



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
NÚCLEO DE ALTOS ESTUDOS AMAZÔNICOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

YURIE KAMIZONO MAC-CULLOCH

**INTEGRAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE *COMPLIANCE*
PARA GESTÃO PÚBLICA SISTÊMICA
DO REGIME PRÓPRIO DE PREVIDÊNCIA SOCIAL DO ESTADO DO PARÁ**

Belém, Pará
2024

YURIE KAMIZONO MAC-CULLOCH

**INTEGRAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE *COMPLIANCE*
PARA GESTÃO PÚBLICA SISTÊMICA
DO REGIME PRÓPRIO DE PREVIDÊNCIA SOCIAL DO ESTADO DO PARÁ**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, da Universidade Federal do Pará, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Área de concentração: Gestão Pública do Desenvolvimento

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Leila Márcia Sousa de Lima Elias

Belém, Pará
2024

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) de acordo com ISBD

M133i Mac-Culloch, Yurie Kamizono.
Integração dos instrumentos de *Compliance* para a gestão pública sistêmica do Regime Próprio de Previdência Social do Estado do Pará / Yurie Kamizono Mac-Culloch. — 2024.
219 p. : il.

Orientadora: Leila Márcia Sousa de Lima Elias
Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Pará,
Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, Belém, 2024.

1. Previdência social - Pará. 2. Administração pública - Pará.
3. Programas de compliance. I. Título.

CDD 23. ed. – 353.5098115

Elaborado por Maria do Socorro Barbosa Albuquerque - CRB-2/871

YURIE KAMIZONO MAC-CULLOCH

**INTEGRAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE *COMPLIANCE*
PARA GESTÃO PÚBLICA SISTÊMICA
DO REGIME PRÓPRIO DE PREVIDÊNCIA SOCIAL DO ESTADO DO PARÁ**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, da Universidade Federal do Pará, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Área de concentração: Gestão Pública do Desenvolvimento.

Data de aprovação: ____/____/_____.

Banca Examinadora

Prof. Dra. Leila Márcia Sousa de Lima Elias
Orientadora - PPGGP/NAEA/UFPA

Prof. Dra. Rosana Pereira Fernandes
Examinadora Interna - PPGGP/NAEA/UFPA

Prof. Dra. Diana Vaz de Lima
Examinadora Externa - UNB

Procurador Autárquico Deivison Cavalcante Pereira
Examinador Externo - IGEPPS/PA

Dedico este trabalho à minha ancestralidade.

AGRADECIMENTOS

À minha mãe e minha irmã, agradeço a força e o incentivo ao longo de toda a vida.

Aos meus amigos, gratidão pelo apoio emocional fundamental ao longo dessa jornada.

Aos colegas da turma de mestrado, gratidão pela troca de experiências acadêmicas, profissionais e humanas.

À minha orientadora e aos membros da banca, muito obrigada pela generosidade de compartilhar conhecimento e agregar contribuições a esta pesquisa.

*Uma pessoa inteligente resolve um problema,
o sábio o previne.*

Albert Einstein

RESUMO

A gestão dos Regimes Próprios de Previdência Social (RPPSs) tem impacto financeiro na vida milhões de brasileiros. Diante da preocupação com o equilíbrio financeiro e atuarial, a previdência social vem passando por mudanças no intuito de alcançar a sua sustentabilidade, o que perpassa por desafios de ordens diversas que podem ser superados com a contribuição de uma perspectiva sistêmica capaz de tratar de forma interdisciplinar a pluralidade de áreas de conhecimento que integram, especialmente, os RPPSs. Nesse contexto, acredita-se que a realização de *compliance* pode impactar na gestão pública previdenciária, no que tange à conformidade com preceitos éticos e normas, à governança e transparência, ao fomento à uma cultura de integridade, entre outros aspectos que refletem na sustentabilidade previdenciária necessária à garantia da concretização do fim maior de subsistência e dignidade do ser humano. Sendo assim, com base em preceitos da Teoria Geral dos Sistemas Sociais de Niklas Luhmann, esta pesquisa objetiva analisar a potencial contribuição da integração de elementos do *compliance* na condução de uma unidade gestora de RPPS, para a apresentação de um diagnóstico que subsidie o aperfeiçoamento da gestão pública previdenciária. O resultado das análises indica a pertinência de aplicação da abordagem sistêmica na gestão pública previdenciária, especialmente quanto à integração de elementos de *compliance* relacionados ao CRP, Pró-Gestão RPPS e ISP-RPPS, além de identificar os avanços e desafios a relativos ao estado do Pará.

Palavras-Chave: gestão pública; teoria geral dos sistemas sociais; *compliance*; Regime Próprio de Previdência Social; CRP; Pró-Gestão RPPS; ISP-RPPS.

ABSTRACT

The management of the Special Social Welfare Policy (RPPSs) has a financial impact on the millions of Brazilian's lives. Given the concern for financial and actuarial balance, social security has been undergoing changes to achieve its sustainability, which involves challenges from different orders that can be overcome with the contribution of a systemic perspective capable of dealing with in an interdisciplinary way the plurality of areas of knowledge that integrate, especially, the RPPSs. In this context, it is believed that compliance can impact on public pension management, in terms of compliance with ethical precepts and rules, governance and transparency, promoting a culture of integrity, among other aspects that reflect on social security sustainability, necessary to guarantee the achievement of the greater aim of subsistence and dignity of the human being. Therefore, based on the precepts of Niklas Luhmann's General Theory of Social Systems, this research aims to analyze the potential contribution of integrating compliance elements in conducting a RPPS management unit, for the presentation of a diagnosis that supports the improvement of public management of social security. The result of the analyzes indicates the relevance of applying the systemic approach in public pension management, especially regarding the integration of compliance elements related to the CRP, Pró-Gestão RPPS and ISP-RPPS, in addition to identifying the advances and challenges related to the Pará state.

Keywords: public management; general theory of social systems; compliance; special social welfare policy; CRP; Pró-Gestão RPPS; ISP-RPPS.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Diagrama da Teoria Geral dos Sistemas Sociais	41
Figura 2 - Sistema social no nível funcional	41
Figura 3 - Modelo Lógico da Previdência Social	60
Figura 4 - Subsistemas de Conformidade	65
Figura 5 - Benefícios do <i>compliance</i> público	66
Figura 6 - Gestão de riscos da organização	84
Figura 7 - Processo de gestão de riscos	84
Figura 8 - Nível de risco: impacto x probabilidade	86
Figura 9 - Hierarquia das normas de uma organização	87
Figura 10 - Modelo das Três Linhas do The IIA	91
Figura 11 - Estrutura Integrada de Controle Interno COSO	92
Figura 12 - Formas de identificação de fraude interna	94
Figura 13 - Índice de Transparência e Governança Pública (ITGP) do Poder Executivo do ano de 2022	104
Figura 14 - Recortes da diversidade de servidores públicos do Poder Executivo federal no Brasil, ano de 2020	106
Figura 15 - Pirâmide de informação	141
Figura 16 - Organograma da estrutura organizacional do IGEPPS/PA	148
Figura 17 - Sistema de <i>compliance</i>	176

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Índice de Percepção da Corrupção no Brasil, do ano de 2012 a 2023	67
Gráfico 2 - Distribuição de ações necessárias x atendidas pelo IGEPPS/PA, por níveis do Pró-Gestão RPPS	157
Gráfico 3 - Distribuição das ações do Pró-Gestão RPPS atendidas pelo IGEPPS/PA, em cada dimensão	157

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Relação entre paradigma linear e circular	40
Quadro 2 - Diferenças entre os programas de <i>compliance</i> e integridade	74
Quadro 3 - Casos em que o CRP será exigido: Decreto nº 3.788, de 2001 x Portaria MTP nº 1.467, de 2022	107
Quadro 4 - Critérios e exigências para a emissão do CRP x Regulamentação	110
Quadro 5 - Adesões e certificações no Pró-Gestão RPPS, na Região Norte do Brasil	120
Quadro 6 - Ações relacionadas à dimensão Controles Internos	124
Quadro 7 - Ações relacionadas à dimensão Governança Corporativa	126
Quadro 8 - Ações relacionadas à dimensão Educação Previdenciária	130
Quadro 9 - Quadro resumo das ações de acordo com os níveis de aderência	132
Quadro 10 - Distribuição de servidores ativos e beneficiários, por fundo do RPPS/PA no de 2022	146
Quadro 11 - <i>Checklist</i> das ações do Pró-Gestão RPPS cumpridas pelo IGEPPS/PA, por níveis de aderência	150
Quadro 12 - <i>Checklist</i> das ações de Controle Interno do Pró-Gestão RPPS cumpridas pelo IGEPPS/PA	159
Quadro 13 - <i>Checklist</i> das ações de Governança Corporativa do Pró-Gestão RPPS cumpridas pelo IGEPPS/PA	161
Quadro 14 - <i>Checklist</i> das ações de Educação Previdenciária do Pró-Gestão RPPS cumpridas pelo IGEPPS/PA	165
Quadro 15 - ISP-RPPS 2020-2023: Classificação detalhada do estado do Pará	167
Quadro 16 - Distribuição dos resultados do indicador de regularidade considerando a posição da média por UF em relação à média total em 2020 a 2023	168
Quadro 17 - Resultado consolidado do indicador de cobertura dos compromissos previdenciários do estado do Pará no ISP-RPPS 2023	169

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABBI	Associação Brasileira de Bancos Internacionais
Abipem	Associação Brasileira de Instituições de Previdência Estaduais e Municipais
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
AGE	Auditoria-Geral do Estado
Anfip	Associação Nacional dos Auditores Fiscais da Receita Federal do Brasil
Cadprev	Sistema de Informações dos Regimes Públicos de Previdência Social
CEP	Conselho Estadual de Previdência
CGDF	Controladoria-Geral do Distrito Federal
CGE	Controladoria-Geral do Estado
CGSI	Comitê Gestor de Segurança da Informação
CGU	Controladoria-Geral da União
CMN	Conselho Monetário Nacional
CNRPPS	Conselho Nacional dos Regimes Próprios de Previdência Social
CODP	Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas
CRP	Certificado de Regularidade Previdenciária
CTIN	Coordenadoria de Tecnologia da Informação
DAIR	Demonstrativo de Aplicações e Investimentos dos Recursos
DRAA	Demonstrativo de Resultado da Avaliação Atuarial
Ebanc	Empresa Brasileira Acreditora de Normas de <i>Compliance</i>
eSocial	Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas
FBI	<i>Federal Bureau of Investigation</i>
Febraban	Federação Brasileira de Bancos
Gescon-RPPS	Sistema de Gestão de Consultas e Normas dos Regimes Próprios de Previdência Social
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
Ifac	Federação Internacional de Contadores
IGEPPS/PA	Instituto de Gestão Previdenciária e Proteção Social do Estado do Pará
Igeprev/PA	Instituto de Gestão Previdenciária do Estado do Pará
IIA	<i>The Institute of Internal Auditors</i>

INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
IPC	Índice de Percepção da Corrupção
ISP-RPPS	Índice de Situação Previdenciária dos Regimes Próprios de Previdência Social
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
ITGP	Índice de Transparência e Governança Pública
LAI	Lei de Acesso à Informação
LTCAT	Laudo Técnico de Condições Ambientais do Trabalho
MPOG	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
MPS	Ministério da Previdência Social
MTP	Ministério do Trabalho e Previdência
NAGs	Normas de Auditoria Governamental
NCI	Núcleo de Controle Interno
NTA	Nota Técnica Atuarial
PGE	Procuradoria-Geral do Estado
PPP	Perfil Profissiográfico Previdenciário
Previc	Superintendência Nacional de Previdência Complementar
RGPS	Regime Geral de Previdência Social
RPC	Regime de Previdência Complementar
RPPS	Regime Próprio de Previdência Social
RPPS/PA	Regime Próprio de Previdência Social do estado do Pará
STF	Supremo Tribunal Federal
OGE	Ouvidoria Geral do Estado
OIT	Organização Internacional do Trabalho
ONU	Organização das Nações Unidas
PLS	Projeto de Lei do Senado
Pró-Gestão RPPS	Programa de Certificação Institucional e Modernização da Gestão dos Regimes Próprios de Previdência Social da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios
Seplad	Secretaria de Estado de Planejamento e Administração
SIC.PA	Serviço de Informação ao Cidadão
Siconfi	Sistema de Informações Contábeis e Fiscais do Setor Público de Previdência Social

Siorg	Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal
Sipef	Sistema de Integridade Pública do Poder Executivo Federal
Sirc	Sistema Nacional de Informações de Registro Civil
Sitai	Sistema de Integridade, Transparência e Acesso à Informação da Administração Pública Federal
SRPPS	Subsecretaria dos Regimes Próprios de Previdência Social
Susep	Superintendência de Seguros Privados
TCE-PA	Tribunal de Contas do Estado do Pará
TCE-PB	Tribunal de Contas do Estado da Paraíba
TCU	Tribunal de Contas da União
TGS	Teoria Geral dos Sistemas
UG	Unidade Gestora

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	17
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA	22
1.2	OBJETIVOS	25
1.2.1	Objetivo geral	25
1.2.2	Objetivos específicos	25
1.3	DELIMITAÇÃO.....	26
1.4	JUSTIFICATIVA	26
2	REFERENCIAL TEÓRICO	29
2.1	GESTÃO PÚBLICA SISTÊMICA	30
2.1.1	Administração pública e evolução do pensamento administrativo	32
2.1.2	Teoria Geral dos Sistemas Sociais aplicada à Gestão Pública	38
2.1.3	Gestão Previdenciária Sistêmica	56
2.2	<i>COMPLIANCE</i> NO SETOR PÚBLICO.....	60
2.2.1	Programa de <i>Compliance</i> e Integridade	73
2.2.2	Plano de <i>Compliance</i>	77
2.2.3	Pilares do <i>Compliance</i>	79
2.3	CERTIFICADO DE REGULARIDADE PREVIDENCIÁRIA.....	107
2.3.1	Critérios e exigências para emissão do CRP	109
2.3.2	Relação CRP x <i>compliance</i>	118
2.4	PRÓ-GESTÃO RPPS	119
2.4.1	Níveis de aderência	121
2.4.2	Dimensões: ações e requisitos	122
2.4.2.1	Controles Internos.....	123
2.4.2.2	Governança Corporativa.....	126
2.4.2.3	Educação Previdenciária.....	130
2.4.2.4	Panorama geral para certificação no Pró-Gestão.....	131
2.5	ÍNDICE DE SITUAÇÃO PREVIDENCIÁRIA.....	138
2.5.1	Relevância dos indicadores na gestão pública sistêmica	140
2.5.2	Relação ISP-RPPS x <i>compliance</i>	142
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	144
3.1	CAMPO DE PESQUISA.....	145
3.2	TÉCNICAS DE ANÁLISE PARA CADA OBJETIVO ESPECÍFICO.....	149

4	ANÁLISES E RESULTADOS	152
4.1	SITUAÇÃO ORGANIZACIONAL	152
4.1.1	Análise referente ao CRP	152
4.1.2	Análise referente ao Pró-Gestão RPPS	156
4.1.3	Análise referente ao ISP-RPPS	166
4.2	ANÁLISE DOS INSTRUMENTOS DE <i>COMPLIANCE</i> NO RPPS.....	169
4.3	PROPOSTA DE INTEGRAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE <i>COMPLIANCE</i>	173
4.3.1	Plano de <i>compliance</i>	174
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	188
	REFERÊNCIAS	192

1 INTRODUÇÃO

Os sistemas de proteção social¹ desempenham funções em todos os níveis do desenvolvimento econômico e, portanto, são importantes instrumentos para que os formuladores de políticas públicas busquem atingir os objetivos fundamentais de bem-estar e justiça sociais. Diante da relevância da matéria, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) estabelece que todos os seus países membros devem contar com sistemas de proteção social para redistribuição de recursos e proteção das pessoas contra contingências diversas (OCDE, 2019). O Brasil, engajado à OCDE desde 1994 e reconhecido como parceiro-chave ativo desde 2007, está em processo de acessão para se tornar membro da referida organização desde 2022 e, para tanto, deve adimplir ações relacionadas ao aprimoramento da garantia de políticas relacionadas à proteção social, dentre outros critérios (OCDE, 2022).

No Brasil, a organização da proteção social ocorre por meio da seguridade social, que representa uma ferramenta para a concretização do princípio fundamental da dignidade da pessoa humana, bem como para a redução de desigualdades, na medida em que compreende um conjunto integrado de iniciativas do poder público e da sociedade para assegurar direitos relativos à saúde, previdência e assistência social, sendo esse tripé uma das principais inovações do texto constitucional de 1988 (Brasil, 2023b).

De acordo com Silva Júnior (2022), a organização da seguridade social em três frentes de atuação “denota a intenção do Constituinte de garantir um arcabouço de medidas e iniciativas que possibilitem cobrir o maior número de medidas e iniciativas que possibilitem cobrir o maior número de riscos sociais e com o maior número de instrumentos de proteção social disponíveis”. Ademais, Delgado, Jaccoud e Nogueira (2009) avaliam que o reconhecimento da proteção social pública e universal como direito permitiu a progressiva efetivação de garantias universais de acesso a serviços e benefícios e consecutiva a integração de políticas públicas no país.

¹ De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a proteção social “Compreende as informações sobre ações, cuidados, atenções, benefícios e auxílios para a redução e prevenção de vulnerabilidades e riscos, vitimizações, fragilidades, contingências, que cidadãos e suas famílias enfrentam na trajetória de seu ciclo de vida, por decorrência de restrições sociais, econômicas, políticas, naturais ou de ofensas à dignidade humana, tais como: desemprego; doença; invalidez; envelhecimento; e perda de cônjuge ou pais. Inclui também ações, cuidados, atenções, benefícios e auxílios para enfrentamento da pobreza e da desigualdade, e para promoção de bem-estar e proteção social a famílias, crianças, adolescentes e jovens, pessoas com deficiência e idosos, entre outros. Compreende também a gestão pública da assistência social” (IBGE, 2023).

Nesse contexto, a saúde e a assistência social são áreas de elevado protagonismo no âmbito de políticas públicas, apesar das adversidades enfrentadas para se atingir um padrão de alta referência. A previdência social, por sua vez, vem ganhando espaço como área de gestão pública que merece ser aprofundada em suas especificidades. Nessa linha, Bogoni, Zonatto e Lavarda (2018, p. 3) avaliam que “nos últimos anos, a previdência social vem ganhando relevância na agenda do país, considerada como um dos pilares mestres para a organização das contas públicas e, portanto, para o crescimento econômico e sustentado do país”.

É fundamental ponderar que, no Brasil, a previdência social se divide em três regimes: (i) o Regime Geral de Previdência Social (RGPS), que é um regime público administrado pelo Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), autarquia federal vinculada ao Ministério da Previdência Social (MPS), sendo obrigatório para os trabalhadores remunerados da iniciativa privada e servidores públicos não filiados a regimes próprios, e facultativo para aqueles que não exercem atividade remunerada ou não possuem renda direta; (ii) os Regimes Próprios de Previdência Social (RPPSs), que são regimes públicos obrigatórios para os servidores titulares de cargos efetivos da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, organizados pelos respectivos entes federativos e fiscalizados pelo MPS; e (iii) os Regimes de Previdência Complementar (RPCs), que são regimes privados e podem ser operados por entidades abertas fiscalizadas pela Superintendência de Seguros Privados (Susep) ou por entidades fechadas fiscalizadas pela Superintendência Nacional de Previdência Complementar (Previc), com filiação facultativa e a finalidade de proporcionar uma renda adicional aos segurados. A respeito dessa estrutura, Machado (2019, p. 290) registra que “[...] o próprio STF já se manifestou acerca do sistema de previdência brasileiro, afirmando tratar-se de dois regimes básicos e obrigatórios e de um regime complementar, privado e facultativo”.

Os regimes previdenciários de contribuição obrigatória apresentam desafios em todo o mundo e, em muitos casos, dependem de transferências estatais como regra ou quando os pagamentos excedem as receitas. Nesse sentido, estimativas Banco Mundial (2022) sugerem que, na América Latina, os sistemas de benefícios exigem subsídios que representam, em média, 44% de seus custos totais. Esse déficit é duplamente nocivo na medida em que ameaça a sustentabilidade do sistema previdenciário e deve ser financiado por receitas gerais, que pode afetar todos os cidadãos, inclusive aqueles que não recebem benefícios previdenciários. Sendo assim, a Associação Nacional dos Auditores Fiscais da Receita Federal do Brasil (Anfip) ressalta a importância da previdência diante da “responsabilidade do Estado em prover os benefícios, na hipótese em que as receitas sejam menores que o retorno aos segurados, cabendo

ao Estado o repasse de recursos para pagamento dos benefícios, quando os recursos arrecadados forem insuficientes” (Anfip, 2019).

Diante desse panorama, muitos países realizaram reformas previdenciárias para alterar parâmetros como alíquota de contribuição, idade e tempo de contribuição para aposentadoria, além da forma de cálculo e reajuste de benefícios. Pontes (2018) avalia que, ao longo dos anos, a previdência social vem caminhando “para uma situação de colapso financeiro, no sentido de que as receitas previdenciárias tendem a não ser mais suficientes para cobrir as respectivas despesas”. Nesse cenário, torna-se inevitável a reflexão acerca do alcance dos objetivos de tais reformas: se são capazes de representar uma solução para o necessário equilíbrio da previdência social ou se tão somente adiam um inevitável colapso.

Desde o advento da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, o sistema de previdência social brasileiro já havia passado por significativas reformas por meio da Emenda Constitucional nº 20, de 15 de dezembro de 1998, e da Emenda Constitucional nº 41, de 19 de dezembro de 2003, respectivamente seguidas da Lei nº 9.717, de 27 de novembro de 1998 e Lei nº 10.887, de 18 de junho de 2004, além sofrer algumas alterações por meio da Emenda Constitucional nº 47, de 5 de julho de 2005, da Emenda Constitucional nº 70, de 29 de março de 2012, e da Emenda Constitucional nº 88, de 7 de maio de 2015, até culminar na derradeira reforma previdenciária estabelecida pela Emenda Constitucional nº 103, de 12 de novembro de 2019.

Conforme ponderado pela então Subsecretaria dos Regimes Próprios de Previdência Social do Ministério da Economia, na Nota Técnica SEI nº 12212/2019/ME, “A reforma desconstitucionalizou regras de elegibilidade da aposentadoria voluntária comum dos servidores públicos civis nos regimes próprios de previdência social dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios” (Brasil, 2019h, p. 4). Por conseguinte, os entes com RPPS estão gradativamente realizando reformas próprias, no intuito de assegurar o caráter contributivo e solidário, e com o dever de observar os critérios que preservem o equilíbrio financeiro e atuarial.

Cumprido elucidar que o equilíbrio financeiro “é o relativo ao momento atual, demonstrando a conformidade das receitas e despesas previdenciárias num dado momento” (Machado, 2019, p. 297), podendo ser entendido como “o saldo zero ou positivo do encontro de receitas e despesas do sistema” (Ibrahim, 2015, p. 43). Por sua vez, o equilíbrio atuarial considera “conceitos de valor futuro e valor presente, inerentes não somente à matemática financeira, mas sobretudo à ciência atuarial, que realiza cálculos através de técnicas específicas de análise de riscos e expectativas” (Machado, 2019, p. 297), desse modo “diz respeito à estabilização de massa, isto é, ao controle e prevenção de variações graves no perfil da clientela,

como por exemplo, grandes variações no universo de segurados ou amplas reduções de remuneração” (Ibrahim, 2015, p. 43).

Nesse contexto, o MPS vem acompanhando e validando as reformas previdenciárias realizadas pelos 2.146 entes brasileiros que possuem RPPS. Desse total, 34,86% já havia realizado sua reforma previdenciária até 21 de janeiro de 2024, de acordo com os dados do Painel de Acompanhamento da Reforma Previdenciária do MPS (Brasil, 2024c). O estado do Pará, realizou essa reforma por meio da Emenda Constitucional nº 77, de 23 de dezembro de 2019, que estabeleceu os novos preceitos a serem aplicados ao RPPS de seus servidores públicos. Enquanto, na esfera municipal, ainda há muitos avanços a serem realizados no que diz respeito à previdência social. Dos 144 municípios paraenses, apenas 29 possuem RPPS, dentre os quais tão somente 11 realizaram reformas previdências recentes, segundo o MPS (Brasil, 2024c).

Esse panorama reflete a longa jornada a ser percorrida, no âmbito dos municípios do estado Pará, para que a previdência social dos servidores públicos seja devidamente reconhecida como matéria de alta relevância social e econômica, de modo que possa alcançar o merecido patamar de destaque no contexto de políticas públicas. Do ponto de vista aplicado, em particular das políticas públicas, a previdência social é uma questão de “extrema relevância”, como destaca Ellery Júnior (2003, p. 28).

A almejada valorização da previdência social dos servidores públicos perpassa pelo aprimoramento da gestão dos RPPSs. No entanto, esse fator, isoladamente, não representa o fim de inquietações quanto a eventuais riscos que possam afetar a garantia de cobertura dos segurados nas situações de idade avançada e incapacidade para o trabalho ou a cobertura de seus dependentes no caso de morte do segurado. Logo, se faz necessário que a gestão dos RPPSs gere valor público, ou seja, resultados “[...] que representem respostas efetivas e úteis às necessidades ou às demandas de interesse público e modifiquem aspectos do conjunto da sociedade ou de alguns grupos específicos reconhecidos como destinatários legítimos de bens e serviços públicos” (Brasil, 2017).

Para que os benefícios da previdência social sejam não apenas previstos, mas, de fato, assegurados, inferimos ser fundamental uma perspectiva sistêmica acerca da complexidade do sistema previdenciário, abrangendo de forma interdisciplinar as diversas áreas de conhecimento que se interligam para o funcionamento de um RPPS, além do fomento à uma cultura de integridade e à persecução de um modelo de financiamento sustentável. Nesse sentido, esta pesquisa integra (i) arcabouço teórico inerente à aplicação da Teoria Geral dos Sistemas Sociais ao setor público (Rizardi; Metello, 2022b) e à previdência social (Silva Júnior, 2022); (ii)

doutrina acerca do *compliance* nas organizações públicas (Mesquita, 2019) e alguns dos principais parâmetros de conformidade aplicados aos RPPSs, quais sejam, o Certificado de Regularidade Previdenciária (CRP), o Programa de Certificação Institucional e Modernização da Gestão dos Regimes Próprios de Previdência Social da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios (Pró-Gestão RPPS) e o Índice de Situação Previdenciária dos Regimes Próprios de Previdência Social (ISP-RPPS); bem como (iii) análise empírica do Regime Próprio de Previdência Social do estado do Pará (RPPS/PA).

No atual cenário, em que a Constituição da República Federativa do Brasil foi alterada para implementação de significativa reforma previdenciária que dividiu opiniões no poder público² e na sociedade³, bem como é cada vez mais frequente a exposição a casos de corrupção que evidenciam a latente necessidade de adoção de medidas de enfrentamento a este mal⁴, a implementação de um programa de *compliance* na previdência social vem ao encontro à garantia de dois dos interesses sociais polemizados e que poucas vezes são interrelacionados: a previdência e a integridade.

De acordo com a OCDE (2017, p. 2), “Uma resposta estratégica e sustentável à corrupção é a integridade pública”. Sendo assim, merece ser fomentado o debate sobre mecanismos de controle de recursos previdenciários, sobretudo em razão do crescente número de servidores públicos vinculados aos RPPSs, do expressivo volume de recursos públicos envolvidos, do recorrente déficit previdenciário contabilizado pelos regimes e da ausência de adoção de medidas efetivas para equacionar esses resultados negativos, como avaliado por Machado (2019).

Lago (2019) nos ensina que a condução da atuação dos servidores públicos na esfera previdenciária pode evitar que as práticas corruptas logrem êxito, seja por meio da adoção de ferramentas de controle, seja pela implementação de programas que fomentem a integridade. Assim, o *compliance*, como ciência comportamental regida por regras e movida pelo propósito de promover a ética, a integridade e a sustentabilidade social, ambiental, econômica, financeira e atuarial, se faz essencial para a concretização dos anseios da sociedade acerca da previdência social no setor público.

² SESSÃO pelos 100 anos da previdência tem críticas à reforma de 2019. **Agência Senado**. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2023/04/24/sessao-pelos-100-anos-da-previdencia-tem-criticas-a-reforma-de-2019>. Acesso em: 13 jun. 2023.

³ REFORMA administrativa divide opiniões. **Tribuna do Norte**. Disponível em: <http://www.tribunadonorte.com.br/noticia/reforma-da-previdencia-divide-opinia-o-de-brasileiros/453828>. Acesso em: 13 jun. 2023.

⁴ OS PRINCIPAIS casos de corrupção do Brasil são os maiores do mundo. Relembre os 5 principais. **Brasil Paralelo**. Disponível em: <https://www.brasilparalelo.com.br/artigos/corruptao-no-brasil>. Acesso em: 12 jun. 2023.

Dessa forma, a abordagem da evolução histórica do Estado e da gestão pública, refletida no avanço dos diferentes modelos de administração pública, aliada à uma perspectiva sistêmica que contribui para a redução da complexidade inerente à área previdenciária, torna-se esteio para a demonstração da pertinência da aplicação de *compliance* na contribuição ao aperfeiçoamento do serviço prestado à sociedade.

Sob esse prisma, o presente estudo pondera aspectos do *compliance* em unidade gestora de RPPS, tomando como base o RPPS/PA, gerido pelo Instituto de Gestão Previdenciária e Proteção Social do estado do Pará (IGEPPS/PA).

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA

Historicamente, a previdência social no Brasil não é tratada com a relevância e a prioridade devidas, como bem relata Carvalho Filho (2004) e observamos contemporaneamente, apesar de seu reconhecimento constitucional como direito social fundamental. O autor pondera que a previdência social vem sendo utilizada como moeda de troca em processos de negociação política, gerando frequentes mudanças de comando e descontinuidade administrativa, que obstam o planejamento de longo prazo e comprometem a continuidade de projetos em recursos humanos e em tecnologia (Carvalho Filho, 2004).

Ocorre que a previdência social é uma política pública inerente à expectativa de vida do ser humano. Por isso, a importância da pesquisa e do debate acerca dos diversos aspectos relacionados à gestão previdenciária, que enfrenta desafios singulares na medida em que precisa combinar sua função social de proteção dos segurados e seus dependentes com o necessário equilíbrio financeiro e atuarial, sem deixar de lado a busca permanente por eficiência.

Nesse sentido, Santos (2018) alerta que o desequilíbrio das contas públicas da previdência do servidor público tem demandado a busca de soluções que contribuam para preservar o equilíbrio financeiro e atuarial dos RPPSs, garantindo, dessa forma, a sustentabilidade do sistema previdenciário dos entes federados. O autor evidencia a necessidade de aprimoramento da gestão dos RPPSs e da tomada de decisão de autoridades governamentais com o propósito de modernizar a maneira de prestar serviços públicos (Santos, 2018).

Contribuir para que os RPPSs tenham uma estrutura sustentável é um desafio que perpassa pela análise da dinâmica demográfica da população e por projeções de benefícios, considerando um panorama que se interconecta com a ordem tributária, orçamentária, econômica e financeira. Nesse desafio, Machado (2019) verifica que, além dos instrumentos legais para equacionar o déficit previdenciário dos regimes, é necessária a utilização de

mecanismos de tecnologia da informação para realizar o cruzamento de bases de dados, de modo a possibilitar a análise de estatísticas demográficas e melhor avaliação dos custos dos benefícios, do enquadramento dos planos de benefícios ao panorama atuarial e da compatibilidade da alíquota de contribuição vigente no ente federado.

Souza (2019, p. 108) avalia que “A existência de um sistema efetivo de *public compliance* é um importante impacto decisivamente no índice de corrupção sistêmica”. E, para além da repercussão que pode atingir a ocorrência de práticas corruptas, sobretudo em licitações, a realização de *compliance* também pode ocasionar impacto em falhas que eventualmente desafiam a gestão dos RPPSs, como falhas na arrecadação e aplicação de recursos, na concessão de benefícios, na operacionalização de sistemas de segurança, dentre outras.

A importância do tema em questão é enfatizada por Moreno (2016) ao avaliar que os crimes de ordem pública têm contribuído substancialmente para a falência dos fundos previdenciários públicos e, se não forem combatidos e repelidos, podem acarretar a incapacidade de transferência de renda aos segurados, comprometendo sua fonte de subsistência. A autora avalia, ainda, que a necessidade do Estado suprir as insuficiências financeiras da previdência pública é agravada, não apenas pela corrupção, mas também por fatores como ingerência política e carência de capacitação dos servidores e dirigentes (Moreno, 2016). Esse cenário, reforça a importância da realização de *compliance* nas unidades gestoras dos RPPSs.

Nessa linha, vale mencionar as observações de Machado (2019) quanto à ausência de independência dos institutos de previdência com relação aos Poderes Legislativo e Executivo, sobretudo em razão de seus dirigentes ocuparem cargos de provimento em comissão, cuja indicação cabe, na maioria dos casos, aos chefes desses poderes. O autor também pondera que os mecanismos de fiscalização dos RPPSs devem evoluir concomitantemente às formas de atuação, estruturação e funcionamento desses regimes, haja vista os tradicionais processos de prestação de contas não se mostrarem adequados à verificação do enquadramento das aplicações financeiras dos regimes, dos indicadores de sustentabilidade entre servidores ativos e inativos e outros meios de avaliação e monitoramento dos institutos previdenciários (Machado, 2019).

O Regime Próprio de Previdência Social do estado do Pará foi criado por meio da Lei Complementar nº 39, de 9 de janeiro de 2002, e o Instituto de Gestão Previdenciária e Proteção Social do Estado do Pará (IGEPPS/PA), autarquia criada para realizar a gestão dos benefícios previdenciários do referido regime, inicialmente com a denominação de Instituto de Gestão

Previdenciária do Estado do Pará (Igeprev/PA)⁵, vem desenvolvendo suas diversas áreas de atuação para maior alinhamento com as diretrizes da alta gestão, a cada troca de comando.

O IGEPPS/PA (2024c) tem como visão “ser referência nacional em gestão de Regime Próprio de Previdência Social” e a missão de “gerir o Regime Próprio de Previdência Social do Estado do Pará de forma sustentável e transparente, contribuindo para a satisfação da dignidade humana”. Ademais, são valores básicos do IGEPPS/PA (i) a preservação da imagem, da reputação e do patrimônio do IGEPPS/PA; (ii) o respeito e proteção no uso das informações recebidas exclusivamente no cumprimento de suas atribuições; (iii) a legalidade; (iv) a impessoalidade; (v) a moralidade; (vi) a publicidade e a transparência; (vii) a eficiência; (viii) a justiça; (ix) a honestidade; (x) a cooperação; (xi) a disciplina; (xii) a responsabilidade; (xiii) o respeito; (xiv) a humildade; e a (xv) a dignidade e a integridade psíquica.

O *compliance* se volta para as ferramentas de concretização da missão, da visão e dos valores de uma organização (Ribeiro; Diniz, 2015). Assim, para a utilização dessa ferramenta no contexto em questão, é fundamental que sejam levantados e analisados dados para estabelecer uma sólida base de conhecimento acerca das especificidades inerentes ao RPPS, de modo a expandir e enriquecer a perspectiva crítica acerca da gestão previdenciária.

Nesse cenário, a adoção da perspectiva sistêmica decorre da percepção de que problemas públicos são caracterizados por sua alta complexidade, razão pela qual Rizardi e Vicente (2020) recomendam projetos de inovação em políticas públicas, quando se busca lidar com questões estruturais, sistêmicas e que demandam tempo para gerar impacto social. Ademais, Rizardi e Metello (2022b, p. 83) incentivam experimentações do uso da abordagem sistêmica em projetos de inovação no setor público, com o aperfeiçoamento e criação de ferramentas, bem como com o aprofundamento de “entendimentos e intervenções que gerem políticas públicas mais efetivas e sustentáveis à sociedade”.

Dessa forma, e com detida análise de dados públicos, a presente pesquisa busca, por meio de abordagem da gestão previdenciária sob perspectiva da Teoria Geral dos Sistemas Sociais, analisar os eixos do CRP, do Pró-Gestão RPPS e do ISP-RPPS na relação empírica com o IGEPPS/PA, no intuito de responder: de que forma a integração dos instrumentos de *compliance* pode impactar na gestão do Regime Próprio de Previdência Social do estado do Pará?

⁵ Art. 140 da Lei Complementar nº 142, de 2021: “O Instituto de Gestão previdenciária do Estado do Pará (IGEPREV), criado pela Lei Complementar Estadual nº 039, de 2002, passa a ser denominado Instituto de Gestão Previdenciária e Proteção Social do Estado do Pará (IGEPPS).”

Inferimos que a questão proposta interrelaciona matérias de suma relevância na atualidade e a conseguinte pesquisa representa instrumento de fomento deste tema de notórias implicações sociais e econômicas. Nesse ângulo, o Tribunal de Contas da União (TCU) verificou que “No Brasil, várias pesquisas de opinião apontam que a principal preocupação dos brasileiros atualmente é com a corrupção, à frente de questões históricas como educação, saúde e emprego” (Brasil, 2018e, p. 3) e o então Ministério do Trabalho e Previdência (MTP) destacou que a previdência social é fundamental para o pagamento de benefícios mensais que possibilitam a cobertura de riscos sociais e movimentam a economia (Brasil, 2022h).

1.2 OBJETIVOS

Para responder a tal pergunta, este estudo sustenta-se nos objetivos geral e específicos a seguir expostos e fundamentados.

1.2.1 Objetivo geral

De maneira geral e em apartada síntese, o objetivo principal desta pesquisa consiste em analisar a contribuição de instrumentos de *compliance* na condução de uma unidade gestora de Regime Próprio de Previdência Social, para a apresentação de um diagnóstico sistêmico que subsidie o aperfeiçoamento da gestão pública.

1.2.2 Objetivos específicos

São objetivos específicos deste estudo:

- a) Identificar como a integração dos instrumentos de *compliance* pode corroborar com a gestão do Regime Próprio de Previdência Social do estado do Pará, a partir de referencial teórico orientado pela perspectiva sistêmica;
- b) Avaliar os critérios estabelecidos no CPR, Pró-Gestão RPPS e ISP-RPPS, em correlação com os pilares do *compliance* e a situação organizacional do IGEPPS/PA; e
- c) Propor um diagnóstico, com diretrizes, objetivos, estratégias e metas que a administração pública pode seguir para implementação e manutenção de uma cultura *compliance*, organizado de maneira sistêmica e em um documento único, integrando os principais parâmetros do CPR, Pró-Gestão RPPS e ISP-RPPS.

1.3 DELIMITAÇÃO

Esta pesquisa abrange e relaciona três eixos centrais: (i) gestão pública; (ii) *compliance*; e (iii) Regimes Próprios de Previdência Social. Diante desse panorama, preliminarmente cumpre-nos registrar que, não obstante a diversidade de obras acerca de cada uma dessas matérias e da combinação de algumas delas alternadamente, observamos que ainda é diminuta a produção acadêmica relativa à concatenação de todas elas. Sem embargo, considerando inspirações para o uso da abordagem sistêmica no setor público (Rizardi; Metello, 2022a, 2022b; Vidal, 2014) e no *compliance* (Orozco, 2019), bem como analisando a potencial contribuição dos aportes da Teoria Geral dos Sistemas Sociais para subsidiar a observação e reduzir a complexidade do sistema previdenciário, notadamente, no âmbito dos RPPSs, fazemos uso dessa teoria para o encadeamento dos supracitados eixos.

Dito isso, no que tange à delimitação do tema, o presente estudo aborda a gestão pública previdenciária inerente aos RPPSs, sob a perspectiva da Teoria Geral dos Sistemas Sociais, de Niklas Luhmann, em transversalidade com a matéria de *compliance*, cujos pilares encontram-se intrinsecamente relacionados aos critérios do CRP, do Pró-Gestão RPPS e do ISP-RPPS.

O contorno espacial se perfaz no âmbito da unidade gestora do RPPS do estado do Pará, o IGEPPS/PA. Sendo assim, a população envolvida abrange, em primeira escala, os segurados do RPPS em questão, além de apresentar reflexos para toda a população do estado do Pará.

Quanto ao aspecto temporal, a pesquisa avalia aspectos organizacionais do IGEPPS/PA do ano de 2020 até o ano de 2023.

1.4 JUSTIFICATIVA

A integração dos instrumentos de *compliance* na gestão pública previdenciária representa medida que pode impactar para a concretização dos princípios constitucionais que norteiam a administração pública brasileira, quais sejam, os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (Brasil, 2023b). Nesse sentido, Bastos e Sávia (2018, p. 14) lecionam que “A política de *compliance* serve à Administração Pública como instrumento de otimização de suas funções, garantindo redução de custos, agir ético e eficiência em seu mister, ou seja, efetivação dos princípios constitucionais que lhe regem”.

As unidades gestoras de RPPS são responsáveis por recursos destinados ao pagamento de aposentadorias e pensões por morte de servidores públicos. Nesse contexto, impende frisar

que a insuficiência desses recursos resulta na necessidade de aportes do tesouro do ente, que poderiam ser direcionados a outras áreas, de modo a beneficiar uma parcela maior da sociedade.

No que tange ao estado do Pará, cumpre registrar que, somente no interstício do ano de 2020 a 2023, os aportes complementares do Tesouro Estadual para cobertura do déficit do Fundo Financeiro de Previdência do Estado do Pará (Finanprev) totalizaram R\$2.535.640.082,45 (dois bilhões, quinhentos e trinta e cinco milhões, seiscentos e quarenta mil reais e quarenta e cinco centavos), ressaltando-se que o referido fundo contava com 40.947 beneficiários (aposentados e pensionistas) no ano de 2023 (IGEPPS/PA, 2024). Caso houvesse um cenário de sustentabilidade previdenciária, esse recurso poderia ser destinado a outras áreas estratégicas, como educação, saúde, saneamento, segurança e infraestrutura, beneficiando de forma direta um percentual maior da população, que no estado do Pará está estimada em 8.120.025 de pessoas, de acordo com dados do último censo demográfico (IBGE, 2024).

É fundamental, portanto, que os gestores atuem de forma ética, diligente e transparente, de modo a evitar e combater práticas conflitantes com a persecução do equilíbrio financeiro e atuarial do sistema previdenciário. A corrupção no âmbito do sistema previdenciário é extremamente prejudicial, pois a má gestão ou os desvios de recursos previdenciários podem comprometer direitos dos cidadãos, e uma das formas para preveni-la é por meio da adoção de instrumentos de controle capazes subsidiar o gestor na administração dos recursos de forma segura e transparente (Lago; Cipriano, 2020). Sendo assim, a realização de *compliance* pode repercutir na redução do risco de fraude e corrupção no RPPS, uma vez que contempla medidas preventivas e de monitoramento, permitindo a identificação de situações de conflito de interesse, desvio de recursos e outras práticas ilegais ou antiéticas.

O *compliance* se apresenta como uma ferramenta potencialmente capaz de garantir eficiência, integridade e transparência na gestão de recursos previdenciários, com base em pilares sistemicamente conectados e abrangentes de modo a contemplar todas as áreas de atuação do RPPS. Por meio da gestão de *compliance* apropriada, as organizações podem preservar sua integridade e evitar ou minimizar o não *compliance*, além de contribuir para o comportamento organizacional socialmente responsável (ISO, 2021).

Vale mencionar que, conforme observado por Griffith (2015, p. 2133, tradução nossa), o “[...] *compliance* ainda é seriamente subteorizado”⁶. Nesse contexto, Orozco (2019) pondera que a análise acadêmica acerca do *compliance* falha ao aplicar princípios gerais sobre a matéria e examina essa deficiência para oferecer uma teoria sistêmica de *compliance* no intuito de

⁶ “[...] *compliance is seriously undertheorized*”.

fornecer o poder explicativo e preditivo que hodiernamente falta na abordagem do *compliance*. Assim, Orozco (2019) expõe um retrato holístico do *compliance* como um sistema dinâmico, multipartidário e interrelacionado, para apresentar a base de uma teoria que integra as várias unidades que operam dentro de um sistema de *compliance* e discute suas atividades umas em relação às outras.

A compreensão sobre o funcionamento das várias partes que constituem um sistema e o impacto que exercem umas sobre as outras são algumas das preocupações da teoria luhmanniana que amoldam ao exame do *compliance*. Considerando essa perspectiva e a interdisciplinaridade das diversas áreas que envolvem o complexo funcionamento de um RPPS, inferimos que o estudo da aplicação de *compliance* na gestão pública previdenciária, por meio da perspectiva da Teoria Geral dos Sistemas Sociais, se mostra adequado e contemporâneo. Nessa linha, como exposto por Rizardi e Metello (2022a, p. 179), “o pensamento sistêmico oferece ferramentas para compreender as relações complexas entre elementos que compõem um determinado contexto, criando uma linguagem de sistemas que pode ser uma poderosa arma para criar intervenções públicas mais efetivas e transformadoras”.

Este estudo pretende apresentar os resultados de uma observação empírica no eixo na maior unidade gestora de RPPS da região amazônica brasileira⁷, o IGEPPS/PA, além de se apresentar como possibilidade de referência para a análise da matéria no âmbito de outros entes. Logo, é de grande valor a apreciação dos critérios inerentes ao CRP, ao Pró-Gestão RPPS e ao ISP-RPPS, por serem parâmetros de significativa representatividade no cenário nacional, no que tange à avaliação de RPPSs, além de apresentarem relação intrínseca com alguns elementos de *compliance*.

Logo, por meio da correlação dos respectivos critérios com os pilares de *compliance*, pretende-se analisar as contribuições já alcançadas e os desafios a serem enfrentados na unidade gestora do RPPS do estado do Pará, sob a perspectiva de uma gestão pública sistêmica.

Com o aporte da Teoria Geral dos Sistemas Sociais espera-se contribuir com o fomento da produção acadêmica destinada a subsidiar o aperfeiçoamento da gestão pública (Rizardi; Metello, 2022a, 2022b; Vidal, 2014), por meio da correlação dos critérios do CRP, do Pró-Gestão RPPS e do ISP-RPPS com pilares de *compliance*.

⁷ De acordo com análise comparativa de dados relativos aos Regimes Próprios de Previdência Social, disponibilizados pelo MPS (Brasil, 2023e), o estado do Pará é o ente com maior número de segurados, dentre aqueles que compõem a região amazônica brasileira.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Primariamente, o presente referencial teórico busca explorar as concepções relativas à gestão pública e à evolução do pensamento administrativo, perpassando por algumas de suas principais abordagens, de modo a demonstrar a trajetória que conduziu à adoção dos preceitos da Teoria Geral dos Sistemas Sociais neste estudo. Após expor o cerne da teoria em questão, foram elencados seus principais instrumentos conceituais voltados à aplicação no campo desta pesquisa. Apresenta-se, com ênfase, as lições de Niklas Luhmann, sem deixar de lado os ensinamentos de outros doutrinadores, no intuito de demonstrar a pertinência de conceber a gestão pública, notadamente no âmbito dos RPPSs, como um sistema complexo.

Nesse panorama, vislumbra-se a importância do desenvolvimento de uma cultura de *compliance* no setor público, abrangendo de forma interdisciplinar a totalidade das áreas de conhecimento que integram um sistema de gestão pública. Sendo assim, são apresentadas distinções e correlações doutrinárias entre *compliance* e integridade, bem como são abordadas as noções de programa, plano e pilares de *compliance*, de modo a subsidiar a integração dos instrumentos de *compliance* em uma unidade gestora de RPPS.

A partir da visão holística que norteia a concepção sistêmica, por meio da qual é enfatizada a importância de se enxergar o sistema como um todo coeso e integrado, o presente estudo apresenta uma correlação empírica do *compliance* com os principais parâmetros de conformidade aplicados aos RPPSs brasileiros, ponderando-se os critérios estabelecidos no CRP, no Pró-Gestão RPPS e no ISP-RPPS em encadeamento com o atual panorama do IGEPPS/PA.

O CRP pode ser relacionado à abordagem sistêmica na administração pública e ao *compliance* na medida em que requer integração e alinhamento de objetivos de diferentes órgãos, entidades e setores, em colaboração para a garantia do cumprimento das obrigações previdenciárias. A obtenção e manutenção da certificação em questão reside na conformidade de procedimentos com normas para assegurar a regularidade e sustentabilidade do RPPS.

O Pró-Gestão RPPS vem ao encontro do aprimoramento da gestão previdenciária e da utilização de instrumentos de *compliance*. Logo, este referencial teórico também se designa a examinar as diretrizes do referido programa de certificação institucional e modernização de gestão, em seus níveis de aderência, ações e requisitos, inclusive em observância ao que já foi adimplido pela unidade gestora do RPPS/PA. Dessa forma, torna-se possível construir fundamentos para relacionar as ações do Pró-Gestão RPPS com os pilares de *compliance* e, assim, identificar os impactos já resultantes dessa transversalidade.

O ISP-RPPS, por sua vez, está intrinsecamente relacionado à uma gestão pública sistêmica, uma vez que oferece uma percepção integrada e holística da complexidade do panorama dos RPPSs, o que permite subsidiar o planejamento de longo prazo e a tomada de decisões integradas. Ademais, diversos aspectos analisados para a mensuração dos indicadores parciais que compõem o ISP-RPPS apresentam convergência com pilares do *compliance*.

2.1 GESTÃO PÚBLICA SISTÊMICA

A origem da concepção de gestão remonta aos primórdios da humanidade, quando já havia empenho do ser humano para se organizar com a finalidade de sobrevivência, proteção, sustento e desenvolvimento ao longo do tempo. Para isso, foi necessário gerir os recursos naturais disponíveis, assim como gerir a si mesmo, seus sentimentos, necessidades e desejos. Ao longo do tempo, a capacidade de gestão foi se desenvolvendo de modo que o ser humano passou a se organizar e alcançar resultados que não seriam possíveis de serem atingidos de forma individual, a exemplo das civilizações pré-colombianas (Maia, Inca e Asteca), dos povos do antigo Egito, bem como das antigas dinastias e reinos chineses.

Portanto, conforme o conceito de gestão de Nascimento (2010), ela pode ser considerada como uma prática que deve ser aprimorada para atingir determinados fins. De acordo com Dias (2011), trata-se de lançar mão de todas as funções e conhecimentos necessários para alcançar os objetivos de uma organização de forma eficiente e eficaz, por meio de pessoas. Nessa esteira, inferimos que a gestão pública deve ser orientada de forma estratégica para o atendimento das principais demandas do contexto social, político, jurídico, econômico, tecnológico, ambiental e cultural, integrando um amplo projeto de desenvolvimento.

Impende mencionar que, nas últimas décadas, a expressão “gestão pública” vem sendo considerada um termo polissêmico, em três diferentes vieses, conforme abaixo explorado. Para alguns, gestão pública e administração pública são tratadas como sinônimos, em que pese a origem do latim derivar de palavras distintas. Nesse sentido, dispõe o dicionário Aurélio da língua portuguesa (2021, grifo nosso):

Gestão

[Do lat. *gestatione*.]

Substantivo feminino

01. Ato de gerir, gerência, **administração**.

Administração

[Do lat. *administratione*.]

Substantivo feminino

01. Ação de Administrar.

02. **Gestão de negócios públicos ou particulares.**

03. Governo, regência.

04. Conjunto de princípios, normas e funções que têm por fim ordenar a estrutura e funcionamento de uma organização (empresa, órgão público, etc.)

05. Prática desses princípios, normas e funções: *administração de uma empresa*.

06. Função de administrar; **gestão**, gerência.

07. *P. ext.* O espaço de tempo decorrido na gestão de um administrador: *Na sua administração ocorreram importantes inovações*.

08. *Pessoal que administra*; direção: “eu tenho relações com a administração do correio...” (Machado de Assis, *Teatro*, p. 64).

09. *Lugar (sala, conjunto de salas, ou edifício etc.)* onde se alojam os administradores de uma instituição, empresa, etc.

10. *Secretaria ou repartição chefiada por um administrador*.

11. Ato de Ministar ou administrar (sacramentos, medicamentos).

Outros, defendem que a gestão pública representa o rompimento com a administração pública tradicional e a adoção da lógica e das ferramentas do âmbito de negócios, o que se verifica por meio do *New Public Management*, nas últimas décadas do século XX. Esse cenário é descrito por Motta (2013, p. 85):

As propostas do NPM avançaram rapidamente em época de nova ascensão das ideologias liberais, pois gastos e *deficits* públicos já assustavam governos. Promessas de reinvenção da Administração Pública eram bem-vindas pela população, pois trouxeram um novo otimismo na gestão pública por sucessivas idealizações de maior qualidade e eficiência. A crença em um mundo contemporâneo de mudanças rápidas e exigentes de novas soluções favorecia a proposição de inserção de práticas flexíveis de gestão privada no setor público.

Há, também, quem entenda que a gestão pública apresenta um significado mais amplo, sendo esse o viés que ora adotamos. Nessa linha, a gestão pública não se restringe a uma questão de eficiência e eficácia, mas é também uma questão de legalidade, legitimidade e outros valores que transcendem os padrões restritivos dos negócios (Kickert; Stillman, 1999 *apud* Matias-Pereira, 2012).

Na mesma linha de complementaridade das concepções de administração pública e gestão pública, Pereira (2014, p. 77, grifo nosso) expõe distinções quanto aos respectivos objetos, sem embargo da finalidade comum no interesse público:

No entanto, **gestão pública e administração pública são complementares**. Por um lado, a **administração pública tem como objeto a organização e o funcionamento do Estado e se fundamenta, teoricamente, tanto na ciência política quanto no direito**. Por outro lado, a **gestão pública tem como objeto as organizações públicas em geral**, incluindo empresas estatais, autarquias e instituições públicas. **O interesse público estatal é o objetivo ou o fim que une a administração pública e a gestão pública**.

Carneiro e Menicucci (2011) acrescentam, ainda, que a gestão pública deve permitir a expressão de valores sociais, instrumentais e sobretudo valores políticos, pois a evolução histórica e a perspectiva de desenvolvimento da gestão pública são indissociáveis de uma

reflexão acerca do papel esperado do Estado e da articulação operativa necessária para a consecução de seus objetivos.

Ao analisar o panorama da gestão pública contemporânea e seus desafios, Maia e Correia (2002, p. 134-135, grifo nosso) depreendem que:

Existem, indubitavelmente, problemas complexos que estão a emergir e que requerem o desenvolvimento de novas capacidades para orientar a adaptação da gestão pública a um novo modelo de governação. Os reformadores falharam em perceber que a AP é um empreendimento único – os arranjos de gestão pública fornecem serviços públicos e institucionalizam valores de governação (Araújo, 2007). O governo é um ator, certamente o mais importante no processo de condução da sociedade para novas direções, pelo que podemos, a este nível, falar dos **desafios a um Novo Serviço Público**, que procura assegurar uma AP aberta, acessível, que funcione para servir os cidadãos e que crie oportunidades para o exercício da cidadania e cujos **princípios, segundo Denhard (2000) serão: servir em vez de dirigir; o interesse público é o propósito, não o subproduto; pensar estrategicamente, agir democraticamente; servir cidadãos, não consumidores; a responsabilização não é simples; valorizar pessoas, não somente a produtividade; e valorizar a cidadania e o serviço público mais do que o empreendedorismo.**

A análise de uma organização, no presente caso de uma unidade gestora de RPPS, sob o enfoque sistêmico da gestão pública significa a observação e compreensão dos principais sistemas envolvidos nesse contexto social e sua relação com o entorno, bem como dos processos que ocorrem nessa relação. A abordagem sistêmica possibilita observar fenômenos de forma peculiar, favorecendo o diálogo interdisciplinar e a redução da complexidade de problemas, causas e soluções de modo interrelacionado em todo o contexto da organização.

Para melhor delimitar o norteamento da matriz teórica da presente pesquisa, trataremos a seguir alguns aspectos inerentes à gestão pública sistêmica cuja compreensão se faz essencial ao subsídio das análises e resultados. Sendo assim, explanaremos sobre a administração pública e a evolução do pensamento administrativo, a Teoria Geral dos Sistemas Sociais aplicada à gestão pública, para enfim adentrar no mérito da gestão previdenciária sistêmica.

2.1.1 Administração pública e evolução do pensamento administrativo

Não obstante a aproximação quanto à definição de gestão, cumpre-nos traçar breves ponderações conceituais acerca da administração, especialmente em ao seu viés público. Assim, preliminarmente, apresentamos as concepções de Massuanganhe (2012, p. 1-3, grifo nosso):

Sob ponto de vista de gestão, a administração é o processo de trabalhar com pessoas e recursos para realizar objetivos organizacionais, de maneira eficiente e eficaz.

[...]

O conceito de Administração Pública por sua natureza é complexo. Envolve vários quadrantes teóricos, filosóficos e doutrinários, pois o seu objecto se fundamenta numa

diversidade e complexa faceta de acção do Estado visando assegurar a satisfação das necessidades da colectividade, devendo para o efeito produzir bens e serviços públicos. **Administração Pública é, em sentido prático, o conjunto de órgãos, serviços e agentes do Estado, bem como das demais pessoas colectivas públicas** (exemplo das autarquias locais) **que asseguram a satisfação das necessidades colectivas variadas**, tais como a segurança, a cultura, a saúde e o bem-estar das populações.

O cerne da ideia de administração, de um modo geral, está vinculado à uma ação organizacional devidamente calculada para interpretar e concretizar determinados objetivos desejados, por meio de previsão, organização, comando, coordenação e controle.

Nesse sentido, a teoria clássica da administração idealizada por Henri Fayol (1989, p. 26) assim define:

Administrar é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar.

Prever é perscrutar o futuro e traçar o programa de ação.

Organizar é construir o duplo organismo, material e social, da empresa.

Comandar é dirigir o pessoal.

Coordenar é ligar, unir e harmonizar todos os atos e todos os reforços.

Controlar é velar para que tudo corra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas.

Um dos mais antigos e notáveis escritos sobre a teoria geral da administração pública intitulado *The Study of Administration*, de autoria do norte americano Woodrow Wilson (1887, p. 198, tradução nossa), estabeleceu diretrizes de grande influência acerca da matéria no meio acadêmico que, inclusive, fundamenta proposições em diferentes vertentes explicativas da relação entre administração e política (dicotômica e complementar):

A administração é a parte mais óbvia do governo; é governo é ação; é o executivo, o operativo, o lado mais visível do governo e, é claro, tão antiga quanto o próprio governo. Seu governo em ação atraiu a atenção e provocou o escrutínio de escritores de política desde o início da história do pensamento sistemático.⁸

Vale mencionar o ensinamento de Dwight Waldo (1995, p. 5-6), que expôs distinções claras acerca das acepções de administração pública, inclusive traçando relação com a gestão:

Administração pública corresponde a uma espécie que deriva do gênero administração, a qual, por seu turno pertence a uma família que poderíamos denominar atividade humana de cooperação [...] A administração é um tipo de esforço humano de cooperação altamente racional [...] A organização constitui anatomia; a gestão vem a ser a fisiologia da administração. A organização é a estrutura; a gestão é o funcionamento.

⁸ “Administration is the most obvious part of government; it is government is action; it is the executive, the operative, the most visible side of government, and is of course as old as government itself. It is government in action had arrested the attention and provoked the scrutiny of writers of politics very early in the history of systematic thought.”

