidente do INPI.

D. Comitê Temático de Qualidade

- I – formular políticas, objetivos e metas do Sistema de Gestão da Qualidade no INPI;
- II – submeter para aprovação do CGE as políticas, objetivos e metas da qualidade;
- III – avaliar, ao menos uma vez ao ano, a observância das políticas e diretrizes aprovadas;
- IV – emitir recomendações sobre a gestão da qualidade;
- V – monitorar o aprimoramento da gestão da qualidade decorrente de recomendações e orientações do próprio Comitê, bem como dos resultados das avaliações das percepções de seus usuários e partes interessadas;
- VI – monitorar e analisar criticamente as informações sobre seus usuários e partes interessadas e seus requisitos pertinentes;
- VII – monitorar e avaliar o alcance dos objetivos da qualidade;
- VIII – monitorar e avaliar o sistema de padronização de documentos do INPI como sendo necessária para a eficácia do sistema de gestão da qualidade;
- IX – formular e aprovar os padrões de qualidade dos produtos e serviços oferecidos pelo INPI;
- X – formular e aprovar as políticas gerais e transversais para o sistema de revisão da qualidade do exame;
- XI – avaliar e aprovar o plano de auditoria da qualidade do INPI
- XII – monitorar e avaliar as sugestões de melhoria nos processos e serviços do INPI propostos pelos seus clientes/usuários e servidores;
- XIII – monitorar a implementação da Política da Qualidade e do Sistema de Gestão da Qualidade;
- XIV – promover a integração dos agentes responsáveis pela gestão da qualidade;
- XV – estabelecer os objetivos da qualidade nas funções, níveis e processos pertinentes necessários para o SGQ;
- XVI – manifestar-se previamente sobre matérias de sua competência submetidas ao CGE;
- XVII – propor, aprovar e observar seu regimento interno; e
- XVIII – cumprir outras atribuições que lhe forem conferidas por delegação do CGE.

E. Comitê Temático de Gestão de Pessoas

I – propor as políticas, princípios e diretrizes que nortearão normas e práticas de gestão de pessoas no INPI, em consonância com o planejamento estratégico, para apreciação do Colegiado;

II – aprovar normas específicas para operacionalização dos diferentes programas pertinentes à gestão de pessoas;

III – decidir sobre eventuais alterações consideradas necessárias para melhor operacionalização dos critérios e procedimentos de gestão de pessoas;

IV – analisar os recursos interpostos quanto às decisões tomadas no âmbito dos diferentes programas pertinentes à gestão de pessoas, excetuando-se as decisões proferidas por comissões ou comitês específicos e aquelas relacionadas a atividades que não estão contempladas nos programas geridos pelo COEGEP;

V – dirimir eventuais impasses pertinentes às políticas e diretrizes de gestão de pessoas sob sua competência, bem como resolver eventuais casos omissos relacionados;

VI – realizar avaliações periódicas das práticas de gestão de pessoas; e

VII – exercer as demais competências que lhe sejam atribuídas pelas normas internas do INPI.

Observações

Outrossim, em relação à proposta contida no Ofício 395/2018 PR/INPI⁶⁰, relativa à instituição de uma Secretaria da Comissão de Ética, que seria também a unidade responsável pela gestão da integridade no INPI, esta FT entende que tal proposta não encontra respaldo no Referencial Teórico aplicável à governança pública, já que a Comissão de Ética não se enquadra como segunda linha de defesa, mas sim como instância de governança, com atribuições específicas legalmente definidas e subordinação à Comissão de Ética Pública da Presidência da República.

Considerando que o objetivo principal do trabalho foi diagnosticar a gestão da conformidade e controles internos, com proposição de melhorias, não foi objetivo de debate e, portanto, de recomendações nos cenários, a estrutura para a **Gestão da Qualidade realizada pela Coordenação-Geral da Qualidade**, que deverá ser analisada oportunamente.

Por fim, deve ser registrado o parcial posicionamento divergente da Sra. **Daniele Michel Soares Pinto**, membro da Força-Tarefa e Corregedora do INPI, especificamente em relação a “Matriz de Direcionadores de Estrutura Organizacional para o INPI” (Figura 17), conforme o que segue:

⁶⁰ Ofício encaminhado em 09/agosto/2018 pelo Presidente do INPI ao MDIC propondo minuta de decreto da estrutura regimental do INPI e parecer jurídico da procuradoria federal especializada junto ao INPI.