Marshall e Dimock (1937, p. 31, tradução nossa), por sua vez, formularam uma definição de administração pública cuja essência se mantém até os dias atuais, relacionando-a ao *quê* e ao *como* do governo:

A Administração está preocupada com o “*quê*” e o “*como*” do governo. O “*quê*” é a substância, o conhecimento técnico de uma área que habilita um administrador a executar sua tarefa. O “*como*” são as técnicas de gestão, os princípios segundo os quais os programas cooperativos são conduzidos para o sucesso.⁹

Ademais, Bobbio, Matteucci e Pasquino (1991, p. 10) lecionam que “a expressão Administração Pública designa o conjunto das atividades diretamente destinadas à execução concreta das tarefas ou incumbências consideradas de interesse público ou comum, numa coletividade ou organização estatal”. Nesse sentido, vale ressaltar que, no âmbito da administração pública, a materialização da satisfação do interesse público por meio do Estado ocorre por meio de serviços e bens oferecidos, como proteção social, educação, saneamento básico, segurança pública, infraestrutura e transporte público.

Em um viés mais moderno, Paludo (2010, p. 21) elucida que o termo “administração pública” pode ser utilizado para designar funções de planejamento e direção (sentido amplo), bem como para designar atividades de execução (sentido estrito), e compreende todo o aparato existente à disposição dos governantes para a concretização do objetivo de promoção do bem comum da coletividade e demais objetivos políticos.

Superado o aspecto conceitual relativo à administração pública, cumpre-nos traçar um breve apanhado a respeito das principais abordagens concernentes ao desenvolvimento da Teoria Geral da Administração, a fim de solidificar o entendimento quanto às circunstâncias e mudanças de paradigmas que levaram à adoção do pensamento sistêmico e sua possibilidade de aplicação no âmbito da gestão pública, de fundamental importância ao presente estudo. Não se pretende esgotar todas as teorias precedentes e seus desdobramentos, mas apresentar os aspectos basilares da trajetória que conduziu à abordagem sistêmica na administração pública, em sinótica correlação temporal com as principais fases evolutivas da previdência social e com elementos de *compliance*.

A Teoria Geral da Administração teve seu enfoque ampliado de forma gradativa e crescente, desde a abordagem clássica, perpassando pela Teoria da Burocracia e Teoria das Relações Humanas, entre outras, até culminar na perspectiva sistêmica, cuja premissa norteia o presente estudo e, portanto, será apreciada mais detidamente em tópico apartado.

⁹ “Administration is concerned with “the what,” and “the how, of government. The “what” is the subject-matter, the technical knowledge of a field which enables an administrator to perform his tasks. The “how” is the techniques of management, the principles according to which cooperative programs are carried through to success”.

A abordagem clássica da administração teve origem no início do século XX, impulsionada pelo novo cenário decorrente da Revolução Industrial, no qual empresas cresciam em ritmo acelerado e de forma desorganizada. O aumento na complexidade da administração das organizações demandou a substituição do empirismo e da improvisação por um método científico reducionista, analítico e mecanicista, com objetivo de aumentar a eficiência e a produtividade.

Nesse panorama, destacaram-se como algumas das ideias centrais: a comparação de organizações a máquinas; a perspectiva das organizações como formas fechadas e desvinculadas do mercado; o aperfeiçoamento das aptidões de funcionários estritamente para a execução de tarefas repetitivas com objetivo de elevar as metas de produção; a padronização de processos para aumento da eficiência; e o cultivo de uma atmosfera de cooperação entre a administração e os trabalhadores para garantia de ambiente psicológico que possibilitasse a aplicação dos princípios da administração.

Por conseguinte, surgiram dois desdobramentos da abordagem clássica: (i) a Administração Científica, desenvolvida a partir dos trabalhos do engenheiro mecânico estadunidense Frederick Winslow Taylor (1990), tinha como preocupação básica o aumento da produtividade com foco na divisão do trabalho, de modo que conferia ênfase às tarefas e (ii) a Teoria Clássica, desenvolvida a partir dos trabalhos do engenheiro de minas francês Jules Henri Fayol (1989), que tinha como preocupação básica o aumento da eficiência, enfatizando a estrutura organizacional, com hierarquia clara e autoridade formal.

Em que pese ser, reconhecidamente, um marco na evolução do pensamento administrativo, a abordagem clássica é passível de muitas críticas que demonstram a fragilidade das teorias desenvolvidas por Taylor e Fayol, como: a limitação inerente à abordagem mecânica, simplificada e determinista das organizações; o método eminentemente prescritivo e normativo intrínseco ao sistema fechado; a superespecialização que robotizava o operário, tomado apenas como parte da máquina industrial; e a limitação do campo de aplicação à fábrica, ignorando as demais áreas da empresa e os problemas humanos dentro da organização.

Cumprir registrar, para fins de sistematização das matérias inerentes ao presente estudo, que o período de predominância da abordagem clássica da administração abarcou duas das três fases evolutivas da previdência social: (i) a fase inicial, até 1918, com a criação dos primeiros regimes previdenciários, com proteção limitada a alguns tipos de eventos, como acidentes de trabalho e invalidez; e (ii) a fase intermediária, de 1919 a 1946, marcada pela expansão da previdência pelo mundo, com crescente intervenção do Estado na área securitária (Ibrahim, 2015).

Ademais, no que tange aos aspectos da abordagem clássica da administração relacionados ao *compliance*, é possível observar: (i) a padronização de processos, que repercute não apenas na eficiência como também na conformidade com leis e regulamentos; (ii) a importância de uma estrutura organizacional bem definida, fundamental às práticas de auditoria e auditoria e monitoramento; e (iii) a relevância dos elementos de hierarquia e autoridade, essencial à definição de responsabilidades.

Já a Teoria da Burocracia desenvolveu-se após 1946, quando ocorreu a tradução para a língua inglesa e consecutiva divulgação dos estudos do sociólogo, jurista e economista alemão Max Weber (1982), no qual o funcionamento da burocracia foi descrito, a princípio, por meio de três elementos essenciais: distribuição fixa das atividades necessárias aos objetivos da organização, autoridade rigorosamente delimitada em normas, e adoção de medidas metódicas para a realização regular e contínua de deveres e direitos.

Chiavenato (2000) destaca a ênfase da Teoria da Burocracia nos grandes esquemas e elenca seis dimensões principais da burocracia segundo Weber: (i) divisão sistemática do trabalho para permitir alto grau de especialização e pessoas tecnicamente qualificadas; (ii) hierarquia de autoridade bem-definida; (iii) regulamentação por meio de normas, regras e procedimentos formais e escritos; (iv) comunicações formalizadas; (v) impessoalidade; e (vi) valorização da competência profissional. O autor avalia que, apesar da organização burocrática ser o modelo ideal para o ambiente organizacional da era industrial clássica, não se mostrou adequada com o passar do tempo, principalmente em razão da falta de aptidão para a flexibilidade e a inovação, tão necessárias ao dinamismo mundo (Chiavenato, 2000).

Vale ressaltar as críticas traçadas por Matias-Pereira (2012) no sentido de que, embora a administração burocrática no serviço público tenha sido aplicada para satisfazer as mudanças econômicas e sociais que se processavam à época, a ausência de uma dinâmica intraorganizacional apropriada acabou contribuindo para o processo de acomodação de interesses pelos membros da organização. O referido autor infere, assim, que a abordagem burocrática “não garante nem rapidez, nem boa qualidade, nem custo baixo para os serviços prestados ao público, sendo na verdade lenta, cara, autorreferida, ou seja, pouco ou nada orientada para o atendimento das demandas dos cidadãos” (Matias-Pereira, 2012, p. 58).

Em tempo, ponderamos como aspecto crucial da disfunção da burocracia a desumanização contrariamente sopesada por Weber (1982, p. 251, grifo nosso) como virtude, que objetifica o ser humano como se possível fosse a ruptura entre a influência de sua natureza pessoal e as condutas adotadas no ambiente laboral:

Quando plenamente desenvolvida, a burocracia também se coloca, num sentido específico, sob o princípio do *sine ira ac studio*. Sua natureza específica, bem recebida pelo capitalismo, desenvolve-se mais perfeitamente na medida em que **a burocracia é “desumanizada”, na medida em que consegue eliminar dos negócios oficiais o amor, o ódio e todos os elementos pessoais, irracionais e emocionais que fogem do cálculo. É essa a natureza da burocracia, louvada como sua virtude especial.**

No mesmo período de desenvolvimento da Teoria Burocrática, também ocorria a terceira etapa da evolução histórica da previdência social: a fase contemporânea. Nessa fase, que ocorreu a partir de 1946, houve aumento da rede de segurados e dos benefícios, atingindo a proteção de todos contra qualquer tipo de risco social, o que representa o grau máximo do estado de bem-estar social (Ibrahim, 2015).

Quanto à relação entre os elementos da Teoria Burocrática e o *compliance*, é possível verificar que: (i) a preconização de uma estrutura hierárquica clara, com definição da cadeia de comando, corrobora com a comunicação eficiente de políticas e com os procedimentos de conformidade na organização; (ii) a ênfase na formulação de regras e definição de procedimentos converge com a criação e implementação de políticas para garantir que as atividades organizacionais estejam em conformidade com leis e regulamentos; e (iii) a adequada documentação de processos é congruente com a transparência necessária à conformidade em auditorias e investigações.

A Teoria das Relações Humanas, por sua vez, introduz uma abordagem humanística à administração, dando ênfase às pessoas e aos aspectos psicológicos e sociológicos do trabalho, num contexto fomentado pela Grande Depressão ocorrida em 1929, considerada a maior crise financeira do Estado Unidos. Foi nesse cenário que o ser humano deixou de ser visto como *homo economicus* e passou a ser visto como *homo socius*. Essa teoria teve como percussor o psicólogo e sociólogo australiano George Elton Mayo.

Bertero (1968) relata que, por meio de base empírica, na experiência de Hawthorne realizada na *Western Electric Company*, Mayo concluiu que as relações informais, especialmente no contexto do pequeno grupo informal, condicionavam a ação grupal que tinha lugar na estrutura formal da organização. Nesse sentido, os recursos e energias poderiam ser canalizadas para satisfação das necessidades individuais do pequeno grupo, de modo a contribuir com a consecução dos objetivos da organização formal. Sendo assim, foram realizadas recomendações práticas consubstanciadas em um programa de treinamento destinado aos supervisores, para que fosse promovido um clima favorável e a integração entre os valores do pequeno grupo e os objetivos da organização formal, por meio do adequado treinamento em relações humanas, de modo a reconciliar o operário com seu trabalho.

A Teoria das Relações Humanas expandiu os horizontes da Teoria Geral da Administração ao evidenciar importância das pessoas e das relações humanas no contexto organizacional. Contudo, essa teoria é passível de críticas especialmente em razão das limitações do campo experimental aos problemas decorrentes das relações inerentes ao operário industrial, sem considerar os demais aspectos da realidade social, além de estabelecer relação científica de causa e efeito nos conflitos, que eram considerados nocivos assim como o debate.

A Teoria das Relações Humanas representa uma reação à abordagem clássica, que também contrasta com a abordagem burocrática, enfatizando o lado mais humano e social nas organizações. Assim, no decurso temporal, verifica-se concomitância no desenvolvimento de pensamentos administrativos diversos. Por conseguinte, na correlação com as fases evolutivas da previdência social, observa-se que ao longo do avanço da Teoria das Relações Humanas ocorreram a segunda e terceira fases evolutivas da previdência social (respectivamente paralelas, inclusive, às abordagens clássica e burocrática do pensamento administrativo).

No que diz respeito aos elementos da Teoria das Relações Humanas convergentes com o *compliance*, infere-se que: (i) a ênfase nas pessoas, com a compreensão das necessidades e motivações humanas no ambiente organizacional, impacta na promoção de uma cultura de *compliance* com sólido entendimento quanto à importância de se agir com ética e em conformidade com as normas; e (ii) a participação de funcionários na tomada de decisões pode corroborar, para além da satisfação no trabalho, com a aceitação e cumprimento voluntário de regras.

Traçado lacônico panorama acerca das principais abordagens na evolução do pensamento administrativo que precederam a perspectiva sistêmica, adentraremos com mais enfoque na Teoria Geral dos Sistemas Sociais, para subsequente apreciação de sua utilização no âmbito da gestão pública previdenciária. Assim, busca-se contemplar a trajetória de desenvolvimento dessa teoria no intuito de maximizar a compreensão sobre contextos, desafios e possibilidades de aplicação na gestão pública, especialmente no que concerne à complexidade das relações que se estabelecem no contexto de um RPPS.

2.1.2 Teoria Geral dos Sistemas Sociais aplicada à Gestão Pública

A abordagem sistêmica tem sua gênese na Teoria Geral dos Sistemas (TGS), desenvolvida pelo biólogo austríaco Karl Ludwig von Bertalanffy, que se inspirou em organismos vivos para perceber um sistema como um conjunto de unidades relacionadas de forma recíproca. Assim, da mesma forma que o estudo da natureza deve abranger as

interdependências de suas partes, as ciências não devem edificar fronteiras sólidas para divisão de suas diferentes áreas.

Ao tratar das premissas básicas da TGS, Chiavenato (2003, p. 474, grifo nosso) elenca três que considera fundamentais:

- a. **Os sistemas existem dentro de sistemas.** Cada sistema é constituído de subsistemas e, ao mesmo tempo, faz parte de um sistema maior, o supra-sistema. Cada subsistema pode ser detalhado em seus subsistemas componentes, e assim por diante. Também o supra-sistema faz parte de um supra-sistema maior. Esse encadeamento parece ser infinito. As moléculas existem dentro de células, que existem dentro de tecidos, que compõem os órgãos, que compõem os organismos, e assim por diante.
- b. **Os sistemas são abertos.** É uma decorrência da premissa anterior. Cada sistema existe dentro de um meio ambiente constituído por outros sistemas. Os sistemas abertos são caracterizados por um processo infinito de intercâmbio com o seu ambiente para trocar energia e informação.
- c. **As funções de um sistema dependem de sua estrutura.** Cada sistema tem um objetivo ou finalidade que constitui seu papel no intercâmbio com outros sistemas dentro do meio ambiente.

No âmbito da administração, Chiavenato (2003) pondera que a TGS inova ao permitir a integração das teorias que a precederam e que apresentavam como ponto fraco a micro abordagem. Sem embargo, Vidal (2017) esclarece que, apesar do relevante papel da TGS na área das ciências da administração e da consultoria, trata-se de uma teoria de muita generalidade, que deixa em aberto questões acerca do tipo de relação de intercâmbio entre o sistema e seu ambiente.

Por conseguinte, Vidal (2017, p. 53-54, grifo nosso) destaca a importância da Teoria Geral dos Sistemas Sociais, do jurista e sociólogo alemão Niklas Luhmann:

A teoria de sistemas autorreferenciais de Niklas Luhmann (conhecida também como sociologia autopoietica, sociocibernética) – **ou Teoria Geral de Sistemas Sociais** – **é uma das maiores tentativas de construir uma teoria no século XX.** Não se refere apenas à construção de uma **teoria sobre as complexas sociedades avançadas**, mas também de uma **tentativa de interpretar os processos de mudança que ocorre em todas as sociedades.** Tampouco compreende só a teoria sociológica de sistemas, mas que **trata de um conceito fundamental heterogêneo dentro de um marco teórico interdisciplinar aplicável a diversos campos científicos.**

A Teoria Geral dos Sistemas Sociais se fundamenta na TGS, contudo adquire contornos próprios ao contemplar as sociedades atuais sem a limitação de uma forma rígida e linear, mas com a flexibilidade e dinamismo que permeiam mudanças estruturais, sem necessariamente deixar de lado sua identidade e continuidade. Nesse sentido, Rizardi e Metello (2022a, p. 168) elucidam que “A premissa que dá base ao pensamento sistêmico é o entendimento da não-linearidade”, de modo que, para além da relação linear de causa e efeito, existem efeitos que afetam as causas em ciclos de *feedback*. A relação comparativa entre os modelos linear e sistêmico é apresentada no Quadro 1:

Quadro 1 – Relação entre paradigma linear e circular

Modelo Linear	Modelo Sistêmico
Causalidade unidirecional	Causalidade multi-direcional
Efeitos em cadeias lineares	Efeitos em cadeias circulares
Elementos recebem insumos e geram resultados	Elementos recebem insumos e geram resultados, que podem retornar como insumos em um ciclo de <i>feedback</i>
Proporcionalidade entre insumo e resultado	Insumos podem gerar resultados desproporcionais

Fonte: Rizardi e Metello (2022a).

Dessa forma, a Teoria Geral dos Sistemas Sociais busca interpretar processos de mudança de modo a contribuir com a redução da complexidade que caracteriza os fenômenos sociais, por meio de uma teoria que tem a pretensão de abarcar todo o campo da sociologia e para qual Luhmann (1990) reivindica a exigência de universalidade, superando controvérsias sociológicas das teorias clássicas.

Baseados na perspectiva luhmanniana, Elias e Vidal (2019, p. 118, grifo nosso) lecionam que:

A abordagem sistêmica representa a forma de **pensamento que objetiva propor soluções mais coerentes com a realidade atual**. Busca **perceber e compreender um sistema em sua dinâmica de atuação no ambiente, sem desconsiderar suas várias inter-relações entre elementos internos e externos à sua estrutura**.

Ainda são poucas as obras de Luhmann traduzidas para a língua portuguesa, mas devem ser reconhecidos e perpetuados os estudos que se aprofundam especificamente nessa linha conceitual de pensamento, dos quais nos valem para esta pesquisa.

Segundo Melo Júnior (2013), Luhmann se inspirou no conceito de sistema desenvolvido pelos biólogos chilenos Humberto Maturana e Francisco Varela para propor a Teoria Geral dos Sistemas Sociais. Para os referidos biólogos, os organismos vivos são sistemas fechados, autorreferenciados e autopoieticos, mas não são isolados, uma vez que partes ou elementos de tais sistemas interagem uns com os outros e entre si. Surge daí a ideia de fechamento operativo dos sistemas. Nesse sentido, ao traçar um paralelo com a TGS, Luhmann (2016) destaca que o progresso da Teoria Geral dos Sistemas Sociais reside na concepção de que a construção da complexidade própria a um sistema somente é possível com base em um fechamento operativo.

Conforme pontuado por Kunzler (2004) e apresentado na Figura 1, Luhmann classifica os sistemas em quatro tipos: (i) sistemas não-vivos, incapazes de se autorreproduzir a partir de elementos internos, a exemplo das máquinas; (ii) sistemas vivos, compostos de operações vitais responsáveis pela sua manutenção, a exemplo dos organismos; (iii) sistemas sociais, compostos de comunicação, pormenorizados abaixo; e (iv) sistemas psíquicos, composto por pensamentos capazes de se autorreproduzir, a exemplo da consciência. Tudo o que não pertence a um

determinado sistema encontra-se na condição de ambiente para outro sistema. A autora destaca, ainda, que os sistemas vivos, psíquicos e sociais são autopoieticos, autorreferentes e operacionalmente fechados.

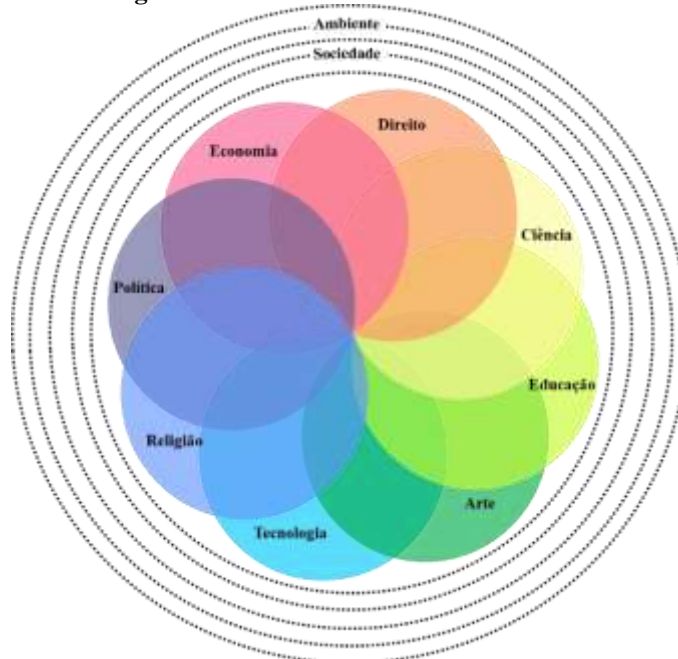
Figura 1 – Diagrama da Teoria Geral dos Sistemas Sociais



Fonte: Elaboração própria, adaptado de Luhmann (1995, p. 2, tradução nossa).

Os sistemas sociais, foco da Teoria Geral dos Sistemas Sociais, são classificados por Luhmann em três diferentes níveis, como extraído de forma lacônica da descrição de Vidal (2017): (i) sistemas de interação, concretizados por enlaces comunicativos de curto período que desaparecem quando os enlaces acabam, a exemplo de um congresso científico; (ii) sistemas organizacionais, que surgem da complexidade das sociedades atuais, a exemplo de um tribunal de justiça; e (iii) sistemas funcionais parciais diferenciados, que cumprem funções específicas na sociedade e geram estruturas próprias, dando impulso a operações autopoieticas, como exemplificado na Figura 2:

Figura 2 – Sistema social no nível funcional



Fonte: Elaboração própria.

Ao examinar a perspectiva luhmanniana acerca da sociedade e sua diferenciação em relação ao ambiente, França (2015, p. 21, grifo nosso) conclui que:

Luhmann concebe a sociedade como um amplo sistema social, composto por vários sistemas, que operam simultaneamente, sem relação de subordinação e coordenação, cada qual segundo sua própria lógica e suas regras internas. Trata-se de uma sociedade sem centro nem vértice, diferenciada funcionalmente. **Os sistemas se auto-organizam valendo-se dos seus elementos, operações e funções internas, construindo, internamente, as fronteiras que permitem delimitá-lo, identificá-lo e diferenciá-lo do ambiente.**

Essa perspectiva de diferenciação entre sistema e entorno destitui o clássico referencial do todo e da parte:

A reverberação das afirmações de Maturana e Luhmann nos mais diversos campos do conhecimento parece ligar-se ao fato de que o tradicional paradigma parte/todo, que orienta a cultura judaico-greco-cristã-ocidental há mais de seis mil anos, é um modelo de dominação. As partes existem em função do todo, que é maior que as partes. O todo está no centro, em cima; as partes estão embaixo, nas periferias; o todo abusa das partes e as destrói quando quer. **Agora é diferente, segundo o novo paradigma o que era chamado de parte, pelo simples fato de ter existência em si, de ter constituição, organização e regulação próprias, não pode ser visto como parte daquele todo.** O indivíduo não é parte da sociedade, a amada não é parte do amante, a sociedade não é parte do governo, o governo não é parte do povo... **Tudo aquilo que realiza operações próprias, segundo sua própria constituição, é sistema. Todo sistema tem entorno** – mas sabe-se que é impossível a um entorno transformar as estruturas de um sistema, embora possa destruí-lo, matá-lo. **O velho paradigma parte/todo,** nascido do patriarcalismo e da metafísica e tornado indicativo universal com a criação do alfabeto, base de uma cultura linear e seqüencial *ad infinitum*, **cede lugar a outras explicações.** No novo paradigma, a comunicação anima tudo, dá forma e conteúdo a tudo, leva tudo adiante, em movimento circular de derrubamento geral de níveis e dissolução de hierarquias arbitrárias (Rocha, 2004 *apud* Curvello; Scroferneker, 2009, p. 4, grifo nosso).

No que tange à análise das organizações, a Teoria Geral dos Sistemas Sociais diz respeito à observação e à compreensão da distinção entre sistema e entorno, bem como dos processos que ocorrem nessa relação. Na perspectiva do construcionismo sistêmico luhmanniano, as organizações são percebidas, não como sistemas que realizam objetivos, mas sim como sistemas em busca de objetivo. De tal modo, os sistemas organizacionais são compostos por diversos níveis e subsistemas que exercem atividades relacionadas às necessidades humanas de modo a cumprir determinadas funções sociais.

Rizardi e Metello (2022b, p. 24-25) percebem o olhar sistêmico como uma nova forma de lidar com os desafios sociais, sendo valioso na identificação de oportunidades de intervenção, na implementação de soluções, no mapeamento de riscos e restrições, bem como na compreensão do impacto social para mensuração de resultados, de modo que se torna fundamental para que o governo lide com questões cada vez mais complexas e profundamente interligadas:

O pensamento sistêmico é importante para a inovação por algumas razões. Primeiramente, **a partir de um olhar sistêmico, pode-se encontrar oportunidades de intervenção em áreas que, muitas vezes, não são o foco da atenção em análises tradicionais [...].**

O olhar sistêmico **também nos ajuda a implementar essas soluções. Uma vez que entendemos como um sistema funciona, conseguimos mapear os riscos e restrições relativos a uma solução proposta [...].**

Por fim, **entender o impacto social através das lentes sistêmicas pode nos ajudar a mensurar melhor os resultados de soluções inovadoras.** Uma vez que o sistema é entendido e se sabe como responde a mudanças, pode-se mensurar o impacto de uma intervenção por meio de outras variáveis indiretas e mais imediatas [...]

O olhar sistêmico é valioso e, acima de tudo, uma quebra de um paradigma de como lidamos com os desafios da nossa sociedade. Essa forma de pensar está ganhando força em diversos campos, como a física, sociologia, economia, medicina, mostrando-se como uma nova forma de fazer ciência e produzir conhecimento. **Uma vez que o governo lida com questões crescentemente complexas e altamente interligadas, o pensamento sistêmico se torna uma habilidade essencial para este século** (Rizardi; Metello, 2022b, p. 24-25, grifo nosso).

Nessa linha, a aplicação da abordagem sistêmica é uma das técnicas destacadas pelo TCU ao abordar, no cenário do setor público, a gestão de riscos, que representa um dos elementos fundamentais de *compliance*:

A implantação e o aprimoramento da gestão de riscos em uma organização constituem um processo de aprendizagem, que começa com o desenvolvimento de consciência sobre a importância de gerenciar riscos e avança com a implementação de práticas e estruturas necessárias.

O ápice desse processo se dá quando a organização conta com uma abordagem sistêmica e consistente para gerenciar riscos e com uma cultura organizacional profundamente consciente dos princípios e práticas da gestão de riscos.

[...]

Pensamento sistêmico diz respeito a um conjunto de conceitos, comportamentos e ferramentas que **auxiliam na compreensão de estruturas interdependentes de sistemas complexos.** Essa forma de pensamento **busca explicitar relações de causalidades entre um conjunto dinâmico de fatores que se interrelacionam.**

Trata-se de uma disciplina que **permite analisar questões de forma holística e integrada, vislumbrar conjuntos dinâmicos de comportamento, identificar e compreender interconexões que conferem ao sistema características únicas, bem como vislumbrar comportamentos prováveis** (Brasil, 2018d, p. 15-48, grifo nosso).

Traçado breve apanhado contextual da Teoria Geral dos Sistemas Sociais, torna-se imperativo expor os instrumentos conceituais luhmannianos relacionados ao objeto do presente estudo, que se volta ao âmbito de uma organização pública previdenciária, e com ele relacioná-los. Sendo assim, abordaremos algumas percepções sobre observação, interdisciplinaridade, complexidade, ambiente, comunicação e autopoiese, sob a ótica da teoria em questão.

a) Observação

Na Teoria Geral dos Sistemas Sociais, a observação representa um processo dinâmico e subjetivo com função essencial que permite a distinção e o processamento de informações.

Nesse contexto, as premissas inerentes à observação apresentam características peculiares, que passaremos a expor de forma geral, para os fins conceituais aplicáveis a esta pesquisa.

De acordo com Luhmann (2011, p. 154-155, grifo nosso):

Observar é a operação, enquanto observador é um sistema que utiliza as operações de observação de maneira recursiva, como sequências para obter uma diferença em relação ao meio.

[...]

Ao falar em *observar* e *observador*, referimo-nos a operações em dois sentidos: para que o observador possa observar as operações ele próprio tem de ser uma operação. O observador está assim, dentro do mundo que ele procura observar ou descrever. Então, temos: (1) que o **observador observa operações**; (2) que **ele próprio é uma operação**, pois do contrário não poderia observar: ele mesmo se constrói no momento em que constrói as conexões da operação.

O ato de observar representa, portanto, uma operação que utiliza a diferenciação para designar algo que foi diferenciado por ela. Quanto ao observador, impende ressaltar que não se encontra fora da realidade observada, nem se mantém neutro ou imparcial, mas integra essa realidade trazendo consigo seus valores e limitações, de modo que é concebido tanto como um sistema que se vale da operação de observação, quanto como uma operação em si mesmo.

Nesse sentido, Kunzler (2004, p. 126-127, grifo nosso) avalia que:

Para Luhmann não há nenhum observador externo ao sistema social que possa analisá-lo com distância e imparcialidade. Ninguém detém um ponto de vista absoluto, considerado como sendo o único correto. O conhecimento é resultado da observação de segunda ordem, no qual um observador observa o que um outro observador observou. Desta maneira há diversas descrições, sob pontos de vista diferentes, mas todas com o mesmo valor.

Ao abordar as distinções práticas entre observador de primeira ordem e observador de segunda ordem, e consequentes desdobramentos de novas possibilidades de distinção, sob a ótica das lições de Luhmann, Campilongo (2012, p. 48) elucida que:

Leitor e texto lido não se confundem. O leitor observa as observações do autor do texto. Nada impede que o leitor seja observado em sua leitura por um terceiro. Sucedem-se, no exemplo, observações sobre observações de observadores. Qual a relevância disso? **Sistemas sociais** – movimentos sociais e sistema jurídico **são sistemas sociais, vale dizer, sistemas de comunicação – operam constantemente com observações de segunda ordem: observam observadores.** Observar os preços significa observar como observam outros observadores. Observar precedentes jurisprudenciais é observar como observam os tribunais. Quem indica um preço ou decide um caso faz observação de primeira ordem. Quem observa essas observações, promove observações de segunda ordem. Ora, os movimentos sociais também são um modo de observação da sociedade: observam, por exemplo, como operam os sistemas de função. Observam, ainda, como atuam os próprios movimentos sociais. **Realizam hetero-observação e auto-observação. Ao observar observadores, o sistema social põe em evidência a distinção utilizada pelo observador de primeira ordem. Mas abre novas possibilidades de distinção.** Os tribunais – ou outros sistemas e organizações da sociedade – também são capazes de ver distinções que, em suas operações de base, os movimentos sociais não veem.

[...]

Essa sobreposição de níveis é infinita. **Um observador de observadores pode sempre se sobrepor ao outro com assimetria informacional a seu favor** (vê o que o outro não vê) **a contra** (outros veem o que ele próprio não vê). **Essa policontextualidade de observações confirma a complexidade, a contingencialidade e a seletividade das operações de observações** (Luhmann; Campilongo, 2012, p. 48, grifo nosso).

Os pressupostos relativos à observação, à luz da Teoria Geral dos Sistemas Sociais, desempenham papel fundamental para a compreensão e a operação de um sistema e, portanto, merecem ênfase no âmbito deste estudo, tanto pelo fato da observação ser aplicada como um dos procedimentos metodológicos, quanto pela importância do observador no contexto da gestão pública previdenciária.

Ao extrair o cerne da concepção de observação na perspectiva da Teoria Geral dos Sistemas Sociais para aplicação no cenário de um RPPS, vislumbra-se que, por meio da observação, torna-se possível identificar e monitorar padrões, tendências e comportamentos dos elementos que compõem o sistema previdenciário, permitindo entender seu desempenho, potencialidades e vulnerabilidades, além de possibilitar que seja identificado como uma parte do sistema pode afetar outras partes e como seus elementos influenciam-se mutuamente em interações complexas.

Infere-se, portanto, que a observação do sistema previdenciário apresenta potencial para embasar o desenvolvimento de estratégias e políticas que busquem o equilíbrio, a integridade e a sustentabilidade previdenciária. Ademais, representa uma ferramenta de controle essencial para identificação de problemas e desvios – como déficits financeiros, má distribuição de recursos e fraudes – de modo a dar suporte à execução de ações preventivas e corretivas apropriadas, o que vem ao encontro da realização de *compliance*.

Impende ressaltar, ainda, que a observação contínua e detalhada do sistema previdenciário abrange o acompanhamento de mudanças impulsionadas por fatores demográficos, econômicos, políticos e sociais. Dessa maneira, a observação pode fornecer informações consistentes para subsidiar as tomadas de decisões, que no contexto de um RPPS podem envolver definição de alíquotas de contribuição previdenciária, de critérios e requisitos para concessão de benefícios, forma de cálculo e índice de reajuste de benefícios, entre outras medidas que podem afetar o equilíbrio financeiro e atuarial do regime previdenciário.

b) Interdisciplinaridade

Preliminarmente, no que tange ao conceito de interdisciplinaridade, Severino (2017, p. 34) nos ensina que:

O domínio do conhecimento, mesmo quando especializado, se dá sempre de forma interdisciplinar. A interdisciplinaridade é a presença da íntima articulação dos saberes decorrente da complexidade do real a ser conhecido.

[...]

Quando se fala aqui desses instrumentos teóricos especializados, livros ou revistas, considerados como base para o estudo e pesquisa dos fatos e categorias fundamentais do saber atual, não se quer fazer apologia da hiperespecialização, hermética e isolada. Pelo contrário, **a interdisciplinaridade é um pressuposto básico de toda formação teórica** (Severino, 2017, p. 34, grifo nosso).

Kunzler (2004, p. 124, grifo nosso), por sua vez, ao analisar a Teoria Geral dos Sistemas Sociais, percebe a importância da interdisciplinaridade aplicada por Luhmann para o desenvolvimento de uma teoria adequada à complexidade da sociedade moderna:

Ao invés de limitar a fundamentação de suas teses aos clássicos da sociologia, Luhmann utilizou conceitos oriundos de outras áreas, como a biologia, e de tecnologias inovadoras, como a cibernética e a neurofisiologia. Para ele, os tradicionais conceitos da sociologia foram fundamentais para o Iluminismo, pertencendo atualmente ao que chamou de “velho pensamento europeu”, mas não conseguem resolver os problemas da sociedade contemporânea. Seria necessário, portanto, um “iluminismo do iluminismo”, com novos conceitos adequados à complexidade da sociedade moderna.

Ademais, a Teoria Geral dos Sistemas Sociais “é uma teoria interdisciplinar já que pode ser utilizada para fenômenos observados de várias áreas do conhecimento” e “permite ao observador observar os fenômenos desde diferentes perspectivas, facilitando o diálogo interdisciplinar”, como bem colocado por Vidal (2017, p. 60).

Inferimos, portanto, que a Teoria Geral dos Sistemas Sociais prestigia a interdisciplinaridade tanto na sua formação, ao fazer uso de conceitos oriundos de áreas diversas para subsidiar o desenvolvimento de uma proposição inovadora, quanto para sua aplicação, ao possibilitar seu uso em múltiplas áreas do conhecimento e sob diversas perspectivas.

Fourez (1995, p. 136-137, grifo nosso) aborda a interdisciplinaridade sob duas perspectivas, conduzindo a reflexões acerca das implicações inerentes a questões políticas e da relação com o apetite de risco e conseguinte tomada de decisão:

A grande diferença entre a primeira e a segunda perspectiva consiste em que **a primeira, ao pretender relacionar diferentes disciplinas em um processo supostamente neutro, mascara todas as questões “políticas” próprias da interdisciplinaridade**: a que disciplinas se atribuirá maior importância? Quais serão os especialistas mais consultados? De que modo a decisão concreta será tomada? E assim por diante. Pelo contrário, **na segunda perspectiva, a interdisciplinaridade é vista como uma prática essencialmente “política”,** ou seja, como uma *negociação* entre diferentes pontos de vista, para enfim *decidir* sobre a representação considerada como adequada tendo em vista a ação. Torna-se evidente, então, que não se pode mais usar critérios puramente “racionais” para “mesclar” as diversas disciplinas que irão interagir. **É preciso aceitar confrontos de diferentes pontos de vista e tomar uma decisão que, em última instância, não decorrerá de conhecimentos, mas de um risco assumido,** de uma escolha finalmente ética e política.

[...]

A segunda perspectiva da interdisciplinaridade aceita as consequências da análise segundo a qual, em última instância, **o processo científico não pode se deduzir de uma racionalidade universal**. A todo momento, **mesmo que isto seja mascarado pela ideologia da cientificidade, o processo científico é o resultado de interações que se aproximam mais do modelo sociopolítico do que da representação de uma racionalidade universal** (Fourez, 1995, p. 136-137, grifo nosso).

Nessa linha, Elias e Vidal (2019, p. 125, grifo nosso) evidenciam a importância da aplicação da perspectiva sistêmica no contexto administrativo, para dar suporte à tomada de decisão:

A realidade administrativa de uma instituição pública municipal exige uma estrutura sistêmica capaz de absorver as demandas que se apresentam pela sociedade, pelo mercado e pela própria gestão pública, e dependendo de sua capacidade administrativa desenvolver a aplicação das normas, seja por meio de quadro de pessoal próprio ou por empresas terceirizadas, no intuito de gerar os relatórios ou demonstrações contábeis e financeiras úteis e relevantes, ou seja, com os respectivos custos que levaram para serem realizadas, **para subsidiar a tomada de decisão** que, no caso, a seleção de políticas públicas para o desenvolvimento municipal.

Sendo assim, no âmbito da gestão pública – que abrange uma vasta gama de áreas de atuação (como saúde, educação, segurança, infraestrutura, previdência etc.), as quais são integradas por uma multiplicidade de áreas de conhecimento (tal como a gestão pública previdenciária abrange as áreas administrativa, arrecadação, atendimento, atuarial, benefícios, compensação previdenciária, financeira, investimentos, jurídica e tecnologia da informação) – a Teoria Geral dos Sistema Sociais se mostra adequada para subsidiar a ótica interdisciplinar necessária à sua apreciação.

Aplicando ao âmbito previdenciário os ensinamentos de Junqueira (2000) acerca da relevância da interdisciplinaridade no campo da saúde, extraímos que abordar os problemas da previdência apenas da ótica jurídica, contábil ou econômica, isoladamente, pode não responder às demandas previdenciárias em toda a sua complexidade. O referido autor leciona que a interdisciplinaridade é caracterizada pela articulação das políticas sociais que integram saberes e práticas destinadas à solução de problemas que afetam a população (Junqueira, 2000). Nesse sentido, Silva Júnior (2022) defende que a Teoria Geral dos Sistemas Sociais atende à “transdisciplinaridade” necessária a análise da previdência social, que não deve ser tomada como um subsistema unicamente do Direito.

Vale mencionar, ainda, que ao avaliar a reforma da previdência no Brasil, Weintraub e Weintraub (2016, p. 85) inferem que a “A interdisciplinaridade é a mais adequada resposta ao problema da previdência no Brasil”.

c) Complexidade

A sociedade moderna é caracterizada por funções diferenciadas, manifestadas na forma de subsistemas, conforme já demonstrado em caráter exemplificativo na Figura 2. Na perspectiva da Teoria Geral dos Sistemas Sociais, a estruturação de sistemas e subsistemas representa uma operação para reduzir a complexidade dos fenômenos sociais, por meio da seletividade do sistema. Assim, partindo-se da premissa de que o sistema se distingue do ambiente no qual está situado, surge o processo de redução da complexidade com a seleção daquilo que confere sentido ao sistema na medida em que é incorporado a seus processos internos, tendo em vista a relação dinâmica do sistema tanto com o meio no qual está inserido, quanto consigo mesmo.

A complexidade é concebida, portanto, como a necessidade de manter uma relação seletiva entre os elementos e se apresenta como uma unidade de multiplicidade que se aplica ao sistema. Logo, com a operação de diferenciação em relação ao entorno, torna-se possível identificar os sistemas mediante seu sentido.

Diante disso, convém pausar e refletir que “A complexidade é real e o real é complexo”¹⁰ (Byrne, 1998 *apud* Ferreira, 2010, p. 22, tradução nossa).

Ao ponderar acerca dos sistemas sociais como forma de redução de complexidade à luz da teoria luhmanniana, Mathis (2008, p. 5-6, grifo nosso) nos ensina que:

Sistemas sociais se formam autocataliticamente para reduzir a complexidade do mundo. O mundo que representa a unidade entre sistema e meio, e que contém todos os sistemas e todos os meios. A função principal dos sistemas sociais é a de reduzir a complexidade do mundo de tal maneira que ela possa ser entendida pelas pessoas ou sistemas psíquicos – na linguagem da teoria dos sistemas. **Complexidade é assim definida: um conjunto de elementos que devido a restrições imanentes à capacidade de enlace, torna impossível combinar cada elemento ao mesmo tempo com cada elemento.** Ou em outras palavras, complexidade é o conjunto dos possíveis estados e acontecimentos de um sistema. Assim, **a complexidade do mundo é sempre maior do que a complexidade de um sistema, que por outro lado, precisa de um grau de complexidade que lhe permita a redução da complexidade no seu meio.**

A pertinência do desígnio de Luhmann no desenvolvimento de uma teoria voltada à redução da complexidade, especialmente diante das características da sociedade moderna, pode ser percebida no panorama descrito por Neves (2004, p. 146-147, grifo nosso):

O surgimento da sociedade mundial moderna trouxe consigo uma bifurcação do desenvolvimento entre as regiões do globo terrestre, umas superdesenvolvidas e caracterizadas por uma complexidade social satisfatoriamente estruturada, pelo primado da diferenciação funcional e pelo predomínio da preferência por inclusão,

¹⁰ “Complexity is real and the real is complex”.

constituindo os países centrais, **outras menos desenvolvidas e marcadas por uma complexidade social insuficientemente estruturada, por graves limites à diferenciação funcional** e por uma tendência à exclusão de amplas parcelas da população, constituindo os países periféricos. Não desconheço que os recentes desenvolvimentos da sociedade mundial apontam no sentido de uma mobilidade nas posições de centro e de periferia, podendo-se observar também tendências a uma paradoxal periferização do centro. Mas me parece teoricamente **irresponsável desconhecer, em nome do rótulo “globalização” e da ideia de um mundo hodierno sem fronteiras, as enormes diferenças da reprodução social e jurídica nos países** da América Latina, da África, de grande parte da Ásia e de parte da Europa, especialmente da Europa Oriental, em relação àquela das democracias desenvolvidas da Europa Ocidental e da América Norte. Assim como em relação a essas **é possível constatar certas características comuns**, tais como as acima referidas, também no que concerne àqueles nos confrontamos com certos traços estruturais comuns, **embora as respectivas semânticas sociais possam variar profundamente** (Neves, 2004, p. 146-147, grifo nosso).

No mesmo sentido, Rizardi e Metello (2022b, p. 14-17, grifo nosso) vislumbram a limitação da perspectiva linear para compreensão da complexidade inerente à sociedade e defendem a adoção do pensamento sistêmico como forma de possibilitar o entendimento mais aprofundado dos fenômenos:

Os sistemas sociais, instáveis e estáveis, são marcados por uma mesma característica, a **complexidade**. Apesar dessa palavra ser associada com confusão, complexidade na verdade **diz respeito à não linearidade e interdependência entre fatores que compõem um determinado fenômeno**. O mundo em que vivemos é complexo, mas, para compreendê-lo, muitas vezes o organizamos de forma linear, hierárquica, ordenada e com baixo nível de incerteza. Essa forma de **ver o mundo, removendo a complexidade, limita nossa capacidade de entendê-lo de forma mais aprofundada**. À disciplina que estuda os fenômenos pela lente complexa damos o nome de pensamento sistêmico.

[...]

A complexidade é, na verdade, a forma natural de entender o mundo. Nossa compreensão do mundo se dá a partir de um pensamento complexo – muitas vezes percebemos que um tema está conectado a vários outros. **A complexidade nada mais é que entender que os elementos que compõem o nosso mundo interagem entre si de múltiplas formas**, sem aparente ordem maior. **Essa forma de entender o mundo vai em direção contrária ao ímpeto simplificador que muitas vezes nos ajuda a explicar o mundo** – criamos regras, nutrimos crenças e enxergamos o nosso redor de forma linear, diretamente causal, diminuindo a incerteza e ambiguidade que causa confusão. **Apesar de essa forma de navegar pelo mundo ajudar a diminuir a carga cognitiva, muitas vezes causam ilusões e distorções que nos impedem de perceber os fenômenos de forma mais próxima à realidade**. **Esse olhar pode gerar desde vieses e heurísticas enganosos a teorias simplistas que não conseguem explicar a realidade**. Esse dilema exige um olhar atento e crítico a explicações simples sobre sistemas complexos, como mapa sociais, econômicos e políticos.

O reconhecimento da complexidade e do dinamismo inerentes aos sistemas também pode ser aplicado ao ambiente das organizações públicas. Dessa forma, propicia-se à gestão pública a possibilidade de identificar e lidar com a complexidade de demandas públicas, em suas diversas áreas, mitigando as incertezas que surgem no processo de tomada de decisão e criando oportunidades de aperfeiçoamento.

Conforme apontado por Vidal (2019, p. 86, tradução nossa), a característica de complexidade inerente à administração pública se concatena de forma sistêmica com a interdisciplinaridade de suas múltiplas áreas de conhecimento:

A complexidade associada à administração pública e fundamentada nas relações que se estabelecem entre diversos campos científicos, áreas do conhecimento e conceitos, possibilita estabelecer uma relação sistêmica de diálogo interdisciplinar entre as áreas do conhecimento e na observação de fenômenos relacionados com as mudanças sociopolíticas e a governança nas sociedades modernas atuais.¹¹

Destacamos, ainda, a lição de Ferreira (2010) ao descrever as parcerias que envolvem o setor público como uma resposta à complexidade e, ao mesmo tempo, um mecanismo complexo nos aspectos: (i) ontológico, considerando o maior e mais variado número de atores envolvidos no processo; (ii) epistemológico, considerando a característica de interação contínua entre as partes envolvidas, regulada por regras negociadas; e (iii) funcional, considerando a característica de rede heterárquica, a possibilidade de conflito entre os sistemas de regramento das partes envolvidas, bem como a multiplicação de espaços e temporalidades dentro de uma mesma estrutura.

No âmbito sistema previdenciário, Silva Júnior (2022, p. 287) destaca como meio de redução de complexidade, baseado nas premissas de Luhmann, a “renúncia momentânea a ganhos imediatos com vistas à proteção futura, repartindo esta proteção com os demais indivíduos [...]”. Sem embargo, o autor ressalva que a confiança adquirida com a redução da complexidade não se restringe à observância do código lícito/ilícito do direito, mas abrange acoplamentos estruturais do regime previdenciário com sistemas de economia e política para formação de um código próprio (Silva Júnior, 2022).

d) Ambiente

De acordo com Luhmann (1995), o ambiente não deve ser entendido como um sistema abrangente, mas sim como um horizonte do mundo que corresponde ao horizonte interno do sistema. A complexidade do ambiente é maior do que a complexidade do sistema e a posição do ser humano em relação ao ambiente é um dos traços marcantes da Teoria Geral dos Sistemas Sociais, na qual o ser humano deixa de estar no centro da teoria e passa a integrar o ambiente do sistema da sociedade.

¹¹ “*La complejidad vinculada con la administración pública y fundamentada en las relaciones que se establecen entre diversos campos científicos, áreas de conocimiento y conceptos, posibilita establecer una relación sistémica de diálogo interdisciplinario entre las áreas de conocimiento y en la observación de fenómenos relacionados con los cambios sociopolíticos y la gobernanza en las sociedades modernas actuales.*”

Nesse prisma, é de grande valia a interpretação de Campilongo (2011, p. 68-69, grifo nosso) a respeito da inovação teórica de Luhmann, alcançando a relevância da posição do ser humano no ambiente do sistema social:

Se a sociedade for imaginada como um conjunto de homens concretos, será impossível compreender o conceito de fechamento operacional. O modelo de Luhmann pressupõe uma grande ruptura com a tradição humanista e com boa parte da sociologia que considera o homem, enquanto unidade de sistema psíquico e orgânico, o elemento essencial da sociedade. **Luhmann coloca o homem como ambiente da sociedade.** Ao contrário do que imaginam os críticos mais apressados dessa tese, isso não comporta, de modo algum, desvalorização do homem perante a sociedade. Esse é um ponto fundamental para a compreensão do modelo de Luhmann. Sem a sua correta apresentação, o modelo fica exposto a censuras que tendem a adjetivá-lo de tecnocrático, antidemocrático ou “escandaloso”, por menosprezar o indivíduo. Primeiro, diga-se que **a diferença sistema/ambiente atribui ao ambiente uma importância tão grande quanto aquela do sistema.** Além disso, **dizer que os homens são o ambiente do sistema social não significa afirmar que o sistema possa manobrar ou conduzir os homens ao seu bel-prazer.** Por fim, Luhmann considera o ambiente sempre mais complexo e rico de possibilidades do que o sistema, isto é, **o sistema não pode determinar o ambiente** (do mesmo modo que a sociedade também é mais complexa do que os sistemas psíquicos e nunca é inteiramente determinada ou compreendida pelos indivíduos). Ora, desse modo, **a margem de liberdade, imprevisibilidade e autonomia conferida aos homens (ao ambiente da sociedade) é ainda maior do que aquela conferida ao sistema ou à eventual inclusão dos homens no sistema social.**

Das ponderações acima transcritas é possível constatar o papel de destaque conferido ao ambiente no qual se insere um sistema, que no âmbito da gestão pública pode induzir ao desenvolvimento de estratégias e implementação de mecanismos para adaptação às mudanças de cenários (econômicos, políticos, climáticos etc.). Nesse contexto, Vidal (2017, p. 136) leciona que as “organizações públicas não podem ser determinadas pelo seu ambiente, ou cidadania, embora estando mediante a suas demandas pode induzir a sua transformação”.

Inferimos que eventual avaliação de riscos quando à potencial alteração no ambiente pode levar à percepção da necessidade de ações organizacionais preventivas, preliminares à ocorrência da variação do entorno. Em outros termos, o ambiente influencia, mas não determina o sistema.

Em sua análise da Teoria Geral dos Sistemas Sociais de Niklas Luhmann, Kunzler (2004, p. 130, grifo nosso) menciona a possibilidade de abertura do fechamento operacional do sistema social em relação ao ambiente para observação, bem como sua relação com a comunicação:

O sistema social operacionalmente fechado não recebe informação do ambiente, mas devido a esse fechamento **pode abrir-se ao ambiente para observá-lo sem por em risco sua própria identidade.** No ambiente está tudo que não é comunicação, mas que pode servir de tema para a comunicação interna do sistema.

Ao analisar o fechamento operacional do sistema previdenciário, Silva Júnior (2022, p. 282) conclui que “O sistema previdenciário se diferencia do seu ambiente e se fecha operativamente em maior grau na medida em que caminha para o sinalagma decorrente da comutatividade da relação jurídica entre o cidadão e o Estado [...]”.

e) Comunicação

A Teoria Geral dos Sistema Sociais define que os sistemas sociais são formados por processos comunicativos que sintetizam a seleção de seis elementos: (i) informação; (ii) mensagem; (iii) expectativa; (iv) emissor; (v) receptor; e (vi) compreensão (Luhmann, 1997 *apud* Vidal, 2017, p. 82).

Ao explorar conceitos correlatos à teoria luhmanniana, Baraldi, Corsi e Esposito (1996, p. 47, tradução nossa, grifo nosso) assim contemplam a comunicação:

A comunicação é a operação específica que identifica os sistemas sociais: **não existe sistema social que não tenha como operação própria a comunicação e não existe comunicação fora dos sistemas sociais.** Como toda **comunicação é uma operação interna de um sistema social**, entre os sistemas sociais e seu ambiente não há comunicação. Como produz tudo na comunicação, um sistema social é fechado em relação ao meio ambiente: não recebe informações deste último.¹²

Ao abordar a comunicação no contexto da Teoria Geral dos Sistemas Sociais de Niklas Luhmann, Mathis (2008, p. 9, grifo nosso) assim dispõe:

[...] **Luhmann apresenta a sua descrição da sociedade como sistema social que envolve a totalidade das comunicações. Sem comunicação não há sociedade, e fora da sociedade não há comunicação. Os limites da sociedade são os limites da comunicação; limites estes, que variam historicamente.** Baseado nesse entendimento, a sociedade moderna se constitui como sociedade global; não é mais possível isolar dentro da sociedade socialmente comunicação. **Tudo que não é comunicação, não faz parte do sistema, passando a ser alocado fora do contorno deste.** Não sendo comunicação, os seres humanos - enquanto sistemas psíquicos - não fazem parte da sociedade, e sim do seu meio. Na sociedade eles estão presentes apenas como pessoas, pontos de endereçamentos para a comunicação. O que existe é um acoplamento estrutural entre a sociedade como sistema social e os indivíduos como sistemas psíquicos. Um não pode existir sem o outro.

Por sua vez, França (2015, p. 26) avalia que a Teoria Geral dos Sistema Sociais enaltece “a importância dos meios de comunicação, por tornarem provável aquilo que sem eles era tido

¹² “*La comunicación es la operación específica que identifica los sistemas sociales: no existe sistema social que no tenga como operación propia la comunicación y no existe comunicación fuera de los sistemas sociales. Ya que toda comunicación es una operación interna de un sistema social, entre los sistemas sociales y su entorno no existe comunicación. Ya que produce todo en la comunicación, un sistema social está cerrado respecto al entorno: no recibe información de este último.*”

como improvável”, ao realizar “a mediação entre os processos comunicativo, possibilitando de forma contínua o acoplamento e o desacoplamento dos elementos do meio”.

Nesse panorama, com base na concepção luhmanniana de comunicação, Kunzler (2004) pondera que as chances de aceitação do evento comunicativo são potencializadas quando o sistema utiliza meios de comunicação simbolicamente generalizados, como poder, verdade científica e amor. Assim exemplifica Baraldi, Corsi e Esposito (1996, p. 106, tradução nossa): “Ego aceita a ordem de Alter de pagar uma multa porque Alter detém poder; aceita a afirmação de Alter de que a Terra gira ao redor do sol porque é uma verdade científica; aceita um pedido extravagante por parte de Alter porque o ama”¹³.

Vale mencionar, em tempo, a imprescindibilidade da comunicação para as mudanças estruturais ocorridas nos sistemas sociais, como se extrai dos ensinamentos de Luhmann (1995, p. 351, tradução nossa, grifo nosso):

Toda mudança estrutural, seja adaptação ao ambiente ou não, é automudança. Nos sistemas sociais isso só é possível pela comunicação. Isso não significa que a mudança estrutural deva ser um tema de comunicação ou mesmo planejado em qualquer sentido sofisticado. Mas requer situações no sistema nas quais uma mudança nas expectativas pode ser observada, compreendida e acreditada. Tais situações só são possíveis quando o sistema e seus elementos são temporalizados. O ambiente continua a ser um estímulo para a mudança estrutural.¹⁴

No contexto da comunicação na Teoria Geral dos Sistemas Sociais, cumpre-nos expor as menções de Kunzler (2004, p. 132, grifo nosso) à autorreferência, autopoiese e acoplamento estrutural:

No sistema, as mensagens fazem referência ao sistema (autoreferência). Cada comunicação pode gerar uma nova comunicação e assim por diante. As comunicações estão sujeitas a serem aceitas ou recusadas. Cada evento comunicativo contém uma bifurcação que apresenta as possibilidades de aceitação ou recusa, abrindo ou fechando o sistema. **A autopoiese do sistema social se dá a medida em que comunicações conectam-se a novas comunicações.** Se não houvesse a produção sucessiva de comunicações, os sistemas sociais não existiriam.

[...]

As pessoas não fazem parte da sociedade, elas situam-se no entorno. Apesar disso, **a consciência é muito relevante para a comunicação**, pois sem aquela não existe essa. **O acoplamento estrutural serve de ponte entre as duas, acoplando os sistemas social e psíquico**, superando o óbice de que tais sistemas operam de modo diverso.

¹³ “Ego acepta la orden de Alter de pagar una multa porque Alter detenta poder; acepta la afirmación de Alter de que la tierra gira alrededor del sol porque es una verdad científica; acepta un a petición extravagante por parte de Alter porque ama a Alter”.

¹⁴ “All structural change, whether adaptation to the environment or not, is self-change. In social systems it is possible only by communication. This does not mean that the structural change must be a theme of communication or even planned in any sophisticated sense. But it requires situations in the system in which a change in expectations can be observed, understood, and believed. Such situations are possible only when the system and its elements are temporalized. The environment remains a stimulus to structural change.”

O relevante papel da comunicação como o principal mecanismo de interação entre os diferentes elementos de um sistema social e meio pelo qual se tornam possíveis mudanças estruturais, ao ser observado no contexto das organizações públicas, denota a importância da garantia de eficiência e eficácia na comunicação entre os diferentes setores para a melhoria da capacidade institucional.

Todavia, tanto no contexto institucional, quanto em qualquer sistema que produza decisões, pode haver corrupção. A corrupção pode ser observada quando uma instância de decisão competente para produzir operações de um sistema realiza essas operações com base no código operacional de outro sistema. Pode existir, ainda, no nível dos códigos operacionais, quando uma instância de decisão acoplada estruturalmente a um sistema produz operações de outro sistema (Miranda; Simioni, 2005).

Castro (2019, p. 161), ao abordar os impactos sistêmicos e transversais da Lei Anticorrupção, pondera que o *compliance*, além de estar ligado a um planejamento estratégico que coloca a ética como um valor fundamental, representa uma “importante ferramenta de comunicação, impulsionando a imagem corporativa e valorizando a organização tanto perante o público interno, quanto externo”.

Da experiência prática em RPPS, extraímos que os processos comunicativos também desempenham importante papel no funcionamento da previdência social, especialmente considerando que a coleta, armazenamento e processamento de grande volume de informações inerentes a dados de contribuintes e benefícios, bem como as diretrizes externas e internas, precisam ser comunicadas com precisão e eficiência entre os diversos componentes do sistema previdenciário.

f) Autopoiese

Conforme leciona Vidal (2017, p. 94), o termo autopoiese deriva das expressões gregas *auto* (por si mesmo) e *poieses* (fazer) que, em síntese, significa “capacidade de produzir-se a si mesma”. Assim, ao analisar a autopoiese no contexto do sistema social de Niklas Luhmann, Rodrigues Júnior (2008, p. 262-270) infere que ela “requer produção, transformação, adaptação do sistema em relação às transformações do seu meio (entorno)” e que “Para um sistema autopoietico, tudo o que não for ele mesmo (a autorreferência de seus processos) é meio ambiente [...]”.

Ao tratar dos pressupostos inerentes à descrição da sociedade de Luhmann, Mathis (2008, p. 3-4) expõe a expansão do conceito de autopoiese:

Autopoiesis significa que um sistema complexo reproduz os seus elementos e suas estruturas dentro de um processo operacionalmente fechado com ajuda dos seus próprios elementos. Enquanto Maturana/Varela restringem o conceito da *autopoiesis* a sistemas vivos, Luhmann o amplia para todos os sistemas em que se pode observar um modo de operação específico e exclusivo, que são, na sua opinião, os sistemas sociais e os sistemas psíquicos.

Vale mencionar, ainda, as lições de Rodrigues (2008, p. 111-113, grifo nosso) ao discutir as acepções e a relação entre autopoiese e autorreferência, para a compreensão da Teoria Geral dos Sistemas Sociais:

Luhmann (1990, 1998), em diferentes momentos, discute o conceito de autorreferência. Explica que **auto-referência de um sistema constitui-se no fato de que aquilo que pode ser compreendido como elemento, parte, aspecto, processo, interação de (ou em) um sistema está voltado, envolvido, inexoravelmente, consigo mesmo**. Nas palavras de Luhmann: “o conceito de **auto-referência designa a unidade do sistema consigo mesmo**”.

[...]

Todo o sistema autopoietico é auto-referente, mas nem todo sistema auto-referente é autopoietico. Neste sentido, podemos perceber que a **autopoiesis é uma particularidade da noção de sistema fechado auto-referente**.

[...]

Assim, podemos dizer que a **autopoiesis constitui-se na propriedade que os sistemas fechados e auto-referidos têm de, a partir de seus próprios elementos, produzir a si como unidades diferenciadas**. Entretanto, nesse processo de autoprodução, **a capacidade que tais sistemas têm em se auto-repararem, se auto-reestruturarem, se autotransformarem, auto-adaptarem (sem, contudo, perderem suas identidades), é o que caracteriza e define a autopoiesis**, diferenciando-a de termos já existentes como auto-organização.

Para a realização da autopoiese no âmbito previdenciário, as garantias de manutenção da confiança sistêmica se mostram fundamentais, não apenas em razão da experiência vivenciada pelos segurados atuais repercutir no interesse de pretensos segurados, como também pela possibilidade de ruptura da redução de complexidade caso haja quebra de confiança sem previsão de garantia de direitos ou de sanção ao Estado, como se infere dos ensinamentos de Luhmann (1996).

Ademais, ao analisar como a Teoria Geral dos Sistemas Sociais auxilia no estudo do conceito hodierno de *compliance*, Freitas e Vilhena (2020, p. 78-79) ponderam que, de acordo com a referida teoria, “a razão de ser dos paradoxos é o liame condutor da mudança de paradigmas para garantir a estabilidade daquele sistema”, como se observa com a positivação de legislações que versam acerca do *compliance*, as quais alteraram o paradigma do subsistema “Direito” por meio do surgimento dos paradoxos. Nesse contexto, assenta a aplicação do entendimento de que o sistema necessita realizar uma auto adaptação de modo a administrar suas próprias complexidades e administrar seu entorno, harmonizando-se com os outros sistemas que integram o mesmo ambiente (Luhmann, 1990).

2.1.3 Gestão Previdenciária Sistêmica

A gestão previdenciária contempla desafios diversos inerentes a benefícios, contribuições, análise atuarial, sustentabilidade financeira, combate a fraudes, modernização, judicialização de demandas em massa, entre outros. Mesmo diante dessa diversidade, no Brasil, a matéria previdenciária costuma ser tratada de forma pontual no âmbito das diferentes áreas de conhecimento, como é o caso do direito previdenciário e da contabilidade previdenciária, ou abordada de forma demasiadamente geral como um tópico especial em gestão pública.

Nesse cenário, constata-se a carência de abordagens interdisciplinares entre as diferentes áreas de conhecimento que integram a gestão previdenciária, limitando possibilidades e perspectivas que poderiam ser consideradas para tomadas de decisões mais eficazes. Como ponderado por Weintraub e Weintraub (2016), a aversão da abordagem interdisciplinar é uma das principais responsáveis pela teratologia hoje vista no Brasil, de modo que os autores defendem a utilização do prisma interdisciplinar da atuária na confecção de um alicerce jurídico coerente com as questões demográficas, sociais, econômicas, jurídicas e contábeis do país.

A elevada complexidade do sistema previdenciário, bem como a conseguinte necessidade de adaptação contínua às transformações sociais, aqui entendida como autopoiese, são objetos de reflexão de Schwarzer (2009, p. 10-11, grifo nosso):

A Previdência envolve todas as gerações vivas e, até mesmo, gerações que não estão vivas – a saber: a geração que ainda não nasceu, mas sobre a qual já está depositada a esperança de ser futuramente fonte de solidariedade, na medida em que os atuais trabalhadores pagam suas contribuições na expectativa de que os filhos e netos futuramente compartilhem sua renda com os pais; e a geração que já faleceu, mas que ainda deixa direitos consolidados à conta do sistema previdenciário por meio de pensões para seus dependentes. Devido a essa complexidade do sistema previdenciário – há quem diga que **a Previdência é um dos sistemas mais complexos que a humanidade construiu** – o senso comum não basta para fazer uma análise mais aprofundada da diversidade de impactos redistributivos que este grande sistema de solidariedade nacional acarreta, pois estas repercussões vão além da mera redistribuição entre ricos e pobres, homens e mulheres, jovens e idosos [...]

Sendo uma política pública, criada por uma sociedade para servir a esta mesma sociedade, a Previdência não pode ficar inerte. Ela precisa se adaptar às transformações desta mesma sociedade para poder continuar prestando-lhe adequadamente seus serviços. Algo que a opinião pública no Brasil não conseguiu ou não quis ainda aceitar é que, na verdade, **a mudança é um evento permanente na Previdência Social.** Sempre há necessidade de ajustar regras, pois novas constelações surgem devido à mudança da sociedade. Não se trata apenas de promover “grandes” emendas constitucionais, leis ou decretos, mas também de “pequenos” passos, ajustes no dia-a-dia, por meio de Portarias ou Instruções Normativas. Todos **estes ajustes** – “pequenos” ou “grandes” – **procuram fazer a Previdência acompanhar as transformações da sociedade, suas preferências, seu mercado de trabalho, sua demografia, seus valores.**

No que concerne à especificidade da gestão de um RPPS, também constata-se a prática de segregação no tratamento de matérias previdenciárias, o que toma peso ainda maior diante dos aspectos complementares a serem sopesados como, por exemplo, as particularidades locais que desafiam uma cultura de *compliance*, a autonomia do ente para estabelecer alíquotas de contribuição e definir o cálculo dos benefícios dentro dos parâmetros estabelecidos na legislação federal, o investimento dos recursos previdenciários alocados em fundos de capitalização, e a sujeição ao controle e fiscalização realizados por órgãos de controle interno e externo, que em âmbito estadual são exercidos pela Controladoria-Geral do Estado (CGE)¹⁵ e Tribunal de Contas do Estado (TCE)¹⁶ e em âmbito nacional é exercido, atualmente, pelo MPS, conforme se depreende do art. 9º da Lei nº 9.717, de 1998¹⁷.

Machado (2019, p. 294, grifo nosso) evidencia a necessidade de expansão do conhecimento a ser aplicado na fiscalização dos RPPSs que, para além do direito financeiro e contabilidade pública, deve compreender a totalidade da gestão previdenciária:

Assevera-se desde já que a **fiscalização** ora proposta **não deve balizar-se nos moldes tradicionais do direito financeiro e da contabilidade pública, devendo expandir para o âmbito da gestão previdenciária, cujos pontos de controle levam a uma matriz de planejamento distinta, detalhada e inovadora**, demandando maior esforço dos auditores que se especializam nesta matéria.

Diante desse contexto, esta pesquisa adota preceitos da Teoria Geral dos Sistemas Sociais para traçar a perspectiva de que a redução da complexidade dos desafios enfrentados

¹⁵ De acordo com o art. 2º da Lei Estadual nº 10.021, de 31 de julho de 2023, a Controladoria-Geral do Estado (CGE) é o órgão central do Sistema de Controle Interno no âmbito do Poder Executivo Estadual, do qual também fazem parte órgãos executores, assim definidos os órgãos e/ou entidades públicas da estrutura organizacional do Poder Executivo Estadual, no exercício do controle interno sobre as suas funções finalísticas ou de caráter administrativo.

¹⁶ De acordo com o art. 1º, inciso II, alínea “a”, e inciso III, alínea “b”, da Lei Complementar nº 81, de 26 de abril de 2012, o Tribunal de Contas do Estado do Pará é o órgão de controle externo competente para “julgar as contas dos administradores e demais responsáveis por dinheiros, bens e valores públicos das unidades dos Poderes do Estado, e das entidades da Administração Indireta, incluídas as Fundações e Sociedades instituídas e mantidas pelo Poder Público Estadual”, bem como “apreciar, para fins de registro, a legalidade [...] das concessões de aposentadorias, reformas e pensões, ressalvadas as melhorias posteriores que não alterem o fundamento legal do ato concessório”.

¹⁷ De acordo com o art. 9º da Lei nº 9.717, de 1998, com redação dada pela Lei nº 13.846, de 2019, “Compete à União, por intermédio da Secretaria Especial de Previdência e Trabalho do Ministério da Economia”, atual Ministério da Previdência Social, “em relação aos regimes próprios de previdência social e aos seus fundos previdenciários: I - a orientação, a supervisão, a fiscalização e o acompanhamento; II - o estabelecimento e a publicação de parâmetros, diretrizes e critérios de responsabilidade previdenciária na sua instituição, organização e funcionamento, relativos a custeio, benefícios, atuária, contabilidade, aplicação e utilização de recursos e constituição e manutenção dos fundos previdenciários, para preservação do caráter contributivo e solidário e do equilíbrio financeiro e atuarial; III - a apuração de infrações, por servidor credenciado, e a aplicação de penalidades, por órgão próprio, nos casos previstos no art. 8º desta Lei; IV - a emissão do Certificado de Regularidade Previdenciária (CRP), que atestará, para os fins do disposto no art. 7º desta Lei, o cumprimento, pelos Estados, Distrito Federal e Municípios, dos critérios e exigências aplicáveis aos regimes próprios de previdência social e aos seus fundos previdenciários.

no âmbito da gestão previdenciária, notadamente em um RPPS, demanda a colaboração e a integração de múltiplas áreas de conhecimento em um esforço interdisciplinar capaz de permitir uma visão holística e dinâmica na detecção, análise e tratamento de problemas, contribuindo para a apresentação de soluções mais efetivas e inovadoras que subsidiem a tomada de decisões com maior amplitude, conforme inspiração resultante da análise conjunta dos estudos de Vidal (2014), Orozco (2019) e Rizardi e Metello, (2022a, 2022b).

Ademais, as premissas luhmannianas concernentes ao ambiente e à comunicação, quando aplicadas ao âmbito da gestão previdenciária, evidenciam seu importante papel na eficiência e eficácia das políticas públicas implementadas nessa seara. A abordagem da previdência social sob uma perspectiva sistêmica permite uma compreensão mais profunda das interrelações e interdependências entre os fatores que compõem o ambiente e que nele induzem transformações, o que deve ser levado em consideração pela gestão no atendimento das demandas e expectativas da sociedade. Nesse panorama, a comunicação se apresenta como elemento fundamental para a interrelação entre os subsistemas que compõem a previdência social. Por meio de uma comunicação transparente as chances de aceitação do evento comunicativo são potencializadas, favorecendo a implementação de políticas previdenciárias eficazes.

Apesar de ainda ser escassa na literatura a correlação direta entre a Teoria Geral dos Sistemas Sociais e a previdência social, é possível identificar indícios da conscientização da administração pública brasileira quanto à vantajosidade da aplicação da abordagem sistêmica no contexto previdenciário, como a existência de diretriz do MPS para aplicação de visão sistêmica e integrada no Modelo Lógico da Previdência Social.

Nesse sentido, preliminarmente elucidamos que no âmbito da administração pública federal, autárquica e fundacional, foram estabelecidas medidas de eficiência organizacional sob a forma de sistema, o Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal (Siorg). Assim, inicialmente, foi promulgado o Decreto nº 6.944, de 21 de agosto de 2009 (Brasil, 2018a), estando atualmente em vigor o Decreto nº 9.739, de 28 de março de 2019:

Art. 20. **As atividades de desenvolvimento organizacional** dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional **são organizadas sob a forma de sistema**, denominado Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - SIORG, com as seguintes **finalidades**:
 I - **uniformizar e integrar ações das unidades que o compõem**;
 II - **constituir rede colaborativa destinada à melhoria da gestão pública**;
 III - **desenvolver padrões de qualidade e de racionalidade**;
 IV - **proporcionar os meios para melhorar o desempenho institucional e otimizar a utilização dos recursos disponíveis**; e
 V - **reduzir os custos operacionais e assegurar a continuidade dos processos de organização e inovação institucional** (Brasil, 2022d, grifo nosso).

Observa-se da norma acima transcrita que as finalidades estabelecidas para a organização da administração pública federal sob a forma de sistema não apenas coadunam com o pensamento administrativo desenvolvido sob o prisma da abordagem sistêmica, como também apresentam relação intrínseca com alguns dos principais objetivos almejados com a realização de *compliance*, tratado em mais detalhes adiante.

Seguindo as diretrizes do inicial Decreto nº 6.944, de 2009, o MPS expediu o Manual de Gestão da Inovação Institucional, no qual a aplicação da visão sistêmica é relacionada à preparação para implementação de ações que podem resultar em melhoria na performance – como inferimos ser o caso da realização *compliance* – bem como ao Modelo Lógico de Previdência Social:

As **organizações que utilizam a gestão por processos** como instrumento, habilitam o foco dos clientes externos e internos e desenvolvem um potencial competitivo significativo, pois **preparam sua estrutura para a implementação de ações que resultam em expressivos ganhos de performance**. Neste sentido, a **organização passa a ser reconhecida por meio de uma visão sistêmica e integrada** a partir da classificação dos tipos de processos gerenciais, finalísticos (primários) e de apoio (suporte).

[...]

O Modelo Lógico da Previdência Social é a representação gráfica da organização a partir de uma visão sistêmica de seus macroprocessos, bem como dos estudos dos sistemas estruturantes da administração pública, que subsidiará a análise crítica da situação atual, e servirá de direcionador das intervenções necessárias na modelagem dos processos, que venha a fundamentar os princípios e objetivos organizacionais, e que promova: a gestão por resultado; a transparência e a facilidade de acesso aos serviços prestados; a excelência no atendimento ao cidadão; o fortalecimento e transformação contínua da organização (Brasil, 2015b, p. 10-11, grifo nosso).

Assim, o MPS apresenta um Modelo Lógico da Previdência Social que integra, sistemicamente, macroprocessos gerenciais, finalísticos e de apoio, relacionados a cada uma das principais áreas de gestão, sendo todos voltados à mesma missão e visão comum, conforme demonstrado na Figura 3:

Figura 3 - Modelo Lógico da Previdência Social



Fonte: Brasil (2015b).

Das balizas acima expostas, é possível extrair que a definição da arquitetura estratégica de uma organização, a utilização da gestão por processos devidamente classificados e a conseguinte construção de um modelo lógico que compreenda o conjunto de macroprocessos organizacionais, permitem uma visão sistêmica e integrada. Para além da previdência social, inferimos que tal entendimento que pode ser aplicado em diferentes áreas de atuação do setor público e privado, em campo geral ou específico.

2.2 COMPLIANCE NO SETOR PÚBLICO

O vocábulo *compliance* tem origem no verbo inglês *to comply* e significa obedecer, cumprir, concordar. Não há um termo exatamente correspondente na língua portuguesa, mas a expressão *compliance* costuma ser relacionada à integridade e à prática de atos em conformidade às leis, padrões éticos, regulamentos internos e externos. Nesse sentido, dispõe Vieira e Barreto (2019, p. 12, grifo nosso):

A integridade (*compliance*) é a estrutura que coordena as ações que asseguram a conformidade dos agentes aos princípios éticos, os procedimentos administrativos e as normas legais aplicáveis à organização. É um processo

contínuo que envolve a identificação das exigências (éticas, administrativas e legais), a análise e mitigação dos riscos de não conformidade e a adoção das medidas preventivas e corretivas necessárias.

Por sua vez, Freitas e Vilhena (2020, p. 81-82, grifo nosso) percebem o termo *compliance* como uma ressignificação da figura semântica, instigando reflexão acerca da possibilidade de ilusão funcional na solução da efetividade de direitos:

[...] o termo *compliance* também é uma reinvenção de regras que decaíram. Logo, o referido termo é também uma ressignificação da estrutura semântica do sistema.

[...] Como as regras clássicas (do Direito do Trabalho, por exemplo) não possuem mais a força persuasiva de outrora, surgiu então uma palavra que adentrou ao discurso jurídico hodierno: *compliance*. É uma reconstrução do sentido. É uma ilusão funcional. Em outras palavras, é funcionalizar as ilusões de que o sistema irá funcionar melhor e vai garantir direitos fundamentais laborais. Será verdadeiro?

O *compliance* se mostra como uma solução para a efetividade de direitos, mas será que essa substituição de poder estatal, reconhecido e incentivado pelo próprio Estado, e gerenciado pelas empresas terá o condão de resolver o paradoxo criado pelo próprio Direito do Trabalho ou será apenas uma ilusão do funcionamento do próprio sistema, fica o questionamento.

De acordo com Lobo e Ferreira (2022), a era do *compliance* ficou conhecida na década de 1950, quando o setor bancário dos Estados Unidos implementou exigências legais e formais de apoio à criação de procedimentos internos nas empresas privadas, de acordo com a legislação e regulamentos vigentes. No entanto, sua maior expressão decorre de um dos casos mais emblemáticos de corrupção no mundo, conhecido como “escândalo de *Watergate*”.

Em 17 de junho de 1972, cinco homens arrombaram e invadiram a sede do Comitê Nacional Democrata, no Complexo *Watergate*, em Washington, para instalar escutas e fotografar documentos. Por meio do trabalho de alguns repórteres do *The Washington Post*, funcionários do Congresso dos Estados Unidos e do *Federal Bureau of Investigation* (FBI) a conspiração foi descoberta e os cinco criminosos foram presos. A investigação apurou que um cheque de 25 mil dólares pertencente ao Comitê para Reeleição do Presidente, então Richard Nixon, havia sido depositado na conta de um dos invasores.

A repercussão do caso não impediu a reeleição de Nixon, com expressiva vitória contra George McGovern. Mas as investigações continuaram e um inquérito foi aberto pelo Senado, comprovando que assessores do presidente atuavam em um esquema de espionagem política para favorecê-lo nas eleições. Nixon foi julgado pela Suprema Corte dos Estado Unidos e obrigado, por decisão unânime, a entregar as fitas que comprovavam seu envolvimento na ação criminosa. Enfrentando a possibilidade de *impeachment*, Nixon renunciou à presidência e foi substituído pelo vice, Gerald Ford, que concedeu a ele perdão absoluto por qualquer crime cometido como presidente.

Esse escândalo se tornou um paradigma na política norte-americana, levando a população a assumir uma postura mais crítica e questionadora de seus representantes. Spaldin (2011) relata que as consequências do caso levaram o Congresso dos Estados Unidos a instaurar comissões com a finalidade de investigar atos de corrupção e, por conseguinte, foi descoberto que diversas empresas norte-americanas enviavam dinheiro para campanhas políticas no país e no exterior a fim de obter vantagens, o que motivou revisão da legislação. Nesse contexto, destaca-se aprovação da *Foreign Corrupt Practices Act*, de 1977, lei federal americana considerada uma das maiores inovações no âmbito do combate à corrupção, que passou a exigir transparência contábil de acordo com a *Securities Exchange Act*, de 1934, e proibiu o pagamento de suborno a agentes públicos estrangeiros.

No cenário de expansão da globalização, o movimento de combate à corrupção originado nos Estados Unidos e seu impacto em escala internacional fez com que outros países e organizações passassem a adotar práticas de prevenção ao suborno e fomento à integridade, bem como deu ensejo a convenções internacionais como, por exemplo: a Convenção Interamericana Contra a Corrupção, de 29 de março de 1996, promulgada pelo Brasil por meio do Decreto nº 4.410, de 7 de outubro de 2002; a Convenção sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais, de 19 de dezembro de 1997, promulgada pelo Brasil por meio do Decreto nº 3.678, de 30 de novembro de 2000; e a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção, de 31 de outubro de 2003, promulgada pelo Brasil por meio do Decreto nº 5.687, de 31 de janeiro de 2006.

Vale mencionar a percepção de Ravindran (2006, p. 1, tradução nossa, grifo nosso) acerca da corrupção e o alcance de seu impacto social:

A corrupção é um problema global que representa uma séria ameaça ao desenvolvimento de um país e de seu povo. Os Estados, desenvolvidos ou em desenvolvimento, são igualmente vítimas desse problema. A corrupção, além de afetar o público em geral, também causa redução do investimento, **falta de respeito ao estado de direito e aos direitos humanos**, práticas antidemocráticas e desvio de fundos destinados ao desenvolvimento e serviços essenciais, **afeta a capacidade do governo de fornecer serviços básicos aos seus cidadãos**. Mais importante ainda, a corrupção tem **maior impacto na parte mais vulnerável da população de um país, os pobres**. Além disso, a corrupção hoje se tornou uma das manifestações mais salientes do sindicato do crime organizado do mundo globalizado, que tem graves ramificações nacionais e internacionais.¹⁸

¹⁸ “*Corruption is a global problem which poses serious threat to the development of a country and its people. States, developed or developing, are equal victims of this problem. Corruption, apart from affecting the public at large, also causes reduced investment, lack of respect for the rule of law and human rights, undemocratic practices and diversion of funds intended for development and essential services, affects government’s ability to provide basic services to its citizens. Most importantly, corruption has the greatest impact on the most vulnerable part of a country’s population, the poor. Further, corruption today has become one of the most salient manifestations of the organized crime syndicate of the globalized world, which has grave national and international ramifications.*”

O *compliance* apresenta relação primária e intrínseca com o combate à corrupção, contudo impende ressaltar que esse aspecto não exaure sua importância. “O *compliance* é sobre pessoas, sejam elas decisores, gestores ou colaboradores, que devem pautar suas ações na responsabilidade corporativa, escolhendo, sempre, fazer o que é certo até que este comportamento se naturalize”, como nos ensina Assis (2018, p. 21). Isso abrange desde as condutas mais simples, até as que impactam de forma direta e escalonada o funcionamento de uma organização.

Segundo o professor de Direito Econômico da Universidade Nacional da Colômbia, Javier Sanclemente-Arciniegas (2020), o termo *compliance* vem ganhando força com o passar dos anos em uma tendência regulatória global que fornece ferramentas úteis para atender diferentes campos jurídicos, na proteção de bens socialmente relevantes.

Nesse contexto vale mencionar algumas perspectivas sobre *compliance* apresentadas pela Associação Brasileira de Bancos Internacionais (ABBI) e Federação Brasileira de Bancos (Febraban) (2009, p. 8):

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

[...]

“Estar em compliance” é estar em conformidade com leis e regulamentos internos e externos.

“Ser e estar compliance” é, acima de tudo, uma obrigação individual de cada colaborador dentro da instituição.

No Brasil, em que pese as políticas públicas de fomento à implementação de programas de *compliance* serem consideradas recentes em relação ao panorama mundial, o preceito implícito nessa expressão pode ser observado desde a Lei nº 7.492, de 16 de junho de 1986, (Lei do Colarinho Branco) destinada a punir atos ilegais que afetem a ordem econômica, em contexto público ou privado. Também pode ser verificado na Lei nº 9.613, de 3 de março de 1998, (Lei de Combate aos Crimes de Lavagem de Dinheiro) que tornou mais rígida a punição de atividades relacionadas à lavagem de dinheiro, na Lei nº 14.129, de 29 de março de 2021, (Lei do Governo Digital), que estabeleceu diretrizes para o aumento da eficiência pública em todos os Poderes e entes, entre outras leis.

De acordo com Zenkner (2017), a legislação brasileira não utiliza expressamente o termo *compliance*, certamente por força de vedação constitucional¹⁹. Nesse contexto, ponderamos que, de fato, a expressão em comento não é habitualmente utilizada de forma direta

¹⁹ O art. 13 da Constituição da República Federativa do Brasil dispõe que “A língua portuguesa é o idioma oficial da República Federativa do Brasil” (Brasil, 2023b).

nas leis nacionais. Contudo, é mencionada na Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016 (Lei das Estatais), ao determinar que o estatuto social preveja a possibilidade de que a área de *compliance* se reporte diretamente ao Conselho de Administração nas situações de suspeita de envolvimento do diretor-presidente em irregularidades ou quando este se furtar à obrigação de adotar medidas necessárias quanto a casos a ele relatados.

Ademais, a legislação de alguns entes já se encontra em estágio avançado no que tange ao *compliance*, como é o caso do Distrito Federal, que por meio do Decreto nº 39.736, de 28 de março de 2019, assim estabelece:

Art. 1º Fica instituída a Política de Governança Pública e Compliance no âmbito da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo do Distrito Federal.

Art. 2º Para os efeitos deste Decreto, **considera-se:**

[...]

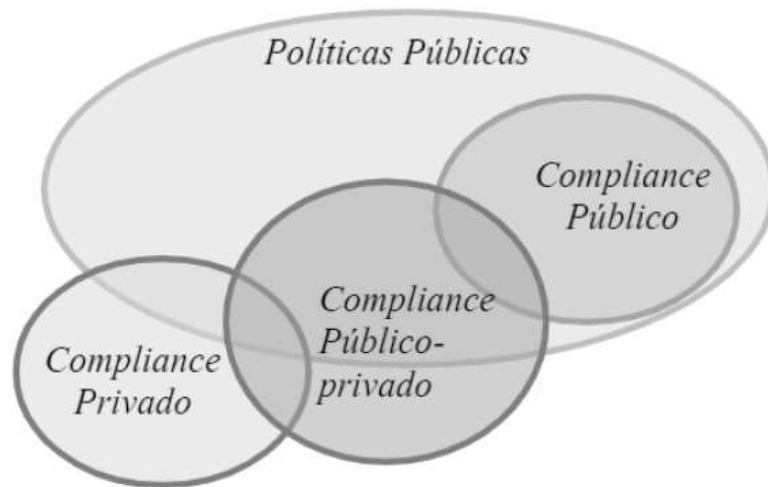
II - Compliance público - alinhamento e adesão a valores, princípios e normas para sustentar e priorizar o interesse público em relação ao interesse privado no setor público;

[...]

Art. 19. Os órgãos e entidades da administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo do Distrito Federal devem atuar alinhados aos padrões de compliance e probidade na gestão pública, estruturando controles internos baseados na gestão de riscos e garantindo a prestação de serviços públicos de qualidade. (Distrito Federal, 2019, grifo nosso).

Mas um dos principais marcos do *compliance* no ordenamento jurídico brasileiro, a nível nacional, foi firmado com o advento da Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, (Lei Anticorrupção) que sinalizava sobre a vantagem no comprometimento de pessoas jurídicas com a implementação de mecanismos internos de integridade. Apesar da mencionada previsão legal, incluída pela Medida Provisória nº 703, de 18 de dezembro de 2015, ter sua vigência encerrada em 29 de maio de 2016, o mesmo preceito foi perpetuado por meio de regulamentação estabelecida no Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015, e no Decreto nº 11.129, de 11 de julho de 2022. No que tange às balizas legais do *compliance*, não se pode deixar de mencionar, em tempo, a importância da Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018, (Lei Geral de Proteção de Dados) que dispõe sobre o tratamento de dados pessoais com o objetivo de proteger direitos.

O *compliance* apresenta diferentes vieses. Assim, nos contornos da gestão pública sistêmica, objeto focal desta pesquisa, cumpre-nos situar o *compliance* público em relação às políticas públicas e aos demais campos do *compliance*, antes de adentrar em suas especificidades. Nesse sentido, Mesquita (2019) propõe pensar o *compliance* sob três perspectivas que, apesar de relacionadas, formam subsistemas distintos de conformidade que se concretizam em programas de *compliance* (i) privados ou empresariais, (ii) públicos-privados ou inter-relacionais (iii) e públicos, conforme demonstrado na Figura 4:

Figura 4 – Subsistemas de Conformidade

Fonte: Mesquita (2019).

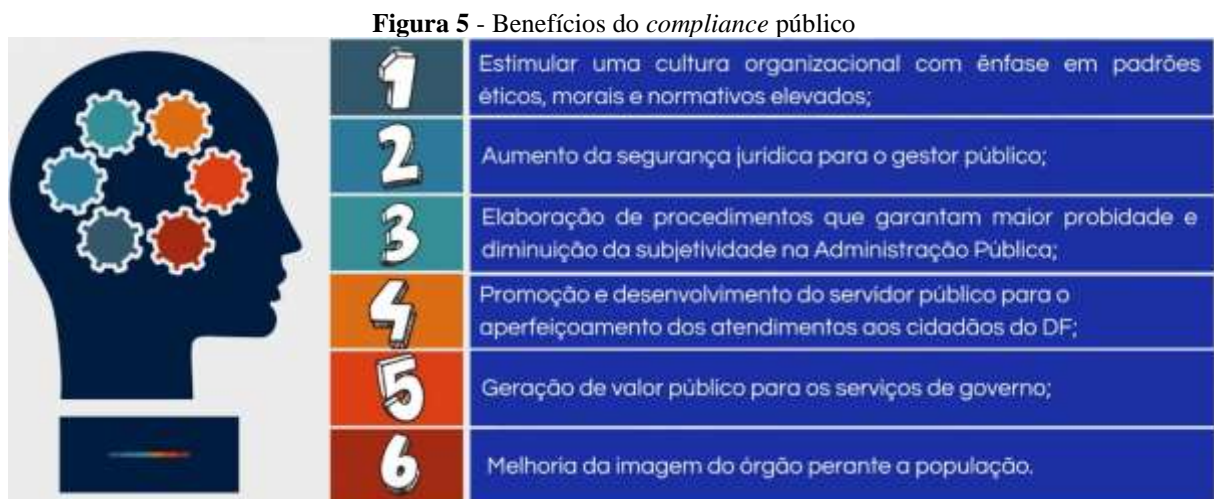
Em apartada síntese, o *compliance* privado destina-se a empresas ou pessoas jurídicas de direito privado que optam por realizar ajustes combinando a gestão de riscos com o aumento de competitividade no mercado, para maximizar lucros; enquanto o *compliance* público-privado diz respeito à conformidade de normas regulatórias direcionadas da esfera pública para a privada. Por sua vez, o *compliance* público compreende mecanismos e procedimentos referentes à elevação da qualidade na gestão de políticas públicas, ao fortalecimento da comunicação interna e externa da Administração Pública, à majoração da segurança e transparência de informações, ao incentivo à denúncia de irregularidades e combate à corrupção, tudo no intuito de alcançar os objetivos maximização do bem-estar social e concretização dos direitos fundamentais, especialmente os de natureza social (Mesquita, 2019).

Apesar da importância social do *compliance*, falhas de conformidade continuam acontecendo e demandam que atores governamentais estejam constantemente incentivando a cultura de integridade nas organizações (Root, 2019). Conforme avalia Orozco (2019), muitas falhas de conformidade de pequena magnitude podem apontar para uma fragilidade geral nos aspectos de dissuasão da lei, enquanto falhas de conformidade maiores podem gerar riscos sistêmicos e necessidade de ajuste nas normas. Diante desse panorama, o autor inova ao esboçar uma teoria sistêmica da lei de *compliance*, na qual pondera que a lei e a prática de *compliance* compreendem atividades complexas entre vários atores interconectados, de modo que os formuladores de políticas devem avaliar as partes que interagem e o impacto que exercem umas sobre as outras (Orozco, 2019). Segundo o Orozco (2019), não há uma abordagem única para questões de *compliance*, tendo em vista que a elaboração de políticas e as ações de execução

devem considerar cada elemento dentro do sistema, a fim de adaptar uma resposta de forma precisa e apropriada em caso de não conformidade.

A relevância da capacidade de resposta aos riscos derivados da ausência de padrão ético e de conformidade pode ser observada no estudo de Melo e Lima (2019), no qual essa variável é relacionada às práticas de *compliance* para proposição de medida de escala apta a inferir a cultura *compliance* disseminada e a estrutura de defesa organizacional contra os eventos fraudulentos e regulatórios, sendo confirmada a correlação entre elas e demonstrado que, quanto menor o risco, melhor a intensidade *compliance* avaliada. Sem embargo, a pesquisa em comento denota que “os esforços de *compliance* no Brasil ainda são considerados incipientes, quando avaliada a efetividade na redução dos riscos” (Melo; Lima, 2019, p. 299).

A Controladoria-Geral do Distrito Federal (CGDF) enumera alguns benefícios práticos do *compliance* público, conforme apresentado na Figura 5:



Fonte: Distrito Federal (2021).

Vale mencionar que, em estudo relativo à efetividade da aplicação de procedimentos de *compliance* nas organizações públicas federais e estaduais, Andrade (2020) demonstra a importância do *compliance* ser colocado em prática de forma contínua, o que envolve uma gestão organizacional sistêmica. Ademais, a autora infere a perspectiva positiva quanto à aplicabilidade dessa ferramenta caminhar no sentido dos anseios, diretrizes, políticas e normas internacionais e nacionais (Andrade, 2020).

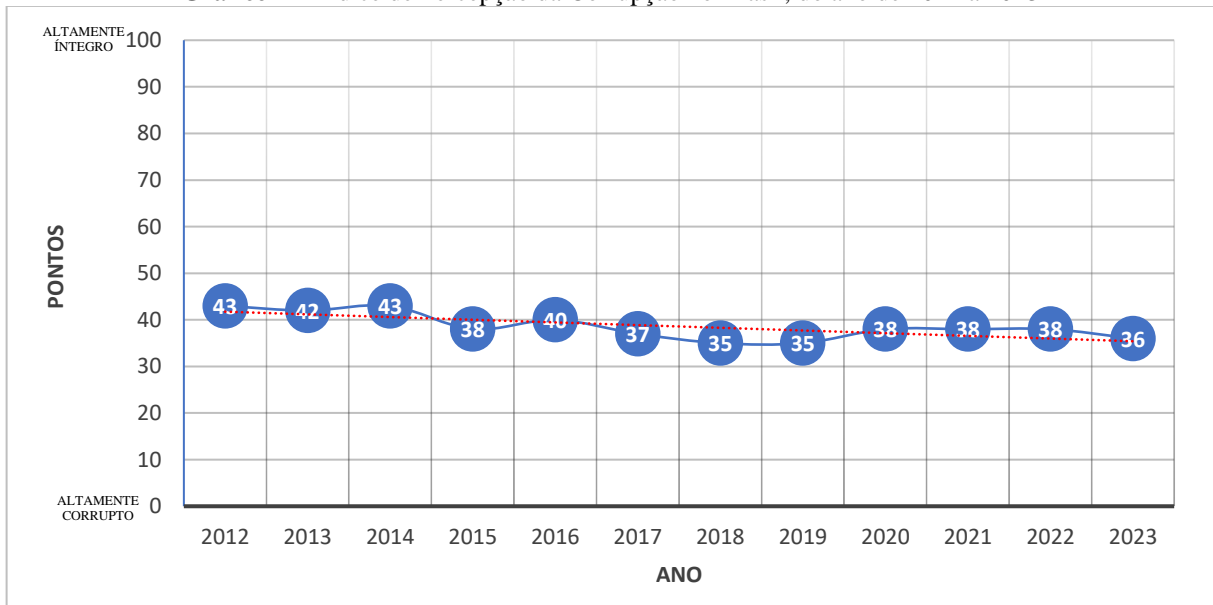
Para fins da presente pesquisa, passaremos a abordar o *compliance* no setor público a partir de breves nuances do cenário mundial, traçando um panorama dessa vertente da matéria a nível nacional com as devidas ponderações de cunho teórico, até a análise institucional nos âmbitos federal e do estado do Pará.

Ainda que o *compliance* tenha berço no âmbito privado, o Poder Público não só deve se submeter às normas, como deve dar o exemplo de boa-fé, legalidade e boa governança, como bem assenta Coelho (2017). A relevância de tal perspectiva é corroborada por dados alarmantes divulgados pela Organização das Nações Unidas (ONU), atestando que dos aproximadamente 13 trilhões de dólares que os governos de todo o mundo despendem anualmente em gastos públicos, até 25% são perdidos para a corrupção (ONU, 2022).

De acordo com o Índice de Percepção da Corrupção (IPC) desenvolvido pela Transparência Internacional (2023), que mede os níveis de percepção da corrupção no setor público de 180 países/territórios em todo o mundo, sendo 0 (zero) considerado altamente corrupto e 100 altamente íntegro, no ano de 2023 o Brasil apresentou a pontuação 36. Assim, o Brasil está abaixo da média global e da média regional para as Américas de 43 pontos e se iguala a países como Argélia, Sérvia e Ucrânia, na 104ª posição no ranking mundial, tendo a Dinamarca na 1ª colocação com 90 pontos e a Somália em último lugar com 11 pontos.

Da análise de dados dos últimos 11 anos, constata-se uma oscilação na pontuação do Brasil, entre os intervalos de pontos de 35 a 43, o que, de modo geral, representa um cenário insatisfatório e indica o quanto a corrupção tem se tornado mais notável no país, conforme demonstrado no Gráfico 1:

Gráfico 1 – Índice de Percepção da Corrupção no Brasil, do ano de 2012 a 2023



Fonte: Elaboração própria, adaptado de Transparência Internacional (2023).

A realidade brasileira atualmente vivenciada no setor público apresenta constante demanda por maior eficiência de serviços e redução de gastos com a máquina pública. Esses fatores compõem a Administração Pública a atualizar e modernizar seu perfil. O Estado não

pode, nem deve deixar de perceber as transformações que ocorrem no mundo que o circunda e se manter inerte diante dos anseios sociais. Nesse cenário, Vianna (2021) observa que se torna inevitável que um dos paradigmas de referência para as necessárias mudanças na Administração Pública seja a esfera empresarial privada, de modo que o cidadão seja visto não apenas como contribuinte, mas compreendido como um cliente de serviços públicos.

Por conseguinte, o Estado tem passado a adotar conceitos organizacionais, a princípio, utilizados no âmbito privado. Assim, a aplicação de governança, *accountability* e *compliance* vem ganhando cada vez relevância nos modelos de gestão pública. Não obstante a presente pesquisa ter enfoque no campo do *compliance*, preliminarmente, cumpre-nos traçar breves ponderações conceituais acerca dos demais termos ora mencionados, a fim de delimitar o tênue liame existente entre eles e elucidar as respectivas distinções por meio de expressões opostas.

A definição de governança pode se apresentar, de forma ampla, “como um processo complexo de tomada de decisão que antecipa e ultrapassa o governo” (Rodhes *apud* Matias-Pereira, 2010, p. 115). O Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, conceitua governança pública como o “conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade” (Brasil, 2021b). Sem prejuízo, Valaskakis (2001, p. 46, tradução nossa) expõe uma reflexão concisa e elucidativa sobre o cerne dessa expressão: “A governança tem sido definida de várias maneiras como o exercício da autoridade ou a distribuição do poder. Em essência, a governança relacionada com as noções de ordem e tomada de decisão. O oposto da governança é a anarquia, ou a ausência de ordem”.²⁰

Accountability, por sua vez, é a “obrigação que têm as pessoas ou entidades, as quais foram confiados recursos públicos, de prestar contas, responder por uma responsabilidade assumida e informar a quem lhes delegou essa responsabilidade”, conforme definição apresentada pelo Instituto Rui Barbosa (2011), nas Normas de Auditoria Governamental (NAGs). Em aspecto comparativo, Campos (1990) menciona que as primeiras luzes na busca da compreensão sobre *accountability* remetem à acepção de responsabilidade objetiva ou obrigação de responder por algo, como um conceito oposto, mas não necessariamente incompatível com a responsabilidade subjetiva.

Dito isto, é possível inferir que a boa governança está associada ao *compliance*, pois “ao limitar condutas abusivas do Estado, ter-se-á maior eficiência e eficácia de políticas públicas,

²⁰ “Governance has been variously defined as the exercise of authority or the distribution of power. In essence it is related to the notions of order and decision making. The opposite of governance is anarchy, or the absence of order”.

estando o direito ao bom governo implicitamente inserido no ordenamento constitucional como relacionado ao exercício da cidadania” (Castilho e Dias, 2020, p. 261). A governança apresenta como uma de suas funções a promoção da *accountability* (Vieira; Barreto, 2019) e esta também está vinculada ao *compliance* uma vez que cabe ao contador evidenciar, por meio de uma adequada contabilização, a conformidade contábil de uma organização às normas legais que regulam suas atividades (Nakawaga; Relvas; Dias Filho, 2007).

No Brasil, os atos infralegais relativos ao *compliance* no setor público remontam à Resolução nº 2.554, de 24 de setembro de 1998, do Banco Central do Brasil, que incumbiu à diretoria da referida instituição “a promoção de elevados padrões éticos e de integridade e de uma cultura organizacional que demonstre e enfatize, a todos os funcionários, a importância dos controles internos e o papel de cada um no processo” (Brasil, 2021c).

Merece ser evidenciado, também, o Guia de Integridade Pública expedido pela Controladoria-Geral da União (CGU), que estabeleceu orientações para a administração pública federal direta, autárquica e fundacional, com uma abrangente definição acerca de integridade pública:

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

Mas um dos destaques é a Portaria nº 1.089, de 25 de abril de 2018, da Controladoria-Geral da União, que “estabelece orientações para que os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional adotem procedimentos para a estruturação, a execução e o monitoramento de seus programas de integridade” (Brasil, 2018c). Sobre essa norma, Mesquita (2019, p. 156) traça ponderações que remetem à Teoria Geral dos Sistemas Sociais, com os devidos aportes de Jürgen Habermas (2001) e Niklas Luhmann (2004):

[...] a **Portaria nº 1.089 de 25 de abril de 2018 denotaria, em síntese, um pensar regulatório conjuntural normativo, dinâmico e subsidiário** em plena consonância com o marco regulatório atual **ao disciplinar**, com conteúdo normativo, **os programas de integridade para a Administração Pública Federal. Estendendo-se em uma terceira fase às políticas públicas.**

Poderíamos então dizer que **essa função conjuntural normativa atuaria, portanto, na coordenação da autonomia dos sistemas sociais** (político-burocrático, econômico e jurídico), promovendo uma integração social descentralizada (Habermas, 2001, p. 469-533; Luhmann, 2004, grifo nosso).

A derradeira norma deu impulso ao início da normatização do *compliance* no âmbito do sistema previdenciário brasileiro, por meio da Portaria nº 3.212, de 10 de dezembro de 2019,

do Instituto Nacional do Seguro Social, que instituiu o Programa de Integridade do INSS, com planos de integridade periódicos, geridos pela Diretoria de Integridade, Governança e Gerenciamento de Riscos.

A importância da cultura de *compliance* vem sendo gradativamente percebida e buscada pelos entes da federação. Em âmbito nacional, cumpre ressaltar o Projeto de Lei do Senado (PLS) nº 303, de agosto de 2016, de autoria do ex-senador do Distrito Federal, José Antônio Machado Reguffe, que dispunha sobre o Sistema de Integridade da Administração Pública Brasileira, estabelecido para a proteção preventiva e integral dos bens, interesses e direitos inerentes ao patrimônio público nacional, abrangendo os órgãos dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário no desempenho de função administrativa; os órgãos dos Tribunais de Contas, do Ministério Público e das Defensorias Públicas; as autarquias, as empresas públicas e as sociedades de economia mista e suas subsidiárias; os consórcios organizados como associações civis ou públicas, as sociedades de propósitos específicos e as fundações; e os fundos especiais e as demais entidades controladas direta ou indiretamente pelos entes ou a eles sujeitos por contrato de gestão ou termo de parceria (Brasil, 2016c).

O referido PLS tinha o objetivo de zelar pela promoção da transparência e do controle social; pela implementação de sistemas de controle interno baseados no risco; pela elevação e manutenção dos padrões de conduta no setor público; pela integridade nos processos públicos de aquisição e contratação de bens e serviços; e pela articulação com as entidades públicas e privadas de prevenção e combate à corrupção (Brasil, 2016c).

O PLS nº 303/2016 foi submetido à apreciação da Comissão de Constituição, Justiça e Cidadania que, em parecer protocolizado em 20 de junho de 2018, concluiu pela constitucionalidade, juridicidade, regimentalidade do projeto, aprovando seu mérito e propondo oito emendas, sendo a maioria de ordem meramente redacional ou de técnica legislativa. Apesar da tramitação do PLS não ter sido concluída até o final da legislatura em que em foi proposta, continuou em andamento na legislatura seguinte uma vez que autor permaneceu em exercício. No entanto, foi automaticamente arquivado em 22 de dezembro de 2022, com fundamento no art. 332, § 1º, do Regimento Interno do Senado Federal²¹. Vale destacar que a continuidade da tramitação do PLS em comento poderia ter sido requerida por um terço dos Senadores nos primeiros 60 dias da legislatura iniciada no ano de 2023, o que não aconteceu, esvaindo-se essa

²¹ O § 1º do art. 332 do Regimento Interno do Senado Federal dispõe que “Em qualquer das hipóteses dos incisos do caput, será automaticamente arquivada a proposição que se encontre em tramitação há duas legislaturas, salvo se requerida a continuidade de sua tramitação por 1/3 (um terço) dos Senadores, até 60 (sessenta) dias após o início da primeira sessão legislativa da legislatura seguinte ao arquivamento, e aprovado o seu desarquivamento pelo Plenário do Senado” (Brasil, 2023a).

oportunidade de positivar importantes estratégias de integridade de modo unificado para o setor público brasileiro.

Embora o expoente PLS nº 303/2016 não tenha avançado, alguns documentos e normas infralegais subsequentes, ainda que setORIZADOS, são de grande valia para a construção da base de uma cultura de *compliance* no setor público brasileiro. Nesse contexto, cumpre destacar a concepção de cultura de *compliance* como “valores, ética, crenças e conduta [...] que existem por toda a organização [...] e interagem com as estruturas e os sistemas de controle da organização para produzir normas comportamentais que contribuem com o *compliance*” (ABNT, 2021, p. 5).

Na esfera da administração pública federal, o Decreto nº 9.203, de 2017, é uma importante norma de fomento ao *compliance*. Em que pese ter como foco principal a política de governança, o referido decreto contribui substancialmente para a consolidação de diretrizes relacionadas ao *compliance* como, por exemplo, previsão para: (i) que os órgãos e entidades da administração direta autárquica e fundacional instituem programa de integridade; (ii) aplicação dos princípios de capacidade de resposta, integridade, confiabilidade, melhoria regulatória, prestação de contas e responsabilidade (*accountability*) e transparência; (iii) incorporação de padrões elevados de conduta pela alta administração; e (iv) implementação de controles internos fundamentados na gestão de risco (Brasil, 2017b).

Em julho de 2017, a CGU lançou um documento norteador para o *compliance* no setor público brasileiro. O Manual para Implementação de Programas de Integridade tem como o objetivo apresentar uma proposta de implementação de um programa de integridade por meio da elaboração de um plano de integridade, seus elementos básicos, as ações e medidas que precisam ser executadas, bem como formas de acompanhamento e aprimoramento do Programa (Brasil, 2017c).

Seguindo essa linha, o Decreto nº 10.756, de 27 de julho de 2021, institui o Sistema de Integridade Pública do Poder Executivo Federal (Sipef). Ainda que não tenha a abrangência nacional pretendida pelo PLS nº 303/2016, o referido decreto representa um importante marco para o *compliance* no Brasil e uma referência para os demais Poderes e entes da federação. Posteriormente, a mencionada norma foi revogada pelo Decreto nº 11.529, de 16 de maio de 2023, que, de forma mais ampla, institui o Sistema de Integridade, Transparência e Acesso à Informação da Administração Pública Federal (Sitai) e a Política de Transparência e Acesso à Informação da Administração Pública Federal.

O Sitai tem como objetivos: (i) coordenar e articular as atividades relativas à integridade, à transparência e ao acesso à informação; (ii) estabelecer padrões para as práticas

e as medidas de integridade, transparência e acesso à informação; e (iii) aumentar a simetria de informações e dados nas relações entre a administração pública federal e a sociedade. Sua estrutura é composta pela CGU, como órgão central, e pelas unidades nos órgãos e nas entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional responsáveis pela gestão da integridade, da transparência e do acesso à informação, como unidades setoriais, todos com competências clara e objetivamente definidas.

Já no estado do Pará, em 12 de março de 2020, a antiga Auditoria-Geral do Estado (AGE), atual CGE, chegou a firmar, com inexigibilidade de licitação, o Contrato nº 001/2020-AGE, “de prestação de serviços técnicos singulares de implantação de programa de integridade e conformidade (*compliance*)”, tendo como objetivo a estruturação e implantação de programa de integridade em consonância com a Lei Anticorrupção brasileira e seu decreto regulamentador, bem como com normas da *International Organization for Standardization* (ISO 27001, ISO 31000, ISO 37001, ISO 37002 e ISO 37301).

Em razão do Decreto nº 670, de 7 de abril de 2020, que estabeleceu medidas adicionais de austeridade fiscal do Poder Executivo Estadual em decorrência da pandemia de COVID-19, o referido contrato foi aditado para definição de novas fases e alteração do custo global. No entanto, após mudanças na gestão da antiga AGE e considerando, entre outros fatores, que o referido órgão, a Procuradoria-Geral do Estado (PGE) e a Secretaria de Estado de Planejamento e Administração (Seplad), passaram a trabalhar conjuntamente para implementação de decreto regulamentador do Programa de Integridade e Conformidade no estado do Pará, o Contrato nº 001/2020-AGE foi suspenso pela Portaria AGE nº 244/2020-GAB, de 25 de agosto de 2020, sendo ao final extinto por meio de termo de rescisão unilateral, datada de 27 de julho de 2021.

Até o momento, o trabalho para criação e aprovação do pretense Programa de Integridade e Conformidade no estado do Pará não foi publicizado. Sem embargo, tal cenário não obsta que órgãos e entidades do poder público estadual adotem medidas para garantia de melhores práticas de gestão, controle e transparência. Ações destinadas ao alcance de integridade e conformidade são, acima de tudo, práticas que vão ao encontro dos princípios gerais da administração pública previsto no art. 37, caput, da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, quais sejam, legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Vale ressaltar que o *compliance* pode ser tratado como uma operação contínua e prática dentro de uma organização, abrangendo a realização de procedimentos e a construção de hábitos específicos para garantia de conformidade a preceitos éticos e normativos, como se infere das lições de Quintana, Leme e Silveira (2019). Sem embargo, também pode ser percebido como

uma sistema estruturado, abrangente e integrado à cultura organizacional, conforme de verifica nas Diretrizes para o Sistema de *Compliance* 10.000 (Ebanco, 2015).

Diante da pluralidade de desdobramentos do tema, para fins de elucidação da presente pesquisa, o *compliance* será mais detidamente abordado (i) na sua relação com a integridade, (ii) no contexto de um plano preliminar à implementação do programa e (iii) nos seus pilares estruturais.

2.2.1 Programa de *Compliance* e Integridade

Os programas de *compliance* tendem a aperfeiçoar a infraestrutura de mitigação, detecção e resposta a riscos por meio de mecanismos e instrumentos de controle, bem como aprimorar práticas e relações institucionais por meio de orientação objetiva de condutas, contribuindo para a melhoria da qualidade do ambiente de trabalho. Dessa forma, a implementação de programa de *compliance* gera a expectativa de que a organização assegure resultados no sentido de que as normas legais e internas sejam rigorosamente cumpridas. No entanto, a mera existência do programa não tem o condão de impedir que as normas sejam burladas, pois há de ser considerado o fator comportamental ínsito a estas violações, como ressaltam Vasconcelos e Soares (2022).

Logo, para que os programas de *compliance* tenham maior potencial de efetividade, é necessário que alcancem as pessoas envolvidas (*stakeholders*). Nesse sentido, é fundamental que seja desenvolvido o senso de integridade, que vai além da concepção de conformidade, atingindo tanto paradigmas de legalidade quanto uma dimensão mais consciencial de convicção pessoal de valores.

A integridade é definida por Killinger (2010, p. 12, tradução nossa) como “uma escolha pessoal, um compromisso inflexível e previsivelmente consistente de honrar valores morais, éticos, espirituais e artísticos e princípios”²². Importante ressaltar que a integridade abrange níveis de consciência interna e externa. Nessa linha, Lucaites, Condit e Caudill (1999) lecionam que a integridade, para além de um atributo pessoal, diz respeito às virtudes do indivíduo que impedem práticas contraditórias à postura mantida na vida pública, de modo que pode ser compreendida como o oposto da hipocrisia.

As concepções de *compliance* e de integridade costumam ser relacionadas na literatura com a ideia de combate à corrupção. Assim, predominantemente, as ideias de programa de

²² “*Integrity is a personal choice, an uncompromising and predictably consistent commitment to honour moral, ethical, spiritual, and artistic values and principles*”.

compliance e de integridade são tratadas de forma equivalente, como colocado por Assis (2018, p. 25):

Em termos práticos, o *compliance* consiste em planejar a prevenção de riscos de desvios de conduta e descumprimento legal, além de incorporar métodos para detectá-los e controlá-los, tudo isso por intermédio de um programa de *compliance*, também conhecido como programa de integridade.

Nesse contexto, Viol (2021, p. 10, grifo nosso) expõe que “**Programa de compliance anticorrupção é sinônimo de programa de integridade**, porém adota-se preferencialmente a segunda nomenclatura em razão de ser essa a utilizada pela legislação brasileira ao tratar do tema”.

Em outra perspectiva, Vasconcelos e Soares (2022) avaliam que os programas de *compliance* e integridade apresentam tênues distinções de caráter meramente conceitual, especialmente no sentido de que os programas de integridade reconhecem as pessoas como protagonistas de suas decisões morais, ao passo que os de *compliance* compreendem mecanismos, diretrizes internas e procedimentos organizacionais destinados à conformidade legal e à integridade institucional, como apresentado no Quadro 2:

Quadro 2 – Diferenças entre os programas de *compliance* e integridade

PROGRAMA DE COMPLIANCE	PROGRAMA DE INTEGRIDADE
✓ Abordagem mais objetiva, uma vez que se baseia em normas (internas e externas) e decisões (administrativas e jurisprudenciais). ORIENTAÇÃO OBJETIVA DE CONDUTA TENDO COMO FONTE PRINCIPAL O DIREITO	✓ Abordagem mista, porque demanda um processo de construção, tendo em vista que compreende mudanças atitudinais e comportamentais (ênfase nos valores).
✓ Prevalência das normas de direcionamento.	✓ Prevalência de princípios não necessariamente jurídicos e valores.
✓ Aderência condicionada.	✓ Dimensão mais consciencial, o que remete a uma aderência mais orgânica e espontânea.
✓ Focal.	✓ Mais amplo e profundo. Em termos práticos, os programas de integridade contêm os programas de conformidade.

Fonte: Vasconcelos e Soares (2022).

Em que pese as distinções conceituais acima elencadas, resta patente que *compliance* e integridade mantêm relação indissociável, de modo que a integridade toca a essência pessoal do ator que exerce a prática institucional da qual se espera conformidade. Assim, verifica-se a sinonimidade aplicada pela CGU (Brasil, 2022e) ao fazer uso da expressão “Programas de Integridade (*Compliance*)”.

Assentimos, portanto, com as ponderações de Camargo e Santos (2019, p. 34, grifo nosso) acerca do vínculo intrínseco a esses dois institutos:

A integridade é a pedra angular dos programas de *compliance* nas corporações, sendo ao mesmo tempo sua substância essencial e o resultado a ser perseguido. Da

mesma forma, as ações de *compliance* são as ferramentas mestras para que se consiga chegar à integridade. Com isso, compreendemos que a integridade e o *compliance* são duas faces da mesma moeda, que se retrocomplementam em prol do comportamento ético nas corporações, a fim de que suas ações e decisões estejam de acordo com a estratégia de negócio definida e orientada aos resultados esperados, sempre prezando pela idoneidade em suas atividades e reagindo tempestivamente aos eventuais desvios de conduta e eventos inesperados que firmam suas políticas de conformidade (Camargo; Santos, 2019, p. 34, grifo nosso).

No mesmo sentido, Rego (2020, p. 75-85, grifo nosso) dispõe que:

COMPLIANCE e INTEGRIDADE são irmãs gêmeas, separadas individualmente, mas não em sua essência de correlação, interdependência, sincronicidade de respostas/emoções, etc.

[...]

A Integridade se concretiza pela Compliance, que lhe dá forma e estrutura, mas uma Compliance sem conteúdo de Integridade, não passa de “letra morta”, sem efetividade nem propósito.

Vale mencionar que programas de *compliance* público já vêm sendo positivados no ordenamento jurídico brasileiro, como se constata na Lei nº 17.715, de 23 de janeiro de 2019 e no Decreto nº 9.406, de 18 de fevereiro de 2019, respectivamente dos Estados de Santa Catarina e Goiás:

LEI Nº 17.715, DE 23 DE JANEIRO DE 2019

Art. 1º Fica instituído o **Programa de Integridade e Compliance da Administração Pública em todos os órgãos e entidades governamentais no âmbito do Estado de Santa Catarina.**

[...]

Art. 3º Para efeitos desta Lei, **entende-se como:**

I – Programa de Integridade e Compliance: o conjunto de mecanismos e procedimentos internos de prevenção, detecção e correção de práticas de corrupção, fraudes, subornos, irregularidades e desvios éticos e de conduta (Santa Catarina, 2019, grifo nosso).

DECRETO Nº 9.406, DE 18 DE FEVEREIRO DE 2019

Art. 1º Este Decreto institui o **Programa de Compliance Público no Poder Executivo do Estado de Goiás.**

Art. 2º Para os efeitos do disposto neste Decreto **considera-se:**

I – Programa de Compliance Público: conjunto de procedimentos e estruturas destinados a assegurar a conformidade dos atos de gestão com padrões morais e legais, bem como garantir o alcance dos resultados das políticas públicas e a satisfação dos cidadãos, fomentando a ética, a transparência, a responsabilização e a gestão de riscos (Goiás, 2019, grifo nosso).

Nesse contexto, impende ressaltar o entendimento de Cascione e Ribeiro (2015, p. 103) no sentido de que “é somente por meio da adoção de um programa de *compliance* que se poderá, de fato, evitar a ocorrência de atos lesivos contra a administração pública ou, ao menos, diminuir os riscos de sua ocorrência”.

Sem embargo Root (2019) avalia que, apesar da importância de programas eficazes de *compliance*, persiste a ocorrência de falhas multifacetadas, que incluem deficiências gerais de

aplicação, dificuldades inerentes à supervisão em organizações complexas e falhas em estabelecer uma cultura de *compliance* em toda a estrutura organizacional. Por conseguinte, a autora infere que “[...] criar um programa de *compliance* eficaz é uma tarefa inerentemente difícil”²³ (Root, 2019, p. 203, tradução nossa).

Ainda, assim, hodiernamente, observa-se crescente interesse de organizações públicas e privadas pela implementação de programas de *compliance*, considerando os diversos benefícios estratégicos, gerenciais e financeiros envolvidos. Nesse sentido, Costa (2019, p. 15) avalia que “[...] os custos para criação de Programas passaram a ser vistos como um importante investimento para empresas que, alinhados com a sua estratégia, passaram a antecipar os riscos, demonstrando a preocupação com o cumprimento da normatização”.

Esses custos se dividem em custos de manutenção, de não conformidade e de governança, e podem representar uma economia estimada em cinco vezes o valor gasto:

De forma resumida, os **custos de transação para a implantação de uma política de *Compliance* se dividem em três aspectos: custos de manutenção, de não conformidade e de governança**. Em relação ao primeiro, estão abrangidos os custos para executar e promover essa política, como custo de pessoal, treinamento, comunicação e consultoria; no que se refere aos custos de não conformidade, podem-se citar as penalidades, multas e tributos, custo de remediação, perda da receita, interrupção dos negócios e perda da produtividade, impacto no capital, danos à reputação da empresa, de seus empregados e da marca, despesas com advogados, custas judiciais e valor/hora da alta administração; por fim, quanto aos custos de governança, essencial para tal implantação, têm-se a manutenção e as despesas da diretoria e dos comitês, custos legais e jurídicos, contratação de auditoria externa e relacionamento com investidores e comunicações (Coimbra; MANZI, 2010, p. 106). Arnold Shilder (*apud* Coimbra; Manzi, 2010, p. 5) realizou **um estudo acerca do valor comercial do *Compliance* e concluiu que US\$ 1,00 gasto com a implantação equivale a uma economia de US\$ 5,00**, “referente a custos com processos legais, danos de reputação e perda de produtividade. Fazendo uso das palavras de Newton, **se você pensa que *compliance* é caro (representa custo), tente não estar em *compliance***” (Ribeiro; Diniz, 2015 *apud* Coimbra; Manzi, 2010, grifo nosso).