“ Neste sentido, é importante destacar, inicialmente, que todos os normativos legais que tratam de Governança, Controles Internos, Conformidade e Gestão de Riscos na Administração Pública Federal NÃO exigem a criação de unidade específica para tal mister, nem que tal unidade seja diretamente subordinada à Autoridade Máxima do Órgão, a exemplo do Ministério Supervisor deste INPI, em que a segunda camada de controle (AECI) está diretamente vinculada à Secretaria Executiva da Pasta, e não ao Excelentíssimo Senhor Ministro de Estado da Economia.

Também, é importante destacar que não foi demonstrado ao longo dos trabalhos desta FT quaisquer tipo de evidências sustentando a tese de que haveria algum tipo de questão estrutural da CQUAL que estaria causando empecilhos à boa governança do INPI. O que ficou evidente foi a extrema carência de pessoal da CQUAL, unidade que detém, além de seu Coordenador-Geral, 04 (quatro) servidores, o que se mostra incompatível, inclusive, com o subitem 6.4 das diretrizes gerais do “Manual de Estruturas Organizacionais do Poder Executivo Federal”, já que existe orientação de que se evite a existência ou criação de unidades administrativas com menos de sete profissionais, para aumentar a amplitude de comando e reduzir a fragmentação organizacional.

Portanto, considerando o princípio da capacidade de resposta, com foco na racionalização administrativa, bem como a necessidade de que se promova a simplificação administrativa e a modernização da gestão pública, consoante o disposto nos arts. 3º e 4º do Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, a representante da Corregedoria do INPI nesta FT manifesta-se, neste momento, contrária a qualquer tipo de alteração regimental relacionada à governança, conformidade, controles internos e gestão de riscos.



8. ANEXOS

ANEXO A – Finalidades Básicas do Sistema de Conformidade e Evidências (IBGC)

FINALIDADES BÁSICAS DO SISTEMA DE CONFORMIDADE:	ATIVIDADES RELACIONADAS ÀS 3 FINALIDADES BÁSICAS (FONTE IBGC):	COMO ISSO SE EXPRESSA (FONTE IBGC):
PREVENIR	identificação, avaliação e tratamento dos riscos de <i>Compliance</i>	<p>Conselho de Administração ou Análogo aprovar a matriz de riscos desenvolvida pela diretoria, assegurando que o mapeamento regulatório e todas as atualizações sejam contemplados</p> <p>Áreas Operacionais envolvem-se nas ações do sistema de <i>compliance</i>, na medida de suas responsabilidades; assumem responsabilidades pela mitigação dos riscos de <i>compliance</i>; e implementam controles e propõem melhorias.</p> <p>Função de <i>Compliance</i> discute o grau de exposição e evolução dos riscos de <i>compliance</i>;</p>
	realização de inventário regulatório	<p>Áreas Operacionais identificam mudanças nas leis e regulamentações.</p> <p>Jurídico centraliza a identificação de mudanças nas leis e regulamentações.</p>
	existência de políticas e procedimentos internos, e códigos de conduta	<p>Conselho de Administração ou Análogo aprovar e apoiar a implementação do Código de Conduta, dos canais de denúncias, do comitê de conduta e das políticas relacionadas ao sistema de <i>compliance</i>.</p> <p>Comitê de Auditoria revisar periodicamente políticas e procedimentos de <i>compliance</i>.</p> <p>Auditoria Interna aperfeiçoar os controles internos e as normas e procedimentos estabelecidos pela organização.</p> <p>Comitê de Ética ou Conduta elaborar o Código de Conduta.</p> <p>Comitê de Conduta (em conjunto com profissional ou área responsável pelo <i>compliance</i>) orientar a elaboração de políticas e procedimentos relacionados ao sistema de <i>compliance</i>, revisados pelas áreas de negócios pertinentes conforme o assunto, para a sua aprovação final pelo Conselho de Administração.</p>