Em que pese a carência de dados que permitam a comparabilidade de custos atualizados com a implementação de programa de *compliance* no âmbito dos RPPSs, algumas informações relativas ao setor público estadual merecem ser sopesadas. Na tentativa, ainda que infrutífera, de contratação de escritório jurídico especializado para implantação de Programa de Integridade e Conformidade (*Compliance*) do estado do Pará, no ano de 2020, a então AGE chegou a firmar contrato no valor inicial de R\$623.000,00 (Pará, 2020a, 2021c). Não foi identificada estimativa preliminar de custos para a realização do serviço pelo próprio poder público do ente em questão.

O estado de Goiás, por sua vez, instituiu seu próprio Programa de *Compliance* Público do Poder Executivo, no ano de 2019, o qual é coordenado pela Controladoria-Geral do Estado

²³ “[...] *creating an effective compliance program is an inherently difficult task.*”

(Goiás, 2019) e abrange, inclusive, a unidade gestora do RPPS do referido ente, a Goiás Previdência (Goiásprev). De acordo com dados da CGE-GO, (i) em 2019 os custos com o Programa de *Compliance* Público contemplaram a “remuneração já paga aos agentes públicos envolvidos nos eixos do PCP, remuneração de horas-aula dos instrutores da EGOV e aquisição da ferramenta *Smartsheet* para gerenciamento de riscos, os quais, desconsiderando a folha normal, são baixíssimos, não chegando a 50 mil reais ao ano” (Goiás, 2020); (ii) no ano de 2020, houve um gasto total de R\$148.851,56 referente ao pagamento de serviços relativos ao desenvolvimento de diversos sistemas para atendimento das demandas dos produtos da Ação de Controle e Correição pertencente ao Programa de *Compliance* Público (Goiás, 2021a); e (iii) no ano de 2021, essa mesma ação resultou no gasto de R\$81.771,59 (Goiás, 2022).

Estima-se que o Programa de *Compliance* Público do Poder Executivo do Estado de Goiás, como um todo, tenha gerado uma “economia de R\$ 809 milhões na aquisição de bens e serviços, de um total de R\$13,6 bilhões”, apurados até o ano de 2021, sendo: “R\$199 milhões em 2019, de R\$1,7 bilhão inspecionado pelo órgão; R\$499 milhões em 2020, em R\$7,6 bilhões fiscalizados; e R\$111 milhões até junho/2021, de um total de R\$ 4,3 bilhões” (Goiás, 2021b). Não foi identificada discriminação quanto à economia gerada, especificamente, no âmbito do RPPS.

2.2.2 Plano de *Compliance*

Preliminarmente, cumpre-nos ponderar que planos e programas são ferramentas complementares, utilizadas no âmbito das políticas públicas para a implementação de ações governamentais. Nesse contexto, impende citar alguns conceitos apresentados na doutrina, para fins de distinção dessas ferramentas.

Conforme lição de Teixeira (2009, p. 4, grifo nosso):

PLANO – É o documento mais abrangente e geral, que contém estudos, análises situacionais ou diagnósticos necessários à **identificação dos pontos a serem atacados**, dos programas e projetos necessários, dos objetivos, estratégias e metas de um governo, de um Ministério, de uma Secretaria ou de uma Unidade.

PROGRAMA – É o documento que indica um conjunto de projetos cujos resultados permitem alcançar o objetivo maior de uma política pública.

Por sua vez, Oliveira (2007, p. 321, grifo nosso) assim define:

Plano: formulação do resultado final da utilização de determinada metodologia. **Documento formal que consolida informações, atividades e decisões desenvolvidas no processo de planejamento.**

[...]

Programa: conjunto de projetos homogêneos quanto a seu objetivo maior.

Ademais, vale expor o disposto na Lei nº 13.971, de 27 de dezembro de 2019, meramente para fins conceituais acerca de programa e plano:

Art. 2º Para fins do disposto nesta Lei, considera-se:

[...]

VI - **programa - conjunto de políticas públicas** financiadas por ações orçamentárias e não orçamentárias;

[...]

VIII - **Plano** Plurianual da União (PPA) - instrumento de planejamento governamental de médio prazo, que **define diretrizes, objetivos e metas, com propósito de viabilizar a implementação dos programas;**

IX - **planos** nacionais, setoriais e regionais - instrumentos de comunicação à sociedade das ações governamentais, **observados a estratégia** nacional de desenvolvimento econômico e social, o PPA 2020-2023 e as **diretrizes das políticas** nacionais (Brasil, 2019), grifo nosso).

Inferimos, do exposto, que o plano se apresenta como documento mais abrangente e geral, que contempla diretrizes, objetivos e metas. Já o programa, representa um desdobramento do plano, sendo mais específico e detalhado, contemplando a descrição das ações a serem executadas para a concretização dos objetivos.

No que diz respeito ao plano de *compliance*, Mazzuoli e Cunha (2017, p. 183, grifo nosso) dispõem que:

Assim, com base no arcabouço normativo anticorrupção pátrio, **o plano de compliance** de uma empresa **deve ser interpretado de forma sistêmica composto por diversos pilares, os quais devem ser implementados e desenvolvidos internamente com o objetivo de prevenir, detectar e remediar atos de corrupção praticados por dirigentes, colaboradores ou até mesmo terceiros**, em nome da pessoa jurídica.

Nessa linha, concebemos um plano de *compliance* como um documento que deve consolidar, de maneira estratégica e sistêmica, as diretrizes, objetivos, estratégias e metas para a execução de um programa de *compliance*, dispondo sobre os conceitos, pilares, instrumentos e atribuições de competências, com a finalidade de prevenir, detectar e tratar de forma contínua a ocorrência de práticas de corrupção, fraudes, irregularidades, bem como desvios éticos e de conduta.

Nesse contexto, Manzi (2008) enfatiza que a concepção que de um plano de *compliance* deve considerar as características de cada organização, o que requer uma estrutura própria que corresponda à cultura organizacional, escala e escopo de atuação.

2.2.3 Pilares do *Compliance*

A implementação de um programa de *compliance* demanda o envolvimento de toda a instituição e especial comprometimento da alta gestão, uma vez que se trata da implantação de uma nova cultura, com maior transparência, ética e integridade de todos os envolvidos, conforme pontuado por Bento (2018). Como todo programa a ser implementado em uma instituição, é essencial que haja planejamento e estruturação, com desenvolvimento de um cronograma com especificação de cada uma das etapas necessárias ao êxito.

Vale ponderar que, tão importante quanto os instrumentos e processos inerentes à formulação de um plano e implementação de um programa de *compliance*, são as ações destinadas à sua manutenção. A perenidade da cultura de *compliance* está intrinsecamente relacionada à retroalimentação e atualização de seus pilares.

Ao tratar da concepção de programa de *compliance* e seus pilares a Sibille, Serpa e Faria (2020, p. 3, grifo nosso) adotam uma perspectiva cabal e sistêmica:

Um Programa de *Compliance* é um sistema complexo e organizado, composto de diversos componentes, que interage com outros componentes de outros processos de negócios da empresa e, também, com outros temas. É um sistema que depende de uma estrutura múltipla que inclui pessoas, processos, sistemas eletrônicos, documentos, ações e ideias. A estes “componentes” dá-se o nome de “pilares” do programa de *compliance*.

Cumprir mencionar, ainda, as ponderações de Giovanni (2014, p. 49, grifo nosso) quanto à relevância dos pilares do *compliance* para o direcionamento da instituição, evidenciando o papel da alta gestão e conciliando finalidades que inferimos ser indissociáveis, quais sejam, a credibilidade dos *stakeholders* nas ações do programa e seu consecutivo sucesso:

Um programa de *Compliance* necessita de pilares para definirem a forma como a empresa deseja atuar. São linhas mestras simples, fortes e abrangentes sem margem para dúvidas quanto à direção a ser seguida. Esses pilares são os esteios do programa e necessitam de profunda análise por parte da Alta Direção da empresa. Independente do formato, a ser assumido pelo programa, é importante a empresa ser consequente na sua aplicação, desde a sua concepção até as ações diárias mais comuns, a fim de, rapidamente, ganhar credibilidade entre os funcionários e colher os frutos o mais breve possível.

Com a evolução na estruturação e complexidade dos programas de *compliance*, a percepção quanto aos pilares que os estruturam foi ampliada, havendo ligeira variação na doutrina. Para fins desta pesquisa serão abordados dez pilares. São eles: comprometimento e apoio da alta administração; gestão de riscos; códigos de ética e de conduta, políticas internas e outras normas; controles internos efetivos; comunicação e treinamento contínuos; canais de denúncia seguros; investigações internas e aplicação adequada e proporcional de ações

corretivas e medidas disciplinares; *due diligence* de terceiros; auditoria e monitoramento; e diversidade, equidade e inclusão no ambiente de trabalho.

a) Comprometimento e apoio da alta administração

A expressão “alta administração” pode ser definida como “corpo dos dirigentes máximos da organização, conforme definição normativa ou decisão consensual. Geralmente abrange o principal dirigente, o seu substituto imediato e o seu *staff*”, como nos ensina Batista (2012, p. 75).

A importância do papel da liderança para a incorporação do *compliance* no ambiente organizacional é ressaltada na ISO 37301 (ABNT, 2021, p. vii, grifo nosso), que versa sobre sistemas de gestão de *compliance*:

A abordagem de *compliance* de uma organização é moldada pela liderança, por meio da aplicação de valores centrais e padrões geralmente aceitos de boa governança, de ética e da comunidade. **Incorporar o *compliance* no comportamento das pessoas que trabalham para uma organização depende acima de tudo da liderança** em todos os níveis e dos valores claros de uma organização, assim como do reconhecimento e implementação de medidas para promover o comportamento de *compliance*. **Se este não for o caso em todos os níveis de uma organização, há um risco de não *compliance*.**

A postura dos membros da alta administração é um dos fatores decisivos para delinear a cultura de uma organização. Assim, o comprometimento e apoio explícitos da alta administração representam um fator *sine qua non* para o sucesso de um programa de *compliance*, sendo a base para a efetividade de todos os demais pilares do programa, o que pode ser constatado por, ao menos, duas perspectivas: poder de decisão e oportunidade de influência.

No primeiro prisma, há de ser sopesado que, para implementação e manutenção de um programa de *compliance* são necessários recursos de naturezas diversas, como humana, material, tecnológica, orçamentária, financeira, entre outras. Desse modo, considerando que a alta administração é composta por tomadores de decisões que têm a competência de deliberar acerca da disposição desses recursos, seu papel é decisivo quanto à possibilidade de concretização dos demais pilares de um programa de *compliance*.

Sob outra ótica complementar, considerando a posição de destaque daqueles que atuam como dirigentes nos mais elevados níveis hierárquicos, seus atos são alvo de maior atenção e conseqüente reprodução por aqueles que ocupam posições nos níveis infra posicionados. Essa influência pode ocorrer em razão de admiração, respeito, lealdade ou pura repetição de padrões de comportamento. Em todo caso, tende a formar hábitos positivos ou negativos que, a longo

prazo, se projetam na cultura organizacional. Dessa forma, uma organização pode ser moldada de acordo com a visão da alta administração, o que é conhecido no setor privado pela expressão *tone from the top* ou *tone at the top*, ou seja, o exemplo vem de cima.

Para que o comprometimento e o apoio da mais alta autoridade ou colegiado da organização tenha efetividade, não basta mera verbalização. É essencial que haja esforço para incorporação e conseguinte prática contínua de uma conduta *compliant*, que se apresente como bom exemplo a ser seguido pelos *stakeholders*, inspirando-os a agir de forma ética, íntegra e responsável. Da mesma forma, é fundamental que as tomadas de decisões estejam alinhadas ao fomento da mudança organizacional, em prol da estruturação dos demais pilares do *compliance*.

Sendo assim, a concretização do comprometimento e apoio da alta administração deve ocorrer, preferencialmente, por meios formais e publicizados como, por exemplo: declarações escritas e publicadas, acerca do engajamento dos dirigentes em esforços de prevenção ou ao reconhecimento de ações dos demais atores que mereçam ser positivamente destacadas; e aprovação e supervisão de medidas de suporte ao *compliance*, com destaque dos recursos necessários à sua implementação e manutenção.

Nesse contexto, vale ressaltar que, embora haja primazia de formalidade, o incentivo da alta administração também pode ocorrer, complementarmente, por meio de interação proativa e constante dos dirigentes com os *stakeholders*, por meio de comunicação eficaz, para manifestação de suporte às ações inerentes ao programa de *compliance*. Assim, espera-se que sejam encorajados e reforçados o comprometimento e o apoio em todos os níveis hierárquicos.

Com relação ao comprometimento da alta administração no âmbito dos RPPSs, merece especial ênfase a abordagem quanto ao esperado nível de conhecimento e experiência dos dirigentes máximos, considerando a grande amplitude e a elevada complexidade das matérias que se interrelacionam nessa seara. Sendo assim, merece ser ponderada não apenas a necessária extensão de conhecimento acerca dos motivos, do teor e das consequências de cada uma das sucessivas reformas previdenciárias, como também as alterações de normas e políticas inerentes às diversas áreas de atuação que permeiam de forma sistêmica o funcionamento dos RPPSs, tais como administrativa, arrecadação, atendimento, atuarial, benefícios, compensação previdenciária, financeira, investimentos, jurídica e tecnologia da informação.

Ocorre que a imprevisibilidade nas transições ocorridas em órgãos e entidades da administração pública e os traços remanescentes de uma cultura patrimonialista, acabam por repercutir na condução das unidades gestoras de RPPS. Assim, verifica-se que, por vezes, a definição quanto ao provimento de cargos estratégicos de gestão acaba por se restringir a indicações político-partidárias, sem considerar a relevância da tecnicidade fundamental à

condução de uma gestão previdenciária eficiente e depreciando a extensão das repercussões negativas à sociedade, como um todo, caso a sustentabilidade do RPPS seja afetada pelas tomadas de decisões daqueles que ocupam esses cargos.

No que tange à importância do conhecimento de dirigentes e demais agentes que atuam nas diversas áreas da gestão de RPPS e as consequências do respectivo desconhecimento, Diana Vaz de Lima (2019, p. 117-122, grifo nosso) destaca que:

As indicações e nomeações de presidentes/superintendentes e conselheiros de RPPS devem privilegiar pessoas qualificadas para a gestão eficiente desses regimes. Essa preocupação também se estende aos demais profissionais que estão envolvidos na gestão dos RPPS: consultores, atuários, contadores, advogados, administradores, peritos, etc.

[...]

Não obstante a importância das boas práticas de gestão para a sustentabilidade do sistema previdenciário dos entes federados, o desconhecimento não só do Legislativo como do Executivo em relação aos fatores que contribuem para o equilíbrio financeiro e atuarial dos RPPSs ainda é muito grande.

Na mesma linha, a Federação Internacional de Contadores (Ifac) (2001, p. 16, tradução nossa, grifo nosso) assevera:

É necessário que haja um processo formal e transparente para garantir que as nomeações para o órgão de governo sejam feitas de acordo com critérios específicos de competência e com base no mérito e na capacidade do indivíduo para desempenhar uma função definida dentro da organização.²⁴

A qualificação de dirigentes de unidades gestoras de RPPS, para além de conhecimento teórico e experiência, também está relacionada à capacidade de municiamento de informações seguras e confiáveis sobre os panoramas e os riscos a eles inerentes, aliada ao primordial comprometimento com a atuação dentro dos ditames legais e pautada em valores éticos. Não à toa, o compromisso da alta gestão representa o pilar estrutural de qualquer programa de *compliance*, ao mesmo tempo que se mostra um dos aspectos mais desafiadores no âmbito da administração pública brasileira, diante das motivações que podem eivar a escolha de gestores em desalinhamento com o interesse social.

b) Gestão de riscos

Todas as organizações sofrem influências internas e externas que afetam “se” e “quando” os seus objetivos serão alcançados. O efeito que essa incerteza exerce sobre os

²⁴ “There needs to be a formal and transparent process to ensure that appointments to the governing body are made in accordance with specified criteria of competence and on the basis of merit and the individual’s ability to carry out a defined role within the organization.”

objetivos da organização é denominado risco. Nessa acepção, “[...] para Luhmann, é a incerteza que possibilita a criação de sistemas sociais cujo objetivo é reduzir o risco” (Trindade, 2008, p. 41).

De acordo o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) (2013, p. 60), o “risco é definido como a possibilidade de ocorrência de um evento que possa afetar adversamente o alcance dos objetivos”²⁵ (tradução nossa), ressaltando que o uso do termo “adversamente” não ignora variações positivas relacionadas a um evento ou série de eventos, considerando que em grande escala podem criar impactos adversos aos objetivos.

A mesma concepção é adotada no âmbito do Poder Executivo federal brasileiro ao dispor, no art. 2º, inciso XIII, da Instrução Normativa Conjunta nº 1, de 10 de maio de 2016, do então Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) e CGU, que o risco deve ser considerado como a “possibilidade de ocorrência de um evento que venha a ter impacto no cumprimento dos objetivos” (Brasil, 2016b). Nesse contexto, infere-se ser de suma relevância que os objetivos, as áreas e os processos da organização sejam compreendidos, previamente à gestão de riscos.

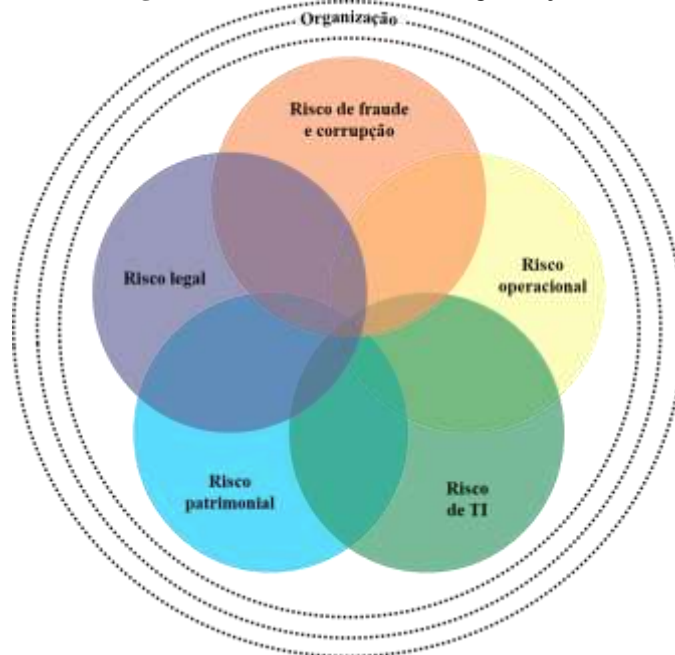
Diferentes tipos de risco ameaçam uma organização e, nos moldes estabelecidos pelo TCU, podem ser classificados como operacional, legal, tecnologia da informação, patrimonial, ou de fraude e corrupção:

Os riscos operacionais são eventos que podem comprometer as atividades rotineiras da organização; riscos legais decorrem de alterações legislativas e normativas que afetam as atividades da entidade; os riscos de tecnologia da informação são ameaças que exploram vulnerabilidades dos ativos informacionais da organização; os riscos patrimoniais são ameaças de perdas nos ativos tangíveis e intangíveis; e os riscos de fraude e corrupção são a possibilidade da prática de condutas contra o patrimônio ou os interesses da organização (Brasil, 2018e, p. 23).

A gestão de riscos da organização envolve, portanto, uma atividade ampla que “inclui uma visão sistêmica dos riscos mais relevantes que a organização está exposta”, conforme perspectiva expressa pelo TCU (Brasil 2018e, p. 22) e demonstrada na Figura 6:

²⁵ “*Risk is defined as the possibility that an event will occur and adversely affect the achievement of objectives*”.

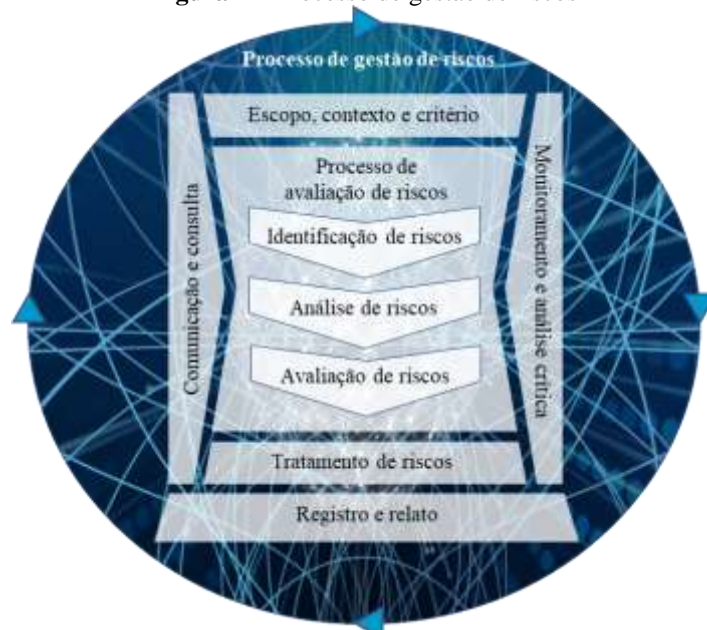
Figura 6 – Gestão de riscos da organização



Fonte: Elaboração própria, adaptado de Brasil (2018e).

O processo de gestão de riscos, por sua vez, compreende a aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas referentes às atividades de: (i) comunicação e consulta; (ii) estabelecimento de escopo, contexto e critério; (iii) avaliação; (iv) tratamento; (v) monitoramento e análise crítica; e (vi) registro e relato. Tudo conforme apresentado na Figura 7 e subsequentemente descrito de forma lacônica, em observância aos preceitos da *International Organization for Standardization (ISO) 31000*, que fornece as diretrizes para a gestão de riscos adotadas pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT):

Figura 7 – Processo de gestão de riscos



Fonte: Elaboração própria, adaptado de ABNT NBR ISO 31000:2018.

A comunicação e a consulta devem ser realizadas em âmbito interno e externo, ao longo de todo o processo de gestão de riscos, com a finalidade de auxiliar na compreensão do risco, na base sobre a qual as decisões são tomadas e nas razões pelas quais ações específicas são demandadas. A comunicação visa promover a conscientização e o entendimento do risco, enquanto a consulta consiste na obtenção de retorno e informações para subsidiar a tomada de decisão (ABNT, 2018).

O estabelecimento do escopo, contexto e critérios, de um modo geral, diz respeito à personalização do processo de gestão de riscos. A definição do escopo concerne aos objetivos a serem considerados na gestão de risco e seu alinhamento aos objetivos da organização. Os contextos externo e interno referem-se ao ambiente no qual a organização pretende realizar seus objetivos. Já a definição de critérios de risco é uma ação dinâmica e contínua, que leva em consideração as obrigações, políticas e declarações da organização e as percepções das partes interessadas, para especificar a quantidade e o tipo de risco que a organização pode ou não assumir em relação aos seus objetivos, avaliar a significância do risco e subsidiar a tomada de decisão, refletindo os valores, objetivos e recursos organizacionais (ABNT, 2018).

A avaliação de riscos envolve um processo global e sistemático de identificação, análise e avaliação de riscos. A identificação ocorre por meio técnicas adequadas e informações pertinentes, apropriadas e atualizadas, possibilitando que a organização encontre, reconheça e descreva os riscos com potencial para favorecer ou impedir o alcance de seus objetivos. Na etapa de análise são detalhadamente ponderadas incertezas, fontes de risco, consequências, probabilidade, eventos, cenários, controles e sua eficácia, com possibilidade de influência decorrente de divergência de opiniões, vieses, percepções de risco e julgamentos, desde que documentado e comunicados aos tomadores de decisão, para que haja compreensão acerca da natureza do risco e suas características, assim como do nível do risco. Por sua vez, a avaliação de riscos consiste na comparação dos resultados da análise do risco com os critérios do risco, a fim de determinar a necessidade eventual ação adicional (ABNT, 2018).

Uma das formas de vislumbrar a aferição do nível de risco de uma organização é apresentada de forma gráfica por Sibille, Serpa e Faria (2020), conforme Figura 8:

Figura 8 – Nível de risco: impacto x probabilidade



Fonte: Sibille, Serpa e Faria (2020, tradução nossa).

No tratamento de riscos ocorre a seleção e implementação de uma ou mais opções de ação adequadas para modificar os riscos, por meio de processo iterativo. A seleção deve levar em conta as obrigações da organização, os compromissos voluntários, bem como os valores, perspectivas e potencial envolvimento das partes interessadas, para sopesar os benefícios que podem ser alcançados com a concretização dos objetivos em contraponto com os custos, os esforços e as eventuais desvantagens da implementação. A implementação deve ser previamente discutida com as partes interessadas cabíveis, restando documentado em um plano de tratamento integrado com os processos da organização a ordem de prioridade das opções de tratamento e como elas serão implementadas de modo que os arranjos sejam compreendidos pelos atores envolvidos e como o progresso poderá ser monitorado (ABNT, 2018).

O monitoramento e a análise crítica devem ocorrer em todos os níveis do processo de gestão de riscos e abrangem planejamento, coleta e análise de informações, registro de resultados e fornecimento de retorno. O monitoramento deve ser contínuo; a análise crítica do processo de gestão de riscos e seus resultados devem ser periódicos e ter responsabilidades claramente definidas (ABNT, 2018).

c) Códigos de ética e de conduta, políticas internas e outras normas

Aristóteles (1991) nos ensina que a ética transcende as regras de comportamento estabelecidas a partir de ideias acerca do que é certo ou errado, abrangendo um código de conduta social que visa o bem comum. O filósofo investigou o tipo de saber sobre a conduta que não poder ser definida apenas pela razão, ponderando que o alcance do Bem Maior desejado

pelo ser humano, cuja aspiração é a Felicidade, pressupõe a prática de virtudes, entendidas como disposições de caráter que podem ser de gênero intelectual, o que requer experiência e tempo, ou moral, adquirida em resultado do hábito (Aristóteles, 1991).

Nesse sentido, inferimos que a normatização da expectativa de postura e do comportamento *compliant* no ambiente organizacional, por meio de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes, a fim de nortear o exercício de virtudes, se apresenta como uma ferramenta que pode refletir na construção de uma cultura de integridade capaz de impactar as ações daqueles que integram e que se relacionam com a organização.

Segundo Loosli e Iko (2019), os códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes são instrumentos que têm a missão de despersonalizar a gestão da organização, por meio da uniformização de comportamentos e processos internos, bem como do direcionamento de condutas independentemente de crenças e interpretações pessoais. Acrescentam, ainda, que esses instrumentos promovem maior segurança aos atores internos e externos, haja vista conferir maior transparência sobre a condução das atividades organizacionais e a relação entre as partes envolvidas. Em analogia a pirâmide da hierarquia das normas de Hans Kelsen, as autoras apresentam a ordem hierárquica das normas em comento, conforme Figura 9:

Figura 9 – Hierarquia das normas de uma organização



Fonte: Elaboração própria, adaptado de Loosli e Iko (2019).

Os códigos de ética e de conduta devem ser elaborados de acordo com a complexidade e riscos associados à organização, com ampla divulgação a todos os interessados. O código de ética representa o principal instrumento de divulgação dos princípios e valores organizacionais, e pode ser complementado com o código de conduta destinado a detalhar o comportamento esperado das partes envolvidas.

O TCU (Brasil, 2018e) ressalta alguns aspectos do papel da organização na eficácia dessas normas: (i) assegurar que todos os servidores tenham acesso aos códigos de ética e de conduta; (ii) disponibilizar um canal de comunicação para esclarecimento de dúvidas quanto à interpretação dos códigos; e (iii) fornecer treinamentos regulares sobre o seu conteúdo para todos os interessados, enfocando especialmente servidores que ingressam na organização e aqueles indicados para a gestão, alta administração e conselhos da organização. Dessa forma, espera-se que os servidores tenham conhecimento do teor e da aplicabilidade prática dos códigos de ética e de conduta em suas atividades diárias.

No que concerne às políticas internas Sibille, Serpa e Faria (2020, p. 9) elencam como “principais políticas de *compliance*” aquelas que versam sobre: combate à corrupção; interação entre os setores público e privado; cortesias comerciais; viagens e entretenimento; gestão de propriedade intelectual; e conflito de interesses. Separadamente, os autores mencionam como “principais políticas sobre processos de programa de *compliance*” aquelas que tratam de: monitoramento de novas leis e regulamentações; condução e documentação da avaliação de riscos; determinação, condução e documentação dos treinamentos de *compliance*; tratamento dos reportes recebidos pelo canal de denúncia; papéis e responsabilidades do comitê de compliance/ética (Sibille; Serpa; Faria, 2020, p. 9).

Além dos códigos de ética e de conduta e das políticas internas, as organizações podem estabelecer procedimentos, orientações e outras regras destinadas a nortear os padrões a serem adotados no ambiente organizacional e garantir aderência às leis vigentes, contribuindo para o fomento de boas práticas, segurança em amplo sentido e, por conseguinte, de uma cultura de *compliance*.

No âmbito dos RPPSs, vale destacar a elaboração de um Código de Ética pela Associação Brasileira de Instituições de Previdência Estaduais e Municipais (Abipem), da qual faz parte o IGEPPS/PA, e a perspectiva da instituição (Abipem, 2021, p. 6, grifo nosso) sobre ética na previdência:

Um código não passa de débil artefato de palavras sobre papel, mas a ética é fenômeno extraordinariamente mais complexo, que só toma lugar na razão daqueles que compreendem o código, extrapolando os singelos sentidos produzidos pela literalidade das expressões, aproximando definitivamente a previdência que todos esperamos ver no Brasil.

Os códigos de ética e de conduta, políticas internas e outras normas direcionadoras de comportamento têm, portanto, papel de destaque no fomento da integridade. Todavia, como qualquer outro instrumento, precisam ser devidamente cumpridos para que alcancem seu objetivo.

d) Controles internos efetivos

Ao abordar a contextualização do controle em âmbito organizacional, Rego (2020, p. 74-75, grifo nosso) elucida que:

O Controle nasce da natural necessidade de se ter domínio sobre o que se executa, desde o princípio (planejamento) até o processo (com a entrega do produto / serviço ou atingimento da meta).

[...]

Nossas vidas estão sob permanente controle, seja por nós mesmos ou por terceiros. O **CONTROLE, sob o aspecto institucional é apenas a amplificação de uma atividade natural, inerente ao próprio ser humano,** e que, justamente por isso, deveria ser encarada de forma mais tranquila e melhor absorvida por aqueles que a ele estão submetidos.

[...]

Na realidade, o **CONTROLE é (ou deveria ser assim entendido) como nosso maior ALIADO dentro de uma organização,** pois, uma vez bem recepcionado e exercido, é a maior SALVAGUARDA perante erros e situações que possam pôr em risco tudo pelo qual lutamos e ao que nos dedicamos.

[...]

Para que haja CONTROLE, é imprescindível que coexistam COMPLIANCE e INTEGRIDADE.

No contexto da administração pública, a função de controle é exercida, a princípio, em razão de diversas imposições constitucionais, podendo ser classificada como controle externo ou interno. O controle externo é exercido pelo Poder Legislativo com auxílio dos Tribunais de Contas nos termos dos artigos 31 e 71 da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 e, segundo Cavalheiro e Flores (2007), tem como principais finalidades a verificação da probidade da administração pública, a guarda, administração e emprego legal do erário, e o cumprimento da Lei Orçamentária. De acordo com os mencionados autores, o controle interno, por sua vez, é orientado para a realização da autoavaliação da administração, abrangendo preocupações de ordem gerencial, programática e administrativo-legal.

O MPOG (Brasil, 2016b, grifo nosso) apresenta a seguinte definição de controles internos da gestão, a ser aplicada no âmbito do Poder Executivo federal:

V - controles internos da gestão: conjunto de regras, procedimentos, diretrizes, protocolos, rotinas de sistemas informatizados, conferências e trâmites de documentos e informações, entre outros, **operacionalizados de forma integrada** pela direção e pelo corpo de servidores das organizações, **destinados a enfrentar os riscos e fornecer segurança razoável de que,** na consecução da missão da entidade, os seguintes objetivos gerais serão alcançados:

a - execução ordenada, ética, econômica, eficiente e eficaz das operações;

b - cumprimento das obrigações de accountability;

c - cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis;

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.**

Considerando que presente pesquisa é delineada no âmbito do RPPS/PA, vale mencionar a existência do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Estadual, constituído pela CGE e pelos órgãos e entidades públicas da estrutura organizacional do Poder Executivo Estadual, no exercício do controle interno, sobre as suas funções finalísticas ou de caráter administrativo. Nesse sentido, observa-se que as principais finalidades do referido sistema estão interconectadas com outros pilares de *compliance*:

Art. 3º O Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Estadual, sem prejuízo das competências legais dos órgãos e entidades públicas, tem como principais finalidades:

I - promover políticas e mecanismos destinados ao (à):

a) **incremento e aperfeiçoamento da ética, da integridade, da governança, da gestão de riscos, do controle interno, da conformidade, da transparência pública e do acesso à informação;**

b) **tratamento de conflitos de interesses, do nepotismo e dos desvios de conduta;**

c) **incremento da eficácia, eficiência e efetividade das ações da gestão pública;** e

d) **prevenção e combate à corrupção e defesa do patrimônio público;**

II - apoiar, em caráter colaborativo, **o controle externo** no exercício de sua missão institucional, **observando a legislação** do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Estadual.

Parágrafo único. O Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Estadual exercerá sua função constitucional de **fiscalização por meio de atividades de inspeção, auditoria interna, acompanhamento, monitoramento, dentre outras atividades e instrumentos previstos em lei.** (Pará, 2023, p. 1-2, grifo nosso)

Dentre as práticas aplicáveis aos controles internos, destacamos o Modelo das Três Linhas do *The Institute of Internal Auditors* (IIA) e a Estrutura Integrada de Controle Interno do COSO.

Segundo o IIA (2020, p. 1), o controle interno diz respeito a “processos criados para oferecer confiança razoável sobre o atingimento dos objetivos”. O Modelo das Três Linhas do IIA configura-se por uma primeira linha relativa à entrega de produtos e/ou serviços da organização, uma segunda linha referente ao fornecimento de assistência no gerenciamento de riscos e uma terceira linha correspondente à auditoria interna, conforme Figura 10:

Figura 10 – Modelo das Três Linhas do IIA



Fonte: IIA (2020).

O Modelo das Três Linhas e o procedimento de controles internos apresentam relação com a abordagem sistêmica, conforme pontuado pelo Tribunal de Contas do Estado do Pará (TCE-PA):

O Modelo das Três Linhas é representado por um conjunto de diretrizes que orienta responsabilidades no gerenciamento de riscos e controles internos, promovendo uma abordagem coordenada e participativa, a fim de que as ações ocorram de maneira sistêmica e complementar, para maximizar os resultados.

Em sendo assim, as três linhas representam atividades finalísticas e da área meio, aliada ao processo de gestão de riscos (primeira linha), funções de apoio, supervisão e monitoramento da primeira linha (segunda linha) e auditoria interna (terceira linha).

[...]

O estabelecimento de controles por processos de trabalho é essencial para um controle interno eficaz. A visão sistêmica requer que as unidades atuem considerando resultados coletivos e não apenas suas atividades específicas. (Pará, 2024, p. 25-26, grifo nosso).

No enfoque aos controles internos sob a ótica das concepções adotadas pelo COSO (2013, p. 6), o controle interno é definido como um “processo conduzido pela estrutura de governança, administração e outros profissionais da entidade, e desenvolvido para proporcionar segurança razoável com respeito à realização dos objetivos” relacionados à três categorias: (i) eficácia e eficiência das operações; (ii) confiabilidade, oportunidade e transparência das

divulgações financeiras e não financeiras, internas e externas; e (iii) conformidade com leis e regulamentos aplicáveis à organização.

De acordo com o COSO (2013), o controle interno abrange cinco componentes integrados, que representam o que é necessário para atingir os objetivos e as estruturas da organização: (i) o ambiente de controle, referente ao conjunto de normas, processos e estruturas que subsidiam a condução do controle interno na organização; (ii) a avaliação de riscos internos e externos; (iii) a atividade de controle preventivo ou de detecção, estabelecida por meio de políticas e procedimentos destinados à garantia de cumprimento das diretrizes estabelecidas pela alta gestão, para mitigação dos riscos inerentes aos objetivos organizacionais; (iv) a informação e a comunicação, de teor relevante e confiável; e (v) as atividades de monitoramento, contínuas, pontuais ou combinadas, destinadas a identificar a presença e funcionamento dos demais componentes.

Quanto às estruturas da organização, o COSO (2013) elenca quatro possíveis níveis: (i) a entidade geral; (ii) as divisões; (iii) as unidades operacionais; e (iv) as funções.

As três categorias de objetivos, cinco componentes e quatro níveis organizacionais são interdependentes e se relacionam em um processo dinâmico, iterativo e integrado, conforme apresentado na Figura 11:

Figura 11 – Estrutura Integrada de Controle Interno COSO



Fonte: Adaptado de COSO (2013).

Assim, para que os controles internos possam ser considerados efetivos, não deve haver deficiência em relação aos elementos da estrutura integrada acima apresentada.

d) Comunicação e treinamento contínuos

No contexto do *compliance*, as ações de comunicação e treinamento devem ser contínuas e abarcar todas as iniciativas que possam divulgar, em âmbito interno e externo, as informações sobre a correta execução do serviço, o que compreende desde campanhas sobre dispositivos dos códigos de ética e de condutas até políticas de qualificação técnica, impactando na mitigação dos riscos mais prioritários da organização.

As comunicações internas e externas referentes ao sistema de gestão de *compliance* de uma organização devem incluir: o que, quando, com quem e como se comunicar (ABNT, 2021). Nesse contexto, é pertinente que a organização: (i) considere aspectos de diversidade e potenciais barreiras de comunicação; (ii) ao estabelecer seus processos de comunicação, considere os pontos de vistas das partes interessadas, a abordagem sobre *compliance*, bem como a consistência e confiabilidade das informações; (iii) responda às comunicações referentes ao seu sistema de gestão de *compliance*; (iv) retenha informação documentada da sua comunicação; (v) comunique interna e externamente as informações referentes ao sistema de gestão de *compliance*; e (vi) assegure que os processos de comunicação permitam que as pessoas possam levantar preocupações e contribuir para a melhoria contínua do sistema de gestão de *compliance* (ABNT, 2021).

Ao analisar os aspectos mais relevantes para o sucesso da comunicação e do treinamento acerca do *compliance*, Faria (2019) ressalta que o planejamento, o conteúdo e o material devem levar em conta o público-alvo, bem como a estrutura e a metodologia devem ponderar aspectos introdutórios, normas e penalidades, abordagens teóricas e práticas de forma relacionada. O autor infere que, na era do compartilhamento de informações e do diálogo colaborativo, o *compliance* deverá seguir um caminho cada vez mais dinâmico e viral, se comunicando com um público cada vez mais bem-informado e questionador (Faria, 2019).

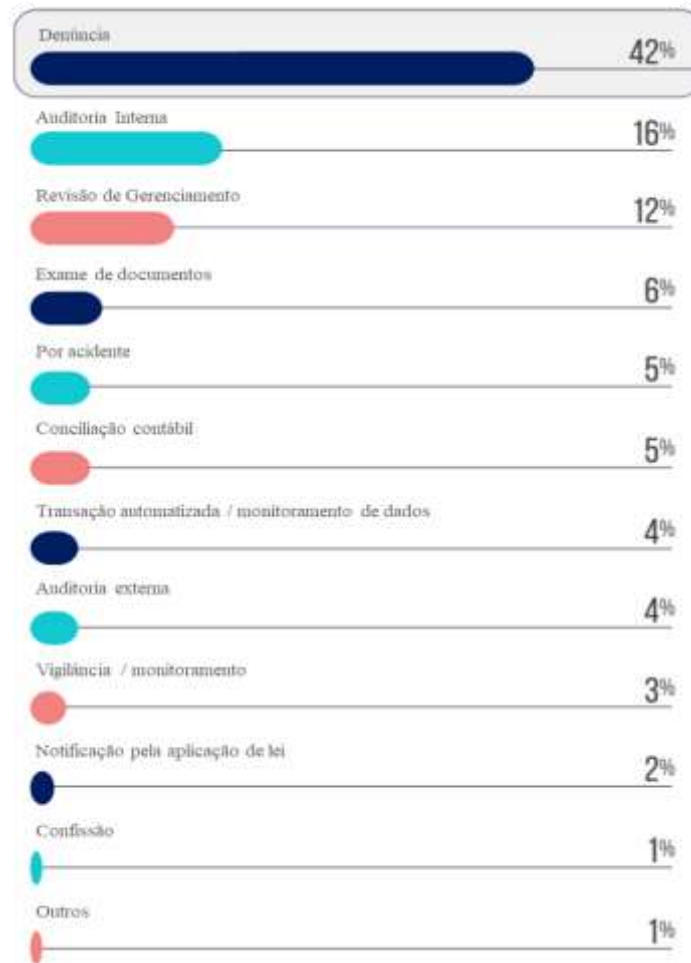
Candeloro e Benevides (2013) elencam os aspetos de continuidade, clareza e consistência da comunicação em todos os níveis, como fatores essenciais à garantia de que o *compliance* seja tratado como prioridade diária e parte do padrão de comportamento da organização.

Gieremek e Aloï (2021), por sua vez, destacam que os treinamentos e a conscientização sobre *compliance* perpassam pela utilização de recursos audiovisuais e outras ferramentas de divulgação e interação, fazendo com o tema seja firmado da mente dos colaboradores e, assim, contribuindo para a consolidação cultura de *compliance* duradoura.

e) Canais de denúncia seguros

De acordo com a *Association of Certified Fraud Examiners* (ACFE) (2022), em apuração que reuniu dados de 133 países no período de julho a setembro de 2021, a denúncia é a principal forma de detecção de fraude interna²⁶, conforme ranking apresentado na Figura 12:

Figura 12 – Formas de identificação de fraude interna



Fonte: ACFE (2022, tradução nossa).

Os dados acima confirmam a imprescindibilidade da existência de canais pelos quais possam ser denunciados desvios cometidos por qualquer pessoa da organização, inclusive aqueles que integram a alta gestão. Nesse sentido, convém a adoção de diferentes meios para o recebimento de denúncias, a fim de que seja acessível ao maior número de pessoas possíveis, sejam aqueles que atuam na organização ou terceiros envolvidos na consecução de sua atividade.

²⁶ Fraude interna: fraude cometida por uma pessoa contra a organização para a qual ela trabalha.

Ademais, para o alcance da finalidade dos canais de denúncia tornam-se indispensáveis garantias capazes de conferir segurança ao denunciante de boa-fé, como a possibilidade de denúncia anônima, regras de confidencialidade e proibição de retaliação. Nesse sentido dispõe a ISO 37301 (ABNT, 2021, p. 40, grifo nosso), que versa sobre sistemas de gestão de *compliance*, ressaltando-se a remissão à ISO 37002, que trata com mais especificidade das diretrizes para os sistemas de gestão de denúncias:

Mesmo quando não requerido pela regulamentação local, **convém que as organizações considerem desenvolver um mecanismo de denúncia para permitir o anonimato ou a confidencialidade, pelo qual o pessoal da organização e agentes possam reportar ou procurar orientação de não *compliance*, sem medo de retaliação.**

Para mais orientações sobre sistemas de gestão de denúncias, ver **ISO 37002**.

A importância da segurança e da possibilidade de anonimato do denunciante para consecução do objetivo dos canais de denúncia também é sopesada por Loosli, Iko e Cunha (2019, p. 238, grifo nosso):

O objetivo do canal de denúncia é possibilitar que empregados, fornecedores, prestadores de serviço e demais stakeholders da empresa possam **de forma segura e anônima** comunicar a empresa sobre qualquer tipo de violação a leis ou políticas internas, fraude ou má conduta dentro da organização.

No que tange às denúncias realizadas por servidores públicos, a CGU (Brasil, 2017c, p. 47) destaca que “Além da obrigação de denunciar irregularidades de que tenham conhecimento em virtude de seu trabalho, os servidores precisam saber como, quando e onde fazer uma denúncia, a possibilidade de realizá-la de maneira anônima, bem como os seus direitos enquanto denunciante”.

Na esfera pública federal, um dos principais canais de denúncia foi institucionalizado por meio da Lei nº 8.490, de 19 de novembro de 1992, que criou a Ouvidoria-Geral da República, como parte da estrutura do Ministério da Justiça. Atualmente é denominada Ouvidoria-Geral da União (OGU) e integra a estrutura da CGU (2019i, p. 41), que assim dispõe sobre a possibilidade manifestação anônima nos canais de denúncia:

A Constituição de 1988 garante a livre manifestação do pensamento, mas proíbe o anonimato (art. 5º, IV). Entretanto, o Supremo Tribunal Federal e o Superior Tribunal de Justiça relativizaram essa proibição, decidindo que **as autoridades públicas não podem iniciar medidas de persecução, ou seja, processos judiciais ou administrativos punitivos, apoiando-se unicamente em manifestações anônimas** (STF, Inq. 1.957-PR, Rel. Min. Carlos Veloso, julgado 19/12/2005 - STJ. MS no 7069. Relator: Ministro Felix Fischer, publicado em 12/3/2001).

Nada impede, porém, que a Administração Pública, provocada por uma comunicação de irregularidade, adote medidas destinadas a apurar previamente, com prudência e discrição, a possível ocorrência do fato.

É possível, portanto, que seja instaurado um procedimento investigativo inicial originado em comunicação de irregularidade e, se a partir dos resultados dessa investigação preliminar novos fatos forem descobertos, pode-se iniciar um procedimento de caráter punitivo (como, por exemplo, um processo administrativo disciplinar).

Na comunicação de irregularidade, a Administração Pública assume que o usuário omite seu nome por temor de represálias. **No caso de manifestante que seja servidor público, mesmo com as salvaguardas legais de proteção, existe o temor de ser prejudicado em sua vida profissional por autoridades que estejam envolvidas nos fatos comunicados.** Desse modo, em vez de utilizar a “representação” prevista na Lei n. 8.112/1990, o servidor prefere realizar a comunicação de forma anônima, como qualquer usuário.

[...]

O Enunciado CCC/CGU n. 3/2017 reconheceu que uma apuração preliminar pode ser instaurada a partir de uma manifestação anônima para a colheita de elementos que comprovem o fato (CGU, 2019i, p. 41, grifo nosso).

No âmbito do estado do Pará, vale mencionar que, por meio da Lei nº 8.096, de 1º de janeiro de 2015, foi criada a Ouvidoria Geral do Estado (OGE), com a finalidade: (i) receber, encaminhar e acompanhar denúncias, reclamações e sugestões dos cidadãos, relativas à prestação de serviços públicos em geral; (ii) dar respostas a questionamentos da sociedade em relação às ações governamentais; e (iii) municiar a administração com subsídios sobre o comportamento da relação governo-sociedade.

Ademais, por meio do Decreto nº 113, de 23 de maio de 2019, foi instituída a Rede de Ouvidorias do Estado do Pará. Diferente dos preceitos adotados em âmbito público federal no que concerne à possibilidade de recebimento de denúncia anônima para colheita de elementos que comprovem o fato e subsídio de posterior procedimento de caráter punitivo, o mencionado decreto somente prevê a possibilidade de apuração de denúncias anônimas nos casos em que houver indícios suficientes de relevância, autoria e materialidade, o que pode ser de difícil comprovação para o denunciante e, por conseguinte, exaurir a finalidade dos canais de denúncia.

Art. 9º Compete às unidades setoriais da Rede de Ouvidorias do Estado do Pará:

[...]

V - receber e coletar dados e informações para avaliar a prestação dos serviços públicos e propor ações para prevenção e correção de falhas e omissões na prestação dos serviços públicos.

[...]

Art. 10. As unidades setoriais da Rede de Ouvidorias do Estado do Pará poderão receber manifestações por meio eletrônico, correspondência convencional ou verbalmente, como previsto no § 4º do art. 10 da Lei Federal no 13.460, de 2017.

[...]

§ 4º Quando não contiverem a identificação do usuário, as informações de que trata o inciso V do art. 9º deste Decreto não serão consideradas manifestações e não obrigarão resposta conclusiva.

§ 5º Ainda que não contenham a identificação do usuário, as comunicações de irregularidade ou de ilícito serão enviadas para apuração, quando houver indícios suficientes de relevância, autoria e materialidade (Pará, 2019, grifo nosso).

No entanto, em recente avanço, a Lei nº 8.972, de 13 de janeiro de 2020, que regula o processo administrativo no âmbito da administração pública do estado do Pará, admite a possibilidade de denúncia anônima para promoção de investigação preliminar interna e colheita de outros elementos que a comprovem.

Art. 108. Na hipótese de denúncia anônima, desde que devidamente motivada, **a Administração promoverá investigação preliminar interna acerca dos fatos constantes da peça anônima, para que sejam colhidos outros elementos que a comprovem**, observando-se as cautelas necessárias para evitar injusta ofensa à honra do denunciado.

Art. 109. **Recebida a denúncia, a autoridade competente exercerá juízo de admissibilidade**, decidindo acerca da verossimilhança dos fatos denunciados, ocasião em que providenciará a instauração de auditoria, sindicância investigativa ou procedimento administrativo sancionatório, na forma prevista em lei.

Parágrafo único. Quando o fato narrado não configurar evidente infração administrativa, a denúncia será arquivada por falta de objeto, em decisão devidamente motivada. (Pará, 2020, grifo nosso).

Da análise das normas estaduais acima transcritas, cabe ponderar, ainda, dois aspectos, em atenção e correlação às lições de Zenkner (2017, p. 236): (i) o § 4º do art. 10 do Decreto nº 113, de 2019, dispõe sobre a hipótese de não obrigatoriedade de resposta conclusiva ao denunciante e, sobre o tema, o autor enfatiza a importância de que “seja dado ao comunicante o devido retorno em tempo razoável, com indicação de que providências investigativas foram adotadas, sob pena de o canal de denúncias perder por completo sua credibilidade e de se colocar em risco todo o funcionamento do programa de compliance”; e (ii) o art. 109 da Lei nº 8.972, de 2020, prevê o juízo de admissibilidade da denúncia pela autoridade competente e, nesse aspecto, o autor elucida que “Não é aconselhável, entretanto, que o filtro de informações recebidas pelo canal de denúncias fique sob a responsabilidade de um único funcionário, pois, se for assim, questões pessoais podem acabar se sobrepondo aos interesses da corporação”.

No que tange ao RPPS do estado do Pará, foco desta pesquisa, observa-se que não consta Ouvidoria da estrutura organizacional do IGEPPS/PA estabelecida na Lei nº 6.564, de 1º de agosto de 2003. Ainda assim, a Ouvidoria foi implantada em maio de 2021 (IGEPPS/PA, 2023a) e formalmente regulamentada em 14 de fevereiro de 2024, por meio da Resolução nº 001, de 4 de janeiro de 2024.

f) Investigações internas e aplicação adequada e proporcional de ações corretivas e medidas disciplinares

No que diz respeito à definição de investigação no contexto estrutural de *compliance*, Sibille, Serpa e Faria (2020, p. 14, grifo nosso) lecionam que:

Uma **investigação é um exercício de averiguação de fatos**. Investigações **devem determinar, de forma plena e com credibilidade, o que aconteceu em relação a um problema** – se de fato, houve uma conduta imprópria ou não, quais foram as circunstâncias, quem estava envolvido, e se uma violação de leis ou política interna ocorreu.

As investigações internas têm por objetivo a prevenção e detecção de práticas impróprias ou ilícitas e de violações a normas internas e externas, de modo a possibilitar a implementação de controles internos efetivos, com razoável garantia de que a organização esteja em conformidade com leis e demais normas a ela aplicáveis, e a redução dos impactos de uma investigação conduzida por órgãos externos ou pela autoridade policial. Sendo assim, uma investigação interna eficiente é capaz de repercutir na execução de boa governança e, por conseguinte, na preservação de boa reputação da organização.

Cumpra mencionar que a ISO 37301 (ABNT, 2021) ressalta a importância de serem desenvolvidos, estabelecidos, implementados e mantidos processos para avaliação, verificação, investigação e encerramento dos relatos de não *compliance*, sendo os processos de investigação conduzidos de forma independente, sem conflitos de interesse e seus resultados utilizados para melhoria do sistema de gestão de *compliance*. A referida norma também evidencia que a eficácia de um sistema de *compliance* está relacionada com investigações completas e realizadas em tempo hábil, que identifiquem as causas de má conduta, das falhas de responsabilização e das vulnerabilidades do sistema de gestão de *compliance*, contemplando a extensão, a abrangência, a duração e a frequência do não *compliance*, bem como o número e o nível das pessoas envolvidas (ABNT, 2021).

Dos ensinamentos de Zenkner (2017) podemos inferir que se destaca a correlação entre os pilares de ética e investigação, ao ressaltar que organizações eticamente engajadas devem garantir que seus dados e procedimentos sejam transparentes e auditáveis, bem como considerar que a coleta, análise e difusão de informações representam fator determinante para a investigação. Como eventual consequência das investigações internas, o autor pondera, ainda, que as ações corretivas e medidas disciplinares devem ser adequadas e proporcionais, de modo a alcançar a sanção normalizadora em seu duplo objetivo de caráter pedagógico e preventivo (Zenkner, 2017).

Em tempo, vale mencionar algumas das conclusões de Gonsales e Sibille (2019, p. 265, grifo nosso), após avaliar as investigações internas e medidas disciplinares como pilar de *compliance*:

Com o crescimento exponencial das investigações internas, especialmente na América Latina, **é fundamental que a área de compliance receba a legitimidade e a independência necessárias para conduzir as investigações** necessárias.

[...]

A realização de investigações internas requer uma série de decisões que variam de acordo com a gravidade da investigação, bem como a resposta esperada do Poder Público. Infelizmente, essas respostas nem sempre são previsíveis, por isso, **será sempre melhor realizar uma investigação com base nas melhores práticas de compliance** (Gonsales; Sibille, 2019, p. 265, grifo nosso).

A investigação interna meramente pró-forma não atinge, portanto, a finalidade estrutural do *compliance*. A legitimidade e a independência na condução são fatores essenciais para que a investigação possa alcançar seu objetivo de prevenção ou detecção, e eventual aplicação de ações corretivas e medidas disciplinares de forma adequada e proporcional.

g) *Due diligence* de terceiros

É cada vez mais latente a preocupação de organizações em trabalhar a cadeia de valores inerente a terceiros com quem se relacionam. Nesse contexto, Zenkner (2017, p. 242) avalia que, “se antes os terceiros eram utilizados para a prática de atos ilícitos a fim de mascarar responsabilidades, atualmente, por força da legislação vigente, os terceiros precisam passar uma tranquilidade mínima em relação às atividades que desempenham”.

O relacionamento com terceiros é essencialmente necessário, mas acarreta uma série de riscos para a organização. Sendo assim, é necessária a definição da melhor estratégia para mitigar os riscos inerentes a essa relação. Nesse contexto, as diligências apropriadas, ou *due diligence*, representam medidas para melhor conhecimento e avaliação dos terceiros com quem a organização se relaciona.

Castro (2021, p. 367-368, grifo nosso) apresenta uma descrição objetiva sobre o conceito e a descrição dos procedimentos de *due diligence*:

A *due diligence*, como conceito, é um processo que visa buscar informações sobre determinadas empresas e pessoas com quem a Administração tem a intenção de se relacionar. Estes processos podem ser realizados em diversas situações, como a contratação de novos fornecedores, prestadores de serviços, terceiros, patrocinados, consorciados e empregados (*background check*); dentre outras situações.

Durante este processo **são analisadas informações fornecidas pela pessoa** (física ou jurídica), **bem como informações coletadas por meio de bases de dados específicas para cada diligência.**

Estas informações – no caso de contratos com estatais, por exemplo – são **estruturadas de forma que apoiem determinadas decisões e controles relativos à contratação pretendida.**

Uma “apropriada avaliação na pré-contratação de pessoas potenciais para as funções críticas, incluindo *due diligence*”, é um dos fatores que apoiam o desenvolvimento de uma cultura de *compliance* (ABNT, 2021, p. 30). Assim, nos casos em que houver uso de terceiras partes ou de processos terceirizados, torna-se pertinente que a organização realize uma *due*

diligence eficaz, a fim de garantir o cumprimento das normas cabíveis e o comprometimento com o *compliance* (ABNT, 2021).

A *due diligence* está positivada no direito brasileiro no art. 57, inciso XIII, alíneas “a”, “b” e “c”, do Decreto nº 11.129, de 2022 (Brasil, 2022f, grifo nosso), que “Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, a qual dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira”:

Art. 57. Para fins do disposto no inciso VIII do caput do art. 7º da Lei nº 12.846, de 2013, o programa de integridade será avaliado, quanto a sua existência e aplicação, de acordo com os seguintes parâmetros:

[...]

XIII - **diligências apropriadas, baseadas em risco, para:**

- a) **contratação e, conforme o caso, supervisão de terceiros**, tais como fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários, despachantes, consultores, representantes comerciais e associados;
- b) **contratação e, conforme o caso, supervisão de pessoas expostas politicamente, bem como de seus familiares, estreitos colaboradores e pessoas jurídicas de que participem;** e
- c) **realização e supervisão de patrocínios e doações.**

Nesse sentido, cumpre ponderar que a Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021 (Lei de Licitações e Contratos Administrativos) estabelece que deve ser verificado o conjunto de informações e documentos necessários e suficientes para demonstrar a capacidade jurídica, técnica, fiscal, social, trabalhista e econômica-financeira de ser realizado o objeto da licitação/contrato com a administração pública.

No que diz respeito às normas estaduais que podem nortear critérios de *due diligence* de terceiros, vale mencionar que os §§ 3º e 4º do art. 28 da Constituição do Estado do Pará dispõem sobre alguns requisitos a serem observados pela administração pública na sua relação com terceiros:

§ 3º Nenhum servidor que exerça cargo de confiança, em comissão ou de chefia, da Administração Pública Direta e Indireta, poderá ser diretor ou integrar conselho de empresa fornecedora, que realize qualquer modalidade de contrato ou que obtenha autorização do Estado. (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 74, de 2019)

§ 4º A pessoa física ou jurídica em débito com o fisco, com o sistema de seguridade social, que descumpra a legislação trabalhista ou normas e padrões de proteção ao meio ambiente, ou que desrespeite os direitos da mulher, notadamente os que protegem a maternidade, não poderá contratar ou obter autorização do Poder Público, nem dele receber benefícios ou incentivos fiscais, creditícios, administrativos ou de qualquer natureza, ficando rescindido o contrato já celebrado ou cancelada a autorização já emitida, sem direito à indenização, uma vez constatada a infração. (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 74, de 2019)

Cunha (2019) enfatiza a importância de que os esforços de diligência realizados pela organização sejam documentados de forma clara, a fim de que sejam considerados de forma

apropriada para justificar as tomadas de decisões e os mecanismos de mitigação adotados. Ademais, classifica as medidas mitigatórias de riscos em relação a terceiros em quatro grupos: (i) medidas de aprovação, relativas ao procedimento interno necessário para o julgamento de terceiros com alto nível de exposição ao risco, cuja relação é mantida com base em outros critérios; (ii) medidas contratuais, para mitigação de riscos por meio do estabelecimento de cláusulas no instrumento jurídico que estabelece obrigações entre as partes; (iii) medidas de conscientização, destinadas ao fortalecimento da cultura de *compliance*; e (iv) medidas de monitoramento, para garantia de análise periódica e documentada dos terceiros (Cunha, 2019).

h) Auditoria e monitoramento

De forma genérica, é possível afirmar que auditoria é “o processo de acumulação e avaliação de prova sobre certa matéria para determinar e relatar sobre o grau de correspondência entre essa matéria e os critérios estabelecidos para a mesma”, como define Alves (2015, p. 33).

Alves (2015, p. 34, grifo nosso) também registra o relevante papel da auditoria no setor público:

A auditoria no âmbito do Estado desempenha um papel fundamental na boa governação do setor público por várias razões. Ao fornecer informação imparcial e avaliações objetivas sobre se a gestão dos recursos públicos é feita de forma eficaz e responsável e alcança os objetivos desejados, **ajuda as organizações do Estado a melhorar as operações**. Para além disso, **contribui para uma maior responsabilização e integridade no setor público e para um consequente aumento da confiança entre os cidadãos e os seus órgãos públicos**.

Desta forma, a auditoria no setor público **proporciona transparência e credibilidade na governação, assegurando que as suas ações são éticas e legais e que as contas do estado refletem de forma fidedigna os resultados das operações**.

No que tange à correlação de auditoria e monitoramento com a alta administração, o TCU ressalta que:

A responsabilidade primária pela identificação de fraude e corrupção numa organização reside nos responsáveis pela gestão.

[...]

Assim, **a importância que uma organização atribui às atividades de auditoria interna é uma indicação do compromisso da alta administração** com uma política e um plano de combate à fraude, com uma gestão de riscos, com a ética, com a integridade e com controles internos de fraude e corrupção eficientes e eficazes. (Brasil, 2018e, p. 72, grifo nosso).

Considerando fatores como alcance de atuação, objetivo e especificidade, a auditoria pode ser classificada em auditoria financeira ou externa, auditoria interna ou auditoria de *compliance*, sendo esta última o objeto de estudo deste tópico. Nesse sentido, Leme (2019b)

elucida que auditoria de *compliance*: quanto ao alcance de atuação é abrangente, pois aborda não apenas os aspectos financeiros e contábeis, mas todos os pilares do programa de *compliance*; quanto ao objetivo, realiza monitoramento contínuo e permanente de conformidade, além de executar atividades rotineiras para mitigação de riscos inerentes a terceiros relacionados à organização; e quanto à especificidade, seu resultado é capaz de determinar pontos de melhoria e não conformidade relacionados ao programa de *compliance*, não necessariamente àqueles estabelecidos pela alta administração.

Leme (2019b), também elenca os itens que devem ser verificados na auditoria de *compliance*: (i) conformidade de registros financeiros; (ii) cumprimento de políticas, procedimentos e código de ética; (iii) relacionamento de fornecedores e terceiros junto a entes governamentais; (iv) riscos regulatórios identificados na matriz de riscos; (v) situação financeira de terceiros e fornecedores; (vi) riscos com concorrentes; (vii) conflitos de interesses; (viii) viagens, entretenimentos e concessões de presentes e cortesias; (ix) matriz de riscos; (x) doações e patrocínios; e (xi) adequação de práticas e procedimentos da área de *compliance*.

O monitoramento contínuo, para além de um dos objetivos da auditoria de *compliance*, representa a materialização da existência e desenvolvimento de um programa de *compliance*, uma vez que constata o seu funcionamento, bem como possibilita observar se está sendo atingido o esperado efeito de conscientização das partes envolvidas.

A ISO 37301 (ABNT, 2021, grifo nosso) apresenta uma definição de monitoramento que abrange duas perspectivas relacionadas ao *compliance*, além de demonstrar a distinção entre elas ao elencar o que cada uma leva em conta:

O monitoramento é o processo de coleta de informação com o propósito de avaliar a eficácia do sistema de gestão de *compliance* e o desempenho do *compliance* da organização.

O monitoramento do sistema de gestão de *compliance* tipicamente inclui:

- a eficácia do treinamento;
- a eficácia dos controles (por exemplo, por amostra de resultado de testes);
- a locação eficaz de responsabilidades para o cumprimento das obrigações de *compliance*;
- a atualização das obrigações de *compliance*;
- a eficácia no tratamento das falhas de *compliance* identificadas previamente;
- as situações onde as inspeções de *compliance* internas não são desempenhadas conforme programadas;
- as análises críticas das estratégias de negócio comparadas com os riscos de *compliance* para permitir atualizações apropriadas.

O monitoramento do desempenho de *compliance* tipicamente considera:

- o não *compliance* e a “quase falha” (por exemplo, incidentes sem efeitos adversos);
- os casos onde as obrigações de *compliance* não são cumpridas;
- os casos onde os objetivos não são alcançados;
- a situação da cultura de *compliance*;
- o estabelecimento de indicadores de liderança e de atraso.

A importância do monitoramento contínuo é ponderada pela CGU:

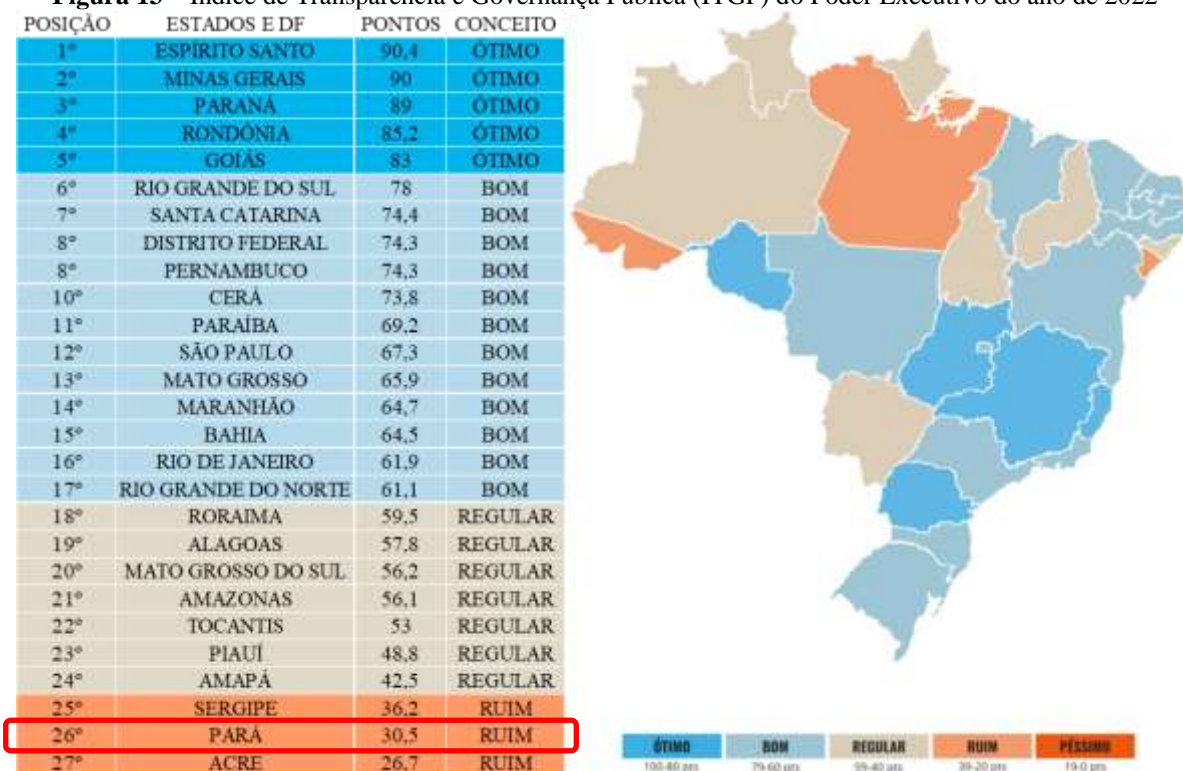
A organização pode, por exemplo, sofrer mudanças em sua função, agregando atividades que antes não desempenhava. Tal situação altera o cenário de riscos anteriormente mapeado.

Para alcançar tal ajuste, **é importante haver constante avaliação das ações e medidas adotadas pelo programa. É imperativo identificar, de maneira contínua, se as medidas mitigadoras inicialmente propostas realmente estão funcionando como previsto, comunicando tempestivamente as fragilidades identificadas à alta direção.**

O **monitoramento contínuo também implica em identificar, sempre que necessário, novos riscos, áreas ou processos em que possam ocorrer quebras de integridade, bem como redefinir a priorização dos riscos já identificados para, conforme o caso, implementar novas medidas mitigadoras** (Brasil, 2017c, p. 14, grifo nosso).

Ao tratar do pilar de auditoria e monitoramento, Sibille, Serpa e Faria (2020) conferem papel de destaque para transparência em um programa de *compliance*. Por conseguinte, inferimos que, especialmente no âmbito do setor público, o monitoramento é indissociável do pressuposto de transparência, considerando que a maior visibilidade da atuação da administração pública pela sociedade tende a conduzir à elevação da qualidade na prestação do serviço à coletividade.

Nesse contexto, tendo em vista que o objeto da presente pesquisa tem como delimitação o RPPS do estado do Pará, cumpre mencionar que o ente ocupa a penúltima posição no ranking de estados brasileiros do Índice de Transparência e Governança Pública (ITGP) divulgado no ano de 2022, no que se refere ao Poder Executivo, conforme apurado pela Transparência Internacional Brasil e demonstrado na Figura 13:

Figura 13 – Índice de Transparência e Governança Pública (ITGP) do Poder Executivo do ano de 2022

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Transparência Internacional Brasil (2022).

Quanto à transparência em RPPS, destaca a importância da prática de transparência ativa, ou seja, do fornecimento de informações sem a necessidade de pedido prévio das partes interessadas. Nesse sentido, a autora aborda aspectos da Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011 (Lei de Acesso à Informação), sob a ótica do documento denominado Aplicação da LAI na Administração Pública Federal, expedido pela CGU, além de elencar aspectos correlatos à transparência no Manual do Pró-Gestão RPPS (Lima, 2021)

Cumprir registrar que, especificamente em relação aos estados e municípios, a CGU também expediu o Manual da Lei de Acesso à Informação (LAI) para Estado e Municípios, com informações e orientações destinadas aos respectivos gestores públicos sobre as medidas necessárias para a efetiva implementação da LAI e sua regulamentação, o que repercute no aperfeiçoamento da gestão, na melhoria da governança pública e na correta aplicação de recursos públicos (Brasil, 2013).

i) Diversidade, equidade e inclusão

Em estudo realizado na América Latina por Castilho, Callegaro e Szwarcwald (2020) – que considerou questões de gênero, raça/etnia e orientação sexual, avaliando a relação entre diversidade nas organizações, melhores práticas de negócios, comportamento de liderança,

felicidade dos funcionários, saúde organizacional e performance financeira – foi constatado que o compromisso com a diversidade está fortemente relacionado com resultados positivos no ambiente de trabalho²⁷:

Os **funcionários de empresas que adotam a diversidade** relatam níveis muito mais altos de inovação e colaboração do que seus pares de outras empresas. Esses funcionários **têm probabilidade:**

152% maior de afirmar que podem propor novas ideias e tentar novas formas de fazer as coisas;

77% maior de concordar que a organização aplica ideias externas para melhorar sua performance;

76% maior de afirmar que a organização faz uso do feedback de clientes para melhor atender seus clientes;

72% maior de reportar que a organização melhora consistentemente sua forma de fazer as coisas;

64% maior de afirmar que colaboram compartilhando ideias e melhores práticas.

[...]

As empresas percebidas pelos funcionários como diversificadas em termos de gênero têm probabilidade 93% maior de apresentar performance financeira superior à de seus pares da indústria (Castilho; Callegaro; Szwarcwald, 2020, grifo nosso).

Nesse sentido, Silveira (2021, p. 408) avalia que a presença de “Diversidade em todas as suas dimensões com objetivo de promover diferentes visões de mundo na empresa, algo alcançado pela pluralidade cultural, de formação, de idade, experiências, e, naturalmente, de gênero” é um dos elementos que contribui para construção de uma cultura organizacional forte e saudável.

Por sua vez, Sales (2022) registra que as políticas de diversidade foram introduzidas no Brasil nos anos 1990, por meio de filiais multinacionais norte-americanas, em reprodução às práticas adotadas em suas matrizes. O autor ressalta que esse panorama foi fomentado pela pressão de representantes de grupos minoritários, articulados desde o processo de redemocratização e edição da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, bem como por crescentes denúncias de sindicalistas sobre casos de discriminação nas relações de emprego, com exposição de descumprimento da Convenção nº 111 da Organização Internacional do Trabalho (OIT) em fóruns internacionais (Sales, 2022). Apesar do tema ter

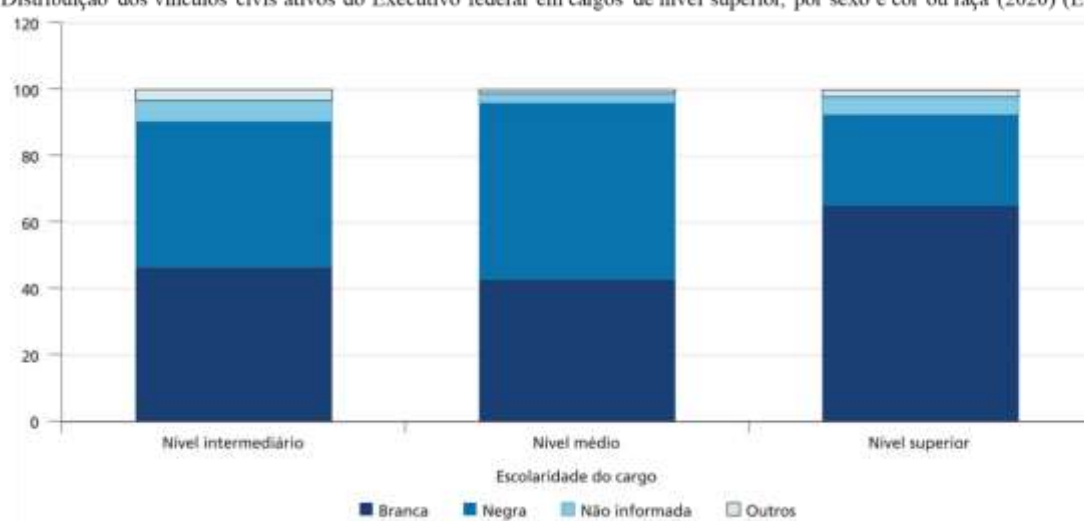
²⁷ A pesquisa teve quatro fontes principais: (i) um conjunto de dados de cerca de 700 empresas de capital aberto, abrangendo todas as principais indústrias, sediadas no Brasil, Chile, Peru, Argentina, Colômbia e Panamá; (ii) uma pesquisa com 3.900 funcionários em vários níveis, de mais de 1.300 das maiores empresas na região, criando um entendimento holístico da diversidade sob a perspectiva dos funcionários; (iii) o Índice de Saúde Organizacional (OHI, na sigla em inglês), um banco de dados de propriedade da McKinsey, baseado em pesquisas com cerca de 60.000 funcionários de 40 empresas na América Latina, bem como um conjunto de dados globais de 5 milhões de pesquisas em 100 países; e (iv) entrevistas aprofundadas com mais de 30 executivos seniores de empresas líderes na América Latina.

ganhado espaço no país, ainda é necessário que mais organizações, de diferentes portes e regiões, estejam engajadas no debate sobre equidade no ambiente de trabalho.

Especificamente no que tange ao setor público brasileiro, o estudo realizado por Silva e Lopez (2021) – que considerou questões de gênero e raça/etnia, avaliando a relação cargos ocupados, grau de escolaridade e remuneração²⁸ – confirmou que, apesar da expansão histórica, a participação de negros e negras no quadro de pessoal do Poder Executivo federal é minoritária em praticamente todos os indicadores e recortes, dentre os quais destacamos:

Figura 14 – Recortes da diversidade de servidores públicos do Poder Executivo federal no Brasil, ano de 2020

a) Distribuição dos vínculos civis ativos do Executivo federal em cargos de nível superior, por sexo e cor ou raça (2020) (Em %)



b) Distribuição dos vínculos civis ativos do Executivo federal em cargos de nível superior, por sexo e cor ou raça (2020) (Em %)

	Branca	Parda	Preta	Amarela	Indígena	Não informado	Total geral
Homens	36,3	13,5	2,1	1,1	0,1	3,1	56,2
Mulheres	28,8	9,8	1,9	0,9	0,1	2,2	43,7
Total	65,1	23,3	4,0	2,0	0,2	5,3	100,0

Fonte: IPEA, adaptado por Silva e Lopez (2021).

Diante desse panorama, vale mencionar a reflexão de Biroli e Miguel (2015) no sentido de que as assimetrias que se apresentam no entrecruzamento dos eixos de opressão relativos a gênero, raça e classe são incontornáveis para a análise das desigualdades na sociedade contemporânea, contudo outras determinantes – como geração, sexualidade, etnia, localização (global ou regional) ou algum tipo de necessidade especial – também são relevantes na construção da posição social dos diferentes grupos de pessoas. Nesse sentido, a preocupação com as diversas formas de dominação social não subtrai o necessário entendimento quanto à

²⁸ A pesquisa teve como fonte a base de dados do Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (Siap), responsável pela gestão de informações de pessoal no Poder Executivo federal.

especificidade de cada eixo, mas soma à noção de interseccionalidade, no intuito de condensar a presença de formas múltiplas e articuladas de opressão a serem combatidas (Biroli; Miguel, 2015).

2.3 CERTIFICADO DE REGULARIDADE PREVIDENCIÁRIA

O Certificado de Regularidade Previdenciária (CRP), criado por meio do Decreto nº 3.788, de 11 de abril de 2001, e atualmente disciplinado pela Portaria MTP nº 1.467, de 02 de junho de 2022, é um documento fornecido pelo MPS, que atesta o cumprimento dos critérios e exigências estabelecidos no art. 7º da Lei nº 9.717, de 1998, pelos RPPSs dos estados, do Distrito Federal e dos municípios. O CRP é disponibilizado por meio eletrônico, pelo do Sistema de Informações dos Regimes Públicos de Previdência Social (Cadprev), tendo validade de 180 dias a contar da data de sua emissão.

Quanto à exigência do CRP, verifica-se que, atualmente, restringe-se a três casos: (i) realização de transferências voluntárias de recursos pela União; (ii) celebração de acordos, contratos, convênios ou ajustes, bem como recebimento de empréstimos, financiamentos, avais e subvenções em geral de órgãos ou entidades da Administração direta e indireta da União; e (iii) liberação de recursos de empréstimos e financiamentos por instituições financeiras federais.

Quadro 3 – Exigência do CRP: Lei nº 9.717 x Decreto nº 3.788 x Portaria MTP nº 1.467

(continua)

Lei nº 9.717, de 1998	Decreto nº 3.788, de 2001	Portaria MTP nº 1.467, de 2022
Art. 7º O descumprimento do disposto nesta Lei pelos Estados, Distrito Federal e Municípios e pelos respectivos fundos, implicará, a partir de 1º de julho de 1999:	Art. 1º O Ministério da Previdência e Assistência Social fornecerá [...] Certificado de Regularidade Previdenciária – CRP, que atestará o cumprimento dos critérios e exigências estabelecidos na Lei nº 9.717, de 27 de novembro de 1998, pelos regimes próprios de previdência social dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, nos seguintes casos:	Art. 246. O CRP será exigido nos seguintes casos:
I - suspensão das transferências voluntárias de recursos pela União;	I - realização de transferências voluntárias de recursos pela União;	I - realização de transferências voluntárias de recursos pela União;
II - impedimento para celebrar acordos, contratos, convênios ou ajustes, bem como receber empréstimos, financiamentos, avais e subvenções em geral de órgãos ou entidades da Administração direta e indireta da União;	II - celebração de acordos, contratos, convênios ou ajustes, bem como de empréstimos, financiamentos, avais e subvenções em geral de órgãos ou entidades da Administração direta e indireta da União;	II - celebração de acordos, contratos, convênios ou ajustes, bem como recebimento de empréstimos, financiamentos, avais e subvenções em geral de órgãos ou entidades da Administração direta e indireta da União;

(continuação)

Lei nº 9.717, de 1998	Decreto nº 3.788, de 2001	Portaria MTP nº 1.467, de 2022
III - suspensão de empréstimos e financiamentos por instituições financeiras federais.	III - celebração de empréstimos e financiamentos por instituições financeiras federais;	III - liberação de recursos de empréstimos e financiamentos por instituições financeiras federais.
IV— suspensão do pagamento dos valores devidos pelo Regime Geral de Previdência Social em razão da Lei nº 9.796, de 5 de maio de 1999. (Incluído pela Medida Provisória nº 2.043-20, de 2000) IV— suspensão do pagamento dos valores devidos pelo Regime Geral de Previdência Social em razão da Lei nº 9.796, de 5 de maio de 1999. (Redação dada pela Medida Provisória nº 2.187-13, de 2001) (Revogado pela Lei nº 13.846, de 2019)	IV - pagamento dos valores devidos pelo Regime Geral de Previdência Social em razão da Lei nº 9.796, de 5 de maio de 1999.	-

Fonte: Elaboração própria.

Conforme infere-se do Quadro 3, a revogação do dispositivo legal que previa a suspensão do pagamento dos valores devidos pelo RGPS em razão da compensação financeira decorrente de contagem recíproca de contribuição para efeito de aposentadoria, nos casos de descumprimento da Lei nº 9.717, de 1998, resultou na dispensa de exigência do CRP para que esse tipo de pagamento seja efetuado, não obstante ainda não ter sido revogado o inciso IV do art. 1º do Decreto nº 3.788, de 2001.

No que tange à competência da União para emissão do CRP, inicialmente estabelecida no Decreto nº 3.788, de 2001, passou a ser expressamente prevista na Lei nº 9.717, de 1998, em sua mais recente redação:

~~Art. 9º Compete à União, por intermédio do Ministério da Previdência e Assistência Social:~~

~~I— a orientação, supervisão e o acompanhamento dos regimes próprios de previdência social dos servidores públicos e dos militares da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, e dos fundos a que se refere o art. 6º, para o fiel cumprimento dos dispositivos desta Lei;~~

~~II— o estabelecimento e a publicação dos parâmetros e das diretrizes gerais previstos nesta Lei.~~

~~III— a apuração de infrações, por servidor credenciado, e a aplicação de penalidades, por órgão próprio, nos casos previstos no art. 8º desta Lei. (Incluído pela Medida Provisória nº 1.891-8, de 1999)~~

~~Parágrafo único. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios prestarão ao Ministério da Previdência e Assistência Social, quando solicitados, informações sobre regime próprio de previdência social e fundo previdenciário previsto no art. 6º desta Lei. (Incluído pela Medida Provisória nº 1.891-8, de 1999)~~

~~III— a apuração de infrações, por servidor credenciado, e a aplicação de penalidades, por órgão próprio, nos casos previstos no art. 8º desta Lei. (Redação dada pela Medida Provisória nº 2.187-13, de 2001)~~

~~Parágrafo único. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios prestarão ao Ministério da Previdência e Assistência Social, quando solicitados, informações sobre regime próprio de previdência social e fundo previdenciário previsto no art. 6º desta Lei. (Incluído pela Medida Provisória nº 2.187-13, de 2001)~~

Art. 9º Compete à União, por intermédio da Secretaria Especial de Previdência e Trabalho do Ministério da Economia, em relação aos regimes próprios de previdência social e aos seus fundos previdenciários: (Redação dada pela Lei nº 13.846, de 2019)

I - a orientação, a supervisão, a fiscalização e o acompanhamento; (Redação dada pela Lei nº 13.846, de 2019)

II - o estabelecimento e a publicação de parâmetros, diretrizes e critérios de responsabilidade previdenciária na sua instituição, organização e funcionamento, relativos a custeio, benefícios, atuária, contabilidade, aplicação e utilização de recursos e constituição e manutenção dos fundos previdenciários, para preservação do caráter contributivo e solidário e do equilíbrio financeiro e atuarial; (Redação dada pela Lei nº 13.846, de 2019)

III - a apuração de infrações, por servidor credenciado, e a aplicação de penalidades, por órgão próprio, nos casos previstos no art. 8º desta Lei; (Redação dada pela Lei nº 13.846, de 2019)

IV - a emissão do Certificado de Regularidade Previdenciária (CRP), que atestará, para os fins do disposto no art. 7º desta Lei, o cumprimento, pelos Estados, Distrito Federal e Municípios, dos critérios e exigências aplicáveis aos regimes próprios de previdência social e aos seus fundos previdenciários. (Incluído pela Lei nº 13.846, de 2019)

Parágrafo único. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios encaminharão à Secretaria Especial de Previdência e Trabalho do Ministério da Economia, na forma, na periodicidade e nos critérios por ela definidos, dados e informações sobre o regime próprio de previdência social e seus segurados. (Incluído pela Lei nº 13.846, de 2019)

Vale destacar que na derradeira alteração, a Lei nº 9.717, de 1998, também passou a especificar as matérias sobre as quais devem ser estabelecidos os parâmetros diretrizes e critérios destinados à preservação do caráter contributivo e solidário e do equilíbrio financeiro e atuarial.

2.3.1 Critérios e exigências para emissão do CRP

Hodiernamente, os critérios e exigências relativos ao RPPS que devem ser integralmente comprovados para a emissão do CRP encontram-se previstos no art. 247 da Portaria MTP nº 1.467, de 2022, conforme apresentado no Quadro 4, com os principais trechos das respectivas normas regulamentadoras. Importante ponderar que tais critérios e exigências estão relacionados a aspectos inerentes ao acompanhamento da legislação do RPPS, ao caráter contributivo, às informações contábeis do RPPS, aos investimentos, ao acompanhamento atuarial e à auditoria.

Quadro 4 - Critérios e exigências para a emissão do CRP x Regulamentação

(continua)

Nº	Critérios e exigências para emissão do CRP ²⁹	Regulamentação ³⁰
1.	Observância ao caráter contributivo	<p><u>Portaria MTP nº 1.467, de 2022</u></p> <p>Art. 7º O RPPS terá caráter contributivo e solidário, observada a exigência do equilíbrio financeiro e atuarial e o seguinte:</p> <p>I - previsão em lei do ente federativo:</p> <p>a) das alíquotas de contribuição do ente, dos segurados e dos beneficiários e dos valores de aportes para equacionamento de déficit atuarial, embasados nas avaliações atuariais do regime próprio, elaboradas conforme as normas de atuária previstas no Capítulo IV;</p> <p>b) do prazo para repasse das contribuições ou aportes pelo responsável, que não poderá ultrapassar o último dia útil do mês subsequente ao da competência da folha de pagamento; e</p> <p>c) de aplicação, em caso de falta do repasse das contribuições no prazo a que se refere a alínea “b”, de índice oficial de atualização monetária, de taxa de juros igual ou superior à hipótese financeira utilizada nas avaliações atuariais do RPPS e de multa, sem prejuízo das sanções penais, cíveis e administrativas a que estejam sujeitos os responsáveis; e</p> <p>II - retenção, recolhimento e repasse das contribuições dos segurados e beneficiários do RPPS à unidade gestora do regime, bem como das contribuições e aportes do ente federativo, inclusive dos valores relativos a débitos parcelados mediante acordo.</p> <p>[...]</p>
2.	Observância dos limites de contribuição do ente, dos segurados e beneficiários	<p><u>Portaria MTP nº 1.467, de 2022</u></p> <p>Art. 11. As contribuições normais do ente federativo, dos segurados e beneficiários destinadas ao RPPS sujeitam-se aos seguintes limites:</p> <p>I - o somatório do valor da contribuição do ente federativo para cobertura do custo normal do plano de benefícios do RPPS não poderá ser inferior ao somatório do valor da contribuição dos segurados nem superior ao dobro desta, observadas as avaliações atuariais anuais;</p> <p>II - as alíquotas de contribuição dos segurados dos RPPS dos Estados, Distrito Federal e Municípios não poderão ser inferiores às dos segurados do RPPS da União, exceto se demonstrado que o RPPS não possui déficit atuarial a ser equacionado, hipótese em que a alíquota não poderá ser inferior às aplicáveis ao RGPS; e</p> <p>III - as contribuições sobre os proventos de aposentadoria e sobre as pensões que excederem ao limite máximo estabelecido para os benefícios do RGPS ou àquele fixado nos termos do inciso II do caput do art. 8º observarão os mesmos percentuais aplicados aos segurados do RPPS do ente federativo.</p> <p>§ 1º Aplicam-se os seguintes parâmetros para observância aos limites de que tratam os incisos II e III do caput:</p> <p>I - em caso de estabelecimento de alíquota uniforme:</p> <p>a) se o RPPS possui déficit atuarial, deverá ser prevista, no mínimo, a alíquota de 14% (catorze por cento); ou</p> <p>b) se o RPPS não possui déficit atuarial deverá ser prevista alíquota que proporcione valores mensais a serem arrecadados, como produto de sua aplicação aos segurados e beneficiários do RPPS, correspondentes, no mínimo, àqueles que seriam obtidos caso</p>

²⁹ Previstos no art. 247 da Portaria MTP nº 1.467, de 2022.

³⁰ Principais trechos das normas regulamentadoras.

(continuação)

		<p>fossem aplicadas as alíquotas progressivas previstas para os segurados do RGPS; ou</p> <p>II - em caso de estabelecimento de alíquotas progressivas:</p> <p>a) se o RPPS possui déficit atuarial, deverão ser previstas alíquotas que proporcionem valores mensais a serem arrecadados, como produto da sua aplicação aos segurados e beneficiários do RPPS, correspondentes, no mínimo, àqueles que seriam obtidos caso fosse aplicada a alíquota uniforme de 14% (catorze por cento); ou</p> <p>b) se o RPPS não possui déficit atuarial, deverão ser previstas alíquotas que proporcionem valores mensais a serem arrecadados, como produto da sua aplicação aos segurados e beneficiários do RPPS, correspondentes, no mínimo, àqueles que seriam obtidos caso fossem aplicadas as alíquotas progressivas previstas para os segurados do RGPS.</p> <p>§ 2º Para fins do disposto no § 1º:</p> <p>I - não será considerada como ausência de déficit atuarial a implementação de segregação da massa de segurados ou a previsão em lei do ente federativo de plano de equacionamento de déficit; e</p> <p>II - o produto resultante da aplicação das alíquotas às bases de cálculo dos segurados e dos beneficiários a serem previstas, considerando o disposto no inciso II do caput do art. 8º, deverá ser comparado com aquele que seria obtido sem a ampliação das bases de cálculo.</p> <p>[...]</p>
3.	Organização baseada em normas gerais de atuária, de modo a garantir o seu equilíbrio financeiro e atuarial, com a realização de avaliações atuariais anuais para a organização e revisão do plano de custeio e de benefícios	<p><u>Portaria MTP nº 1.467, de 2022</u></p> <p>Disposições acerca de normas gerais de atuária em todo o Capítulo IV e Anexos VI e VII.</p>
4.	Plano de benefícios integrado apenas por aposentadorias e pensão por morte	<p><u>Portaria MTP nº 1.467, de 2022</u></p> <p>Art. 157. O RPPS concederá somente os benefícios de aposentadoria e de pensão por morte.</p> <p>[...]</p>
5.	Existência de apenas um RPPS administrado por uma única unidade gestora, abrangidos todos os poderes, órgãos e entidades autárquicas e fundacionais, que serão responsáveis pelo seu financiamento	<p><u>Portaria MTP nº 1.467, de 2022</u></p> <p>Art. 71. É vedada a existência de mais de um RPPS para os segurados desse regime em cada ente federativo e de mais de uma unidade gestora.</p> <p>§ 1º A unidade gestora única deverá gerenciar, direta ou indiretamente, a concessão, o pagamento e a manutenção, dos benefícios de aposentadoria e pensão por morte devidos a todos os segurados e beneficiários do RPPS e a seus dependentes, relativos a todos os poderes, órgãos e entidades do ente federativo.</p> <p>§ 2º Há gerenciamento indireto quando a concessão, o pagamento e a manutenção dos benefícios forem executados por outro órgão ou entidade integrante da correspondente Administração Pública, atendendo-se, porém, na realização daquelas atividades, ao comando, à coordenação e ao controle da unidade gestora única.</p> <p>§ 3º O gerenciamento indireto poderá se dar sob a forma de sistema, cabendo à unidade gestora o papel de órgão central do sistema previdenciário e às unidades de administração descentralizadas, o de órgãos setoriais, observado o seguinte:</p> <p>I - o órgão central do sistema previdenciário procederá à orientação normativa e à supervisão técnica dos órgãos setoriais, sem prejuízo da subordinação dessas unidades descentralizadas ao órgão em cuja estrutura administrativa estiverem integradas;</p> <p>II - as atribuições previstas no inciso I serão desempenhadas pelo órgão central do sistema previdenciário por meio, dentre outros,</p>

(continuação)

		<p>do estabelecimento e acompanhamento dos procedimentos, atividades e rotinas a serem observados pelos órgãos setoriais na concessão, revisão e pagamento dos benefícios de aposentadorias e de pensão por morte;</p> <p>III - compete ao órgão central do sistema previdenciário a decisão final, no âmbito administrativo, acerca da concessão, da manutenção, do pagamento e da revisão dos benefícios de aposentadorias e de pensão por morte à luz da legislação local e federal aplicável, ressalvadas as competências constitucionais dos Tribunais de Contas; e</p> <p>IV - os órgãos setoriais deverão observar a decisão final de que trata o inciso III e procederem as adequações requeridas pelo órgão central.</p> <p>§ 4º Cabe à unidade gestora implementar processo de controle de qualidade e documentação, revisão e requisitos de auditoria sobre os sistemas de suporte de TI utilizados no RPPS.</p> <p>§ 5º As delegações permitidas no que se refere aos dirigentes da unidade gestora do RPPS deverá estar claramente definidas na legislação do ente federativo.</p>
6.	Cobertura exclusiva aos segurados e beneficiários	<p><u>Portaria MTP nº 1.467, de 2022</u></p> <p>Art. 3º O RPPS oferecerá cobertura exclusiva a todos os servidores públicos titulares de cargo efetivo, bem como aos membros da magistratura, do Ministério Público, da Defensoria Pública e dos Tribunais de Contas de quaisquer dos poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, incluídas suas autarquias e fundações e a seus dependentes.</p> <p>[...]</p>
7.	Atendimento aos requisitos mínimos estabelecidos para os dirigentes da unidade gestora do RPPS, para o responsável pela gestão das aplicações dos recursos e para os membros dos conselhos deliberativo e fiscal e do comitê de investimentos do regime	<p><u>Portaria MTP nº 1.467, de 2022</u></p> <p>Art. 76. Deverá ser comprovado o atendimento, pelos dirigentes da unidade gestora do RPPS, aos seguintes requisitos previstos no art. 8º-B da Lei nº 9.717, de 1998, para sua nomeação ou permanência, sem prejuízo de outras condições estabelecidas na legislação do regime:</p> <p>I - não ter sofrido condenação criminal ou incidido em alguma das demais situações de inelegibilidade previstas no inciso I do caput do art. 1º da Lei Complementar nº 64, de 18 de maio de 1990, observados os critérios e prazos previstos na referida Lei Complementar;</p> <p>II - possuir certificação, por meio de processo realizado por entidade certificadora para comprovação de atendimento e verificação de conformidade com os requisitos técnicos necessários para o exercício de determinado cargo ou função;</p> <p>III - possuir comprovada experiência no exercício de atividade nas áreas financeira, administrativa, contábil, jurídica, de fiscalização, atuarial ou de auditoria; e</p> <p>IV - ter formação acadêmica em nível superior.</p> <p>§ 1º Os requisitos de que tratam os incisos I e II do caput aplicam-se aos membros dos conselhos deliberativo e fiscal e do comitê de investimentos do RPPS.</p> <p>§ 2º Os requisitos de que tratam os incisos I a IV do caput aplica-se ao responsável pela gestão as aplicações dos recursos do RPPS.</p> <p>[...]</p>
8.	Utilização de recursos, incluídos os valores integrantes dos fundos, com finalidade previdenciária	<p><u>Portaria MTP nº 1.467, de 2022</u></p> <p>Art. 81. São considerados recursos previdenciários as contribuições e quaisquer valores, bens, ativos e seus rendimentos vinculados ao RPPS ou aos fundos previdenciários, inclusive os créditos do ente instituidor, reconhecidos pelo regime de origem,</p>

(continuação)

		relativos à compensação financeira disciplinada na Lei no 9.796, de 05 de maio de 1999. § 1º Os recursos de que trata este artigo somente deverão ser utilizados para o pagamento dos benefícios de aposentadoria e pensão por morte, para o financiamento da taxa de administração do RPPS e para o pagamento da compensação financeira disciplinada na Lei no 9.796, de 05 de maio de 1999. [...]
9.	Aplicação dos recursos	<u>Portaria MTP nº 1.467, de 2022</u> Art. 87. Os recursos dos RPPS serão aplicados no mercado financeiro e de capitais em conformidade com regras estabelecidas pelo Conselho Monetário Nacional - CMN. Parágrafo único. A aplicação dos recursos deverá, com o objetivo de alcançar a meta atuarial, atender aos princípios da segurança, rentabilidade, solvência, liquidez, motivação, adequação à natureza de suas obrigações e transparência, previstos em resolução do CMN, e observar também os parâmetros gerais relativos à gestão de investimentos dos RPPS previstos neste Capítulo.
10.	Instituição e vigência do RPC	<u>Portaria MTP nº 1.467, de 2022</u> Art. 241. Os entes federativos deverão encaminhar à SPREV dados e informações relativos, entre outros, aos seguintes aspectos dos regimes previdenciários de seus servidores: [...] VII - ao RPC: a) encaminhar até 31 de março de 2022, a lei de instituição do RPC que atenda ao disposto nas normas gerais aplicáveis, independentemente de possuírem servidores filiados ao RPPS com remuneração acima do limite máximo estabelecido para os benefícios do RGPS; e b) apresentar até 30 de junho de 2022, convênio de adesão ao plano de benefício da entidade de previdência complementar autorizado pela Superintendência de Previdência Complementar - Previc, caso haja ingresso de segurados no RPPS com remuneração acima do limite máximo estabelecido para os benefícios do RGPS após a instituição do RPC, ou após essa data, para os que vierem a admitir novos servidores que se enquadrem nessa situação.
11.	Operacionalização da compensação financeira do RPPS com o RGPS e com os demais RPPS, consistente na habilitação para o processamento, enquanto regime instituidor, do requerimento pelo sistema de compensação disponibilizado pela SPREV	<u>Decreto nº 10.188, de 2019</u> Art. 10. A Secretaria de Previdência da Secretaria Especial de Previdência e Trabalho do Ministério da Economia disponibilizará para adesão do INSS, órgão gestor do RGPS, e dos RPPS da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, sistema de compensação previdenciária destinado a manter atualizado o cadastro de todos os benefícios objeto de compensação financeira e a apurar o montante devido pelos regimes. § 1º Para o processamento do requerimento de compensação financeira pelo sistema, o INSS e os RPPS celebrarão termo de adesão com a Secretaria Especial de Previdência e Trabalho do Ministério da Economia e contrato com a empresa de tecnologia desenvolvedora do sistema de compensação previdenciária. § 2º O Conselho Nacional dos Regimes Próprios de Previdência Social estabelecerá as diretrizes para as relações negociais do INSS e dos RPPS com a empresa de tecnologia responsável pelo desenvolvimento do sistema de compensação previdenciária.
12.	Atendimento de solicitação de documentos ou informações pela SPREV, no prazo e na forma estipulados	<u>Portaria MTP nº 1.467, de 2022</u> Art. 250. O registro da situação dos critérios previstos para a emissão do CRP no extrato previdenciário de cada ente federativo

(continuação)

		<p>dar-se-á:</p> <p>[...]</p> <p>II - após a análise, pela SPREV, dos documentos e informações do RPPS de que trata o art. 241; ou</p> <p>III - em decorrência de fiscalização, efetuada por Auditor-Fiscal da Receita Federal do Brasil em exercício no MTP, devidamente credenciado e designado pela SPREV.</p> <p>[...]</p> <p>§ 3º Na situação de que trata o inciso II do caput, deverá ser emitida Notificação de Irregularidade pela SPREV, observando-se que o critério correspondente no extrato previdenciário ficará:</p> <p>I - "em análise", sem causar impedimento para a emissão do CRP:</p> <p>a) pelo prazo de até 180 (cento e oitenta) dias, contado da data da emissão da notificação;</p> <p>b) pelo prazo de 30 (trinta) dias, contado da data da ciência, pelo ente federativo, da decisão da SPREV que tenha concluído pela insubsistência da manifestação apresentada, no período a que se refere a alínea "a", com vistas a regularizar o critério notificado; ou</p> <p>c) até que seja proferida a decisão que aprecie novos elementos apresentados pelo ente federativo, no prazo a que se refere a alínea "b";</p> <p>II - "irregular":</p> <p>a) quando decorrido o prazo previsto na alínea "a" do inciso I deste parágrafo sem manifestação do ente federativo;</p> <p>b) quando decorrido o prazo referido na alínea "b" do inciso I deste parágrafo sem apresentação de novos elementos; ou</p> <p>c) em caso de a decisão a que se refere a alínea "c" do inciso I deste parágrafo concluir pela insubsistência dos novos elementos apresentados; ou</p> <p>III - "regular", quando for comprovada a regularização a qualquer tempo.</p> <p>§ 4º Os prazos previstos no § 3º serão contados excluindo-se o dia do começo e incluindo-se o do vencimento e se iniciarão no primeiro dia útil seguinte ao envio ou disponibilização de notificação eletrônica pelos sistemas previstos no art. 241 aos servidores cadastrados na forma do § 1º do mesmo artigo.</p> <p>§ 5º Os prazos de que trata o § 4º, em caso de a notificação e a decisão serem encaminhadas ao ente federativo pelo Cadprev ou Gescon, serão contados a partir do dia da sua consulta no sistema ou, caso o ente não tenha realizado a consulta, após (10) dez dias corridos de seu envio.</p> <p>§ 6º Na situação de que trata o inciso III do caput, serão observados os procedimentos previstos nos arts. 251 a 275, exceto no que se refere a fatos veiculados apenas em informações fiscais. (Redação dada pela Portaria MTP nº 3.803, de 16/11/2022)</p>
13.	Encaminhamento de documentos, demonstrativos e informações	<p><u>Portaria MTP nº 1.467, de 2022</u></p> <p>Art. 241. Os entes federativos deverão encaminhar à SPREV dados e informações relativos, entre outros, aos seguintes aspectos dos regimes previdenciários de seus servidores:</p> <p>I - à legislação relacionada ao regime previdenciário, imediatamente após a sua publicação, com informação da data e forma de publicação de cada ato;</p> <p>II - à estrutura de governança do RPPS, com a identificação dos dirigentes da unidade gestora, do responsável pela gestão das aplicações dos recursos e dos membros dos conselhos deliberativo e fiscal e do comitê de investimentos;</p> <p>III - à gestão atuarial do RPPS:</p> <p>a) a Nota Técnica Atuarial - NTA, imediatamente após sua elaboração ou retificação;</p>

(continuação)

		<p>b) o Demonstrativo de Resultado da Avaliação Atuarial - DRAA, os fluxos atuariais e o Relatório da Avaliação Atuarial relativos à avaliação atuarial anual, até o dia 31 de março de cada exercício; e</p> <p>c) o Demonstrativo de Viabilidade do Plano de Custeio e o Relatório de Análise das Hipóteses, conforme disposto no Anexo VI; IV - aos investimentos dos recursos:</p> <p>a) o Demonstrativo da Política de Investimentos - DPIN relativo ao exercício seguinte, até 31 de dezembro de cada exercício, acompanhado do documento da política de investimentos correspondente;</p> <p>b) o Demonstrativo de Aplicações e Investimentos dos Recursos - DAIR, até o último dia de cada mês, relativamente às informações das aplicações do mês anterior; e</p> <p>c) os dados cadastrais de fundos de investimentos, informações referentes aos ativos pertencentes às carteiras desses fundos e à movimentação e posição de títulos públicos federais, nos termos do art. 150;</p> <p>V - à apuração, contabilização e execução das receitas e despesas do RPPS:</p> <p>a) encaminhamento dos instrumentos de transparência fiscal e as informações e dados contábeis, orçamentários e fiscais de que trata o art. 163-A da Constituição Federal de 1988 e o § 2º do art. 48 da Lei Complementar nº 101, de 2000, compreendendo os relativos ao RPPS, na forma e nos prazos estabelecidos pela STN; (Redação dada pela Portaria MTP nº 3.803, de 16/11/2022) seguinte ao encerramento de cada bimestre do ano civil; e</p> <p>c) os termos de acordos de parcelamento e reparcelamento dos débitos, nos termos do art. 17;</p> <p>VI - aos dados cadastrais, funcionais e remuneratórios dos segurados e beneficiários do RPPS, considerando as informações constantes dos eventos de tabelas, periódicos e não periódicos, enviadas por meio do Sistema Simplificado de Escrituração Digital das Obrigações Previdenciárias, Trabalhistas e Fiscais - eSocial; e</p> <p>VII - ao RPC:</p> <p>a) encaminhar até 31 de março de 2022, a lei de instituição do RPC que atenda ao disposto nas normas gerais aplicáveis, independentemente de possuírem servidores filiados ao RPPS com remuneração acima do limite máximo estabelecido para os benefícios do RGPS; e</p> <p>b) apresentar até 30 de junho de 2022, convênio de adesão ao plano de benefício da entidade de previdência complementar autorizado pela Superintendência de Previdência Complementar - Previc, caso haja ingresso de segurados no RPPS com remuneração acima do limite máximo estabelecido para os benefícios do RGPS após a instituição do RPC, ou após essa data, para os que vierem a admitir novos servidores que se enquadrem nessa situação.</p>
14.	<p>Normas editadas para a adequação, à Emenda Constitucional nº 103, de 2019, das regras de concessão, cálculo e reajustamento das aposentadorias e pensão por morte</p>	<p><u>Portaria MTP nº 1.467, de 2022</u></p> <p>Art. 164. Desde que promovido o referendo integral das revogações previstas na alínea “a” do inciso I e nos incisos III e IV do art. 35 da Emenda Constitucional nº 103, de 2019, conforme art. 36, II dessa Emenda, os requisitos e critérios para a concessão, cálculo e reajustamento das aposentadorias e da pensão por morte previstas no art. 40 da Constituição Federal serão estabelecidos pelo ente federativo com amparo em parâmetros técnico-atuariais que preservem o equilíbrio financeiro e atuarial de que trata esse artigo em sua redação vigente dada pela Emenda Constitucional nº 103, de 2019, bem como observarão as seguintes prescrições nele expressas:</p> <p>I - as idades mínimas para aposentadoria deverão ser definidas mediante emenda às Constituições ou Leis Orgânicas;</p> <p>II - deverão ser estabelecidos em lei complementar do ente federativo:</p> <p>a) o tempo de contribuição e os demais requisitos de concessão de aposentadoria; e</p> <p>b) o tempo mínimo de efetivo exercício das funções de magistério na educação infantil e no ensino fundamental e médio,</p>

(conclusão)

		<p>observado o disposto no § 1º, para que os ocupantes do cargo de professor tenham idade mínima reduzida em 5 (cinco) anos em relação às idades dos demais segurados do RPPS, definidas conforme inciso I;</p> <p>III - deverão ser estabelecidos em lei complementar do ente federativo idade e tempo de contribuição diferenciados exclusivamente para aposentadoria dos segurados:</p> <p>a) com deficiência, previamente submetidos a avaliação biopsicossocial realizada por equipe multiprofissional e interdisciplinar;</p> <p>b) ocupantes, na União, nos Estados e no Distrito Federal, do cargo de agente penitenciário, de agente socioeducativo ou de policial civil, de policial penal, de policial legislativo federal da Câmara dos Deputados e do Senado Federal, de policial federal, de policial rodoviário federal e de policial ferroviário federal; e</p> <p>c) cujas atividades sejam exercidas com efetiva exposição a agentes químicos, físicos e biológicos prejudiciais à saúde, ou associação desses agentes, vedada a caracterização por categoria profissional ou ocupação; e</p> <p>IV - deverão ser disciplinadas por lei ordinária do ente federativo regras para:</p> <p>a) concessão de aposentadoria por incapacidade permanente para o trabalho, no cargo em que estiver investido o segurado, quando insuscetível de readaptação, hipótese em que será obrigatória a realização de avaliações periódicas para verificação da continuidade das condições que ensejaram a concessão da aposentadoria; e</p> <p>b) cálculo de proventos de aposentadoria e de atualização monetária de sua base de cálculo, bem como regras de cálculo da pensão por morte, assegurado o reajustamento desses benefícios para preservar-lhes, em caráter permanente, o valor real.</p> <p>[...]</p>
--	--	--

Fonte: Elaboração própria.

O cumprimento dos critérios e exigências acima dispostos possibilita a emissão do CRP por decisão administrativa. Sem embargo, cumpre registrar a possibilidade de emissão do CRP por decisão judicial. Analisando o atual panorama dos 26 entes estaduais brasileiros e do Distrito Federal, verifica-se que apenas 11 estados possuem CRP administrativo, dos quais tão somente 6 sempre obtiveram a certificação nessa condição. São eles: Amazonas, Espírito Santo, Mato Grosso do Sul, Rio de Janeiro, Rondônia e Rio Grande do Sul. Todos os demais, possuem CRP judicial (Brasil, 2023h).

Alguns dos principais argumentados apresentados pelos entes para obtenção do CRP por decisão judicial³¹ residem (i) na não limitação do art. 7º da Lei nº 9.717, de 1998, à regulamentação de caráter geral sobre previdência social e (ii) no fato de o CRP não estar previsto em lei, sendo impostas obrigações e restrições a direitos subjetivos por meio de atos infralegais³². Nesse panorama, há diversos precedentes do Supremo Tribunal Federal (STF) no sentido de que (i) há extrapolação dos limites constitucionais da competência legislativa da União, ocasionando desequilíbrio na relação federativa e (ii) aceitar determinações de caráter punitivo a partir de normas infralegais, põe em risco o princípio constitucional da legalidade.

No cenário do longo e crescente processo de judicialização relativo ao conflito entre a competência da União para estabelecer normas gerais sobre o RPPS e a autonomia dos entes subnacionais, Nogueira (2023, p. 53-55, grifo nosso) pondera que, com a instituição do Conselho Nacional dos Regimes Próprios de Previdência Social (CNRPPS) e a participação direta dos entes subnacionais na formulação e deliberação de normas gerais, pode ser preservado e fortalecido o equilíbrio federativo:

Um aspecto importante a ser referido, ainda não considerado nas discussões sobre a constitucionalidade do CRP ocorridas nas ações que chegaram ao STF, é a instituição pelo Decreto nº 10.188/2019, do Conselho Nacional dos Regimes Próprios de Previdência Social (CNRPPS), cuja efetiva instalação se deu em março de 2020 e que até o final de 2022 realizou dez reuniões ordinárias e sete reuniões extraordinárias.

[...]

Portanto, pode-se afirmar que **desde a instituição do CNRPPS estabeleceu-se no modelo de governança pública nacional dos RPPS um arranjo institucional que assegura aos entes subnacionais um protagonismo na definição das normas gerais que irão pautar a atuação da União.** Dito de outro modo: as normas gerais aplicáveis ao regime de previdência dos servidores públicos, no âmbito da competência legislativa concorrente de que trata o art. 24 da Constituição, **embora continuem sendo materialmente estabelecidas pela União, passaram a contar com a participação direta dos entes subnacionais na sua formulação e deliberação, por meio de seus representantes no CNRPPS, desse modo preservando e fortalecendo o equilíbrio federativo.**

³¹ Vide Ações Cíveis Ordinárias nº 1.062, nº 2.490, nº 2.821, nº 2.829.

³² Atualmente, o Decreto nº 3.788, de 2001, e Portaria MTP nº 1.467, de 2022.

De todo modo, o posicionamento definitivo do STF deverá ser firmado no julgamento do Recurso Extraordinário nº 1.007.271, no qual foi reconhecida a repercussão geral o tema:

RECURSO EXTRAORDINÁRIO. REPERCUSSÃO GERAL. DIREITO FINANCEIRO. DIREITO PREVIDENCIÁRIO. COMPETÊNCIA LEGISLATIVA. UNIÃO. NORMAS GERAIS. DESCUMPRIMENTO DE NORMA PELOS DEMAIS ENTES FEDERADOS. CERTIFICADO DE REGULARIDADE PREVIDENCIÁRIA – CRP. LEI 9.717/1998. DECRETO 3.788/2001. PORTARIA MPS 204/2008 E ALTERAÇÕES.

1. A controvérsia em tela consiste na constitucionalidade dos arts. 7º e 9º da Lei 9.717/1998 e do Decreto 3.788/2001, que institui o Certificado de Regularidade Previdenciária, no aspecto em que estabelecem medidas restritivas ao ente federado que não cumpra as regras gerais para a organização e o funcionamento dos regimes próprios de previdência social dos servidores públicos.

2. A questão referente ao alcance da competência legislativa da União para dispor sobre normas gerais em matéria previdenciária, ainda que de natureza sancionatória, no que diz respeito ao descumprimento das normas da Lei 9.717/1998 pelos demais entes federados, possui repercussão geral.

3. Preliminar de repercussão geral reconhecida.

TEMA 968: Competência legislativa da União para dispor sobre normas gerais em matéria previdenciária no que diz respeito ao descumprimento da Lei 9.717/1998 e do Decreto 3.788/2001 pelos demais entes federados.

Nesse contexto, vale registrar que a Procuradoria-Geral da República se manifestou pelo provimento do referido recurso e pela constitucionalidade do CRP.

2.3.2 Relação CRP x *compliance*

A relação entre o CRP e o *compliance* pode ser observada, inicialmente, na finalidade de cada um desses instrumentos. De acordo com o MPS (Brasil, 2001c, p. 1), a finalidade do CRP é “servir de instrumento de controle para as situações de descumprimento dos critérios e exigências previstos na Lei n.º 9.717, de 27 de novembro de 1998”. Esse controle no enquadramento da prática de atos aos preceitos legais vem a ser um dos cerne do *compliance*. O *compliance* diz respeito à conformidade da conduta dos agentes de uma organização às normas legais, bem como aos padrões éticos e aos procedimentos administrativos (Viera e Barreto, 2019), tendo a finalidade precípua de evitar a prática de ilícitos (Mendes, 2018).

Da análise dos critérios e exigências para a emissão do CRP também é possível identificar a relação com alguns dos pilares do *compliance*. Nesse sentido, verifica-se que a exigência de que os dirigentes da unidade gestora do RPPS atendam a requisitos mínimos inerentes à integridade de sua conduta, formação, certificação e experiência, apresenta conexão com o pilar de comprometimento e apoio da alta administração, na medida em que tais exigências vêm ao encontro da aplicação de valores e condutas de boa governança, potencialmente capazes de fomentar a edificação de uma cultura *compliant*.

Ademais, a manutenção do CRP demanda o atendimento de critérios relacionados à auditoria, que abarcam (i) as aplicações financeiras de acordo com Resolução do CMN, (ii) o caráter contributivo, (iii) a distinção de contas bancárias para os recursos previdenciários, (iv) a consistência das informações dos demonstrativos previdenciários, (v) a consistência das informações da escrituração contábil, (vi) a existência de colegiado ou instância de decisão em que seja garantida a participação dos segurados, (vii) a unidade gestora e regime próprio únicos, (viii) a utilização dos recursos previdenciários, (ix) o encaminhamento de legislação à Subsecretaria dos Regimes Próprios de Previdência Social (SRPPS) e (x) o atendimento ao MPS em auditoria direta no prazo (Enap, 2019).

Esses critérios apresentam conexão com o pilar de *compliance* referente à auditoria e monitoramento, reforçando a relação entre o CRP e o *compliance*. Nesse diapasão, cumpre ponderar que, não obstante as devidas especificidades, tanto a auditoria externa realizada pelo MPS para análise referente à manutenção do CRP por uma unidade gestora de RPPS, quanto a auditoria de *compliance* realizada por uma organização, atuam frente a aspectos legais, financeiros e contábeis, no intuito identificar eventuais situações de inadimplemento.

2.4 PRÓ-GESTÃO RPPS

Atualmente, dos 5.598 entes federativos existentes no Brasil, entre União, Estados Distrito Federal e Municípios, apenas 2.146 contam com Regime Próprio de Previdência Social, de acordo com dados do MPS (Brasil, 2024c). Juntos, os RPPSs totalizam aproximadamente 10 milhões de segurados ativos (servidores) e beneficiários (aposentados e pensionistas) e recursos superiores a R\$ 259 bilhões, de acordo com informações do MPS (Brasil, 2024a).

Ainda que estejamos diante de uma minoria de entes, há de ser considerada a quantidade de vidas afetadas direta ou indiretamente pela gestão dos RPPSs, bem como o volume de recursos envolvidos. Logo, uma grande responsabilidade recai sobre aqueles que atuam nas unidades gestoras, especialmente no que tange à consecução dos desígnios de integridade e sustentabilidade.

Assim, com o objetivo incentivar os RPPSs a adotar melhores práticas de gestão, de modo a proporcionar maior controle dos seus ativos e passivos e mais transparência no relacionamento com os segurados e a sociedade, o MPS, instituiu e disciplina o Programa de Certificação Institucional e Modernização da Gestão dos Regimes Próprios de Previdência Social da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, denominado Pró-Gestão RPPS, por meio da Portaria MPS nº 185, de 14 de maio de 2015 (Brasil, 2018b). Nesse

panorama, o Pró-Gestão RPPS pode ser caracterizado como “[...] um importante instrumento de governança pública que contribui para melhoria da qualidade da gestão dos regimes próprios de previdência [...]” (Gomes *et. al.*, 2021).

Atualmente, 586 entes aderiram Pró-Gestão RPPS, sendo 21 Estados, o Distrito Federal e 564 municípios. No âmbito da Região Norte do Brasil, 6 estados aderiram ao programa, dos quais 5 foram certificados, sendo que, atualmente, somente 4 estados apresentam certificação válida, dentre eles o estado do Pará. No que diz respeito aos municípios nortistas, 29 aderiram ao programa, dos quais apenas 7 foram certificados, sendo que Marabá e Paragominas são os únicos municípios paraenses a integrarem este rol. Vale destacar, ainda, que Manaus, é o único ente da Região Norte a obter a certificação Nível IV do Pró-Gestão RPPS. Nesse panorama, vide Quadro 5:

Quadro 5 – Adesões e certificações no Pró-Gestão RPPS, na Região Norte do Brasil

	ENTE FEDERATIVO	UF	DATA DO TERMO DE ADESÃO	DATA DA CERTIFICAÇÃO INICIAL	NÍVEL INICIAL	DATA DA RENOVAÇÃO DA CERTIFICAÇÃO	NÍVEL ATUAL
ESTADOS	Gov. do Estado do Amapá	AP	21/11/2018	09/10/2019	II	VENCIDA	II
	Gov. do Estado do Amazonas	AM	11/03/2019	09/01/2020	II	19/08/2022	III
	Gov. do Estado do Pará	PA	26/04/2019	31/05/2022	II	-	II
	Gov. do Estado de Rondônia	RO	24/04/2018	14/05/2019	I	22/06/2022	IV
	Gov. do Estado de Roraima	RR	19/03/2020	-	-	-	-
	Gov. do Estado do Tocantins	TO	25/10/2019	14/06/2022	II	-	II
MUNICÍPIOS	Santana	AP	27/07/2023				
	Manaus	AM	23/04/2018	30/04/2019	III	28/10/2023	IV
	Abetetuba	PA	19/10/2021	-	-	-	-
	Ananindeua	PA	09/11/2020	-	-	-	-
	Belém	PA	01/04/2022	-	-	-	-
	Marabá	PA	14/05/2019	16/02/2023	I	-	I
	Paragominas	PA	22/02/2019	26/11/2020	I	-	I
	Ariquemes	RO	29/10/2019	-	-	-	-
	Cacaulândia	RO	26/01/2023	-	-	-	-
	Campo Novo de Rondônia	RO	25/11/2022	-	-	-	-
	Cajubim	RO	25/10/2023				
	Espigão do Oeste	RO	04/08/2020	-	-	-	-
	Governador Jorge Teixeira	RO	15/09/2022	-	-	-	-
	Guajará-Mirim	RO	25/03/2019	29/12/2020	I	-	I
	Jaru	RO	30/03/2023	-	-	-	-
	Ji-Paraná	RO	02/12/2022	-	-	-	-
	Machadinho D'Oeste	RO	23/11/2021	-	-	-	-
	Nova Brasilândia D'Oeste	RO	06/07/2023	21/07/2023	I	-	I
	Nova Mamoré	RO	14/11/2022	-	-	-	-
	Novo Horizonte do Oeste	RO	01/08/2022	-	-	-	-
	Ouro Preto do Oeste	RO	25/05/2023				
	Porto Velho	RO	10/01/2023	-	-	-	-
	Rolim de Moura	RO	06/06/2023	-	-	-	-
São Francisco do Guaporé	RO	25/05/2022	04/11/2022	I	-	I	
São Miguel do Guaporé	RO	09/02/2023	-	-	-	-	
Theobroma	RO	09/08/2022	-	-	-	-	
Vale do Anari	RO	12/08/2022	-	-	-	-	
Vilhena	RO	26/06/2019	-	-	-	-	
Boa Vista	RR	06/08/2020	18/10/2021	I	-	I	

Fonte: Elaboração própria, adaptado de MPS (2024b).