<p>realização de Comunicação e Capacitação relativas ao tema</p>	<p>Conselho de Administração ou Análogo assegurar a disseminação de padrões de conduta e comportamento ético em todos os níveis da organização; e avaliar se o treinamento sobre a cultura e o sistema de <i>compliance</i> é eficiente para conscientizar os públicos-alvo.</p> <p>Diretoria liderar pelo exemplo (o Tom do Topo).</p> <p>Função de Compliance conscientizar a organização sobre a aderência aos princípios éticos, normas de conduta e obrigações aplicáveis, liderando o processo de disseminação da cultura de <i>compliance</i>; colaborar na elaboração de um plano de treinamento para todos os colaboradores e partes interessadas; e coordenar as iniciativas de comunicação voltadas para disseminar o tema pela organização.</p>
<p>segregação de funções e existência de modelo de governança com 3 linhas (camadas) de defesa</p>	<p>Conselho de Administração ou Análogo certificar-se de que haja recursos necessários para que as atividades relacionadas ao sistema de <i>compliance</i> sejam exercidas adequadamente.</p>
<p>existência de função autônoma, independente, imparcial e dedicada para o <i>Compliance</i></p>	<p>Conselho de Administração ou Análogo ratificar a escolha do responsável pela função de <i>compliance</i> (ou designá-lo, se for o caso) e assegurar a ele autoridade para agir de forma independente.</p> <p><i>"Os avanços da regulação estimulam as organizações, sempre considerando seu porte, sua maturidade e sua disponibilidade de recursos, a organizar uma função de compliance, ou seja, um profissional ou área dedicada a assumir a coordenação do sistema de compliance. O papel do principal responsável por essa função está evoluindo rapidamente e requer, além de conhecer ferramentas tecnológicas, a capacidade de gerenciar riscos e relacionamentos com partes interessadas internas e externas, incluindo reguladores, provedores de serviços terceirizados, entre outros. São características essenciais para esse profissional a autonomia, a independência e o conhecimento técnico do tema, do negócio, das políticas internas, das leis e da regulação do setor. É fundamental que sua atuação seja coordenada com a dos responsáveis pelas áreas de negócios, tecnologia da informação, auditoria interna e de gerenciamento de riscos, entre outras."</i></p>

	<p>existência de comitê de ética/conduta</p>	<p>Comitê de Conduta ou Ética implementar, disseminar, treinar, revisar e atualizar o Código de Conduta, além de ser o grande responsável pela efetividade do sistema de <i>compliance</i> (o comitê é subordinado ao Conselho de Administração ou a quem este delegar, e deve ser formado por profissional responsável por <i>compliance</i> e de executivos de áreas-chave da organização, entre outros, com a possibilidade da participação de membros externos à organização).</p>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">DETECTAR</p>	<p>monitoramento dos controles</p>	<p>Conselho de Administração ou Análogo monitorar o cumprimento de responsabilidades legais ou definidas pela organização em políticas internas, com destaque para o Código de Conduta.</p> <p>Áreas Operacionais monitoram as operações.</p> <p>Função de <i>Compliance</i> executar o monitoramento integrado das atividades de <i>compliance</i>; coordenar a realização de controles e testes para verificar a aderência às políticas e aos procedimentos da organização.</p> <p>Auditoria Interna verificar o cumprimento das normas da organização.</p> <p>Comitê de Auditoria monitorar os aspectos de ética e conduta, incluindo a efetividade do Código de Conduta e do canal de denúncias (abrangendo o tratamento das denúncias recebidas) e eventual existência de fraude.</p>
	<p>garantia da qualidade e efetividade dos controles</p>	<p>Conselho de Administração ou Análogo zelar para que indicadores de avaliação do sistema de <i>compliance</i> sejam utilizados para melhoria contínua dos processos.</p> <p>Comitê de Auditoria monitorar os aspectos de ética e conduta, incluindo a efetividade do Código de Conduta e do canal de denúncias (abrangendo o tratamento das denúncias recebidas) e eventual existência de fraude.</p>