Cumpra-se destacar que, apesar do programa em comento ser instituído pelo governo federal, não se verifica a adesão da União, a qual, ainda não possui unidade gestora única, de modo que a gestão ainda ocorre de forma descentralizada em cerca de 200 órgãos, enquanto tramita o Projeto de Lei Complementar nº 189/2021, que pretende atribuir ao INSS a gestão única do RPPS da União.

A adesão ao Pró-Gestão RPPS tem caráter facultativo, sendo fundamental que as unidades gestoras interessadas realizem prévio estudo dos parâmetros de exigência do programa e diagnóstico situacional do RPPS a partir de uma visão sistêmica da organização, o que abrange avaliação de processos, recursos humanos e materiais. Assim, espera-se que, ao subscrever o termo de adesão ao programa e submeter ao MPS, por meio do Cadprev, os representantes da unidade gestora do RPPS tenham consciência quanto ao seu porte, grau de organização, disponibilidade de recursos e complexidade das medidas de adequação necessárias, uma vez que essas características definirão o nível de aderência mais adequado ao programa (Brasil, 2024a).

A avaliação quanto ao cumprimento das ações e requisitos do programa é realizada por meio de entidades certificadoras, devidamente credenciadas pelo MPS. Nesse contexto, vale mencionar que é de responsabilidade do ente federativo ou do RPPS o processo de escolha, contratação e pagamento da entidade certificadora, sendo vedada relação comercial de outra natureza com os RPPSs. Em que pese a ausência de vedação expressa quanto à relação comercial entre a entidade certificadora e os entes federativos, inferimos que, no liame relativo aos preceitos éticos e às limitações à subsistência comercial, seria prudente evitar que relação comercial de outra natureza entre a entidade certificadora e o ente contratante ou do qual integre a unidade gestora contratante, se assim for o caso.

A certificação, com validade de três anos, é concedida aos RPPSs que cumprem os requisitos de determinadas ações nas dimensões de Controles Internos, Governança Corporativa e Educação Previdenciária, de acordo com os níveis de aderência I, II, III ou IV.

2.4.1 Níveis de aderência

O fator determinante para o enquadramento do nível de aderência de uma unidade gestora ao Pró-Gestão RPPS é a quantidade e a complexidade das ações cumpridas. Desse modo, o Nível I é o mais simples e acessível, intensificando-se a criteriosidade até o Nível IV, que é o mais complexo e difícil de ser alcançado, demandando uma estrutura organizacional mais robusta da unidade gestora.

No total, são 24 ações distribuídas nas 3 dimensões do programa, sendo: 6 ações de Controle Interno, 16 ações de Governança Corporativa e 2 ações de Educação Previdenciária. Assim, é exigido o cumprimento de pelo menos 17 ações (70%) para certificação no Nível I, 19 ações (79%) para o Nível II, 21 ações (87%) para o Nível III, e 24 ações (100%) para o Nível IV. Sendo previsto que, a partir de ano de 2025, será acrescida a exigência de mais uma ação para os Níveis I, II e III.

Do total de ações a serem executadas, para certificação nos Níveis I, II e III, devem ser cumpridas ao menos 50% das ações de cada dimensão, ou seja, 3 ações de Controle Interno, 8 ações de Governança Corporativa e 1 ação de Educação Previdenciária. Nesse panorama, é importante ressaltar que algumas ações, tidas como essenciais para a melhoria da gestão dos RPPSs, são de cumprimento obrigatório para todos os níveis de certificação.

2.4.2 Dimensões: ações e requisitos

Tendo em vista a premissa basilar de modernização da gestão, o Pró-Gestão RPPS contempla, estrategicamente, três dimensões: Controles Internos, Governança Corporativa e Educação Previdenciária.

Essas dimensões não são analisadas de modo isolado, elas estão relacionadas de maneira sistêmica a dez grandes áreas de atuação que integram a macroestrutura de um Regime Próprio de Previdência Social, quais sejam: Administrativa, Arrecadação, Atendimento, Atuarial, Benefícios, Compensação Previdenciária, Financeira, Investimentos, Jurídica e Tecnologia da Informação.

Ademais, em cada uma dessas dimensões há um conjunto de ações objetivamente definidas, a serem cumpridas pelas diferentes áreas de atuação.

As 24 ações que integram o Pró-Gestão RPPS dizem respeito a diretrizes para implantação e modernização de boas práticas de gestão nas dimensões de Controles Internos, Governança Corporativa e Educação Previdenciária. Desse modo, de acordo com o nível de aderência pretendido, cada ação demandará o cumprimento de requisitos em maior quantidade e/ou grau de complexidade.

O âmbito do presente estudo se delimita na unidade gestora do Regime Próprio de Previdência Social do estado Pará, atualmente certificada no Nível II do Pró-Gestão RPPS. Assim, para consecução de análise aplicada do objeto de pesquisa, serão preliminarmente ponderadas todas as dimensões do programa, com especificação das ações que compõem cada uma delas e subsequente apresentação de quadro resumo com indicação dos respectivos

requisitos necessários para um dos níveis de certificação, conforme diretrizes estabelecidas no Manual do Pró-Gestão RPPS, em sua mais recente versão 3.5 (aprovada em dezembro de 2023, com vigência a partir de 17/01/2024). Dessa forma, pretende-se subsidiar posterior análise quanto ao atual panorama organizacional em relação a cada um dos níveis de certificação, com base em dados públicos.

Importante ponderar que a execução das ações do Pró-Gestão RPPS, bem como sua conseguinte efetividade, perpassa pelos pilares de *compliance* em uma relação de interconexão sistêmica. Nesse panorama, vale mencionar o papel de destaque conferido ao pilar de comprometimento e apoio da alta administração, que representa eixo fundamental para a concretização de todas as medidas necessárias à implementação do programa (Brasil, 2024a).

2.4.2.1 Controles Internos

De acordo com a delimitação estabelecida pelo MPS no Manual do Pró-Gestão RPPS, os controles internos podem ser definidos como um conjunto de políticas e procedimentos de uma organização para elevar a probabilidade atingir seus objetivos estratégicos, operacionais, de conformidade e de evidenciação (Brasil, 2024a). E, enquanto função administrativa, representam um sistema de informação e avaliação da organização, destinado à garantia do cumprimento das leis, regulamentos, normativos internos e diretrizes de planejamento (Brasil, 2024a).

Essa dimensão foca no aprimoramento do sistema de controle interno, com a finalidade de identificar, avaliar, controlar e monitorar os riscos mais relevantes para o RPPS, de modo que sejam mantidos dentro de patamares aceitáveis. Ademais, busca assegurar a conformidade dos procedimentos administrativos com padrões de ética, segurança e economia. Nesse sentido, destaca-se a importância das demonstrações contábeis e financeiras das unidades gestoras refletirem adequadamente suas operações.

As ações relacionadas à dimensão Controles Internos, elencadas no Quadro 6 abaixo, estão voltadas para a estruturação e padronização dos procedimentos administrativos, a profissionalização dos tomadores de decisões, o exercício da função administrativa do controle interno, bem como a garantia de integridade e acuracidade de dados. Dentre as seis ações dessa dimensão, vale registrar que é obrigatório o cumprimento das ações 1.4 e 1.6, abaixo descritas, para que, cumulativamente a outros critérios, seja obtida a certificação no Pró-Gestão RPPS.

Quadro 6 – Ações relacionadas à dimensão Controles Internos

1.1 - Mapeamento das Atividades das Áreas de Atuação do RPPS
1.2 - Manualização das Atividades das Áreas de Atuação do RPPS
1.3 - Certificação dos Dirigentes, Membros dos Conselhos Deliberativo e Fiscal, do Responsável pela Gestão das aplicações dos Recursos e Membros do Comitê de Investimentos
1.4 - Estrutura de Controle Interno
1.5 - Política de Segurança da Informação
1.6 - Gestão e Controle da Base de Dados Cadastrais dos Servidores Públicos, Aposentados e Pensionistas

Fonte: Brasil (2024a).

O Mapeamento das Atividades das Áreas de Atuação de um RPPS (administrativa, arrecadação, atendimento, atuarial, benefícios, compensação previdenciária, financeira, investimentos, jurídica e tecnologia da informação) apresenta-se como ferramenta gerencial que possibilita aos gestores, aos servidores públicos e à sociedade em geral conhecer e compreender os processos executados pela unidade gestora do RPPS, por meio da visualização de uma representação completa, precisa e detalhada das operações.

A Manualização, por sua vez, se refere à padronização sistemática das atividades de acordo com requisitos legais, normas técnicas ou de qualidade, com o objetivo de aprimorar os processos por meio do estabelecimento de modelos predefinidos de execução, desempenho, qualidade e reprodutividade dos processos.

No que concerne à Certificação dos Dirigentes e Membros dos Órgãos Colegiados, considerando que os RPPSs estaduais são classificados no grupo de Porte Especial do ISP-RPPS, o Pró-Gestão RPPS apresenta como requisito para todos os níveis de certificação que (i) os dirigentes do órgão ou unidade gestora do RPPS e a maioria dos demais diretores, (ii) a maioria dos membros titulares do conselho deliberativo, (iii) a maioria dos membros titulares do conselho fiscal, (iv) o responsável pela gestão das aplicações dos recursos e (v) a totalidade dos membros titulares do comitê de investimentos deverão possuir a certificação correspondente ao nível intermediário.

No entanto, observa-se a flexibilização dos prazos para a certificação dos dirigentes das unidades gestoras RPSS³³ e membros dos conselhos deliberativo e fiscal, que somente será exigível nos termos do Manual da Certificação Profissional³⁴ a partir de 31 de julho de 2024, conforme deliberado na 9ª Reunião Ordinária do Conselho Nacional dos Regimes Próprios de

³³ De acordo com o art. 2º, inciso VII, da Portaria MTP nº 1.467, de 2 de junho de 2022, dirigentes da unidade gestora são o “representante legal ou o detentor da autoridade mais elevada da unidade gestora do RPPS, e os demais integrantes do órgão ou instância superior de direção da unidade imediatamente a ele subordinados, correspondentes aos diretores no caso de diretoria executiva, ou aos cargos com funções de direção assemelhadas, em caso de outra denominação do órgão ou instância superior de direção”.

³⁴ Manual da Certificação Profissional dos Dirigentes da Unidade Gestora dos RPPS, Membros dos Conselhos Deliberativo e Fiscal, dos Responsáveis pela Gestão das Aplicações dos Recursos e Membros do Comitê de Investimento dos Regimes Próprios de Previdência Social da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios (versão 1.3), expedido pelo MPS (Brasil, 2024d).

Previdência Social (CNRPPS), de 9 de agosto de 2022. Até essa data, conforme estabelecido no art. 283 da Portaria MTP nº 1.467, de 2022, para cumprir os requisitos dos Níveis I, II, III e IV, será necessário apenas que o responsável pela gestão das aplicações dos recursos e a maioria dos membros do comitê de investimentos estejam certificados. Após essa data, a certificação dos dirigentes, membros dos conselhos deliberativo e fiscal, do responsável pela gestão das aplicações dos recursos e membros do comitê de investimentos será gradualmente exigida para a emissão do CRP, sendo que, a partir de então, o cumprimento dessa ação será avaliado com base na regularidade do critério correspondente do extrato previdenciário do respectivo RPPS.

Nesse contexto, não obstante se tratar de ação opcional para certificação no Pró-Gestão RPPS, cuja adesão é voluntária, vale mencionar que, desde 18 de junho de 2019, está em vigor o art. 8º-B, inciso II, da Lei nº 9.717, de 1998³⁵, o qual estabelece que “Os dirigentes de unidade gestora de regime próprio de previdência social deverão [...] possuir certificação e habilitação comprovadas, nos termos definidos em parâmetros gerais”.

Retomando as ações da dimensão Controles Internos, a Estrutura de Controle Interno se refere à função administrativa de controle interno do RPPS, com a finalidade de avaliar a legalidade, eficácia e eficiência dos atos de gestão, bem como o cumprimento de metas, programas e orçamentos, com emissão de relatório periódico com critérios a serem definidos pelo Conselho Deliberativo do RPPS.

A ação de Política de Segurança da Informação destina-se à redução de falhas, danos e prejuízos que possam comprometer os objetivos da instituição e materializa-se por meio da declaração formal de compromisso do RPPS com a proteção das informações sob sua guarda e da formalização das normas para a segurança, baseadas nos princípios de confiabilidade, integridade e disponibilidade.

A ação de Gestão e Controle da Base de Dados Cadastrais dos Servidores Públicos, Aposentados e Pensionistas, assim como a Estrutura de Controle Interno, é uma das ações obrigatórias da dimensão Controles Internos, para certificação em todos os níveis do Pró-Gestão RPPS. A atualização permanente da base de dados cadastrais possibilita o aprimoramento dos serviços prestados ao servidor público na esfera previdenciária, elevando a acuracidade das avaliações atuárias e contribuindo para a melhor organização e revisão dos planos de custeio e benefícios, o que favorece a busca pelo equilíbrio financeiro e atuarial, conforme ponderado pelo Tribunal de Contas do Estado da Paraíba (TCE-PB) (Paraíba, 2016). Para atendimento da

³⁵ Dispõe sobre regras gerais para a organização e o funcionamento dos regimes próprios de previdência social dos servidores públicos da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, dos militares dos Estados e do Distrito Federal e dá outras providências.

ação em comento, a base de dados cadastrais deve ser compatível com o Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas (eSocial) e enviada por meio dele juntamente com os dados funcionais e remuneratórios dos segurados e beneficiários do RPPS, considerando as informações constantes dos eventos de tabelas, periódicos e não periódicos.

2.4.2.2 Governança Corporativa

A governança corporativa se refere a um conjunto de processos, políticas e normas aplicados a uma organização, para consolidar boas práticas de gestão e assegurar a proteção dos interesses daqueles que com ela se relaciona, interna e externamente. Sobre o tema, Benedicto *et. al.* (2013, p. 298) leciona que no “Brasil, como no mundo, várias iniciativas conduzem à conformação com práticas de governança. [...] Várias iniciativas isoladas, mas não desarticuladas, também apontam para a aplicação dos princípios da governança [...]”.

No âmbito do Pró-Gestão RPPS, a dimensão Governança Corporativa abrange 16 ações listadas no Quadro 7 abaixo, que visam garantir o atingimento da missão institucional das unidades gestoras, por meio da preservação dos direitos dos segurados, da proteção dos interesses do ente federativo instituidor, da adequada gestão do patrimônio e da conformidade aos requisitos legais estabelecidos pelos órgãos de regulação e supervisão, com base nos princípios transparência, equidade, prestação de contas (*accountability*) e responsabilidade. Nesse contexto, apresentam-se como obrigatórias para todos os níveis de aderência ao Pró-Gestão RPPS as ações de Planejamento e Transparência.

Quadro 7 – Ações relacionadas à dimensão Governança Corporativa

2.1 - Relatório de Governança Corporativa
2.2 – Planejamento
2.3 - Relatório de Gestão Atuarial
2.4 - Código de Ética
2.5 - Políticas Previdenciárias de Saúde e Segurança do Servidor e Revisão de Aposentadoria por Incapacidade
2.6 - Política de Investimentos
2.7 - Comitê de Investimentos
2.8 – Transparência
2.9 - Definição de Limites de Alçadas
2.10 - Segregação das Atividades
2.11 – Ouvidoria
2.12 - Diretoria Executiva
2.13 - Conselho Fiscal
2.14 - Conselho Deliberativo
2.15 - Mandato, Representação e Recondução
2.16 - Gestão de Pessoas

Fonte: Brasil (2024a).

O Relatório de Governança Corporativa representa uma ferramenta de prestação de contas e transparência, e deverá ser submetido à apreciação e aprovação do Conselho Fiscal e Conselho Deliberativo, bem como periodicamente disponibilizado no site da unidade gestora do RPPS.

A ação de Planejamento deverá contemplar as ações a serem implementadas, metas para melhorias de cada processo, responsabilidades e prazos, bem como monitoramento qualitativo de seus resultados, devendo ser incorporada à rotina de gestão de unidade gestora do RPPS, com ampla divulgação de suas principais diretrizes e dos resultados de sua análise qualitativa.

O Relatório de Gestão Atuarial representa um instrumento de monitoramento dos resultados atuariais dos planos de custeio e de benefícios, e de gerenciamento do RPPS.

Já o Código de Ética, possibilita o conhecimento acerca dos valores cultivados pela instituição e a função que exerce na sociedade, por meio da definição de seus valores, missão e princípios, bem como publicação em seu site. O documento deve demonstrar o comprometimento da alta administração com uma atuação responsável, transparente e sustentável.

As Políticas Previdenciárias de Saúde e Segurança do Servidor e a Revisão de Aposentadoria por Incapacidade consistem em uma ação que se destina a mitigar os riscos inerentes ao ambiente de trabalho e as situações que podem contribuir com a incapacidade laborativa dos servidores, com observância aos controles e documentos obrigatórios para eventual concessão de aposentadoria por incapacidade permanente e aposentadoria especial por exposição a agentes nocivos.

A Política de Investimentos é um instrumento documental estratégico para subsidiar a sustentabilidade dos RPPS e a observância aos princípios de segurança, rentabilidade, solvência, liquidez, motivação, adequação à natureza de suas obrigações e transparência na aplicação dos recursos, e na avaliação de seus riscos. Suas diretrizes gerais estão previstas nos artigos 4º e 5º da Resolução CMN nº 4.963, de 25 de novembro de 2021, e seu conteúdo deve ser encaminhado anualmente ao MPS, por meio do Demonstrativo da Política de Investimentos (DPIN), bem como disponibilizado no site do RPPS.

Para fins do Pró-Gestão RPPS, são elencados como elementos mínimos da Política de Investimentos:

- a) Análise da conjuntura econômica, cenários e perspectivas do mercado financeiro; objetivos e diretrizes que orientam a gestão do fundo para o ano seguinte; cenários que pautam as projeções financeiras, tendo em vista os limites de enquadramento para aplicação por segmento e modalidade, definidos na Resolução CMN nº 4.963/2021.
- b) Definição das estratégias de alocação; resultados esperados das projeções

financeiras; limites mínimos e máximos de enquadramento e estratégias de investimento para cada segmento de aplicação financeira.

c) Gestão de investimentos, considerando sua estrutura, propostas de aprimoramento, critérios de credenciamento para escolha das instituições financeiras e dos produtos financeiros onde os recursos do RPPS serão aplicados (Brasil, 2024a).

Dando continuidade às ações da dimensão Governança Corporativa, o Comitê de Investimentos é o órgão colegiado do RPPS com atribuição específica participar do processo decisório de formulação e execução da Política de Investimentos, devendo se reunir com periodicidade mínima mensal, para deliberar sobre as alocações de recursos financeiros, apresentar os resultados financeiros e avaliar a conjuntura econômica e do desempenho da carteira de investimentos, com base no cenário macroeconômico, na evolução da execução do orçamento do RPPS, nos dados atualizados de fluxo de caixa e dos investimentos, com visão de curto e longo prazo, bem como nas propostas de investimentos e respectivas análises técnica, que deverão identificar e avaliar os riscos de cada proposta, incluídos os riscos de crédito, de mercado, de liquidez, operacional, jurídico e sistêmico. Ademais, o Comitê de Investimentos deverá observar os requisitos estabelecidos no art. 91 da Portaria MTP nº 1.467, de 2022.

A Transparência, tal como o Planejamento, é uma das ações obrigatórias da dimensão Governança Corporativa. A ação de Transparência deriva do princípio constitucional de publicidade e se fortalece nas diretrizes da Lei nº 12.527, de 2011 (Lei de Acesso à Informação). Esta ação se concretiza com políticas e procedimentos continuados e permanentes que viabilizem o fornecimento de informações aos interessados de acordo com critérios de acesso, uso e entendimento.

A Definição de Limites de Alçadas é a ação por meio da qual são fixados critérios e limites para as tomadas de decisões administrativas referentes a recursos orçamentários ou financeiros do RPPS, de forma a permitir que as responsabilidades sejam compartilhadas entre seus dirigentes. Ela deverá ser publicada no site do RPPS. Especificamente no que tange aos investimentos, a legislação do ente federativo³⁶ deverá delimitar a atuação do Conselho Deliberativo e do Comitê de Investimentos, estabelecendo limites de alçada para aprovação de alocações e desinvestimentos.

A Segregação das Atividades ou funções em diferentes setores ou agentes tem a finalidade de inibir a concentração de autoridade, mitigando o risco operacional e contribuindo tanto com a governança corporativa, quanto com os controles internos.

A Ouvidoria é um serviço para consultas, dúvidas, reclamações, denúncias, elogios e solicitações, possibilitando a comunicação permanente entre a instituição e os interessados,

³⁶ No âmbito do estado do Pará, vide Decreto nº 1.751, de 2005.

podendo ser implantada em parceria com o ente federativo ou pela própria unidade gestora do RPPS. Para adimplemento dessa ação deverão ser observados, a princípio, os seguintes requisitos gerais (para todos os níveis de aderência): (i) o Conselho Deliberativo deverá avaliar periodicamente os resultados da atuação da ouvidoria; (ii) os gestores deverão utilizar os relatórios por ela produzidos para aprimorar os serviços e a administração do RPPS, analisando as sugestões, elogios, críticas, reclamações e denúncias recebidas, e acolhendo aquelas que forem pertinentes; (iii) garantia de confidencialidade e sigilo dos registros; (iv) encaminhamento de demandas aos setores responsáveis e tomada de providências necessárias; (v) fornecimento das informações necessárias aos demandantes sobre suas solicitações; (vi) avaliação sobre o grau de satisfação dos segurados quanto ao atendimento; e (vii) acompanhamento das providências tomadas pelos gestores e os prazos para cumprimento.

A Diretoria Executiva deverá ser regulada por legislação local³⁷ e seus membros deverão, no mínimo, (i) não ter sofrido condenação criminal ou incidido em alguma das demais situações de inelegibilidade previstas no inciso I do caput do art. 1º da Lei Complementar nº 64, de 18 de maio de 1990, observados os critérios e prazos previstos na referida Lei Complementar; (ii) possuir certificação e habilitação comprovadas, nos termos definidos em parâmetros gerais; (iii) possuir comprovada experiência de, no mínimo, dois anos, conforme as especificidades de cada cargo ou função, no exercício de atividade nas áreas previdenciária, financeira, administrativa, contábil, jurídica, de fiscalização, atuarial ou de auditoria; e (iv) ter formação educacional de superior.

Os Conselhos Fiscal e Deliberativo deverão, obrigatoriamente, integrar a estrutura organizacional dos RPPS, reunindo-se periodicamente e com funcionamento disciplinado em norma local. O Conselho Fiscal é um órgão colegiado cuja principal atribuição concerne à fiscalização da gestão econômico-financeira do RPPS e a atuação ocorre com independência e autonomia em relação à Diretoria Executiva e ao Conselho Deliberativo.³⁸

O Conselho Deliberativo é um órgão superior de deliberação colegiada, cujas principais atribuições estão relacionadas à aprovação e acompanhamento de políticas e diretrizes estratégicas do RPPS.³⁹

³⁷ No RPPS do estado do Pará, a Diretoria Executiva (Direx) é regulamentada nos termos da Seção III, do Capítulo IV, do Decreto nº 1.751, de 2005.

³⁸ No RPPS do estado do Pará, o funcionamento do Conselho Fiscal está prescrito na Seção II do Capítulo V, do Decreto nº 1.751, de 30 de agosto de 2005, e na Resolução nº 001, de 9 de setembro de 2014, contemplando as atribuições mínimas exigidas pelo Pró-Gestão RPPS.

³⁹ No RPPS do estado do Pará, o Conselho Deliberativo é denominado Conselho Estadual de Previdência (CEP) e seu funcionamento está prescrito nos artigos 60-A, 61 a 69, e 74 a 77, da Lei Complementar nº 39, de 2002; no art. 4º do Decreto nº 1.751, de 2005; no Decreto nº 5.554, de 7 de outubro de 2002; e na Resolução nº 001, de 17 de março de 2009, contemplando as atribuições mínimas exigidas pelo Pró-Gestão RPPS.

No que tange ao processo referente ao Mandato, Representação e Recondução dos membros da Diretoria Executiva e dos Conselhos Fiscal e Deliberativo devem ser observadas as seguintes diretrizes em todos os níveis de aderência ao Pró-Gestão RPPS: (i) a legislação local deverá definir os prazos do mandato e da recondução, bem como as situações para substituição dos membros dos Conselhos Fiscal e Deliberativo; (ii) recomendação para que os mandatos dos membros dos Conselhos e Comitê de Investimentos não sejam coincidentes; (iii) caso a legislação local estabeleça eleição para escolha de membros da Diretoria Executiva, Conselho Deliberativo ou Conselho Fiscal, deverá ser assegurada ampla participação dos segurados e acesso às propostas de atuação dos candidatos; e (iv) o mandato dos conselheiros deverá ser de, preferencialmente, quatro anos.

O alcance do desempenho na ação de Gestão de Pessoas poderá variar de acordo com a definição do quadro de pessoal do RPPS, estabelecida na legislação local. Assim, a cada nível de certificação no Pró-Gestão RPPS é elevada a criteriosidade dos requisitos mínimos de composição do quadro de pessoal.

2.4.2.3 Educação Previdenciária

A dimensão Educação Previdenciária compreende um conjunto de ações de capacitação, qualificação, treinamento e formação específica, em duas diferentes perspectivas, apresentadas no Quadro 8, a seguir:

Quadro 8 – Ações relacionadas à dimensão Educação Previdenciária

3.1 – Plano de Ação de Capacitação
3.2 – Ações de Diálogo com os Segurados e a Sociedade

Fonte: Brasil (2024a).

Para os servidores, gestores, conselheiros e diferentes profissionais que se relacionam ou prestam serviços ao RPPS, o fomento de conhecimento se volta à compreensão do direito à previdência social e de seu papel como política pública, à gestão, governança e controles do RPPS nas suas mais diversas áreas de abrangência.

Para os segurados (servidores ativos) e beneficiários (aposentados e pensionistas), o conhecimento disseminado se relaciona à melhoria da qualidade de vida, como a promoção da saúde, prevenção de doenças, educação financeira, planejamento e transição para a aposentadoria, vida durante a aposentadoria e envelhecimento ativo.

Vale mencionar que, na esfera do Pró-Gestão RPPS, a educação previdenciária também abrange a divulgação de informações referentes aos resultados apresentados pela unidade

gestora para diversos os órgãos e entidades do ente federativo, instituições públicas e privadas, bem como para sociedade em geral.

O Plano de Ação de Capacitação deverá ser desenvolvido para os servidores que atuam na unidade gestora do RPPS, seus dirigentes e conselheiros. Enquanto, as ações de Diálogo com os Segurados e a Sociedade são de caráter obrigatório para todos os níveis de aderência ao Pró-Gestão RPPS.

2.4.2.4 Panorama geral para certificação no Pró-Gestão

Uma vez realizada a descrição detalhada das ações e requisitos para certificação no Pró-Gestão RPPS, em cada dimensão do programa, o Quadro 9 apresenta a respectiva síntese das ações e requisitos para a certificação do Pró-Gestão, por níveis de aderência:

Quadro 9 - Quadro resumo das ações de acordo com os níveis de aderência

(continua)

Dimensões	Ações e Requisitos	Nível I	Nível II	Nível III	Nível IV
CONTROLES INTERNOS	Mapeamento das Atividades das Áreas de Atuação do RPPS				
	Áreas do RPPS a serem mapeadas.	2 áreas: Benefícios (concessão e revisão de aposentadorias e pensões) e Arrecadação (cobrança de débitos de contribuições em atraso do ente federativo e dos servidores licenciados e cedidos).	4 áreas: As 2 áreas do Nível I e as áreas de Investimentos e Compensação Previdenciária.	6 áreas: As 4 áreas do Nível II e as áreas de Atendimento e Financeira.	As 6 áreas do Nível III e mais 2 processos de trabalho relevantes de 2 áreas distintas das demais (Administrativa, Atuária, Jurídica e Tecnologia da Informação).
	Manualização das Atividades das Áreas de Atuação do RPPS				
	Atividades mapeadas que devem ser manualizadas	2 áreas: Benefícios (concessão e revisão de aposentadorias e pensões) e Arrecadação (cobrança de débitos de contribuições em atraso do ente federativo e dos servidores licenciados e cedidos).	4 áreas: As 2 áreas e do Nível I e as áreas de Investimentos e Compensação Previdenciária.	6 áreas: As 4 áreas do Nível II e as áreas de Atendimento e Financeira.	As 6 áreas do Nível III e mais 2 processos de trabalho relevantes de 2 áreas distintas das demais (Administrativa, Atuária, Jurídica e Tecnologia da Informação).
Certificação dos Dirigentes, Membros dos Conselhos Deliberativo e Fiscal, do Responsável pela Gestão das aplicações dos Recursos e Membros do Comitê de Investimentos					
Certificação dos Dirigentes e Membros dos Órgãos Colegiados.	Os dirigentes do órgão ou unidade gestora do RPPS, e a maioria dos demais diretores, a maioria dos membros titulares do conselho deliberativo, a maioria dos membros titulares do conselho fiscal, o responsável pela gestão das aplicações dos recursos e a totalidade dos membros titulares do comitê de investimentos deverão possuir a certificação correspondente, nos níveis básico, intermediário ou avançado, conforme definido no item 3. do Manual da Certificação dos Dirigentes e Conselheiros, considerando o porte do RPPS e o volume de recursos.	Idem Nível I	Idem Nível I	Idem Nível I	Idem Nível I

(continuação)

Dimensões	Ações e Requisitos	Nível I	Nível II	Nível III	Nível IV
CONTROLES INTERNOS	Estrutura de Controle Interno				
	No ente federativo que atenda ao RPPS, com relatório semestral, e pelo menos 1 servidor da UG do RPPS capacitado em controle interno.	X			
	No ente federativo que atenda ao RPPS, com relatório semestral, e pelo menos 2 servidores da UG do RPPS capacitado em controle interno.		X		
	No RPPS ou dispor de pelos menos 1 servidor do sistema de controle interno do ente para atuar no RPPS, com relatório trimestral, com 3 servidores capacitados em controle interno, sendo 1 servidor da área de controle interno do RPPS, 1 membro do Comitê de Investimentos e 1 membro do Conselho Fiscal.			X	
	No RPPS ou dispor de pelos menos 2 servidores do sistema de controle interno do ente para atuar no RPPS, com atuação como agente de conformidade em pelos menos uma área de risco, com emissão de relatório trimestral, com pelo menos três servidores capacitados em controle interno, sendo 1 servidor da área de controle interno do RPPS, 1 membro do Comitê de Investimentos e 1 membro do Conselho Fiscal.				X
	Política de Segurança da Informação				
	Abranger todos os servidores e prestadores de serviços que acessem informações do RPPS.	X	X	X	X
	Indicar regras para uso dos recursos de TI (equipamentos, internet, e-mail). Definir procedimentos de contingência.		X	X	X
	Prover todas as informações de Gestão de Segurança da Informação (GSI). Prover ampla divulgação da política e normas de GSI. Promover ações de conscientização da GSI. Propor projetos e iniciativas relacionados à GSI. Elaborar e manter política de classificação da informação, com temporalidade para guarda.			X	X
	Manter Comitê de Segurança da Informação no âmbito do ente federativo ou RPPS, com revisão da Política de Segurança da Informação, no mínimo, a cada 4 anos.				X
	Definir procedimentos de auditoria e de recuperação de desastres.				X
	Gestão e Controle da Base de Dados Cadastrais dos Servidores Ativos, Aposentados e Pensionistas				
	Recenseamento de aposentados e pensionistas, com comparecimento mínimo de 80%.	A cada 5 anos	A cada 5 anos	A cada 5 anos	A cada 5 anos
	Recenseamento de servidores ativos, com comparecimento mínimo de 80%.	A cada 5 anos	A cada 5 anos	A cada 5 anos	A cada 5 anos
	Prova de Vida Anual para os aposentados e pensionistas ou utilização do SIRC.	X	X	X	X
	Envio dos eventos de tabelas do eSocial, salvo os eventos de SST (S-2210, S-220 e S-2240) para os segurados vinculados ao RPPS.	X	X	X	X
	Atualização Cadastral dos Servidores Ativos, no mínimo, a cada 3 anos.			X	X
Política de recenseamento.			X	X	
Política para digitalização e conversão de documentos em arquivos eletrônicos.				X	

(continuação)

Dimensões	Ações e Requisitos	Nível I	Nível II	Nível III	Nível IV
GOVERNANÇA CORPORATIVA	Relatório de Governança Corporativa				
	Elaboração e publicação de relatório, com conteúdo mínimo variável por Nível.	Anual	Anual	Semestral	Trimestral
	Planejamento				
	Plano de Ação Anual, com metas por área.	Gestão de ativos e passivos	Todas as áreas		
	Planejamento Estratégico para o período de 5 anos.			Com revisão anual	Com revisão anual, vínculo aos Planos Orçamentário e Plurianual
	Relatório de Gestão Atuarial				
	Elaboração do Relatório de Gestão Atuarial.	Comparativo 3 últimos exercícios	Comparativo 3 últimos exercícios	Comparativo 3 últimos exercícios e estudo técnico de aderência	Comparativo 3 últimos exercícios, estudo técnico de aderência e Plano de Trabalho Atuarial
	Código de Ética				
	Conhecimento pelos servidores, conselheiros e membros dos Comitês, fornecedores e prestadores de serviço.	X	X	X	X
	Elaboração do Código de Ética ou Código de Conduta da unidade gestora do RPPS.			X	X
	Promover ações de capacitação com servidores, segurados, conselheiros e membros dos comitês.			X	X
	Apresentar relatório de ocorrências tratadas no âmbito de Comitê de Ética, indicando necessidades e eventuais revisões e atualizações, bem como as ações realizadas na divulgação dos valores éticos.				X
	Políticas Previdenciárias de Saúde e Segurança do Servidor e Revisão de Aposentadoria por Incapacidade				
	Ações isoladas em saúde do servidor e revisão dos benefícios de aposentadoria por incapacidade permanente, sendo dispensada de revisão as situações específicas previstas em normas federais ou estabelecidas para os segurados do RGPS.	X	X	X	X
	Ações preparatórias em saúde do servidor.			X	X
	Serviço de perícia oficial em saúde na unidade gestora ou no ente federativo, com equipe multiprofissional e interdisciplinar				X
	Política de Investimentos				
	Elaboração de relatórios mensais e anuais de investimentos.	X	X	X	X
Cronograma mensal das atividades e relatórios semestrais de diligências.		X	X	X	
Utilização de metodologia que demonstre a compatibilidade do passivo com o ativo, principalmente do ALM.		X (RPPS com mais de R\$ 50 milhões)	X	X	
Criação de área específica para acompanhamento dos riscos.				X	

(continuação)

Dimensões	Ações e Requisitos	Nível I	Nível II	Nível III	Nível IV
GOVERNANÇA COOPERATIVA	Comitê de Investimentos				
	Membros vinculados ao ente federativo ou ao RPPS.	3	3	5	5, sendo a maioria segurados do RPPS
	Transparência				
	Acórdãos das decisões do Tribunal de Contas sobre as contas anuais do RPPS e o Parecer Prévio das contas de governo, caso o Órgão de Controle Externo emita dos dois.	X	X	X	X
	Atas dos órgãos colegiados na Internet.	X	X	X	X
	Avaliação atuarial anual.	X	X	X	X
	Certidões negativas de tributos.	X	X	X	X
	Código de ética.	X	X	X	X
	Cronograma das ações de educação previdenciária.	X	X	X	X
	Cronograma de reuniões dos conselhos deliberativo e fiscal e comitê na Internet.	X	X	X	X
	Demonstrações financeiras e contábeis: a divulgação das demonstrações deverá ser realizada por meio da Internet.	Trimestral	Trimestral	Trimestral	Mensal
	Informações concernentes a procedimentos licitatórios e contratos administrativo ou declaração de inexistência quando não realizado diretamente pela UG do RPPS.	X	X	X	X
	Link para acesso ao Cadprev, para consulta aos demonstrativos obrigatórios e extrato do CRP.	X	X	X	X
	Planejamento estratégico.			X	X
	Plano de ação anual.	X	X		
	Política de investimentos.	X	X	X	X
	Políticas e relatórios de controle interno.	Semestral	Semestral	Trimestral	Trimestral
	Regimento interno dos órgãos colegiados.	X	X	X	X
	Relação entidades credenciadas investimentos.	X	X	X	X
	Relatório de avaliação do passivo judicial ou declaração de inexistência quando não pago diretamente pela UG do RPPS.			X	X
	Relatórios mensais e anual de investimentos.	X	X	X	X
	Definição de Limites de Alçadas				
	Assinatura de 2 responsáveis nos atos de investimentos.	X	X		
	Assinatura de 2 responsáveis nos atos de gestão de ativos e passivos e atos que envolvam contratações e dispêndios de recursos, conforme limites definidos em ato normativo da unidade gestora do RPPS.			X	X
	Elaboração e divulgação de Relatório de atos de gestão de ativos e passivos que tenham ultrapassado o limite de alçada e referendado pelo Conselho Deliberativo.				X
	Segregação das Atividades				
	Segregação das atividades de habilitação e concessão de benefícios daquelas de implantação, manutenção e pagamento de benefícios.	X	X	X	X
Segregação das atividades de investimentos das administrativo-financeiras.			X	X	

(continuação)

Dimensões	Ações e Requisitos	Nível I	Nível II	Nível III	Nível IV
GOVERNANÇA CORPORATIVA	Ouvidoria				
	Canal no site.	X	X	X	X
	1 servidor no ente ou RPPS na função de Ouvidor.		X		
	1 servidor efetivo no ente ou RPPS na função de Ouvidor.			X	
	1 servidor efetivo no RPPS na função de Ouvidor com certificação.				X
	Diretoria Executiva				
	Formação em nível superior, comprovação relativos aos antecedentes pessoais e experiência de, no mínimo, 2 (dois) anos.	X	X	X	X
	Pelo menos 1 membro segurado do RPPS.		X	X	X
	Formação superior ou especialização em área compatível.			X	X
	Conselho Fiscal				
	Comprovação relativa aos antecedentes pessoais, ambos os conselhos.	X	X	X	X
	Representação dos segurados.	Mínimo 1 representante	Mínimo 1 representante	Paritária	Paritária
	Formação em nível superior dos membros.			Maioria	Todos
	Presidência exercida por representante dos segurados, com voto de qualidade.			X	X
	Elaboração, publicação e controle sobre a efetivação de plano de trabalho anual, estabelecendo os procedimentos, o cronograma de reuniões, o escopo a ser trabalhado e os resultados obtidos.			X	X
	Elaboração de relatório de controle interno que sintetize os trabalhos realizados e apresente as considerações que subsidiaram o Conselho Fiscal a apresentar seu parecer ao relatório de prestação de contas, no qual devem constar os itens ressaltados com as motivações, recomendações para melhoria e áreas analisadas.			X	X
	Conselho Deliberativo				
	Comprovação relativa aos antecedentes pessoais, ambos os conselhos.	X	X	X	X
	Representação dos segurados.	Mínimo 1 representante	Mínimo 1 representante	Paritária	Paritária
	Formação em nível superior dos membros.			Maioria	Todos
	Presidência exercida por representante dos segurados, com voto de qualidade.			X	X
	Elaboração, publicação e controle sobre a efetivação de plano de trabalho anual, estabelecendo os procedimentos, o cronograma de reuniões, o escopo a ser trabalhado e os resultados obtidos.			X	X
	Elaboração de relatório de prestação de contas do Conselho Deliberativo, com a síntese dos trabalhos realizados e demais considerações sobre suas atividades.			X	X
Mandato, Representação e Recondição					
Definição em norma legal dos procedimentos de composição da Diretoria Executiva e dos Conselhos.	X	X	X	X	
Mandato dos membros dos Conselhos, preferencialmente, com no mínimo 1 e máximo 4 anos, sendo de 4 anos.	X	X	X	X	
Definição de mandato para a Diretoria Executiva.			X	X	
Relatório de Governança Corporativa trimestral enviado aos representantes legais das entidades vinculadas ao RPPS.				X	

(conclusão)

Dimensões	Ações e Requisitos	Nível I	Nível II	Nível III	Nível IV
GOVERNANÇA COPORATIVA	Gestão de Pessoas				
	No mínimo 1 servidor efetivo com dedicação exclusiva à unidade gestora do RPPS, ainda que cedido.	X			
	Possuir quadro próprio de servidores, ocupado por servidores efetivos (pelo menos 1), comissionados ou cedidos.		X		
	Possuir quadro próprio de servidores da unidade gestora do RPPS, composto ao menos com 50% de servidores efetivos.			X	X
	Quadro de pessoal com, no mínimo, 1 servidor atuário que desempenhe atribuições relacionadas à gestão atuarial do RPPS ou RPPS que possua um contrato de prestação continuada cujo objeto seja de assessoria atuarial e 1 servidor com dedicação exclusiva na área de investimentos.				X
EDUCAÇÃO PREVIDENCIÁRIA	Plano de Ação de Capacitação				
	Formação básica em RPPS para servidores.	X	X	X	X
	Treinamento aos servidores que atuam na área de concessão de benefícios.	X	X	X	X
	Capacitação dos servidores que atuam na área de investimentos.		X	X	X
	Treinamento em gestão previdenciária para servidores.			X	X
	Programas de Educação Previdenciária.			X	X
	Preparação dos servidores e dirigentes para certificação individual de qualificação.				X
	Ações de Diálogo com os Segurados e a Sociedade				
	Cartilha previdenciária, informativos ou programas dirigidos aos segurados	X	X	X	X
	Audiência pública anual para divulgação do Relatório de Governança, dos resultados da Política de Investimentos e da Avaliação Atuarial.	X	X	X	X
	Seminários dirigidos aos segurados referentes a regras de acessos aos benefícios.			X	X
	Ações preparatórias para a aposentadoria com os segurados.			X	X
	Ações de pós-aposentadoria e envelhecimento ativo.			X	X
Ações de Educação Previdenciária integradas com os Poderes.				X	
Seminário dirigidos aos segurados, com conhecimentos básicos sobre finanças pessoais.				X	

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Brasil (2024a).

2.5 ÍNDICE DE SITUAÇÃO PREVIDENCIÁRIA

O Índice de Situação Previdenciária dos Regimes Próprios de Previdência Social (ISP-RPPS) foi criado com os objetivos de: (i) promover a visibilidade da situação do sistema de previdência dos servidores públicos; (ii) fornecer critérios objetivos de comparabilidade entre os RPPS; (iii) possibilitar o controle social; e (iv) incentivar a melhoria da gestão previdenciária.

Ele foi instituído pela Portaria MF nº 1, de 3 de janeiro de 2017, que acrescentou dispositivos ao art. 30 da Portaria MPS nº 402, de 10 de dezembro de 2008, prevendo como uma das competências da então Secretaria de Políticas da Previdência Social (SPS) a divulgação de ISP-RPPS calculado com base nas informações e dados constantes de registros do Cadprev, com composição, metodologia de aferição e periodicidade a serem divulgadas na internet.

Nesse sentido, a primeira regulamentação ocorreu por meio da Portaria SPREV nº 10, de 08 de setembro de 2017, que aprovou a primeira composição, metodologia de aferição e periodicidade do ISP-RPPS na forma da Nota Técnica SEI nº 01/2017/CODAE/CGACI/SRPPS/SPREV/MF, de 6 de setembro de 2017. Em seu formato inicial, o ISP-RPPS considerava 19 subíndices/indicadores classificados em 3 grandes grupos de informações: conformidade⁴⁰, equilíbrio⁴¹ e transparência⁴².

Ao analisar o ISP-RPPS em seu formato inicial, Giovanini, Conceição e Almeida (2022, p. 474) ponderaram que, apesar da extensão da literatura sobre RPPS no Brasil, “não foram encontrados estudos realizados com a finalidade de avaliar se a classificação realizada pela Secretaria da Previdência, baseada nos termos conformidade, equilíbrio e transparência é eficiente ou se existe outra classificação mais adequada”. Sendo assim, os autores analisaram diferentes características apresentadas pelos RPPS dos municípios brasileiros, por meio de ferramentas estatísticas (análise fatorial e análise de *cluster*), para identificar o modo como os indicadores de capacidade de gestão e performance estão inter-relacionados com os indicadores de equilíbrio e transparência. Dentre os resultados obtidos, cumpre-nos destacar que foi

⁴⁰ Subíndices do grupo conformidade: (i) aplicações financeiras de acordo com Resolução do CMN; (ii) caráter contributivo; (iii) cobertura exclusiva a servidores efetivos; (iv) concessão de benefícios não distintos do RGPS - previsão legal; (v) equilíbrio financeiro e atuarial; (vi) escrituração de acordo com plano de contas; (vii) existência de colegiado ou instância de decisão em que seja garantida a participação dos segurados; (viii) inclusão de parcelas remuneratórias temporárias; (iv) regras de concessão, cálculo e reajustamento de benefícios; e (x) utilização dos recursos previdenciários.

⁴¹ Subíndices do grupo equilíbrio: (i) comprometimento Atuarial da RCL; (ii) endividamento previdenciário; (iii) relação ativos / (aposentados + pensionistas); (iv) solvência atuarial; e (v) solvência financeira.

⁴² Indicadores do grupo transparência: (i) envio de todos os DIPR até o bimestre anterior; (ii) envio do DRAA do ano, com a situação "documentos digitalizados enviados"; (iii) envio de todos os DAIR até o mês anterior; e (iv) envio do DPIN do próprio ano.

demonstrado que o comportamento dos RPPS pode ser corretamente capturado pela divisão conformidade-equilíbrio-transparência, restando constatada a eficiência da classificação adotada no formato inicial do ISP-RPPS, no campo analisado (Giovanini; Conceição; Almeida, 2022).

Com o advento da Portaria MF nº 464, de 19 de novembro de 2018 e da Instrução Normativa SPREV nº 01, de 23 de agosto de 2019, o ISP-RPPS passou a incorporar o perfil de risco atuarial, utilizando a classificação obtida do Programa Pró-Gestão RPPS. O ISP-RPPS também foi reformulado com o advento da Portaria SPREV nº 14.762, de 19 de junho de 2020, que passou a estabelecer, de forma expressa e detalhada, os critérios de composição, metodologia de aferição e periodicidade do ISP-RPPS. Na nova configuração estabelecida pela derradeira portaria, o índice em questão passou a considerar apenas seis indicadores classificados em três grandes grupos: gestão e transparência⁴³, situação financeira⁴⁴ e situação atuarial⁴⁵.

Atualmente, o ISP-RPPS está regulamentado pela Portaria MTP nº 1.467, de 2022, na qual foram consolidados atos normativos editados pelo então Ministério do Trabalho e Previdência, relativos aos parâmetros, diretrizes e critérios de organização e funcionamento dos RPPSs, consoante art. 9º, inciso II, da Lei nº 9.717, de 1998. Nesse contexto, importante ressaltar que a Portaria MTP nº 1.467, de 2022, não revogou a Portaria SPREV nº 14.762, de 2020, a qual continua norteando conceitos, critérios de composição, metodologia de cálculo e periodicidade do ISP-RPPS.

Não foram identificados estudos científicos destinados a avaliar se o atual formato do ISP-RPPS – baseado em indicadores de gestão e transparência, situação financeira e situação atuarial – representa a classificação mais adequada, tal como se verificou em relação aos indicadores anteriormente estabelecidos.

Embora as fórmulas inerentes a cada um dos indicadores parciais que compõem o ISP-RPPS não sejam o objeto central desta pesquisa, cumpre-nos traçar breves noções preliminares sobre eles, a fim de possibilitar a compreensão acerca da situação do RPPS/PA, bem como subsidiar posterior correlação entre ISP-RPPA e os elementos do *compliance*.

No grupo de gestão e previdência verifica-se que: (i) o indicador de regularidade diz respeito à conformidade dos entes federativos com o cumprimento dos critérios exigidos para a emissão do CRP; (ii) o indicador de envio de informações se refere ao grau de transparência

⁴³ Indicadores do grupo gestão e transparência: regularidade, envio de informações e modernização da gestão.

⁴⁴ Indicadores do grupo situação financeira: suficiência financeira e acumulação de recursos.

⁴⁵ Indicador do grupo situação atuarial: cobertura dos compromissos previdenciários.

dos entes federativos em relação ao envio das informações de seu RPPS, por meio do Cadprev e do Sistema de Informações Contábeis e Fiscais do Setor Público de Previdência Social (Siconfi); e (iii) o indicador de modernização da gestão leva em conta as certificações obtidas no Programa Pró-Gestão RPPS para identificar os RPPSs que adotaram as melhores práticas de gestão previdenciária (Brasil, 2023i).

No grupo situação financeira observa-se que: (i) o indicador de suficiência financeira avalia o grau de cobertura das despesas do RPPS pelas receitas do regime; e o (ii) indicador de acumulação de recursos avalia a capacidade do RPPS de acumular recursos para o pagamento de benefícios previdenciários, por meio da verificação de ganho ou perda, comparando os saldos do Demonstrativo de Aplicações e Investimentos dos Recursos (DAIR) do final do ano base com o ano imediatamente anterior (Brasil, 2023i).

Já a situação atuarial é mensurada por meio do indicador de cobertura dos compromissos previdenciários, que avalia a solvência do plano de benefícios (Brasil, 2023i).

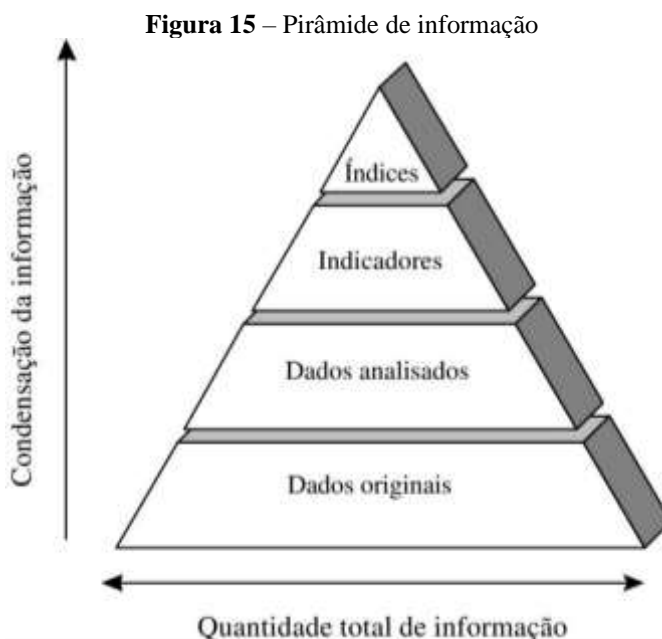
A classificação final do ISP-RPPS é determinada com base na análise e combinação dos indicadores de cada grupo. Cada indicador parcial é mensurado por meio de fórmula preestabelecida, que resulta em uma nota e conseguinte classificação em “A”, “B” ou “C”, de modo que é atribuída ao RPPS a classificação: (i) “C” quando os resultados do indicador se situarem até o primeiro tercil, ou seja, entre a parcela correspondente a um terço dos resultados e constituída por aqueles com menor valor do indicador; (ii) “B” quando ficarem compreendidos na segunda parte, cujos resultados são superiores aos da primeira parte e inferiores aos da terceira; e (iii) “A” quando ficarem na terceira parte dos dados dos indicadores do grupo ou do subgrupo, correspondente aos maiores indicadores do grupo ou subgrupo. Assim, a partir da combinação das classificações parciais é atribuída a classificação final em “A”, “B”, “C” ou “D”, sendo “A” a classificação mais elevada e “D” a classificação mais baixa.

2.5.1 Relevância dos indicadores na gestão pública sistêmica

Cumprir registrar que, a princípio, o ISP-RPPS significava Indicador de Situação Previdenciária dos Regimes Próprios de Previdência Social. Sua nomenclatura foi alterada para Índice de Situação Previdenciária dos Regimes Próprios de Previdência Social, “pois tecnicamente um índice é o produto/resultado de uma cesta de indicadores” (Brasil, 2023i, p. 7), como é o caso em questão.

Nesse contexto, Ramos (1997, p. 4) nos ensina que “Os indicadores e os índices são projectados para simplificar a informação sobre fenómenos complexos de modo a melhorar a

comunicação”. Assim, podem ser percebidos como o topo de uma pirâmide em que a base apresenta a informação original não tratada, conforme Figura 15:



Fonte: Ramos (1997), adaptado de Gouzee *et al.* (1995) e Braat (1991).

De acordo com Deponti, Eckert e Azambuja (2002, p. 45), o indicador pode ser entendido como “um instrumento que permite mensurar as modificações nas características de um sistema” e deve:

- ser significativo para a avaliação do sistema;
- ter validade, objetividade e consistência;
- ter coerência e ser sensível a mudanças no tempo e no sistema;
- ser centrado em aspectos práticos e claros, fácil de entender e que contribua para a participação da população local no processo de mensuração;
- permitir enfoque integrador, ou seja, fornecer informações condensadas sobre vários aspectos do sistema;
- ser de fácil mensuração, baseado em informações facilmente disponíveis e de baixo custo;
- permitir ampla participação dos atores envolvidos na sua definição;
- permitir a relação com outros indicadores, facilitando a interação entre eles.

Impende mencionar o crescente interesse na utilização de indicadores no âmbito da administração pública, o que supostamente está relacionado às pressões por um governo mais eficaz, eficiente, efetivo e transparente aos cidadãos, como observado por Santos e Selig (2014). E, para que esse controle social possa ser efetivamente exercido, os resultados da gestão pública precisam, não apenas ser demonstrados pela contabilidade pública, mas ser claramente passíveis de análise e interpretação pelos cidadãos. Neste sentido, os índices de desempenho e os indicadores sociais podem servir para avaliar as políticas públicas, conforme asseverado por Silva, Silva e Borges (2015).

Sob tal perspectiva, Jannuzzi (2016) percebe políticas e programas públicos como sistemas complexos que precisam de informação, estudos e diagnósticos detalhados para cumprir com seus objetivos específicos e contribuir para a efetividade social da ação pública, sendo este o papel dos indicadores, que se valem da combinação plural de metodologias para uma avaliação sistêmica.

A produção de indicadores que levem em conta a complexidade sistêmica da gestão pública é fundamental para que políticas e programas públicos sejam implementados da melhor forma possível. Nesse contexto, Jannuzzi (2016) avalia a necessidade de avaliações sistêmicas, de modo que o julgamento de mérito de políticas e programas públicos sejam pautados não apenas no critério-meio de eficiência econômica, como também nos critérios-fim de bem-estar, equidade e coesão social, os quais legitimam a ação estatal, além de refletir os valores republicanos previstos na Constituição da República Federativa do Brasil, de 1988.

2.5.2 Relação ISP-RPPS x *compliance*

Embora ainda pouco explorada em âmbito acadêmico, a relação entre o ISP-RPPS e o *compliance* pode ser observada por meio de aspectos de conformidade, controles internos, comprometimento e apoio da alta administração, transparência, auditoria e monitoramento, conforme abaixo delineado.

O *compliance* previdenciário implica na unidade gestora de previdência estar em constante observância e cumprimento a leis e regulamentos relacionados a contribuições, benefícios, investimentos, orçamentos, finanças, gestão, entre outros. Nesse aspecto, o ISP-RPPS é aferido por meio de indicadores que são influenciados por diversas dessas normas legais e regulatórias que regem os RPPSs, de modo que a não conformidade pode impactar negativamente em seu resultado.

A existência de controles internos efetivos, integrando de modo estrutural os objetivos, componentes e níveis organizacionais em prol da garantia da conformidade, reforça a estrutura do *compliance*. Esses controles internos convergem com a mitigação de riscos e conseguinte equilíbrio do ISP-RPPS. Nesse sentido, quando os controles internos estão alinhados ao comprometimento e apoio da alta administração, reforça-se a comprovação de que o que foi instituído está sendo observado, concretizado, propagado e inserido, ou seja, está sendo efetivado (Gazoni, 2019).

Quanto à transparência, Souza (2023) avalia que a efetividade de um programa de *compliance*, com atendimento das reais expectativas sociais, demanda observância dos

princípios da publicidade e da transparência, com base nos quais se deve agir com clareza e presteza, assegurando a quantidade e qualidade das informações divulgadas, não adiantando divulgar informações falsas, fora de contexto ou tardias. Paris (2023), destaca, ainda, que a elevação da transparência no âmbito das organizações representa um dos objetivos do *compliance*. Nessa linha, a classificação dos indicadores que compõem o ISP-RPPS leva em conta os alicerces de transparência relativos às informações enviadas pelo RPPS por meio do Cadprev e do Siconfi.

A importância da transparência no setor público é sopesada, inclusive, pela Ifac (2001, p. 15, tradução nossa, grifo nosso):

Os órgãos de administração das entidades do setor público precisam assumir um compromisso explícito com a abertura e a transparência em todas as atividades da entidade, sujeito apenas à necessidade de preservar a confidencialidade nas circunstâncias específicas em que seja adequado e apropriado fazê-lo.⁴⁶

A transparência também se mostra essencial para a efetividade das ações de auditoria e monitoramento, as quais robustecem o *compliance* na medida em que possibilitam a identificação de áreas de não conformidade para conseguinte definição de melhorias na gestão. Nesse sentido, a realização de auditoria e monitoramento contínuo apresenta potencial para elevação na classificação do ISP-RPPS.

⁴⁶ “Governing bodies of public sector entities need to make an explicit commitment to openness and transparency in all of the activities of the entity, subject only to the need to preserve confidentiality in those specific circumstances where it is proper and appropriate to do so.”

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para melhor compreensão dos fundamentos metodológicos aplicados ao presente estudo, é de grande valor a preliminar exposição a respeito da ampla concepção de pesquisa científica. Nesse sentido, apresentamos o detalhado conceito estabelecido por Gastão (2007, p. 16):

A pesquisa científica é um conjunto de ações metodicamente organizadas, baseadas em procedimentos racionais e sistemáticos, que faz uso de métodos, técnicas e instrumentos apropriados, realizada com o objetivo de solucionar um problema de cunho doutrinário, administrativo ou de instrução e relatada por meio de um discurso escrito autêntico, coerente, portanto ausente de contradições, lógico, agradável de ler e de ver, gramaticalmente impecável e absolutamente conforme as normas técnicas brasileiras em vigor.

Dito isto, no plano metodológico foi, inicialmente, realizado um levantamento bibliográfico para subsidiar o embasamento teórico necessário à realização do trabalho, abrangendo as matérias de gestão pública previdenciária sob o prisma da Teoria Geral dos Sistemas Sociais, *compliance*, CRP, Pró-Gestão RPPS e ISP-RPPS. Em seguida, foram coletados e analisados dados e documentos concernentes a atos e normas relacionados às ações adotadas por uma unidade gestora de RPPS, em compatibilização com parâmetros estabelecidos para o alcance dos atuais resultados alçados em relação ao CRP, Pró-Gestão RPPS, ISP-RPPS. A pesquisa documental ocorreu por meio de técnicas de consulta de documentos públicos, observação direta da pesquisadora que atua como servidora pública em autarquia previdenciária há mais de doze anos, bem como por conversas informais.

O método da presente pesquisa é caracterizado como estudo de caso no âmbito do RPPS do estado Pará. Nesse contexto, vale mencionar que Robert Yin (2015, p. 17-18), ao tratar do estudo de caso como método de pesquisa, o define como uma “investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo (o “caso”) em profundidade e em seu contexto de mundo real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto puderem não ser claramente evidentes” e compreende um método abrangente, “cobrindo a lógica do projeto, as técnicas de coleta de dados e abordagens específicas à análise de dados”.

Inferimos que o estudo de caso se mostra a ferramenta mais adequada para o alcance do objetivo desta pesquisa, na medida em que possibilita o enfrentamento aprofundado de questões práticas, com o devido embasamento teórico aliado à análise técnica do conteúdo de documentos oficiais.

A pesquisa apresenta abordagem qualitativa, que busca compreender o comportamento da gestão pública no contexto de pretensão de reconhecida integridade no RPPS. Segundo

Maria Minayo (2014, p. 22-23), as metodologias de pesquisa qualitativa “são aquelas capazes de incorporar a questão do significado e da intencionalidade como inerentes aos atos, às relações, e às estruturas sociais, sendo essas últimas tomadas tanto no seu advento quanto na sua transformação, como construções humanas significativas”. Segundo a autora, o método qualitativo “se aplica ao estudo da história, das relações, das representações, das crenças, das percepções e das opiniões, produtos das interpretações que os humanos fazem a respeito de como vivem, constroem seus artefatos e a si mesmos, sentem e pensam” (Minayo, 2014, p. 57).

Quanto à natureza, trata-se de pesquisa aplicada, que, de acordo com Gastão (2007, p. 17) “tem por objetivo a produção de conhecimentos que tenham aplicação prática e dirigidos à solução de problemas reais específicos, envolvendo verdades e interesses locais”. Desse modo, este estudo visa produzir conhecimento de forma a contribuir com a reflexão e o desenvolvimento do posicionamento crítico de dirigentes e servidores de unidades gestoras de RPPS, de agentes políticos e da sociedade como um todo, para que possam atuar em prol da integridade essencial à sustentabilidade do sistema previdenciário. Se faz necessário ter em vista, portanto, que em cenário contrário, em que a integridade reste comprometida, causando desequilíbrio financeiro e atuarial de um RPPS, a cobertura dos benefícios previdenciários passa a depender de aportes mensais a serem suportados pelos recursos orçamentários do Tesouro do respectivo ente, repercutindo em impacto negativo para toda a sociedade, na medida em que poderiam ser utilizados em outras áreas de maior interesse local. Ou, ainda, no pior panorama, a insolvência dos benefícios previdenciários pode resultar em escalonada ameaça a economia local.

O caráter da pesquisa é exploratório, buscando proporcionar uma visão geral acerca da integração de instrumentos de *compliance* em uma unidade gestora de RPPS, aprofundando conceitos preliminares, tornando o tema mais claro e construindo abordagens para a condução do estudo por meio de uma visão sistêmica, interdisciplinar e complexa.

3.1 CAMPO DE PESQUISA

O RPPS/PA abrange servidores públicos titulares de cargos efetivos dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, servidores efetivos e membros do Ministério Público e dos Tribunais de Contas, magistrados, servidores estatutários estáveis, bem como respectivos aposentados e pensionistas. Conforme se infere de dados fornecidos pelo MPS (Brasil, 2023e), o RPPS/PA apresenta o maior número de segurados dentre os entes que integram a região amazônica brasileira. Diante de tal relevância, esta pesquisa tem seu campo espacial delimitado

na organização pública responsável por realizar a gestão do referido regime, o IGEPPS/PA. Nesse campo, será analisada a aplicação dos critérios estabelecidos por três dos principais parâmetros de conformidade no âmbito de RPPSs em cenário nacional – o CRP, o Pró-Gestão RPPS e o ISP-RRPS –, a fim de observar as interconexões com instrumentos de *compliance* e, por conseguinte, integrá-los.

Dentre as principais incumbências do IGEPPS/PA destaca-se a execução, coordenação e supervisão dos procedimentos operacionais de concessão de benefícios, execução das ações referentes à inscrição e ao cadastro de segurados e beneficiários, processamento da concessão e o pagamento de benefícios previdenciários, acompanhamento e controle do Plano de Custeio Previdenciário, e gerenciamento do Finanprev e do Funprev, tudo aliado à missão de realizar uma gestão sustentável e transparente.⁴⁷

No ano de 2022, o Finanprev contava com 99.059 segurados, sendo 59.527 servidores ativos, 31.209 aposentados e 8.323 pensionistas. Por sua vez, o Funprev contava com 6.982 segurados, sendo 6.915 servidores ativos, 2 aposentados e 65 pensionistas, conforme apresentado no Quadro 10:

Quadro 10 - Distribuição de servidores ativos e beneficiários, por fundo do RPPS/PA no de 2022

	SERVIDORES ATIVOS		APOSENTADOS		PENSIONISTAS	
	Finanprev	Funprev	Finanprev	Funprev	Finanprev	Funprev
Quantidade	59.527	6.915	31.209	2	8.323	65
Idade média atual (anos)	51,4	34,9	70,8	43,5	64,4	29,7
Salário/Benefício (R\$)	7.668,86	8.035,78	8.239,64	5.063,05	5.487,20	5.125,95

Fonte: Elaboração própria, adaptado de IGEPPS/PA (2023b).

A análise atuarial do Finanprev realizada em 2023 revelou um déficit substancial, expondo a inadequação do custeio atual para cumprir com as respectivas obrigações previdenciárias. Esse déficit, avaliado em R\$ 81.207.207.704,86, surge como a diferença entre as reservas matemáticas totais (R\$ 81.812.004.332,26) e o valor do patrimônio líquido existente em dezembro de 2022 (R\$ 604.796.627,40). Em contrapartida, a análise atuarial do Funprev realizada em 2023 revela um quadro de superávit, evidenciando a suficiência do custeio atual em relação às obrigações previdenciárias assumidas. O Funprev apresenta um superávit de R\$ 4.122.497.004,97, em relação à geração atual de servidores civis.

De modo geral, tais dados revelam preocupação com o déficit presente no Finanprev e o volume de recursos que o RPPS/PA gere no Funprev, o que ressalta a responsabilidade que o

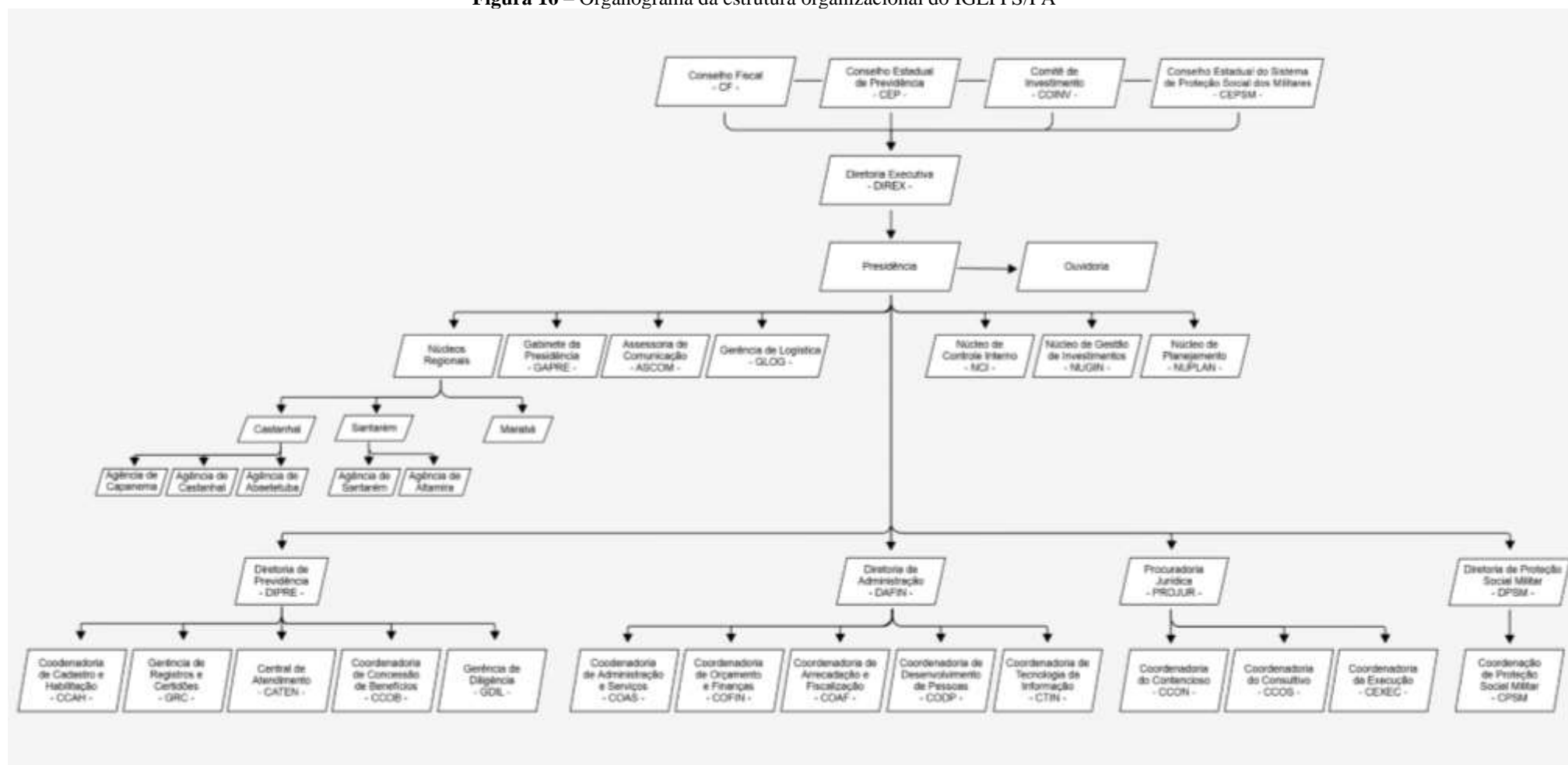
⁴⁷ O IGEPPS/PA também gerencia o Fundo do Sistema de Proteção Social dos Militares do Estado do Pará, conforme estabelecido no art. 23, inciso V, da Lei Complementar nº 148, de 2021, que não é objeto da presente pesquisa por não ter natureza previdenciária.

IGEPPS/PA assume frente aos seus segurados. Diante desse panorama, considera-se de suma importância análise sistêmica da situação organizacional do IGEPPS/PA, para a devida análise acerca da aplicação de *compliance* na gestão previdenciária.

Nesse sentido, destaca-se que a busca pela valorização da previdência social dos servidores públicos necessita, primordialmente, do aprimoramento da gestão dos RPPSs. No entanto, reconhece-se que essa melhoria isolada não é suficiente para eliminar as preocupações quanto aos potenciais riscos que podem comprometer a garantia de pagamento de benefícios previdenciários nas situações de idade avançada, incapacidade laboral ou óbito dos segurados. É pertinente que a gestão dos RPPSs gere resultados efetivos às demandas da sociedade. Sendo assim, destaca-se a necessidade do emprego de uma perspectiva sistêmica à complexidade do sistema previdenciário, integrando diversas áreas de conhecimento de maneira interdisciplinar.

Por fim, apresenta-se na Figura 16 a estrutura organizacional do IGEPPS/PA, para melhor percepção quanto à forma e funcionamento dessa unidade gestora de RPPS e posterior compreensão das alusões setoriais contidas no produto desta pesquisa:

Figura 16 – Organograma da estrutura organizacional do IGEPPS/PA



Fonte: IGEPPS/PA – Estrutura Organizacional.

3.2 TÉCNICAS DE ANÁLISE PARA CADA OBJETIVO ESPECÍFICO

Posto isso, cumpre-nos descrever os procedimentos metodológicos, estratégias e técnicas a serem aplicadas, na prática, para consecução dos objetivos deste estudo, cujo resultado será integrado de forma sistêmica.

a) Identificar como a integração dos instrumentos de *compliance* pode corroborar com a gestão do Regime Próprio de Previdência Social do estado do Pará, a partir de referencial teórico orientado pela perspectiva sistêmica

O levantamento bibliográfico referente à evolução do pensamento administrativo até culminar na abordagem sistêmica subsidia a compreensão de um recorte da trajetória que demonstra a adequabilidade da Teoria Geral dos Sistemas Sociais ao campo da gestão pública, notadamente no que se relaciona aos RPPSs, foco deste estudo.

Assim, torna-se plausível apontar as contribuições potenciais da integração dos instrumentos de *compliance* para o aprimoramento da gestão do RPPS, por meio da observação direta da pesquisadora, levando-se em conta as concepções extraídas da teoria luhmanniana quanto aos termos “observar” e “observador”, bem como a complexidade inerente à pluralidade de operações do sistema previdenciário e a interdisciplinaridade das áreas de conhecimento da estrutura contemplada como conjunto integrado.

b) Avaliar os critérios estabelecidos no CPR, Pró-Gestão RPPS e ISP-RPPS, em correlação com os pilares do *compliance* e a situação organizacional do IGEPPS/PA

Para o atendimento deste objetivo utilizou-se o levantamento bibliográfico relativo ao *compliance*, para construção de arcabouço teórico e conseguinte delimitação quando aos pilares de *compliance* adotados par fins deste estudo, considerando tênues divergências doutrinárias sobre a matéria. Ademais, para atender tal objetivo, foi realizada pesquisa de documentos públicos disponibilizados pelo MPS, bem como dados do Cadprev e do IGEPPS/PA, para verificar a situação organizacional do IGEPPS/PA em relação aos critérios estabelecidos no CPR, Pró-Gestão RPPS e ISP-RPPS e analisar a estrutura e os critérios de cada ferramenta, em correlação com o *compliance*.

Quanto ao CRP, destaca-se que os dados referentes ao RPPS/PA, foram coletados no site do Cadprev, onde é possível visualizar de forma direta o tipo de certificação obtida pelo estado do Pará, em cada período.

Quanto ao Pró-Gestão RPPS, destaca-se que foram apreciadas suas 3 dimensões (Controle Interno, Governança Corporativa e Educação Previdenciária) para verificar, dentre os requisitos exigidos para cada uma das 24 ações do programa nos 4 níveis de aderência, quais são atualmente cumpridos IGEPPS/PA. Apresentamos a seguir o *checklist* utilizado nesta pesquisa, com as dimensões e respectivas ações, para posterior indicação de cumprimento ou não dos requisitos referentes a cada nível.

Quadro 11 – Checklist das ações do Pró-Gestão RPPS cumpridas pelo IGEPPS/PA, por níveis de aderência

DIMENSÕES	AÇÕES	NÍVEL I	NÍVEL II	NÍVEL III	NÍVEL IV
Controle Interno	Mapeamento das Atividades das Áreas de Atuação do RPPS				
	Manualização das Atividades das Áreas de Atuação do RPPS				
	Certificação dos Dirigentes, Membros dos Conselhos Deliberativo e Fiscal, do Responsável pela Gestão das aplicações dos Recursos e Membros do Comitê de Investimentos				
	Estrutura de Controle Interno				
	Política de Segurança da Informação				
	Gestão e Controle da Base de Dados Cadastrais dos Servidores Públicos, Aposentados e Pensionistas				
Governança Corporativa	Relatório de Governança Corporativa				
	Planejamento				
	Relatório de Gestão Atuarial				
	Código de Ética				
	Políticas Previdenciárias de Saúde e Segurança do Servidor e Revisão de Aposentadoria por Incapacidade				
	Política de Investimentos				
	Comitê de Investimentos				
	Transparência				
	Definição de Limites de Alçadas				
	Segregação das Atividades				
	Ouvidoria				
	Diretoria Executiva				
	Conselho Fiscal				
	Conselho Deliberativo				
Mandato, Representação e Recondução					
Gestão de Pessoas					
Educação Previdenciária	Plano de Ação de Capacitação				
	Ações de Diálogo com os Segurados e a Sociedade				

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Brasil (2024a).

Para a verificação das ações do Pró-Gestão RPPS pelo IGEPPS/PA, foi utilizada pesquisa exploratória no site institucional, onde foram acessadas políticas, relatórios, entre outros documentos.

Quantos às informações do ISP-RPPS referente ao estado do Pará, registra-se que foram extraídas dos Relatórios Finais do Índice de Situação Previdenciária dos anos de 2020 a 2023, disponibilizados no site do MPS.

Assim, foi verificada da situação organizacional do IGEPPS/PA quanto aos critérios estabelecidos no CPR, Pró-Gestão RPPS e ISP-RPPS em correlação dos respectivos resultados com os pilares do *compliance*.

c) Propor um diagnóstico, com diretrizes, objetivos, estratégias e metas que a administração pública pode seguir para oportuna implementação e manutenção de um programa de *compliance*, organizado de maneira sistêmica e em um documento único, integrando os principais parâmetros do CPR, Pró-Gestão RPPS e ISP-RPPS

Para atendimento do objetivo final deste estudo será elaborado um plano de *compliance*, com a consolidação sistêmica das diretrizes, objetivos, metas e estratégias para subsidiar oportuna implementação e manutenção de um programa de *compliance*, com a finalidade de prevenir, detectar e tratar de forma contínua a ocorrência de práticas de corrupção, fraudes, irregularidades, bem como desvios éticos e de conduta, cabendo à alta gestão a sua apreciação. O documento terá o intuito integrar os elementos de *compliance* correlatos aos critérios do CRP, Pró-Gestão e ISP-RPPS, de forma particularizada ao panorama da unidade gestora do RPPS/PA.

4 ANÁLISES E RESULTADOS

Este estudo se baseia em elementos da Teoria Geral dos Sistemas Sociais para abordar a gestão pública previdenciária, notadamente no que tange à realização de *compliance* em uma unidade gestora de RPPS. Assim, uma vez produzido referencial que integra teoria sistêmica, gestão pública, previdência social, *compliance*, CRP, Pró-Gestão RPPS e ISP-RPPS, passaremos à verificação da situação organizacional do IGEPPS/PA, para subsequentes apontamentos quanto às possíveis contribuições da realização de *compliance* na gestão do RPPS/PA. Por fim, apresentaremos proposta de integração dos instrumentos de *compliance* em um plano que considera a complexidade sistêmica e as especificidades do RPPS/PA.

4.1 SITUAÇÃO ORGANIZACIONAL

A análise quanto à situação organizacional do IGEPPS/PA será realizada com base em dados públicos concernentes a instrumentos de aferição da conformidade do RPPS, relacionados ao CRP, Pró-Gestão RPPS e ISP-RPPS, bem como de observação direta do funcionamento do RPPS/PA, conforme abaixo exposto.

4.1.1 Análise referente ao CRP

Na análise quanto ao cumprimento dos critérios e exigências para emissão do CRP, pelo RPPS/PA, dois aspectos merecem destaque: a gestão previdenciária única e a organização baseada em normas gerais de atuária.

Desde o advento da Emenda Constitucional nº 41, de 2003, a Constituição Federal, de 1988, veda a existência de mais de um RPPS para os servidores titulares de cargos efetivos, e mais de uma unidade gestora do respectivo regime em cada ente estatal. Mesmo com alteração conferida pela Emenda Constitucional nº 103, de 2019, o cerne de tal vedação foi mantido:

~~§ 20. Fica vedada a existência de mais de um regime próprio de previdência social para os servidores titulares de cargos efetivos, e de mais de uma unidade gestora do respectivo regime em cada ente estatal, ressalvado o disposto no art. 142, § 3º, X. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 41, 19.12.2003)~~

§ 20. É vedada a existência de mais de um regime próprio de previdência social e de mais de um órgão ou entidade gestora desse regime em cada ente federativo, abrangidos todos os poderes, órgãos e entidades autárquicas e fundacionais, que serão responsáveis pelo seu financiamento, observados os critérios, os parâmetros e a natureza jurídica definidos na lei complementar de que trata o § 22. (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 103, de 2019) (Brasil, 2023b).

Verifica-se no texto constitucional acima transcrito duas vedações: (i) mais de um RPPS e (ii) mais de um órgão ou unidade gestora desse RPPS no ente federativo. Nesse contexto, o RPPS/PA instituído pela Lei Complementar nº 39, de 2002, apresenta, a devida abrangência, nos termos de seu art. 1º, de modo a assegurar o cumprimento da primeira vedação:

~~Art. 1º Esta Lei Complementar institui o Regime de Previdência dos servidores do Estado do Pará, englobando os Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário; autarquias e fundações estaduais; o Ministério Público Estadual; o Ministério Público junto aos Tribunais de Contas do Estado e dos Municípios; os Tribunais de Contas do Estado e dos Municípios; os Magistrados; os Conselheiros dos Tribunais de Contas do Estado e dos Municípios; os Membros do Ministério Público Estadual; os Membros do Ministério Público junto aos Tribunais de Contas do Estado e dos Municípios; os aposentados, os militares ativos ou da reserva remunerada e os reformados; objetivando assegurar o gozo dos benefícios nela previstos, a serem custeados pelo Estado e pelos segurados em atividade.~~

~~Art. 1º Esta Lei Complementar institui o Regime de Previdência dos Militares e Servidores do Estado do Pará, englobando os Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, as autarquias, inclusive as de regime especial, e fundações estaduais, o Ministério Público Estadual, os Ministérios Públicos junto aos Tribunais de Contas do Estado e dos Municípios, os Tribunais de Contas do Estado e dos Municípios, os magistrados, os Conselheiros dos Tribunais de Contas do Estado e dos Municípios, os membros do Ministério Público Estadual, os membros do Ministério Público junto aos Tribunais de Contas do Estado e dos Municípios, os aposentados, os militares ativos ou da reserva remunerada e os reformados, objetivando assegurar o gozo dos benefícios nela previstos, mediante a contribuição do Estado, dos militares ativos, dos servidores públicos ativos e inativos e dos pensionistas, observados os critérios que preservem o equilíbrio financeiro e atuarial, e os demais critérios estabelecidos nesta Lei Complementar. (Redação dada pela Lei Complementar nº 49, de 21 de janeiro de 2005)~~

Art. 1º Esta Lei Complementar institui o Regime de Previdência dos Servidores do Estado do Pará, englobando os Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, as autarquias, inclusive as de regime especial, e fundações estaduais, o Ministério Público Estadual, os Ministérios Públicos junto aos Tribunais de Contas do Estado e dos Municípios, os Tribunais de Contas do Estado e dos Municípios, os magistrados, os Conselheiros dos Tribunais de Contas do Estado e dos Municípios, os membros do Ministério Público Estadual, os membros do Ministério Público junto aos Tribunais de Contas do Estado e dos Municípios e os aposentados, objetivando assegurar o gozo dos benefícios nela previstos, mediante a contribuição do Estado, dos servidores públicos ativos e inativos e dos beneficiários de pensão militar, observados os critérios que preservem o equilíbrio financeiro e atuarial, e os demais critérios estabelecidos nesta Lei Complementar. (Redação dada pela Lei Complementar nº 142, de 16 de dezembro de 2021) (Pará, 2021d).

Em relação à segunda vedação, referente à mais de um órgão ou unidade gestora de previdência no ente, verifica-se que (i) a Lei Complementar nº 39, de 2002, a princípio, atribuiu ao então Ipasep a gestão única; (ii) com o advento da Lei Complementar nº 44, de 2003, foi criado o Igeprev/PA com a atribuição de gestão dos benefícios previdenciários inicialmente limitada aos servidores do Poder Executivo e militares, sendo estabelecido que a gestão dos benefício previdenciários dos membros e servidores dos Poderes Judiciário e Legislativo, Ministério Público Estadual, Ministério Público junto aos Tribunais de Contas do Estado e dos Municípios e dos Tribunais de Contas do Estado e dos Municípios caberia aos órgãos

competentes de cada qual, em patente divergência às diretrizes constitucionais acima transcritas; (iii) com o advento da Lei Complementar nº 128, de 2020, foi estabelecido o prazo de um ano para a transferência da gestão de todos os benefícios previdenciários ao Igeprev/PA, o que não foi integralmente cumprido até o momento:

~~Art. 60. Cabe ao Instituto de Previdência e Assistência dos Servidores do Estado do Pará – IPASEP, em relação aos servidores do Poder Executivo e militares do Estado, a gestão dos benefícios previdenciários de que trata a presente Lei, sob a orientação superior do Conselho Estadual de Previdência, tendo por incumbência:~~

~~Art. 60. Fica criado o Instituto de Gestão Previdenciária do Estado do Pará – IGEPREV, autarquia estadual, com sede e foro na Capital do Estado do Pará, vinculada à Secretaria Especial de Estado de Gestão, dotada de personalidade jurídica de direito público, patrimônio e receitas próprios, gestão administrativa, técnica, patrimonial e financeira descentralizadas. (Redação dada pela Lei Complementar nº 44, de 23 de janeiro de 2003)~~

~~Art. 60. Fica criado o Instituto de Gestão Previdenciária do Estado do Pará – IGEPREV, autarquia estadual, com sede e foro na Capital do Estado do Pará, vinculada à Secretaria de Estado de Planejamento e Administração, dotada de personalidade jurídica de direito público, patrimônio e receitas próprios, gestão administrativa, técnica, patrimonial e financeira descentralizadas. (Redação dada pela Lei Complementar nº 128, de 13 de janeiro de 2020)~~

~~Art. 60-A. Cabe ao IGEPREV, em relação aos servidores do Poder Executivo e militares do Estado, a gestão dos benefícios previdenciários de que trata a presente Lei, sob a orientação superior do Conselho Estadual de Previdência, tendo por incumbência: (Incluído pela Lei Complementar nº 44, de 23 de janeiro de 2003)~~

~~Art. 60-A. Cabe ao IGEPREV a gestão dos benefícios previdenciários de que trata a presente Lei Complementar, sob a orientação superior do Conselho Estadual de Previdência, tendo por incumbência: (Redação dada pela Lei Complementar nº 49, de 21 de janeiro de 2005)~~

~~(...)~~

~~§ 3º A gestão dos benefícios previdenciários de que trata a presente Lei, no que concerne aos membros e servidores do Poder Judiciário, servidores do Poder Legislativo, membros e servidores do Ministério Público Estadual, do Ministério Público junto aos Tribunais de Contas do Estado e dos Municípios e dos Tribunais de Contas do Estado e dos Municípios, caberá, respectivamente, aos órgãos competentes de cada qual. (Incluído pela Lei Complementar nº 44, de 23 de janeiro de 2003)~~

~~§ 3º A gestão dos benefícios previdenciários de que trata a presente Lei, no que concerne aos membros e servidores do Poder Judiciário, servidores do Poder Legislativo, membros e servidores do Ministério Público Estadual, do Ministério Público junto aos Tribunais de Contas do Estado e dos Municípios e dos Tribunais de Contas do Estado e dos Municípios, deverá, no prazo de um ano, ser transferida ao IGEPREV. (Redação dada pela Lei Complementar nº 128, de 13 de janeiro de 2020) (Pará, 2021d).~~

Vale mencionar que a Portaria MTP nº 1.467, de 2022, prevê a possibilidade de gerenciamento direto ou indireto da unidade gestora, mediante a observância de critérios pré-determinados nos parágrafos de seu art. 71. Contudo, o IGEPREV/PA, antigo Igeprev/PA, realiza tão somente a gestão dos benefícios previdenciários do Poder Executivo, das pensões por morte dos Poderes Legislativo e Judiciário, e dos benefícios de proteção social militares. Ou seja, até o momento, não realiza o gerenciamento direto ou indireto dos benefícios de aposentadoria dos Poderes Legislativo e Judiciário e dos benefícios previdenciários Ministério Público Estadual,

Ministério Público junto aos Tribunais de Contas do Estado e dos Municípios e dos Tribunais de Contas do Estado e dos Municípios.

Cumprе ressaltar que a gestão dos benefícios previdenciários consiste no respectivo gerenciamento de concessão, pagamento e manutenção, o que não se confunde com a gestão do Fundo Financeiro de Previdência do Estado do Pará (Finanprev) e Fundo Previdenciário do Estado do Pará (Funprev). A gestão dos mencionados fundos é realizada pelo IGEPPS/PA, abrangendo segurados dos três Poderes.

Quanto à organização baseada em normas gerais de atuária⁴⁸, cumprе registrar algumas normas inerentes à segregação de massas no RPPS/PA e seus reflexos no CRP. Primariamente, vale mencionar que, em decorrência da falta de prévia autorização do MPS para a revisão da segregação de massas entre o Finanprev e o Funprev, estabelecida por meio da Lei Complementar nº 112, de 28 de dezembro de 2016, foi expedida a Notificação de Irregularidade nº 49514/2017, pondo em risco a renovação do CRP do estado do Pará, o que deu ensejo à Ação Cível Originária nº 3.081. Na referida ação, que não debateu a legalidade ou não do sistema previdenciário do estado do Pará, mas sim a impossibilidade do estabelecimento de restrições para emissão do CRP, pela União, o STF decidiu que a União deveria se abster de inscrever o estado do Pará no cadastro de inadimplentes do Cadprev e emitir o CRP.

Já a Lei Complementar nº 115, de 17 de julho de 2017, que estabeleceu a permissão de transferência dos rendimentos do Funprev para o Finanprev, deu ensejo à Notificação nº 05.4986.05/2019, por meio da qual o MPS determinou que o estado do Pará adotasse providências para a revogação da citada norma ou mesmo a suspensão de sua aplicação, sob pena de não renovação do CRP. Por conseguinte, foi interposta a Ação Cível Originária nº 3.337, na qual o STF determinou que a União deveria se abster de restringir a emissão do CRP ao estado do Pará, sendo registrada na referida decisão a irrelevância do exame quanto à regularidade da permissão de transferência dos rendimentos do Funprev para Finanprev, por suposta violação ao inciso III do art. 1º da Lei nº 9.717, de 1998, considerando que o tema não comportava valoração naquela via processual.

Observa-se, ainda, a ocorrência de alteração legislativa semelhante às acima descritas com o advento da Lei Complementar nº 125, de 30 de dezembro de 2019, que estabeleceu nova segregação de massas entre os fundos já existentes no RPPS/PA, além da previsão de utilização de rendimentos do Funprev para pagamento de benefícios previdenciários do Finanprev.

Conforme dados do Cadprev (Brasil, 2024e), o RPPS/PA teve seu primeiro CRP emitido

⁴⁸ Vide Seção XII do Capítulo IV da Portaria MTP nº 1.467, de 2022.

em 4 de fevereiro de 2002 e a certificação continuou a ser periodicamente emitida, por via administrativa, até 2 de julho de 2020. Desde 29 de dezembro de 2020, o CRP do Governo do Estado do Pará vem sendo emitido em decorrência de decisão judicial (Brasil, 2024e). Nesse contexto, impende ressaltar que as circunstâncias que deram causa às demandas judiciais acima mencionadas estão relacionadas à falta de prévia autorização do MPS para a segregação de massas entre o Finanprev e o Funprev e a utilização de rendimentos de um fundo para o outro, sem menção ao não atendimento, na prática, do critério relativo à unidade gestora única de previdência no ente.

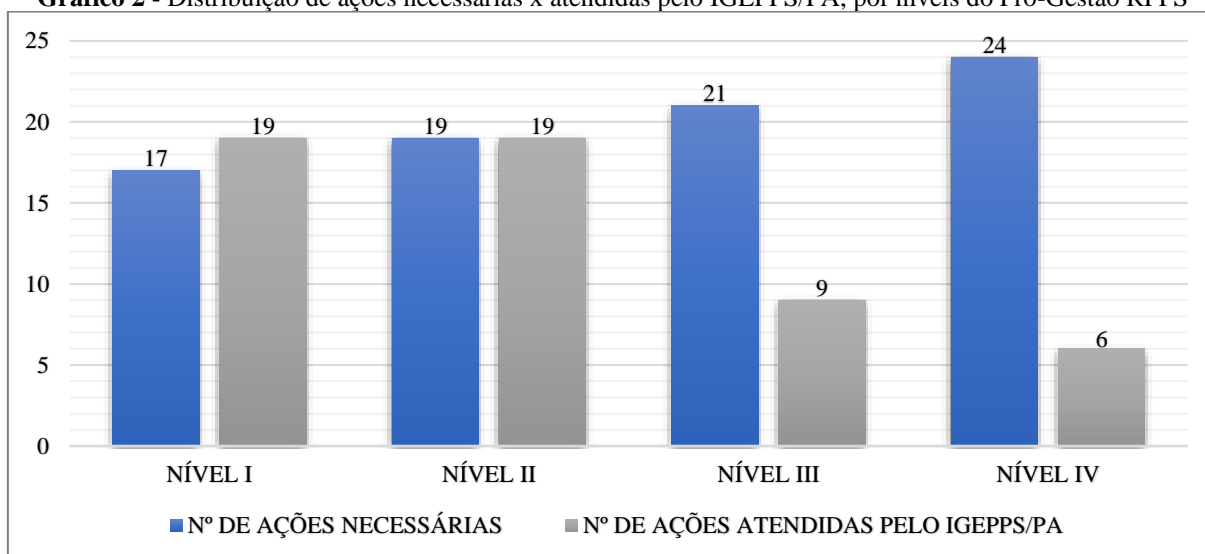
4.1.2 Análise referente ao Pró-Gestão RPPS

No que diz respeito à análise do Pró-Gestão RPPS, o estado do Pará detém certificação Nível II, o que representa o cumprimento de pelo menos 19 das 24 ações do programa. A certificação foi obtida em 31 de maio de 2022, tendo validade de 3 anos.

O Núcleo de Controle Interno (NCI) do IGEPPS/PA vem realizando o acompanhamento periódico referente às não conformidades e melhorias recomendadas no Relatório de Auditoria de Certificação do Programa Pró-Gestão RPPS, conforme relatórios setoriais (IGEPPS/PA, 2024a). Assim, cumpre-nos analisar o atual panorama da unidade gestora em relação ao cumprimento das ações e requisitos inerentes ao Nível II, assim como o que resta pendente para obtenção de certificação mais elevada, a fim de possibilitar uma ampla perspectiva da situação organizacional.

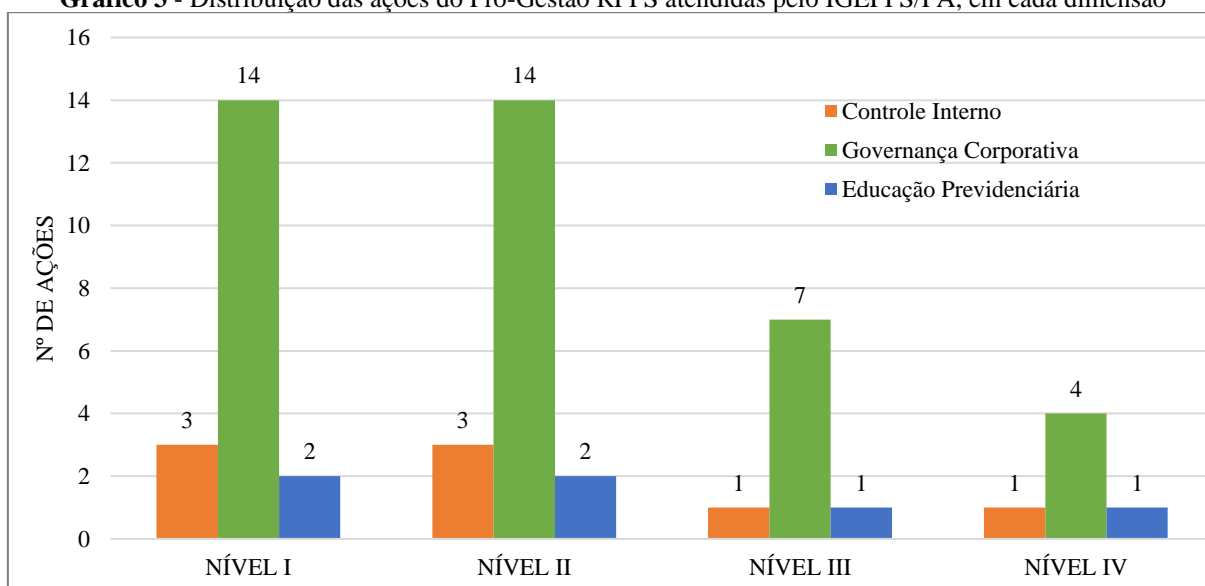
Nesse contexto, importante registrar que, à época da adesão do RPPS/PA ao programa em comento, estava recém aprovada a versão 2.0 do Manual do Pró-Gestão RPPS (com vigência iniciada em 6 de maio de 2019); à época da obtenção da certificação, estava em vigor a versão 3.3 do Manual do Pró-Gestão RPPS (com vigência iniciada em 2 de março de 2022) e, no momento, está em vigor a versão 3.5 (em vigência desde 17 de janeiro de 2024). Os aludidos documentos apresentam diferenças relativas às ações e requisitos a serem cumpridos a cada nível de certificação. Logo, destacamos que a presente análise tem como referência a derradeira norma e está estruturada de acordo com as dimensões do Pró-Gestão RPPS.

Atualmente, o IGEPPS/PA atende 19 das 24 ações exigidas pelo Pró-Gestão RPPS para certificação nos Níveis I e II, o que demonstra um nível de conformidade satisfatório para esses níveis. No entanto, sua conformidade diminui significativamente quando se trata do número de ações necessárias para certificação nos Níveis III e IV, conforme indicado no Gráfico 2:

Gráfico 2 - Distribuição de ações necessárias x atendidas pelo IGEPPS/PA, por níveis do Pró-Gestão RPPS

Fonte: Elaboração própria.

Além dos percentuais mínimos de ações a serem atingidas para certificação em cada nível do Pró-Gestão RPPS⁴⁹, o Manual do Pró-Gestão RPPS estabelece a necessidade de serem atingidas pelo menos 50% das ações em cada uma das dimensões para certificação nos Níveis I, II e III, o que representa o mínimo de três ações em Controle Interno, oito ações em Governança Corporativa e uma ação em Educação Previdenciária. Esse critério enfatiza a pertinência de que a avaliação quanto à aderência ao programa seja realizada por dimensão. Sendo assim, o Gráfico 3 apresenta a distribuição das ações atendidas pelo IGEPPS/PA, em cada dimensão do Pró-Gestão RPPS:

Gráfico 3 - Distribuição das ações do Pró-Gestão RPPS atendidas pelo IGEPPS/PA, em cada dimensão

Fonte: Elaboração própria.

⁴⁹ É exigido o cumprimento pelo menos 17 ações (70%) para certificação no Nível I, 19 ações (79%) para o Nível II, 21 ações (87%) para o Nível III, e 24 ações (100%) para o Nível IV.

Observa-se que o IGEPPS/PA cumpre três das seis ações totais estabelecidas para a dimensão Controle Interno do Pró-Gestão RPPS, nos Níveis I e II, de modo que consegue atingir o mínimo de 50% dos requisitos estipulados. Em contrapartida, apenas uma ação de Controle Interno é atendida dentre aquelas estabelecidas para os Níveis III e IV, representando aproximadamente 17% das ações necessárias para a certificação nessa dimensão, o que revela um panorama insatisfatório.

Na dimensão Governança Corporativa, o IGEPPS/PA atinge 14 das 16 ações previstas para os Níveis I e II do Pró-Gestão RPPS, o que representa aproximadamente 88% de conformidade com os requisitos especificados. Entretanto, nos Níveis III e IV são atendidas apenas sete e quatro ações, respectivamente, o que equivale a cerca de 38% e 31% de conformidade. Em suma, os resultados evidenciam um desempenho sólido do IGEPPS/PA em termos de Governança Corporativa nos níveis mais básicos do Pró-Gestão RPPS, alcançando uma alta taxa de aderência às ações necessárias para a certificação. No entanto, quando se trata dos Níveis III e IV, há uma queda significativa no cumprimento das diretrizes do programa.

Em relação à dimensão Educação Previdenciária, verifica-se que o IGEPPS/PA satisfaz 100% as ações estabelecidas para os Níveis I e II do Pró-Gestão RPPS. Contudo, nos Níveis III e IV a adesão diminui para 50%.

Esses resultados demonstram a capacidade do IGEPPS/PA em alcançar os objetivos estipulados em termos de Controle Interno, Governança Corporativa e Educação Previdenciária nos níveis iniciais do Pró-Gestão RPPS. No entanto, é patente a necessidade de envidar esforços para alcançar uma aderência mais elevada em todos os níveis do programa, com vista à melhoria contínua na gestão e modernização do RPPS/PA.

Esses resultados decorrem da análise concernente ao cumprimento, ou não, dos requisitos estabelecidos para cada uma das ações do Pró-Gestão RPPS, em seus diferentes níveis de aderência, organizados de acordo com as dimensões do programa, conforme detalhado a seguir.

a) Dimensão Controle Interno

O Manual do Pró-Gestão estabelece seis ações na dimensão Controle Interno. O Quadro 12 apresenta o resultado do *checklist* de verificação das ações de Controle Interno atendidas pelo IGEPPS/PA, por níveis de certificação no Pró-Gestão RPPS:

Quadro 12 – Checklist das ações de Controle Interno do Pró-Gestão RPPS cumpridas pelo IGEPPS/PA

DIMENSÕES	AÇÕES	NÍVEL I	NÍVEL II	NÍVEL III	NÍVEL IV
Controle Interno	Mapeamento das Atividades das Áreas de Atuação do RPPS	X	X	X	X
	Manualização das Atividades das Áreas de Atuação do RPPS	X	X	X	X
	Certificação dos Dirigentes, Membros dos Conselhos Deliberativo e Fiscal, do Responsável pela Gestão das aplicações dos Recursos e Membros do Comitê de Investimentos	✓	✓	✓	✓
	Estrutura de Controle Interno	✓	✓	X	X
	Política de Segurança da Informação	✓	✓	X	X
	Gestão e Controle da Base de Dados Cadastrais dos Servidores Públicos, Aposentados e Pensionistas	X	X	X	X

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Brasil (2024a) e IGEPPS/PA (2023a).

Quanto às ações de Mapeamento e Manualização das Atividades das Áreas de Atuação do RPPS, observa-se que, hodiernamente, encontram-se publicizados no site do IGEPPS/PA os manuais das áreas de Benefícios, Investimentos e Tecnologia da Informação⁵⁰. Para atendimento das ações atualmente exigidas aos Níveis I e II, também se faz necessário mapear e manualizar, respectivamente, as áreas de Arrecadação e Compensação Previdenciária (Brasil, 2024a). Conforme relatado pelo IGEPPS/PA (2024a), tais manuais já foram desenvolvidos, contudo ainda carecem de validação e publicização. Para que seja atingido o Nível III é imprescindível que sejam incluídas as áreas de Atendimento e Financeira e, para o Nível IV, devem ser adicionalmente incluídos dois processos de trabalho relevantes, sendo um de cada área restante: Administrativa, Atuária, Jurídica ou Tecnologia da Informação (Brasil, 2024a).

No que concerne à ação de Certificação dos Dirigentes e Membros dos Órgãos Colegiados, cabe apontar que o IGEPPS/PA atende esse requisito devido à flexibilização concedida até 31 de julho de 2024, nos termos do art. 283, da Portaria MTP nº 1.467, de 2022 (Brasil, 2023d). Até esse marco, para todos os níveis de certificação do Pró-Gestão RPPS, exige-se apenas que o gestor e a maioria dos membros do comitê de investimentos estejam certificados. Após essa data, será obrigatório que os dirigentes do RPPS, a maioria dos membros dos conselhos, o gestor de recursos e todos os membros do comitê de investimentos obtenham certificação nos níveis básico, intermediário ou avançado, conforme Manual da Certificação Profissional (Brasil, 2024d).

Quanto à ação de Estrutura de Controle Interno, observa-se a manutenção do cumprimento dos requisitos atualmente exigidos para a certificação no Nível II, com a emissão

⁵⁰ INSTITUTO DE GESTÃO PREVIDENCIÁRIA DO ESTADO DO PARÁ (Pará). **Manual de controle de cópia de segurança da informação**. Disponível em: <https://www.igepps.pa.gov.br/manuais>. Acesso em: 25 jan. 2023.

de relatório semestral de controle interno e pelo menos dois servidores capacitados na área. Para certificação nos Níveis III e IV, constata-se: (i) adimplido o requisito de estrutura de controle interno no RPPS/PA, com pelo menos dois servidores com atuação como agente de conformidade em pelo menos uma área de risco; mas (ii) não adimplido o requisito de emissão relatório trimestral, com pelo menos três servidores capacitados em controle interno, sendo um da área de controle interno do RPPS, um membro do Comitê de Investimentos e um membro do Conselho Fiscal. Além do mais, registra-se a existência da Política de Controle Interno do IGEPPS/PA, ainda não foi implementada na prática.

Com relação à ação de Política de Segurança da Informação, no que tange aos requisitos para certificação Nível II, observa-se que ela abrange todos os servidores e prestadores de serviços que acessam informações do RPPS, além de indicar as regras para uso dos recursos de tecnologia da informação. A definição de procedimentos de contingência, por sua vez, não está expressamente disposta na Política de Segurança da Informação do IGEPPS/PA, mas é objeto do Manual de Contingência que, no entanto, indica sete principais eventos de risco, mas apresenta descrição de cenários para apenas cinco deles. Para certificação nos Níveis III e IV são necessários requisitos adicionais como a elaboração e manutenção de política de classificação da informação⁵¹, previsão de revisão da política da informação a cada quatro anos⁵², e a definição de procedimentos de auditoria e recuperação de desastres, que ainda não foram totalmente atendidos.

Quanto à ação de Gestão e Controle da Base de Dados Cadastrais dos Servidores Ativos, Aposentados e Pensionistas, observa-se que: (i) em que pese a periodicidade mínima de cinco anos para a realização de recenseamento de aposentados e pensionistas ter previsão desde o advento da Lei nº 10.887, de 2004, no RPPS/PA ele foi realizado somente duas vezes, nos anos de 2012 e 2021-2022, tendo este último alcançado 92% do quantitativo total de beneficiários (IGEPPS/PA, 2023a); (ii) no ano de 2023 foi realizado o primeiro censo previdenciário de servidores ativos no âmbito do RPPS/PA, que foi prorrogado até 30/04/2024; (iii) para ambos procedimentos é exigido comparecimento mínimo de 80%, para fins de certificação em qualquer nível do Pró-Gestão RPPS (Brasil, 2024a); (iv) o IGEPPS/PA já utiliza o Sirc, o que atende a um dos mais recentes requisitos estabelecidos para ação em comento; (v) quanto ao envio dos eventos de tabelas do eSocial para os segurados vinculados ao RPPS, trata-se

⁵¹ Verifica-se, na Política de Segurança da Informação, apenas a premissa de que “Toda informação deve ser classificada quanto à sua confidencialidade, integridade e disponibilidade e receber tratamento adequado”. (IGEPPS/PA, 2021b)

⁵² Verifica-se previsão revisão da Política de Segurança da Informação e alteração “a qualquer tempo”, mas sem definição de periodicidade mínima (IGEPPS/PA, 2021b).

requisito novo sobre o qual não foram identificados dados públicos que permitissem identificar se o IGEPPS/PA cumpre ou não essa ação; e (vi) para alcançar certificação no Nível IV deve ser observada, ainda, a necessidade de atualização cadastral de servidores ativos com periodicidade mínima de três anos, política de recenseamento e política para digitalização e conversão de documentos em arquivos eletrônico.

b) Dimensão Governança Corporativa

O Manual do Pró-Gestão estabelece 16 ações na dimensão Governança Corporativa. O Quadro 13 apresenta o resultado do *checklist* de verificação das ações de Governança Corporativa atendidas pelo IGEPPS/PA, por níveis do Pró-Gestão RPPS:

Quadro 13 – Checklist das ações de Governança Corporativa do Pró-Gestão RPPS cumpridas pelo IGEPPS/PA

DIMENSÕES	AÇÕES	NÍVEL I	NÍVEL II	NÍVEL III	NÍVEL IV
Governança Corporativa	Relatório de Governança Corporativa	✓	✓	X	X
	Planejamento	✓	✓	X	X
	Relatório de Gestão Atuarial	✓	✓	✓	✓
	Código de Ética	✓	✓	X	X
	Políticas Previdenciárias de Saúde e Segurança do Servidor e Revisão de Aposentadoria por Incapacidade	X	X	X	X
	Política de Investimentos	X	X	X	X
	Comitê de Investimentos	✓	✓	✓	✓
	Transparência	✓	✓	X	X
	Definição de Limites de Alçadas	✓	✓	✓	X
	Segregação das Atividades	✓	✓	✓	✓
	Ouvidoria	✓	✓	✓	X
	Diretoria Executiva	✓	✓	✓	✓
	Conselho Fiscal	✓	✓	X	X
	Conselho Deliberativo	✓	✓	X	X
	Mandato, Representação e Recondução	✓	✓	✓	X
	Gestão de Pessoas	✓	✓	X	X

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Brasil (2024a) e IGEPPS/PA (2023a).

Quanto à ação Relatório de Governança Corporativa, o IGEPPS/PA cumpre o requisito estabelecido para o Nível II ao publicar anualmente o relatório de governança corporativa em seu site. Para alcançar os Níveis III e IV seria necessário aumentar a frequência de emissão e publicação do relatório, respectivamente, para semestral e trimestral.

Em relação à ação de Planejamento, verifica-se que o IGEPPS/PA desenvolve o Plano de Ação Anual abrangendo todas as áreas de atuação da entidade, conforme estabelecido para o Nível II. Porém, para obter a certificação nos Níveis III e IV, seria imprescindível a elaboração e publicidade de um Planejamento Estratégico para o período de cinco anos, com revisão anual,

em última análise vinculado ao Plano Orçamentário e ao Plano Plurianual.

No que diz respeito ao Relatório de Gestão Atuarial, disponibilizado no site institucional, segue mantida a conformidade com os requisitos do Nível II, além de atender aos requisitos dos Níveis III e IV. Isso diz respeito à elaboração de relatório contemplando as avaliações atuariais dos últimos três anos, comparando receitas e despesas estimadas com as executadas, e, nesse aspecto, ressalva-se que tal comparação só é possível por meio de análise dos relatórios anteriores, considerando que cada um somente dispõe da comparação de dois exercícios, o que pode ser aperfeiçoado. Nos níveis de certificação mais elevados, inclui a realização de estudo técnico para verificação da conformidade das hipóteses biométricas, demográficas, econômicas e financeiras do plano de benefícios do RPPS, aprovado pelo Conselho Deliberativo, embasando as hipóteses atuariais e garantindo o cumprimento do Plano de Trabalho Atuarial.

Com relação ao Código de Ética, identifica-se a existência e divulgação no âmbito do IGEPPS/PA. No entanto, para obtenção de certificação nos Níveis III e IV são exigidos requisitos adicionais ainda não integralmente cumpridos pelo IGEPPS/PA, como (i) a realização de ações de capacitação sobre o conteúdo do Código de Ética para os servidores do RPPS, segurados e membros dos órgãos colegiados e (ii) a constituição de uma Comissão de Ética, responsável por emitir relatórios sobre o tratamento de ocorrências por ela tratadas, propor revisão ou atualização do Código de Ética ou de Conduta, e realizar ações de divulgação dos valores éticos da organização.

Com relação à ação de Políticas Previdenciárias de Saúde e Segurança do Servidor e Revisão de Aposentadoria por Incapacidade, no que tange aos atuais requisitos para certificação nos Nível I e II, observa-se que: (i) o estado do Pará mantém serviço de perícia médica que realiza inspeção de saúde dos aprovados em concurso público como requisito para posse⁵³; (ii) não foram identificadas ações educativas para redução de acidentes de trabalho; e (iii) no que tange ao requisito de revisão dos benefícios de aposentadoria por incapacidade permanente com periodicidade máxima de quatro anos, há previsão na norma local⁵⁴ quanto à obrigatoriedade de submissão anual do segurado aposentado por incapacidade permanente à perícia médica, até cinco anos após o registro do ato de aposentadoria pelo TCE, contudo não se constata a execução de tal procedimento, na prática. Ademais, para eu sejam alcançados os Níveis III e IV, o IGEPPSPA deverá, ainda, (i) elaborar Laudo Técnico de Condições Ambientais do Trabalho (LTCAT); (ii) elaborar e fornecer Perfil Profissiográfico Previdenciário (PPP)

⁵³ Vide art. 17, inciso IV, da Lei nº 5.810, de 1994.

⁵⁴ Vide art. 19 da Lei Complementar nº 39, de 2002, com redação dada pela Lei Complementar nº 128, de 2020.

atualizado dos servidores que trabalhem em ambientes com exposição a agentes nocivos químicos, físicos e biológicos prejudiciais à saúde; e (iii) realizar a revisão dos benefícios de aposentadoria por incapacidade permanente com periodicidade mínima de três anos.

No que se refere à ação Política de Investimentos, o IGEPPS/PA atende parcialmente os requisitos para certificação nos Níveis I e II, pois, embora elabore relatórios mensais e anuais de investimentos, estes não incluem análise e parecer do Comitê de Investimentos, como solicitado pelo Manual do Pró-Gestão RPPS versão 3.5. Além disso, no momento, não atende ao requisito do Nível II referente à divulgação do cronograma mensal de atividades e os relatórios semestrais de diligências no site do RPPSs. Adicionalmente, para a certificação nos Níveis III e IV, se faz necessário: (i) o uso de metodologia que compatibilize passivo com o ativo e (ii) a criação de uma área para acompanhamento dos riscos, requisitos ainda não totalmente atendidos.

No que concerne ao Comitê de Investimentos, constatou-se que é composto por cinco membros, todos vinculados funcionalmente ao IGEPPS/PA ou ao estado do Pará, com a maioria sendo servidores efetivos e segurados do RPPS. Tais elementos permitem afirmar que o IGEPPS/PA atende aos requisitos estabelecidos para todos os níveis de certificação.

Com relação à ação de Transparência, o IGEPPS/PA disponibiliza em seu site documentos e informações, que abrangem desde regimentos internos, cronogramas de reuniões até relatórios financeiros trimestrais e avaliações atuariais anuais. Esses recursos incluem certidões negativas de tributos, acesso ao Cadprev, relatórios de governança corporativa, entre outros. Tais documentos são exigidos para os Níveis I a IV do Pró-Gestão RPPS. Porém, apesar de muitos requisitos serem atendidos, lacunas persistem, especialmente nos Níveis III e IV. No caso destes últimos, a periodicidade exigida para relatórios de controle interno e a publicação de demonstrações financeiras e contábeis não estão sendo cumpridas de acordo com os requisitos estabelecidos.

Quanto à ação de Definição de Limites de Alçadas, observa-se que o IGEPPS/PA atende aos requisitos estabelecidos para o Níveis I e II, já que, dois responsáveis assinam conjuntamente todos os atos referentes a investimentos. Ademais, cumpre os critérios para o Nível III, quanto à obrigatoriedade de, no mínimo, dois responsáveis que assinem em conjunto os atos relacionados à gestão de ativos e passivos, assim como as atividades administrativas que envolvam contratações e gastos de recursos. No entanto, não foram identificados no site institucional relatórios concernentes aos registros de casos em que os atos de gestão de ativos e passivos, bem como as atividades administrativas, excederam os limites de alçada estabelecidos pela autoridade máxima da Diretoria Executiva, requisito para o alcance do Nível IV.

No que concerne à ação de Segregação das Atividades, o IGEPPS/PA cumpre os critérios dos Níveis I a IV, os quais compreendem a segregação das tarefas relacionadas à habilitação e concessão de benefícios, bem como à segregação das atividades de investimento e administrativo-financeiras.

Quanto à Ouvidoria, observa-se que o IGEPPS/PA atende aos requisitos definidos para os Níveis I a III, pois, fornece um canal de ouvidoria em seu site e designa um servidor efetivo para o papel de Ouvidor. No entanto, para alcançar a certificação no Nível IV, seria necessário o cumprimento adicional de ter um servidor efetivo certificado como Ouvidor, com procedimentos de atuação claramente definidos em um ato específico, requisito ainda não integralmente atendido pelo IGEPPS/PA.

No que diz respeito à Diretoria Executiva (Direx), o IGEPPS/PA cumpre os critérios estipulados nos Níveis I a IV do Pró-Gestão RPPS, uma vez que seus membros possuem formação superior em área compatível com a atribuição exercida, atendem aos requisitos previstos no art. 8º-B da Lei nº 9.717, de 1998, e pelo menos um deles é segurado do RPPS.

Em relação aos requisitos do Conselho Fiscal, observa-se que o IGEPPS/PA cumpre os requisitos para o Nível II, com o atendimento de requisitos legais específicos, além da presença de pelo menos um representante dos segurados. Para o Nível III, adicionalmente aos requisitos dos níveis anteriores, o IGEPPS/PA atende à requisição de composição paritária entre os representantes dos segurados e do ente federativo, com todos os membros possuindo formação superior. Por outro lado, não foram identificadas no seu Conselho Fiscal a adoção de práticas como a elaboração e controle de um plano de trabalho anual, bem como a elaboração de pareceres detalhados para o relatório de prestação de contas.

O Conselho Deliberativo do IGEPPS/PA, denominado Conselho Estadual de Previdência (CEP), atende aos requisitos estabelecidos para os Níveis I e II, de modo que seus membros cumprem requisitos legais específicos e há ao menos um representante dos segurados. Além disso, observou-se que o CEP atende à exigência de uma composição paritária entre os representantes dos segurados e do ente federativo, com a presidência do conselho reservada a um representante do ente federativo, conforme estabelecido para o Nível III, e todos os seus membros têm formação em nível superior, requisito adicional do Nível IV. No entanto, não foram identificadas práticas como a elaboração e publicação de um plano de trabalho anual e um relatório de prestação de contas.

No que concerne à ação de Mandato, Representação e Recondução, verifica-se que o IGEPPS/PA atende aos requisitos para os Níveis I e II, sendo identificado um processo definido na legislação para a composição da Direx, do CEP e do Conselho Fiscal. Quanto aos Níveis III

e IV, da análise das atas de reunião e das informações disponíveis no site institucional do IGEPPS/PA, não se identifica o cumprimento do requisito de que os membros da Direx devem apresentar prestação de contas anualmente ao Conselho Deliberativo, tampouco do requisito de envio trimestral de Relatório de Governança Corporativa aos representantes legais das entidades vinculadas ao RPPS, como forma de dar amplo e tempestivo conhecimento das atividades e os resultados alcançados pela gestão.