<p>existência de canais de denúncia ou representação para público interno e externo</p>	<p>Conselho de Administração ou Análogo monitorar os resultados dos canais de denúncias e as decisões do comitê de conduta.</p> <p>Função de <i>Compliance</i> coordenar canais de denúncias.</p> <p>Comitê de Auditoria monitorar os aspectos de ética e conduta, incluindo a efetividade do Código de Conduta e do canal de denúncias (abrangendo o tratamento das denúncias recebidas) e eventual existência de fraude.</p> <p>Comitê de Conduta ou Ética supervisionar as atividades relacionadas aos canais de denúncias.</p>
<p>revisão constante do Sistema de Conformidade, inclusive por terceiros</p>	<p>Conselho de Administração ou Análogo aprovar a verificação da efetividade do sistema de <i>compliance</i>, que pode se dar eventualmente por processo de certificação, avaliações externas ou outras metodologias de verificação independente; e indicar um comitê especial (que inclua especialistas externos e ao menos um membro do conselho de administração), de acordo com regras previstas, para conduzir investigações independentes, quando houver risco ou evidência de violação envolvendo a diretoria e membros do próprio conselho de administração.</p> <p>Comitê de Auditoria monitorar o sistema de <i>compliance</i>; reunir-se periodicamente com os responsáveis pelo <i>compliance</i>, para entender sua estruturação, seu funcionamento e seu plano de trabalho; e acompanhar a atuação dos órgãos reguladores e de supervisão.</p>
<p>investigação</p>	<p>Função de <i>Compliance</i> colaborar no processo de investigação de irregularidades, com amplo acesso a documentos e informações de diferentes áreas da organização, de acordo com a política aprovada pelo conselho de administração.</p> <p>Comitê de Auditoria acompanhar as investigações de desvios.</p> <p>Auditoria Interna atuar na investigação de irregularidades e na detecção de falhas nos controles internos ou de fraudes.</p> <p>Comitê de Conduta ou Ética coordenar as investigações de fraudes ou irregularidades</p>

RESPONDER

implementação de medidas disciplinares	<p>Conselho de Administração ou Análogo definir de forma exemplar, com robustez e diligência, sanções para eventuais violações do Código de Conduta, sobretudo as cometidas por membros da administração, que podem ter impacto não apenas na imagem, mas na própria sustentabilidade da organização.</p> <p>Função de Compliance sugerir, em conjunto com o comitê de conduta, a aplicação de sanções previstas em política de consequências; participar das reuniões do comitê de conduta; e assegurar que as sanções determinadas sejam aplicadas.</p> <p>Comitê de Conduta ou Ética recomendar penalidades (que devem ser executadas pelos gestores imediatos).</p>
remediação de falhas	<p>Comitê de Auditoria avaliar com o conselho de administração a necessidade de comunicar órgãos reguladores e fiscalizadores do não cumprimento de leis, normas e regulamentos.</p> <p>Comitê de Conduta ou Ética assegurar medidas para elevar o nível de confiança (interna e externa), a imagem e a reputação da organização.</p>
envio de reporte para a alta gestão	<p>Comitê de Auditoria avaliar o comprometimento da diretoria na busca pela conformidade com a regulamentação e legislação.</p>

ANEXO B – Regimento Interno da CQUAL Estrutura de Criação (2010)

Art. 7º À Coordenação-Geral da Qualidade compete:

I - planejar, coordenar e executar a política de Qualidade do INPI:

- a) das atividades de patentes, de marcas, de contratos e de outros registros;
- b) das atividades de articulação regional e internacional, de disseminação da propriedade intelectual, de ensino e pesquisa e de documentação tecnológica; e
- c) das demais atividades.

II - implementar e manter o Sistema de Gestão da Qualidade do INPI;

III - promover e coordenar as atividades de elaboração, atualização e disseminação das normas e procedimentos da Qualidade do INPI;

IV - identificar e definir metodologias de melhoria contínua nos processos do INPI, com vistas ao pleno atendimento das expectativas dos usuários;

V - estimular e orientar a certificação das atividades do INPI, segundo padrões reconhecidos internacionalmente;

VI - criar indicadores para medir a aplicação da Política da Qualidade, propondo medidas preventivas ou corretivas, que orientem o INPI para a excelência na gestão de procedimentos;

VII - coordenar avaliações periódicas da implementação e manutenção do Sistema da Qualidade do INPI; e

VIII - acompanhar e fiscalizar a execução de convênios, termos de cooperação, acordos de cooperação técnica, contratos de repasse, projetos e quaisquer instrumentos de transferência, analisar e avaliar a prestação de contas parcial e/ou total e emitir parecer técnico e financeiro, encaminhando para aprovação do ordenador de despesas.

Art. 8º À Divisão da Qualidade das Atividades de Patentes e de Articulação e Informação Tecnológica, à Divisão da Qualidade das Atividades de Marcas, Contratos de Tecnologia e Outros Registros, e à Divisão da Qualidade das Atividades Administrativas, em suas áreas de atuação, compete:

I - desenvolver ações e práticas que disseminem a Política da Qualidade do INPI;

II - elaborar e executar planos de ação para estabelecer condições institucionais de excelência adequadas à manutenção do Sistema de Gestão da Qualidade do INPI;

III - aplicar e disseminar metodologias e ferramentas utilizadas para o gerenciamento dos processos e rotinas com eficiência, eficácia e efetividade;

IV - empreender ações de melhoria contínua para padronização das atividades do INPI;

V - desenvolver e aplicar os indicadores da Qualidade para monitoramento das rotinas e processos do INPI;

VI - identificar as ações preventivas ou corretivas aplicáveis aos procedimentos do INPI na busca e manutenção da excelência; e

VII - realizar a avaliação e a revisão periódicas de normas, critérios, padrões e procedimentos do Sistema de Gestão da Qualidade do INPI.

ANEXO C – Regimento Interno do INPI (Portaria MDIC nº 11, de 27/01/2017)

Art. 32. À Coordenação-Geral da Qualidade compete:

I - Orientar e coordenar o desenvolvimento da política de gestão de riscos e o sistema da qualidade do INPI;

II - Definir a política, diretrizes, metodologias e mecanismos para comunicação e institucionalização da gestão de riscos, da garantia da qualidade e dos controles internos;

III - Definir e supervisionar o método de priorização de temas e macroprocessos para gerenciamento de riscos, garantia da qualidade e implementação dos controles internos da gestão;

IV - Definir limites de exposição a riscos globais do órgão, bem com os limites de alçada ao nível de unidade, política pública, ou atividade;

V - Orientar e coordenar a mensuração e avaliação dos riscos e da qualidade dos processos e serviços do INPI;

VI - Orientar e coordenar a análise e a melhoria da gestão de riscos dos processos do INPI; e

VII - Orientar, coordenar e garantir que as informações adequadas sobre os riscos estejam disponíveis em todos os níveis da organização, de acordo com a política de gestão de riscos e o sistema da qualidade do INPI.

Art. 33. À Divisão de Gestão de Riscos compete:

I - apoiar tecnicamente o desenvolvimento e implantação da política de gestão de riscos do INPI;

II - apoiar tecnicamente o desenvolvimento e a implantação de critérios e procedimentos para a identificação dos riscos nos processos;

III - promover a integração dos agentes responsáveis pela governança, pela gestão de riscos e pelos controles internos;

IV - promover a adoção de práticas que institucionalizem a responsabilidade dos agentes públicos na prestação de contas, na transparência e na efetividade das informações;

V - supervisionar o mapeamento e avaliação dos riscos-chave que podem comprometer a qualidade da prestação de serviços de interesse público;

VI - supervisionar a institucionalização da gestão de riscos e dos controles internos, oferecendo suporte necessário para sua efetiva implementação;

VII - assegurar a conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis, incluindo normas, políticas, programas, planos e procedimentos de governo e da própria organização;

VIII - emitir recomendações para o aprimoramento da governança, da gestão de riscos e dos controles internos;

IX - monitorar o atendimento das recomendações e orientações; e

X - apoiar a divulgação de informações sobre o sistema de gestão de riscos, em colaboração com a Coordenação de Comunicação Social.

Art. 34. À Divisão de Gestão da Qualidade compete:

I - orientar e apoiar tecnicamente o mapeamento de processos;

II - dar suporte à missão, à continuidade e à sustentabilidade institucional para garantir o razoável atingimento dos objetivos estratégicos do INPI;

III - estabelecer e avaliar o desempenho dos indicadores da qualidade, em colaboração com a Coordenação-Geral de Planejamento e Gestão Estratégica;

IV - realizar auditorias internas do sistema da qualidade, em colaboração com a Auditoria Interna do INPI;

V - proporcionar a eficiência, a eficácia e a efetividade operacional, mediante o controle da execução ordenada e econômica das operações;

VI - assegurar que as informações produzidas sejam íntegras e confiáveis à tomada de decisões, ao cumprimento de obrigações de transparência e à prestação de contas;

VII - realizar pesquisas de satisfação dos usuários do INPI;

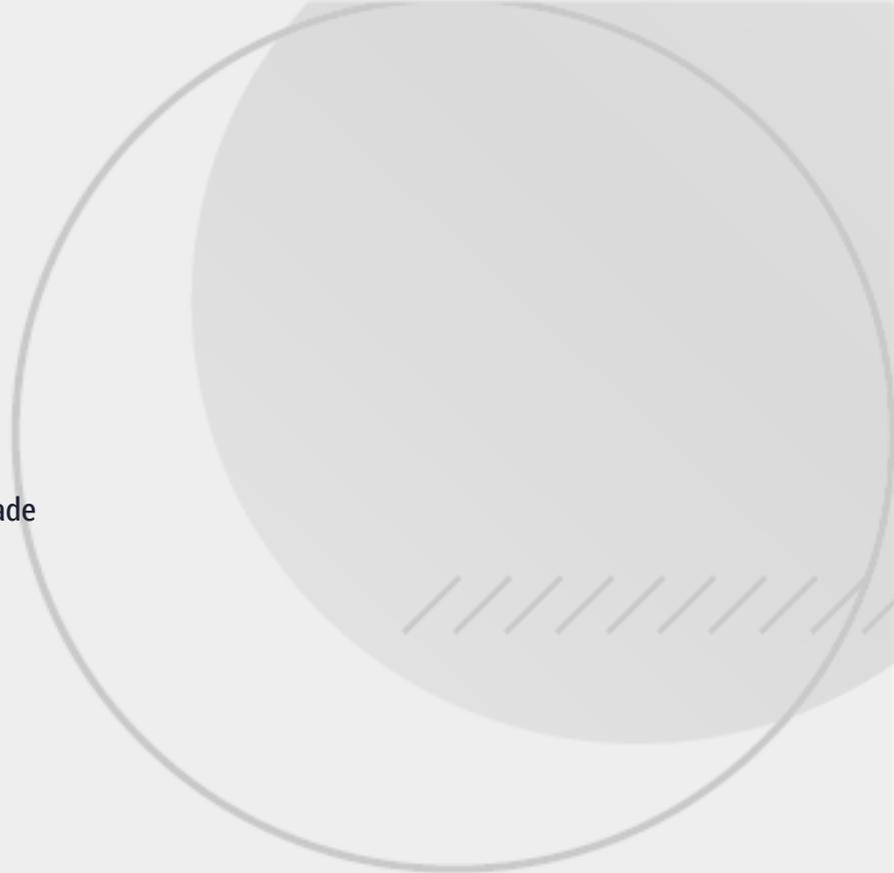
VIII - apoiar a capacitação de servidores em gestão da qualidade e gestão de processos, em colaboração com a Coordenação-Geral de Recursos Humanos;

IX - apoiar a divulgação de informações sobre o sistema de gestão de qualidade, em colaboração com a Coordenação de Comunicação Social;

X - estabelecer e avaliar o desempenho dos indicadores de processos, em colaboração com a Coordenação-Geral de Planejamento e Gestão Estratégica; e

XI - orientar e apoiar tecnicamente o planejamento de melhoria de processos.





ADRIANA FIGUEIREDO CIMA

Chefe da Divisão de Gestão da Qualidade
Matrícula nº SIAPE 2357103

ALESSANDRO BUNN BERGAMASCHI

Coordenador-Geral da Qualidade
Matrícula SIAPE nº 1740690

DANIELE MICHEL SOARES PINTO

Corregedora
Matrícula SIAPE nº 1512538

DAVISON REGO MENEZES

Ouvidor
Matrícula SIAPE nº 2041698

EDUARDO TADEU DE AQUINO FALCÃO

Chefe da Divisão de Acompanhamento de Gestão
Matrícula SIAPE nº 2040123

FÁBIO DANTAS FASSINI

Coordenador-Geral de Recursos Humanos
matrícula SIAPE nº 2203981

RAFAEL DE SOUSA MOREIRA

Chefe da Divisão de Planejamento e Desempenho
Matrícula SIAPE nº 1511465