Com relação à ação Gestão de Pessoas, verifica-se que o IGEPPS/PA cumpre os requisitos estabelecidos para os Níveis I e II, já que possui um quadro de pessoal próprio, que inclui pelo menos um servidor efetivo dedicado exclusivamente a essa função. Por outro lado, para obter a certificação nos Níveis III e IV, são exigidos requisitos adicionais que ainda não foram completamente atendidos. Estes requisitos incluem (i) a necessidade de possuir um quadro de pessoal próprio composto por servidores efetivos, dos quais pelo menos metade deve ser do quadro próprio da UG do RPPS e os demais comissionados ou cedidos pelo ente federativo e (ii) a obrigação de ter em seu quadro de pessoal um servidor dedicado exclusivamente à área de investimentos e outro ocupando o cargo de atuário.

c) Dimensão Educação Previdenciária

O Manual do Pró-Gestão RPPS estabelece duas ações na dimensão de Educação Previdenciária. O Quadro 14 apresenta o resultado do *checklist* de verificação das ações de Educação Previdenciária atendidas pelo IGEPPS/PA, por níveis do Pró-Gestão RPPS:

Quadro 14 – Checklist das ações de Educação Previdenciária do Pró-Gestão RPPS cumpridas pelo IGEPPS/PA

DIMENSÕES	AÇÕES	NÍVEL I	NÍVEL II	NÍVEL III	NÍVEL IV
Educação Previdenciária	Plano de Ação de Capacitação	✓	✓	X	X
	Ações de Diálogo com os Segurados e a Sociedade	✓	✓	✓	✓

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Brasil (2024a) e IGEPPS/PA (2023a).

Quanto ao Plano de Ação de Capacitação, no que tange aos requisitos exigidos nos Níveis I e II, observa-se que o IGEPPS/PA vem desenvolvendo e capacitando servidores, diretores, conselheiros por meio de ações presenciais e remotas, como por exemplo: capacitação interna dos servidores, cursos, elaboração e revisão de padrões de trabalho e outras ações que permitem a realização das suas atividades estratégicas e operacionais. Para certificação nos Níveis III e IV são necessários requisitos adicionais cujo cumprimento ainda não é integralmente atendido, como programa de Educação Previdenciária que sistematize as ações realizadas e a realizar (planejamento, público-alvo, mecanismos de capacitação permanente).

Com relação às Ações de Diálogo com os Segurados e a Sociedade, o IGEPPS/PA atende os requisitos referentes aos Níveis I e II por meio da produção e divulgação de materiais informativos e programas de previdência, além da realização anual de uma audiência pública para divulgação do Relatório de Governança, dos resultados da Política de Investimentos e da Avaliação Atuarial. Além disso, atende aos requisitos exigidos nos Níveis III e IV, com a realização de ações para divulgação de conhecimentos básicos sobre as regras de acesso aos benefícios previdenciários, preparação para a aposentadoria e conscientização sobre a vida após a aposentadoria e o envelhecimento ativo, além ações integradas com os Poderes.

4.1.3 Análise referente ao ISP-RPPS

No que diz respeito ao ISP-RPPS, o Quadro 15 expõe o baixo desempenho do RPPS do estado do Pará, conforme se extrai dos Relatórios Finais do Índice de Situação Previdenciária dos anos de 2020 a 2023, ressaltando-se que o relatório de cada ano se refere ao exercício imediatamente anterior:

Quadro 15 – ISP-RPPS 2020-2023: Classificação detalhada do estado do Pará

ENTE	UF	ANO	INDICADOR DE REGULARIDADE	INDICADOR DE ENVIO DE INFORMAÇÕES	INDICADOR DE GESTÃO	CLASSIFICAÇÃO EM GESTÃO E TRANSPARÊNCIA	INDICADOR DE SUFICIÊNCIA FINANCEIRA	INDICADOR DE ACUMULAÇÃO DE RECURSOS	CLASSIFICAÇÃO EM FINANÇAS E LIQUIDEZ	INDICADOR DE COBERTURA PREVIDENCIÁRIA	CLASSIFICAÇÃO EM ATUÁRIA	ÍNDICE DE SITUAÇÃO PREVIDENCIÁRIA
GOVERNO DO ESTADO DO PARÁ	PA	2020	A	A	C	B	A	A	A	A	A	B
		2021	A	A	C	B	B	C	B	A	A	B
		2022	B	C	B	C	A	C	B	C	C	D
		2023	B	B	B	B	A	C	B	C	C	C

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Brasil (2020b, 2021g, 2022g e 2023i).

Da análise do resultado de cada um dos indicadores parciais do estado do Pará no resultado final consolidado do ISP-RPPS 2023, vale ponderar alguns aspectos que contribuíram para que não fosse alcançada a classificação mais elevada: (i) quanto aos critérios avaliados em relação à regularidade, consta como irregular a consistência do DAIR e com decisão judicial o encaminhamento da Nota Técnica Atuarial (NTA), Demonstrativo de Resultado da Avaliação Atuarial (DRAA) e resultado das análises; (ii) quanto ao envio de informações, observa-se a

não pontuação relativa ao envio do DRAA do ano de 2023; (iii) o indicador de gestão resulta da certificação Nível II, em uma escala de I a IV, no Programa Pró-Gestão RPPS; (iv) quanto à acumulação de recursos, verifica-se significativa diferença entre o acréscimo no saldo dos ativos financeiros em 2022 e o total de despesas previdenciárias; e (v) quanto à cobertura previdenciária, a ausência de dados do DRAA fez com que o indicador não fosse calculado, sendo automaticamente atribuída a classificação “C” (Brasil, 2023j).

Assim, passaremos à análise acerca da influência de elementos do *compliance* relacionados à conformidade, controles internos efetivos, comprometimento e apoio da alta administração, transparência, bem como auditoria e monitoramento, para a elevação do resultado do ISP-RPPS do estado do Pará, considerando as especificidades acima pontuadas.

Em todos os aspectos do ISP-RPPS observa-se o impacto do cumprimento de normas legais e regulatórias para aferição dos resultados, especialmente quanto aos indicadores parciais para classificação em gestão e transparência. Nesse sentido, cumpre detalhar fatores inerentes aos indicadores de regularidade, envio de informações e gestão, em relação ao RPPS/PA.

Além do estado do Pará apresentar sensível decréscimo no indicador de regularidade no último quadriênio, conforme exposto no Quadro 15, apresenta baixo posicionamento em relação à média nacional, no mesmo período, como se verifica no Quadro 16.

Quadro 16 - Distribuição dos resultados do indicador de regularidade considerando a posição da média por UF em relação à média total em 2020 a 2023

REGIÃO	UF	POSIÇÃO EM RELAÇÃO À MÉDIA NACIONAL EM 2020	POSIÇÃO EM RELAÇÃO À MÉDIA NACIONAL EM 2021	POSIÇÃO EM RELAÇÃO À MÉDIA NACIONAL EM 2022	POSIÇÃO EM RELAÇÃO À MÉDIA NACIONAL EM 2023
CO	DF	42,00%	43,00%	51,4%	39,0%
	GO	-9,00%	-13,40%	-17,0%	-4,1%
	MS	18,10%	22,50%	25,4%	25,8%
	MT	26,50%	25,30%	31,6%	29,5%
N	AC	45,90%	45,10%	58,4%	43,1%
	AM	-22,50%	-29,50%	-33,1%	-53,6%
	AP	-43,30%	-46,50%	-52,8%	-50,6%
	PA	-57,50%	-57,40%	-54,2%	-55,0%
	RO	16,10%	20,10%	23,2%	20,5%
	RR	5,10%	9,70%	-11,7%	-18,8%
	TO	-16,90%	-20,60%	-26,6%	-6,1%
	SE	26,70%	19,00%	32,3%	37,6%
NE	AL	-51,30%	-53,40%	-49,2%	-58,2%
	BA	-39,90%	-44,40%	-38,9%	-46,5%
	CE	-12,20%	-20,10%	-22,9%	-27,0%
	MA	-44,10%	-49,60%	-53,2%	-64,2%
	PB	-32,20%	-33,80%	-41,3%	-40,0%
	PE	-12,60%	-16,50%	-16,7%	-24,0%
	PI	-11,30%	-19,40%	1,9%	2,1%
	RN	-28,20%	-40,10%	-35,7%	-15,6%
	SE	10,10%	3,00%	-3,4%	-11,9%
S	PR	18,20%	18,20%	16,7%	11,0%
	RS	32,00%	41,20%	37,4%	35,1%
	SC	40,60%	42,30%	41,6%	39,3%
SE	ES	26,70%	19,00%	32,3%	37,6%
	MG	-11,50%	-7,00%	-8,2%	-6,4%
	RJ	-23,60%	-32,00%	-11,3%	-16,6%
	SP	5,30%	7,30%	7,0%	7,7%

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Brasil (2023i).

Diante do panorama de tais análises comparativas e considerando que o indicador em questão reflete a regularidade quanto ao cumprimento dos critérios exigidos para a emissão do CRP, resta patente a importância de priorização da conformidade no âmbito do RPPS/PA. Dessarte, em oposição aos pilares de *compliance*, infere-se a pertinência em reforçar o pilar de controle internos efetivos, o que invariavelmente perpassa pelo comprometimento e apoio da alta administração. Nesse sentido, cabe ressaltar que a garantia de conformidade com leis e regulamentos representa um dos objetivos dos controles internos enquanto pilar de *compliance* (Leme, 2019a) e, se os valores e o propósito da conformidade estiverem alinhados com a alta administração, o sistema de controles internos se expande pela organização, assegurando robustez e comprovação de que o que foi instituído está sendo efetivado (Gazoni, 2019).

Quanto à transparência, observa-se que a aplicabilidade não se restringe ao indicador de envio de informações para classificação em gestão e transparência. Há de ser ponderado que a prestação de tais informações repercute nos dados que servem de base para aferição dos demais indicadores que compõem o ISP-RPPS, como se observa em relação ao resultado do estado do

Pará no ano de 2023, no qual o envio intempestivo do DRAA⁵⁵ repercutiu na apuração de dados e conseguinte classificação do indicador de cobertura dos compromissos previdenciários, conforme demonstrado no Quadro 17:

Quadro 17 – Resultado consolidado do indicador de cobertura dos compromissos previdenciários do estado do Pará no ISP-RPPS 2023

ENTE	UF	ATIVOS DAIR 12/2022	PROVISÃO DE BENEFÍCIOS CONCEDIDOS PLANO FINANCEIRO – DRAA 2023	PROVISÃO DE BENEFÍCIOS A CONCEDER PLANO FINANCEIRO – DRAA 2023	PROVISÃO DE BENEFÍCIOS CONCEDIDOS MANTIDOS PELO TESOIRO – DRAA 2023	PROVISÃO DE BENEFÍCIOS A CONCEDER MANTIDOS PELO TESOIRO – DRAA 2023	PROVISÃO DE BENEFÍCIOS CONCEDIDOS PLANO PREVIDENCIÁRIO – DRAA 2023	PROVISÃO DE BENEFÍCIOS A CONCEDER PLANO PREVIDENCIÁRIO – DRAA 2023	PROVISÃO MATEMÁTICA TOTAL AJUSTADA	PONTUAÇÃO	1º TERCIL	2º TERCIL	CLASSIFICAÇÃO
GOVERNO DO ESTADO DO PARÁ	PA	4.812.975.585,41	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0070	0,0366	C

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Brasil (2023j).

A transparência, com a divulgação de informações relevantes de forma tempestiva e acurada, também está intrinsecamente relacionada ao *compliance*, especialmente ao pilar de auditoria e monitoramento. A transparência facilita a execução de auditoria e de monitoramento contínuo e estes, por sua vez, fortalecem a integridade ao viabilizar a identificação de não conformidades para subsequente aperfeiçoamento da organização. Dessa maneira, podem ser traçados procedimentos capazes aprimorar a gestão do RPPS/PA e, por conseguinte, elevar a classificação do estado do Pará no ISP-RPPS.

4.2 ANÁLISE DOS INSTRUMENTOS DE *COMPLIANCE* NO RPPS

O *compliance* no RPPS desempenha relevante papel na garantia da conformidade com normas, regulamentos e boas práticas, visando assegurar integridade, transparência e eficiência na gestão dos recursos previdenciários. No contexto específico dos RPPSs, o *compliance* alcança diversas vertentes, incluindo governança corporativa, gestão de investimentos, políticas

⁵⁵ De acordo com o art. 241, inciso III, alínea “b”, da Portaria MTP nº 1.476, de 2022, “o Demonstrativo de Resultado da Avaliação Atuarial - DRAA, os fluxos atuariais e o Relatório da Avaliação Atuarial relativos à avaliação atuarial anual, até o dia 31 de março de cada exercício”. Em consulta às informações públicas do Cadprev (<https://cadprev.previdencia.gov.br/Cadprev/pages/modulos/draa/consultarDemonstrativos.xhtml>), o DRAA 2023 do estado do Pará foi enviado em 12 de julho de 2023.

previdenciárias, ética e transparência, e seus instrumentos estão intrinsecamente relacionados a critérios do CRP e Pró-Gestão RPPS, bem como a indicadores do ISP-RPPS. Sendo assim, passaremos à análise de aspectos de destaque da matéria no âmbito do RPPS/PA.

Os dados do Cadprev revelam que o RPPS/PA obteve seu primeiro CRP em 4 de fevereiro de 2002, com emissões subsequentes da certificação, por via administrativa, realizadas periodicamente até 2 de julho de 2020. Contudo, desde 29 de dezembro de 2020, a emissão do CRP para o Governo do Estado do Pará decorre de decisão judicial, conforme dados do MPS (Brasil, 2024e).

Em sua origem, essa circunstância decorre da falta de prévia autorização do MPS para a realização de procedimentos relacionados à segregação de massas e à utilização de rendimentos do Funprev para pagamento de benefícios previdenciários do Finanprev⁵⁶, o que diz respeito a normas gerais de atuária⁵⁷. Em que pese a judicialização do CRP do estado Pará não apresentar aparente relação com o não cumprimento integral, na prática, do critério relativo à existência de uma única unidade gestora de previdência no ente, este também é um aspecto relevante a ser considerado⁵⁸.

Diante das informações apresentadas, resta visível que o estado do Pará enfrentou desafios na manutenção do CRP. A transição de emissões administrativas da certificação para uma dependência judicial esbarra em eixos de *compliance* relacionados à aderência do RPPS/PA às normas previdenciárias. Com a obtenção do CRP por via judicial, o RPPS/PA continua desenvolvendo a gestão previdenciária com regularidade, mas resta exposta a necessidade de políticas de conformidade robustas e processos de gestão adequados para evitar desafios regulatórios semelhantes no futuro.

Nesse sentido, conforme ponderado por Nogueira (2023), considerando que o CRP é um instrumento que contribui com a promoção de uma gestão fiscal mais eficiente da previdência dos servidores públicos, é preocupante o fato de que mais de um terço dos RPPSs do país, incluindo o do estado do Pará, obtém a referida certificação por meio de decisões judiciais e sua existência esteja condicionada à decisão que o Supremo Tribunal Federal venha a proferir no julgamento da repercussão geral no tema 968.

⁵⁶ Vide Ação Cíveis Originária nº 3.081 e nº 3.337.

⁵⁷ Vide Seção XII, do Capítulo IV, da Portaria MTP nº 1.467, de 2022.

⁵⁸ Vide § 20 do art. 40 da Constituição da República Federativa do Brasil, de 1988, com redação dada pela Emenda Constitucional nº 103, de 2019, c/c artigos 71 e 247, inciso V, da Portaria MTP nº 1.467, de 2022, em contraposição ao não cumprimento do §3º do art. 60-A da Lei Complementar nº 39, de 2002, com redação dada pela Lei Complementar nº 128, de 2020.

Quanto ao Pró-Gestão, com base nos resultados encontrados, é possível concluir que o IGEPPS/PA demonstra conformidade com os requisitos estabelecidos para a certificação Nível II em várias áreas, como o Relatório de Governança Corporativa, o Planejamento e o Relatório de Gestão Atuarial. No entanto, para alcançar os Níveis III e IV são necessários aprimoramentos significativos, incluindo a publicação mais frequente de relatórios, a implementação de ações educativas e a elaboração de documentos estratégicos de longo prazo, como o Planejamento Estratégico. Além disso, alguns requisitos adicionais em ações como o Código de Ética, Políticas Previdenciárias de Saúde e Segurança do Servidor e Gestão de Pessoas ainda não foram completamente atendidos. Portanto, é fundamental que o IGEPPS/PA continue trabalhando para fortalecer suas práticas e procedimentos, visando alcançar os mais altos padrões de governança e gestão previdenciária.

A análise dos indicadores parciais do ISP-RPPS 2023 referentes ao estado do Pará mostra que aspectos como a inconsistência do DAIR, o encaminhamento irregular da NTA, DRAA e resultado das análises devido a decisões judiciais, além da ausência do envio do DRAA de 2022, impactaram negativamente os critérios de regularidade e envio de informações do IGEPPS/PA, contribuindo para que não fosse alcançada uma classificação mais elevada. O indicador de gestão, baseado na certificação Nível II do Pró-Gestão RPPS, também influenciou esse resultado. Enquanto, a ausência do envio dos dados do DRAA resultou na não pontuação do indicador de cobertura previdenciária.

Numa análise conjunta dos instrumentos de *compliance*, os resultados indicam que o CRP desempenha um papel crucial na sustentabilidade financeira e atuarial dos RPPSs, indo além das reformas realizadas. Nessa linha, Nogueira (2023) destaca, que a certificação institucional no Pró-Gestão RPPS está associada a maiores taxas de cumprimento de reformas, níveis mais altos de regularidade no CRP e resultados mais satisfatórios nos diversos indicadores do ISP-RPPS, o que corrobora com os achados deste trabalho.

Diante disso, numa integração dos resultados encontrados com os elementos de *compliance*, como regularidade, controles internos, apoio da alta administração, transparência, auditoria e monitoramento, observa-se que o desenvolvimento desses pilares pela unidade gestora, poderia refletir na melhoria dos indicadores previdenciários do RPPS, uma vez que o *compliance* previdenciário implica em constante observância e cumprimento a preceitos éticos, leis e regulamentos relacionados a contribuições, benefícios, investimentos, orçamento, finanças, gestão, entre outros.

De acordo com Gazoni (2019), a presença de controles internos eficazes, que integram de forma estruturada os objetivos, componentes e níveis organizacionais, desempenha um papel

fundamental no fortalecimento da estrutura do *compliance*. Estes controles internos estão diretamente associados à mitigação de riscos e, por conseguinte, à classificação dos indicadores no ISP-RPPS, bem como ao CRP e ao cumprimento dos requisitos do Pró-Gestão RPPS. Nesse contexto, verifica-se essencial que os controles internos do RPPS/PA estejam alinhados com a alta administração, assegurando que o que foi instituído esteja sendo devidamente implementado, divulgado e integrado, ou seja, que esteja sendo efetivado.

O comprometimento e apoio da alta administração representam fator *sine qua non* para o sucesso de um programa de *compliance*. Conforme Gazoni (2019) salienta, um programa de *compliance* desprovido do respaldo da alta administração carece de valor, tornando-se uma iniciativa meramente formal e destinada ao fracasso. Dessa forma, é fundamental que a alta administração não apenas aprove e supervisione medidas de suporte ao *compliance*, mas também aloque os recursos necessários para sua implementação e manutenção. Ademais, a interação proativa e constante de dirigentes com *stakeholders*, por meio de uma comunicação eficaz, complementa esse comprometimento, fortalecendo-o em todos os níveis hierárquicos.

No contexto dos RPPSs, o comprometimento da alta administração ganha destaque na efetividade de um programa de *compliance*, sendo apreciável que os dirigentes possuam um amplo conhecimento das múltiplas áreas que permeiam a gestão de RPPS, desde diretrizes previdenciárias até as normas e políticas relacionadas à administração, arrecadação, atuarial, entre outras. Nesse sentido, Lima (2019) ressalta que a carência de qualificação técnica e a prevalência de indicações político-partidárias para cargos estratégicos podem comprometer a eficácia da gestão previdenciária, acarretando efeitos adversos na sustentabilidade dos RPPSs e, conseqüentemente, na sociedade como um todo. Assim, verifica-se a pertinência de nomeações baseadas em critérios de competência e mérito para garantia de adequada condução desses regimes, respeitando os princípios éticos e legais que regem a administração pública.

Quanto à transparência, Souza (2023) avalia que a efetividade de um programa de *compliance*, com atendimento das reais expectativas sociais, demanda observância dos princípios da publicidade e da transparência, com base nos quais se deve agir com clareza e presteza, assegurando a quantidade e qualidade das informações divulgadas, não adiantando divulgar informações falsas, fora de contexto ou tardias. Paris (2023), destaca, ainda, que a elevação da transparência no âmbito das organizações representa um dos objetivos do *compliance*. Nessa linha, a classificação dos indicadores que compõem o ISP-RPPS e os requisitos do Pró-Gestão RPPS leva em conta os alicerces de transparência relativos às informações enviadas pelo RPPS por meio do Cadprev e do Siconfi.

Dessa forma, considerando que a transparência é um dos objetivos do *compliance* e influencia a classificação dos indicadores no ISP-RPPS, assim como o CRP e o cumprimento de requisitos do Pró-Gestão RPPS, torna-se manifesto seu papel de protagonismo. Assim, segundo Souza (2023) e Paris (2023), a transparência, além de ser essencial para atender às expectativas sociais, é importante para a efetividade das ações de auditoria e monitoramento, que auxiliam na identificação de áreas de não conformidade e na definição de melhorias na gestão. Portanto, é possível concluir que a transparência pode contribuir para elevar a classificação do ISP-RPPS, do CRP e do Pró-Gestão, fortalecendo o *compliance* e promovendo uma gestão mais eficiente.

Vale mencionar que o critério de transparência, especialmente no ISP-RPPS, não se limita à mera divulgação de informações. Segundo Leme (2019b), a transparência, no âmbito do *compliance*, abarca diversos aspectos, incluindo a conformidade dos registros financeiros, a adesão às políticas e códigos de ética, as relações com fornecedores governamentais, os riscos identificados na matriz de riscos, a situação financeira de terceiros e fornecedores, além de questões como conflitos de interesses, viagens e concessões. Esse entendimento mais amplo é fundamental para assegurar a integridade, a legitimidade e a confiança no âmbito do *compliance* dentro do RPPS, promovendo uma gestão eficiente e responsável dos recursos previdenciários.

Por sua vez, o monitoramento contínuo, além de ser um dos eixos do *compliance*, representará a concretização de um programa eficaz, permitindo verificar seu funcionamento e avaliar se está alcançando os resultados esperados em termos de conscientização das partes envolvidas. De modo geral, ao adotar práticas de governança corporativa sólidas, gerir os investimentos de forma responsável, implementar políticas previdenciárias adequadas e promover uma cultura de ética e transparência, os gestores do RPPS podem assegurar o cumprimento das normas e contribuir para a sustentabilidade do sistema previdenciário.

Diante dessa análise, observa-se a relevância da potencial contribuição do *compliance* para o aprimoramento do RPPS.

4.3 PROPOSTA DE INTEGRAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE *COMPLIANCE*

Com base no aporte da Teoria Geral dos Sistemas Sociais aplicada à gestão pública previdenciária e considerando a relação entre os critérios do CRP, Pró-Gestão RPPS e ISP-RPPS com aspectos do *compliance*, bem como considerando a atual situação organizacional da unidade gestora do RPPS/PA, passaremos ao produto da integração dos instrumentos de *compliance*, apresentado por meio de uma proposta de plano customizado. Desse modo, busca-

se a consolidação sistêmica das diretrizes, objetivos, metas e estratégias destinadas a subsidiar a realização de futuro programa e projetos voltados à prevenção, detecção e correção contínuas de práticas de corrupção, fraudes, irregularidades, bem como de desvios éticos e de conduta.

Preliminarmente, é importante ressaltar que o plano em questão se apresenta como ferramenta destinada a nortear programa de *compliance* a ser criado no RPPS, no qual se faz pertinente que equipe multissetorial da unidade gestora contribua com a definição das ferramentas práticas de controle mais adequadas à mitigação dos riscos identificados em cada área, com ampla perspectiva dos efeitos interconexos desses riscos para a gestão previdenciária como um todo. Nesse contexto, e com base na lição de Guiotti, Costa e Botelho (2020), cumpre-nos registrar a relevância quanto à percepção do risco sistêmico, entendido como a ocorrência de situações turbulentas capazes de produzir efeitos adversos em larga escala no sistema.

Ademais, impende pontuar que a execução de um plano de *compliance* e conseguinte implementação e manutenção de programa de *compliance* não são medidas a serem aplicadas de forma indistinta, devendo ser precedidas de ponderação quanto a fatores como adequação ao tamanho do RPPS, sua própria cultura organizacional e os custos envolvidos, que devem ser cobertos pela taxa de administração.

O *compliance* pode ser aplicado a todos os tipos de organizações, públicas ou privadas, independentemente do tipo, porte e natureza da atividade, com a devida adequação a cada caso. No que diz respeito aos RPPSs, infere-se que, naqueles de pequeno porte é possível contar com um profissional dedicado a colocar em prática as medidas propostas no documento de criação de uma estrutura de *compliance*, ao passo que os porte mais robusto podem demandar um departamento especializado no assunto.

Nesse panorama, especialmente nas organizações que lidam com alto volume de informações e processos mais complexos, como é o caso da unidade gestora do RPPS/PA, o uso de tecnologias capazes de conferir maior segurança e agilidade na aplicação e monitoramento de políticas de *compliance* pode vir a contribuir com a otimização da gestão e o fortalecimento da integridade. Vale mencionar, nesse sentido, o potencial do uso de tecnologia *blockchain* (Wamba; Wamba-Taguimdje; Lu; Queiroz, 2024), *big data analytics* e *machine learning* (Ishikawa; Alencar, 2020), no âmbito do *compliance* público.

4.3.1 Plano de *compliance*

a) Apresentação

O Instituto de Gestão Previdenciária e Proteção Social do Estado do Pará (IGEPPS/PA), criado com fundamento no art. 60 da Lei Complementar nº 39, de 9 de janeiro de 2002⁵⁹, é uma autarquia dotada de personalidade jurídica de direito público, patrimônio e receitas próprios, gestão administrativa, técnica, patrimonial e financeira descentralizadas, e está vinculado à Secretaria de Estado de Planejamento e Administração (Seplad).

O IGEPPS/PA tem a missão de gerir o Regime Próprio de Previdência Social (RPPS) do estado do Pará de forma sustentável e transparente, contribuindo para a satisfação da dignidade humana, e a visão de ser referência nacional em gestão de RPPS.

São valores básicos do IGEPPS/PA, recomendados para a atuação profissional de seus agentes públicos: (i) a preservação da imagem, da reputação e do patrimônio do IGEPPS/PA; (ii) o respeito e proteção no uso das informações recebidas exclusivamente no cumprimento de suas atribuições; (iii) a legalidade; (iv) a impessoalidade; (v) a moralidade; (vi) a publicidade e a transparência; (vii) a eficiência; (viii) a justiça; (ix) a honestidade; (x) a cooperação; (xi) a disciplina; (xii) a responsabilidade; (xiii) o respeito; (xiv) a humildade; e a (xv) a dignidade e a integridade psíquica.

Para que a missão, a visão e os valores acima descritos possam ser concretizados é necessária constante adequação às mais recentes boas práticas de gestão, o que vem ao encontro do desenvolvimento de uma cultura de integridade capaz de estimular a conformidade de condutas e processos a preceitos éticos e legais, elevando a qualidade do ambiente organizacional e aumentando o potencial de entrega de bons resultados aos cidadãos.

Diante da relevância do contínuo aprimoramento da gestão pública previdenciária, torna-se pertinente a implementação de um plano de *compliance* no âmbito do RPPS/PA. O *compliance* representa uma estrutura coordenada de ações preventivas, detectivas e corretivas, voltadas à conformidade das condutas dos agentes e dos procedimentos administrativos a padrões éticos e normas legais e regulamentares. Nesse contexto, o plano de *compliance* é um documento abrangente que apresenta as diretrizes, objetivos, metas e estratégias com o propósito de nortear o desenvolvimento de subsequente programa e projetos que terão escopo específico, com ações detalhadas a serem executadas para a consecução dos objetivos.

Este Plano de *Compliance* tem como diretrizes: o comprometimento e apoio da alta administração; a realização de gestão de riscos; o incentivo ao cumprimento dos códigos de ética e de conduta, políticas internas e outras normas; a execução de controles internos efetivos; a promoção de comunicação e treinamento contínuos; a garantia e divulgação de canais de

⁵⁹ A criação decorre de alteração conferida pela Lei Complementar nº 44, de 23 de janeiro de 2003, e a atribuição da atual nomenclatura decorre da Lei Complementar nº 142, de 16 de dezembro de 2021.

denúncia seguros; a realização de investigações internas e aplicação adequada e proporcional de ações corretivas e medidas disciplinares; a prática de *due diligence* de terceiros; a realização de auditoria e monitoramento; e a promoção de diversidade, equidade e inclusão no ambiente de trabalho.

São objetivos deste Plano de *Compliance*: fomentar uma cultura de integridade pautada em ética, respeito, segurança, transparência e profissionalismo, bem como contribuir com a otimização de recursos, a sustentabilidade previdenciária e a melhoria do serviço prestado à sociedade.

A meta deste Plano de *Compliance* é estabelecer as premissas fundamentais para que seja desenvolvido um Programa de *Compliance* adequado à estrutura, missão, visão, valores e atual situação organizacional do IGEPPS/PA, que seja exequível e eficaz.

Como estratégia para o desenvolvimento deste Plano de *Compliance*, os eixos referentes a cada uma das diretrizes acima descritas serão apresentados por meio de uma perspectiva sistêmica, conforme figura abaixo, de modo a contribuir com o entendimento sobre a interconexão entre eles, além das respectivas proposições de ações levarem em conta o atual panorama do RPPS/PA.

Figura 17 – Sistema de *compliance*



Fonte: Elaboração própria.

Este Plano de *Compliance* se apresenta como etapa inicial para a criação de uma estrutura de *compliance* no âmbito do RPPS/PA, a qual deve adquirir maturidade ao longo de sua execução por meio do desenvolvimento de programas e projetos correlatos, bem como por meio de sua ampla divulgação e abertura a sugestões que possam contribuir para o contínuo fortalecimento da cultura de integridade.

Embora seja uma regulação interna, é fundamental que a criação da estrutura de *compliance* esteja pautada em normas legais e regulamentares. Nesse sentido, para lidar com o estabelecimento e cumprimento de normas de modo eficiente, em uma organização do porte do IGEPPS/PA, se mostra pertinente a criação de um departamento voltado primordialmente ao *compliance* e o uso de ferramentas tecnológicas adequadas. Sendo assim, tais aspectos também se encontram abrangidos pelo presente Plano.

b) Comprometimento e apoio da alta administração

A alta administração, composta pela autoridade máxima e dirigentes superiores da organização, representa um aspecto fundamental para o delineamento da cultura organizacional e, conseqüentemente, para êxito de um programa de *compliance*. No âmbito IGEPPS/PA a alta administração compreende o Presidente, o Diretor de Previdência, o Diretor de Proteção Social Militar, o Diretor de Administração e Finanças e o Procurador-Chefe.

O comportamento daqueles que atuam nos mais elevados níveis hierárquicos é alvo de maior atenção e reprodução de padrão, de modo que influencia na formação de hábitos positivos ou negativos que se projetam na cultura da organização. Por isso, o comprometimento daqueles que integram a alta gestão, com uma postura ética, íntegra e responsável, é indispensável para que valores de mesma natureza sejam projetados e gerem impacto na conduta dos demais membros do corpo funcional.

Além do mais, para implementação e manutenção de ações relacionadas ao *compliance* é imprescindível que haja apoio da alta administração no que diz respeito à tomada de decisões que assegurem a disposição dos recursos humanos, materiais, tecnológicos, orçamentários e financeiros necessários. Nessa linha, deverá ser elaborado e publicado no site institucional o Planejamento Estratégico para o período de 5 anos, vinculado ao Plano Orçamentário e ao Plano Plurianual, com revisão anual⁶⁰.

⁶⁰ Vide requisitos para ação de Planejamento, no Nível IV do Pró-Gestão RPPS.

O sucesso das medidas de *compliance*, para além da postura adotada pela alta administração, perpassa pelos atos de todo o corpo funcional. Portanto, a alta administração do IGEPPS/PA deverá garantir o fomento às ações destinadas à ampla disseminação da cultura de integridade a todos os gestores, servidores, estagiários, colaboradores, beneficiários e demais atores que integram, direta ou indiretamente, o RPPS/PA.

c) Gestão de riscos

A gestão de riscos envolve uma visão sistêmica dos riscos mais relevantes de uma organização, para adoção de um conjunto global e contínuo de procedimentos relacionados à identificação, análise, avaliação e tratamento dessas ameaças. A gestão de riscos não elimina os riscos, mas permite que a organização tenha domínio sobre seus processos de trabalho e conheça seus riscos inerentes para lidar com eles de forma apropriada, de modo a mitigar possibilidade de eventos que possam prejudicar os objetivos organizacionais.

O processo de gestão de riscos é de responsabilidade conjunta de todas as unidades de trabalho da organização e compreende a aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas das atividades de: (i) comunicação e consulta; (ii) estabelecimento de escopo, contexto e critério; (iii) avaliação; (iv) tratamento; (v) monitoramento e análise crítica; e (vi) registro e relato.

Nesse sentido, deverá ser desenvolvido programa de gestão de riscos norteado pelas diretrizes da ISO 31000, com emissão de relatórios de acompanhamento trimestrais. O programa deverá mapear e classificar os riscos para subsequente especificação das opções de tratamento, as quais deverão ser implementadas de acordo com a ordem de priorização baseada nos critérios apurados conforme Matriz GUT (gravidade, urgência e tendência).

d) Código de ética, políticas internas e outras normas

O código de ética, as políticas internas, bem como outras normas legais e regulamentares aplicáveis a uma organização, são instrumentos que contribuem para a uniformização de comportamentos e processos, subsidiando o direcionamento de condutas de modo a afastar a possibilidade de interferências decorrentes de crenças e interpretações pessoais.

Atualmente, o IGEPPS/PA dispõe de Código de Ética, Política de Segurança da Informação, Política de Investimentos, Política de Controles Internos e Política de Ouvidoria,

todos publicados no site institucional. No intuito de potencializar a efetividade desses instrumentos deverão ser fomentadas as seguintes ações em relação a cada um deles:

- Código de Ética: (i) o Presidente do IGEPPS/PA deverá constituir e designar Comitê de Ética composto por cinco titulares e cinco suplentes sendo, no mínimo, dois titulares e seus respectivos suplentes servidores efetivos estáveis e dois membros com formação acadêmica na área jurídica, além de um dos titulares ser indicado como Presidente do Comitê⁶¹; (ii) o Comitê de Ética deverá elaborar e revisar seu regimento próprio⁶²; (iii) a Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas (CODP) deverá promover ações de capacitação relativas ao conteúdo do Código de Ética com servidores, segurados, conselheiros e membros dos comitês⁶³; (iv) a Direx deverá atualizar o Código de Ética de modo a incluir como competências do Comitê de Ética a emissão de relatórios de ocorrências por ela tratadas e realização de ações de divulgação dos valores éticos da organização⁶⁴; (iv) a Direx deverá atualizar o Código de Ética de modo a alinhá-lo ao Código de Ética da Associação Brasileira de Instituições de Previdência Estaduais e Municipais (Abipem).

- Política de Segurança da Informação: (i) a alta administração deverá estabelecer previsão normativa quanto à competência para constituição e designação Comitê Gestor de Segurança da Informação (CGSI), bem como quanto aos critérios para sua composição; (ii) o CGSI deverá ser devidamente constituído e designado; e (iii) o CGSI e a Coordenadoria de Tecnologia da Informação (CTIN) deverão revisar a Política de Segurança da Informação a fim de estabelecer parâmetros de classificação da informação com temporalidade para guarda, periodicidade mínima de quatro anos para revisão do documento, bem como procedimentos de auditoria e recuperação de desastres⁶⁵.

- Política de Investimentos: considerando que a Política de Investimentos não se limita a um documento anual, mas diz respeito a um instrumento estratégico de planejamento e subsídio ao monitoramento por meio de relatórios de acompanhamento, o Núcleo de Investimento (Nugin) deverá (i) submeter os relatórios de investimentos a parecer mensal do Comitê de Investimentos e aprovação do Conselho Fiscal⁶⁶; (ii) elaborar e divulgar no site

⁶¹ Vide art. 30 do Código de Ética.

⁶² Vide inciso IX do art. 32 do Código de Ética.

⁶³ Vide requisitos para ação de Código de Ética, nos Níveis III e IV do Pró-Gestão RPPS.

⁶⁴ Vide artigos 6º e 32 do Código de Ética e requisitos para ação de Código de Ética, no Nível IV do Pró-Gestão RPPS.

⁶⁵ Vide disposições sobre as atualizações da Política de Segurança da Informação do IGEPPS/PA e requisitos para ação de Política de Segurança da Informação, nos Níveis III e IV do Pró-Gestão RPPS.

⁶⁶ Vide requisitos para ação de Política de Investimentos, no Nível I do Pró-Gestão RPPS.

institucional o cronograma mensal das atividades e relatórios semestrais de diligências⁶⁷; e (iii) utilizar metodologia que demonstre a compatibilidade do ativo com o passivo⁶⁸.

- Política de Controles Internos: (i) o Núcleo de Controle Interno (NCI) deverá realizar a revisão periódica da Política de Controles Internos, para conseguinte submissão à aprovação da Direx) e do Conselho Estadual de Previdência (CEP), publicação no Diário Oficial do Estado do Pará e disponibilização no site do IGEPPS/PA⁶⁹; e (ii) o CEP, a Direx, o NCI e todas as demais unidades organizacionais devem exercer a Política de Controles Internos⁷⁰.

- Política de Ouvidoria: deverá indicar periodicidade mínima para revisão do documento.

- Manuais: o mapeamento e a manualização de atividades deverão ser expandidos a todas as áreas de atuação, sob uma visão sistêmica, buscando a melhoria e padronização dos principais processos realizados.

e) Controles internos efetivos

Os controles internos referem-se ao conjunto de procedimentos contínuos adotados em diversos os níveis da organização para fornecer segurança razoável em relação à realização dos objetivos relacionados à eficácia e eficiência das operações, à confiabilidade, oportunidade e transparência das divulgações financeiras e não financeira, internas e externas, e à conformidade com leis e regulamentações.

Atualmente, no âmbito do RPPS/PA, o controle interno é realizado de forma prevalecente como atividade de competência do NCI do IGEPPS/PA⁷¹. Sem embargo, a Política de Controles Internos, que deverá ser revisada e ter sua execução implementada, estabelece práticas de controles internos a serem exercidas em todos os níveis organizacionais.

Nesse sentido, a primeira revisão deverá manter o documento baseado no Modelo das Três Linhas do IIA, considerando, para além da perspectiva de eficácia, o maior potencial de exequibilidade no panorama de introdução de controles internos sistêmicos à cultura organizacional.

Ademais, os relatórios de controles internos deverão ser elaborados com periodicidade trimestral, bem como deverão ser capacitados em controle interno pelo menos três servidores,

⁶⁷ Vide requisitos para ação de Política de Investimentos, no Nível II do Pró-Gestão RPPS.

⁶⁸ Vide requisitos para ação de Política de Investimentos, no Nível III do Pró-Gestão RPPS.

⁶⁹ Vide itens 5.1.1, 5.2.1, 5.3.2., 8.3 e 8.4 da Política de Controles Internos.

⁷⁰ Vide item 5 e respectivos subitens da Política de Controles Internos.

⁷¹ Vide art. 11-F da Lei nº 6.564, de 2003, com redação dada pela Lei nº 8.613, de 2018.

sendo um da área de controle de interno, um membro do Comitê de Investimentos e um membro do Conselho Fiscal.⁷²

f) Comunicação e treinamento contínuos

As ações de comunicação e treinamento relacionadas ao *compliance* dizem respeito à integridade, liderança, governança, planejamento, ética, gestão de processos, gestão de riscos, controles internos, auditoria, *accountability*, proteção de dados, entre outros. Essas ações têm o objetivo de orientar e capacitar aqueles atuam na organização sobre as diretrizes, normas, políticas e procedimentos que alicerçam uma cultura de integridade.

Nesse sentido, é promovida a divulgação de conteúdos relevantes aos servidores, por meio da intranet, como Cartilha de Proteção de Dados Pessoais com esclarecimentos sobre a Lei Geral de Proteção de Dados, vídeo sobre a Política de Segurança da Informação e programação mensal dos cursos gratuitos voltados para a formação e aperfeiçoamento de servidores e gestores públicos ofertados pela Escola de Governança Pública do Estado do Pará. Além do mais, os servidores, gestores e conselheiros são capacitados por meio de outros cursos particulares, externos e *in company*.

Para ampliação da transparência ativa, o Projeto de Educação Previdenciária, que atualmente se limita à melhoria da qualidade de vida dos segurados do RPPS/PA, deverá ser expandido de modo que passe se apresentar em duas linhas: uma de capacitação de servidores, gestores e conselheiros que atuam no RPPS e outra de diálogos com os segurados e a sociedade. Nesse sentido, em prol da transparência e em alinhamento ao controle social, deverão ser publicizadas, de forma ampla e abrangente, as informações de ambas as linhas de ação, incluindo programação mensal com especificação quanto ao ministrante, conteúdo, carga horária, custo envolvidos – incluindo inscrições, passagens e diárias –, público esperado e público certificado.

O municiamento de conhecimento se mostra fundamental para o cumprimento de normas e subsídio à tomada de atitudes éticas. Sendo assim, deverá se continuamente estimulada a capacitação de servidores, por meio da realização de palestras, cursos, dinâmicas de grupo e orientações profissionais. Ressalta-se que a capacitação deverá abranger, inclusive, ações educativas para redução de acidentes de trabalho⁷³.

⁷² Vide requisitos para ação de Estrutura de Controle Interno, nos Níveis III e IV do Pró-Gestão RPPS.

⁷³ Vide requisitos para ação de Políticas Previdenciárias de Saúde e Segurança do Servidor e Revisão de Aposentadoria por Incapacidade, em todos os níveis do Pró-Gestão RPPS.

g) Canais de denúncia seguros

Os canais de denúncias são ferramentas essenciais à garantia de transparência, à mitigação de riscos e à detecção de má conduta ou violação a normas legais e regulamentares. Para assegurar que a finalidade dos canais de denúncias seja atingida é imprescindível que seja conferida segurança ao denunciante de boa-fé, com possibilidade de denúncia anônima, definição de regras de confidencialidade e proibição de retaliação. Ademais, a disponibilização de diferentes canais de denúncias seguros amplia o acesso a um maior número de denunciantes, potencializando a contribuição dessa ferramenta com a formação de uma cultura de *compliance*.

Atualmente, o IGEPPS/PA disponibiliza três canais de denúncias. O Fale com o Presidente é um canal de comunicação que permite ao cidadão enviar mensagens e arquivos, por meio do site institucional⁷⁴. A Ouvidoria é um canal de comunicação por meio eletrônico, escrito ou telefônico, com atribuição de atender reclamações formuladas por servidores, segurados ou não do RPPS/PA, cidadãos, de forma individual ou coletiva, empresas ou entidades, relativamente aos serviços prestados pelo IGEPPS/PA, com prazo máximo de resposta conclusiva de até 30 dias, podendo ser prorrogável por igual período mediante justificativa expressa e comunicação ao manifestante⁷⁵. O Serviço de Informação ao Cidadão (SIC.PA) permite que qualquer pessoa física ou jurídica encaminhe pedidos de informações sobre assuntos relacionados ao Instituto, via eletrônica, telefônica, postal ou presencial⁷⁶.

Os canais acima mencionados deverão operar em consonância com os termos do art. 5º, incisos X e XXXIII, e art. 37, § 3º, inciso II, da Constituição Federal, de 1988; art. 286, § 5º, da Constituição Estadual, de 1989; Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011; Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017; Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2008; Decreto nº 1.359, de 31 de agosto de 2015; Instrução Normativa Conjunta CCG/AGE/SECOM nº 001, de 10 de novembro de 2015; Resolução nº 001 de 4 de janeiro de 2024; e ISO 37002.

Nesse sentido, deverão ser elaborados e publicizados no site do IGEPPS/PA relatórios anuais, atualizados até o final do primeiro mês de cada ano subsequente, com dados quantitativos e qualitativos referentes a cada um dos canais de denúncias existentes, com

⁷⁴ INSTITUTO DE GESTÃO PREVIDENCIÁRIA E PROTEÇÃO SOCIAL DO ESTADO DO PARÁ. **Canal de comunicação direta com o instituto**. Disponível em: <https://www.igepps.pa.gov.br/faleconosco>. Acesso em: 23 jan. 2023.

⁷⁵ Vide Resolução nº 001, de 4 de janeiro de 2024.

⁷⁶ Vide SERVIÇO de informação ao cidadão. Disponível em: <https://www.sistemas.pa.gov.br/esic/public/main/index.xhtml>. Acesso em: 23 jan. 2023.

especificações quanto ao tipo de comunicação, tempo de resposta, incidência e classificação de recursos, atendimento das demandas, nível de satisfação dos comunicantes, entre outros dados que se fizerem pertinentes à transparência ativa e ao controle social.

Complementarmente, deverá ser assegurado que o servidor efetivo designado para exercer a função de Ouvidor tenha a respectiva certificação.⁷⁷

h) Investigações internas e aplicação adequada e proporcional de ações corretivas e medidas disciplinares

A realização de investigações internas e a aplicação adequada e proporcional de ações corretivas e medidas disciplinares representam um dos pilares de *compliance*. Nesse contexto, é fundamental que essas ações sejam conduzidas de forma legítima e independente, contribuindo com o fomento de uma cultura de integridade, o que pode ser feito por meio de uma Corregedoria.

A criação de uma Corregedoria não agrega novas demandas, mas fortalece a estrutura organizacional de modo que as atividades correcionais e disciplinares não sejam colocadas em segundo plano, em detrimento das demais atribuições dos cargos daqueles que atuam em diversas incumbências. Em uma estrutura de grande porte como a do IGEPPS/PA, na qual já há significativo volume de demandas administrativas, é plausível que as investigações internas sejam realizadas por servidores que possam estar voltados com foco para esse fim.

Sendo assim, deverão ser adotadas medidas destinadas à criação de uma Corregedoria na estrutura organizacional do IGEPPS/PA, integradas por servidores públicos efetivos e estáveis, com perfil adequado para atuação nos segmentos correcional e disciplinar.

i) *Due diligence* de terceiros

Due diligence de terceiros diz respeito a um procedimento preventivo de diligências apropriadas no sentido de buscar informações sobre empresas e pessoas com quem a organização tem a intenção de se relacionar, a fim estabelecer uma estratégia de mitigação de riscos inerentes à essa relação. Nesse sentido é abarcada (i) a contratação e, conforme o caso, supervisão de terceiros, tais como fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários, despachantes, consultores, representantes comerciais e associados; (ii) a contratação e,

⁷⁷ Vide requisitos para ação de Ouvidoria, no Nível IV do Pró-Gestão RPPS.

conforme o caso, supervisão de pessoas expostas politicamente, bem como seus familiares, estreitos colaboradores e pessoas jurídicas de que participem; e (iii) a realização e supervisão de patrocínios e doações.

Atualmente, a coleta e a análise de informações referentes a terceiros com quem o IGEPPS/PA se relaciona são norteadas por critérios estabelecido em lei. Assim, os contratos administrativos contam com cláusulas elencando os documentos a serem apresentados para fins de pagamento de terceiros, bem com o procedimento a ser adotado em caso expiração da validade desses documentos.

Para aperfeiçoamento do processo de *due diligence* de terceiros deverá ser constituído grupo de estudo multisetorial, composto por servidores efetivos ocupantes de cargos com formação em nível superior, para a elaboração de minuta de política de *duo diligence* com estratégias de mitigação de riscos na relação do Instituto com terceiros, a qual deverá ser submetida à aprovação da Direx.

j) Auditoria e monitoramento

A auditoria é um processo sistemático de obtenção e avaliação de evidências sobre certa matéria, para determinar e relatar se as condições reais do objeto auditado estão de acordo com os critérios a ela correspondentes.

Atualmente, as atividades do IGEPPS/PA estão sujeitas à auditoria realizada pelo Núcleo de Controle Interno (NCI)⁷⁸, pela Controladoria-Geral do Estado (CGE)⁷⁹, pelo Tribunal de Contas do Estado (TCE)⁸⁰ e por empresas contratadas por meio de licitação⁸¹.

Com a perspectiva de implementação e manutenção de um programa de *compliance*, se faz pertinente estabelecer diretrizes para a realização de auditoria e monitoramento de

⁷⁸ De acordo com o item 5.3.5 da Política de Controles Internos, é responsabilidade do Núcleo de Controle Interno “Realizar a atividade de auditoria interna nos processos de mais risco do Igeprev/PA”. Ademais, de acordo com o inciso II do art. 44 da Lei Complementar nº 81, de 2012, os órgãos integrantes do Sistema de Controle Interno, no apoio ao controle externo, deverão exercer, dentre outras, a atividades de “realizar auditoria nas contas dos responsáveis sob seu controle, emitindo relatório, parecer e certificado de auditoria”.

⁷⁹ De acordo com o inciso II do art. 8º da Lei Estadual nº 10.021, de 31 de julho de 2023, uma das funções básicas da CGE é “realizar atividades de auditoria interna auxiliando os órgãos e/ou entidades públicas no atingimento de seus objetivos [...]”.

⁸⁰ De acordo com o inciso IV do art. 1º da Lei Complementar nº 81, de 2012, compete ao TCE-PA “realizar, por iniciativa própria, ou por solicitação da Assembleia Legislativa, de sua Comissão técnica ou de inquérito, inspeções e auditorias de natureza contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial, nas unidades administrativas dos Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário [...]”.

⁸¹ De acordo com o art. 83-A da Lei Complementar nº 39, de 9 de janeiro de 2002, “o IGEPREV, por intermédio das unidades gestoras que lhe são vinculadas, será submetido, ao menos uma vez por ano, à auditoria externa independente, contratada por licitação cujo resultado será publicado no Diário Oficial do Estado”.

compliance, abordando todos os pilares do respectivo programa. Sendo assim, a elaboração de programa de *compliance* deverá incluir a previsão de auditoria e monitoramento de *compliance*, com especificação quanto aos padrões gerais, de planejamento, execução, elaboração de relatório e controle de qualidade, por departamento especializado a ser criado como Núcleo de *Compliance*.

O monitoramento deverá ocorrer de forma contínua, de modo que o programa de *compliance* seja diariamente submetido a novos testes e subsidie a criação de ferramentas que estimulem o compromisso com a ética e a transparência, fortalecendo a cultura de integridade e o aperfeiçoamento na prevenção, detecção e combate a atos lesivos à administração pública.

Considerando, ainda, o papel de destaque da transparência, não apenas para fins de auditoria e monitoramento, mas também para o exercício do controle social, documentos ostensivos concernentes às atividades organizacionais deverão ser elaborados subsequentemente ao encerramento do período abrangido e publicizados de forma continuamente atualizada.

Nesse aspecto, deverão ser elaborados e divulgados no site institucional: (i) relatório de governança corporativa, com periodicidade trimestral, contemplando informações referentes a dados dos segurados, receitas e despesas, evolução da situação atuarial, gestão de investimentos, publicação de atividades dos órgãos colegiados, atividades institucionais e canais de atendimentos⁸²; (ii) demonstrações financeiras e contábeis, com periodicidade mensal⁸³; (iii) relatórios que registrem os casos em que os atos de gestão de ativos e passivos e as atividades administrativas tenham ultrapassado os limites de alçada da autoridade máxima da Direx, sendo necessário o referendo do Conselho Deliberativo, com a devida justificativa⁸⁴; (iv) plano de trabalho anual do CEP, estabelecendo os procedimentos, o cronograma de reuniões, o escopo a ser trabalhado e os resultados obtidos⁸⁵; e (v) relatório de prestação de contas do CEP, com a síntese dos trabalhos realizados e demais considerações sobre suas atividades⁸⁶.

k) Diversidade, equidade e inclusão no ambiente de trabalho

⁸² Vide requisitos para ação de Relatório de Governança Corporativa, no Nível IV do Pró-Gestão RPPS.

⁸³ Vide requisitos para ação de Transparência, no Nível IV do Pró-Gestão RPPS.

⁸⁴ Vide requisitos para ação de Definição de Limites de Alçadas, no Nível IV do Pró-Gestão RPPS.

⁸⁵ Vide requisitos para ação de Conselho Deliberativo, nos Níveis III e IV do Pró-Gestão RPPS.

⁸⁶ Vide requisitos para ação de Conselho Deliberativo, nos Níveis III e IV do Pró-Gestão RPPS.

O tratamento respeitoso com todas as pessoas, sem discriminação relativa à diversidade racial, étnica, sexual, física, etária, religiosa ou de qualquer outra natureza, representa fator indispensável à concretização de princípios humanos e sociais básicos, além de promover um ambiente de trabalho saudável, cooperativo e estimulante para aqueles que o integram. Ademais, a diversidade, a equidade e a inclusão no ambiente de trabalho da administração pública podem fomentar transformações nos comportamentos e padrões que repercutem nas políticas públicas e, por conseguinte, na prestação do serviço público.

A despeito de a legislação estadual assegurar a reserva de vagas oferecidas em concursos públicos e processos seletivos simplificados tão somente para pessoas com deficiência⁸⁷, nada obsta o desenvolvimento de iniciativas pontuais destinadas à promoção da diversidade, equidade e inclusão no ambiente organizacional, diante da pluralidade e das desigualdades já estabelecidas.

Sendo assim, a CODP deverá realizar o levantamento de diferentes aspectos do perfil do quadro de pessoal, correlacionando-os com fatores profissionais, a fim de subsidiar à proposição de estratégias customizadas para ações de combate a discriminações institucionais e de estímulo à equidade. A atualização periódica desse levantamento possibilitará a observação e análise de mudanças ocorridas ao longo do tempo, de modo a contribuir com a revisão e aprimoramento das respectivas ações.

1) Núcleo de *Compliance*

O funcionamento pleno de um sistema de *compliance* em uma organização de porte mais robusto demanda um departamento voltado primordialmente à gestão integrada do *compliance* nos seus diversos eixos, alcançando toda a estrutura organizacional.

Sendo assim, a Direx deverá provocar as medidas cabíveis para a criação de um Núcleo de *Compliance* na estrutura do IGEPPS/PA, diretamente subordinado à Presidência, com competência que abranja o planejamento, elaboração, coordenação, avaliação e execução de ações inerentes à estrutura de *compliance*.

A alta administração deverá, ainda, garantir que o Núcleo em comento seja integrado por servidores capacitados na respectiva área de atuação, bem como disponha de ferramentas tecnológicas adequadas ao agrupamento, análise e monitoramento de todo tipo de informação

⁸⁷ Vide art. 15 da Lei Estadual nº 5.810, de 24 de janeiro de 1994, e art. 7º do Decreto nº 1.741, de 19 de abril de 2017.

pertinente ao seu ambiente, como soluções baseadas em *blockchain*, *big data analytics* e *machine learning*.

m) Vigência e revisão

Este Plano de *Compliance* deverá ser executado no biênio subsequente à sua aprovação, de modo a estruturar instâncias de integridade na gestão do RPPS/PA.

A revisão deverá ocorrer de forma periódica, de maneira a viabilizar a apresentação de versão atualizada para o biênio subsequente antes de esgotado o lapso de vigência deste documento, contribuindo com a continuidade do fortalecimento dos pilares de *compliance*.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo foi desenvolvido no intuito de contribuir com o aprimoramento da gestão pública previdenciária por meio do fomento da utilização da ferramenta de *compliance* no âmbito dos RPPSs. Isso se torna possível com a compreensão de cada um de pilares *compliance* e a conseguinte percepção de que suas premissas estão relacionadas com alguns dos principais parâmetros de conformidade relacionados à previdência social dos servidores públicos no cenário nacional, quais sejam, o CRP, o Pró-Gestão RPPS e o ISP-RRPS.

A realização de *compliance* no RPPS pode desempenhar papel fundamental na garantia da conformidade com normas, regulamentos e boas práticas, visando assegurar a integridade, transparência e eficiência na gestão dos recursos previdenciários. Nessa linha, a análise conjunta dos instrumentos de *compliance* concernentes ao CRP, Pró-Gestão RPPS e ISP-RPPS revela um papel fundamental na relação com a sustentabilidade financeira e atuarial dos RPPSs.

Esta pesquisa foi orientada pela perspectiva da Teoria Geral dos Sistemas Sociais, de Niklas Luhmann, que oferece uma estrutura conceitual adequada para a análise multinível de sistemas sociais complexos, além de favorecer uma abordagem adaptativa e integrada capaz de contribuir com uma visão holística sobre a interdisciplinaridade da gestão pública previdenciária e do *compliance*. A partir desse marco teórico foram ponderados os eixos do CRP, Pró-Gestão RPPS e ISP-RPPS para subsidiar a análise do panorama da unidade gestora do RPPS/PA e viabilizar a proposição de um produto customizado, destinado a nortear a integração dos instrumentos de *compliance* de acordo com as especificidades da organização delimitada no campo de pesquisa.

Assim, foi observado que o CRP judicial do RPPS/PA evidencia a necessidade de políticas de conformidade sólidas e processos de gestão adequados para evitar desafios futuros na obtenção da certificação por via administrativa. A concessão do CRP por meio de decisão judicial não necessariamente reflete uma situação financeira estável ou a ausência de problemas previdenciários, sobretudo considerando que os principais argumentos utilizados para subsidiar pleitos dessa natureza dizem respeito a aspectos formais (e não materiais) da certificação. Ademais, impende mencionar que o reconhecimento administrativo ao CRP está associado a classificações mais elevadas de desempenho no ISP-RPPS, enquanto a certificação decorrente de decisão judicial tende a resultar em desempenho inferior.

Quanto ao Pró-Gestão RPPS, foi verificado que o IGEPPS/PA cumpre a maioria dos requisitos para certificação nos níveis iniciais do programa. Por outro lado, para alcançar os níveis mais avançados é necessário significativo aprimoramento, incluindo a elaboração e

publicação de relatórios em periodicidade mais curta, a implementação de ações educativas e a elaboração de documentos estratégicos de longo prazo. Além disso, requisitos adicionais em áreas como Código de Ética e Políticas de Saúde e Segurança do Servidor precisam ser atendidos.

Portanto, da análise de ambas as certificações, podemos concluir que é essencial que o RPPS/PA continue fortalecendo suas práticas e procedimentos para atender aos devidos requisitos. Além do mais, o esforço despendido pela unidade gestora do RPPS para obtenção de tais certificações impulsiona a contínua manutenção do cumprimento dos respectivos requisitos, subsidiando a possibilidade de serem alcançados padrões cada vez mais elevados de governança e gestão previdenciária.

Se de um lado o RPPS/PA possui o CRP por decisão judicial, o que reflete negativamente no ISP-RPPS, de outro ele atende às ações necessárias para aderência ao Nível II do Pró-Gestão RPPS, o que contribui de forma positiva no resultado do índice em questão. Dessa forma, podemos concluir que a integração desses resultados com o fortalecimento dos pilares de *compliance* no RPPS/PA pode melhorar seus indicadores previdenciários, sendo essencial que o RPPS/PA continue aprimorando suas práticas e procedimentos para atender aos requisitos desses programas de certificação.

A obtenção do CRP por via judicial e o reconhecimento quanto ao cumprimento das ações estabelecidas no Pró-Gestão RPPS não devem se apresentar como mera legitimação perante a sociedade para encobrir panorama institucional diverso. É imperativo que as práticas de gestão dos RPPSs sejam continuamente aperfeiçoadas de modo que haja reconhecimento administrativo ao CRP e que as ações do Pró-Gestão RPPS sejam não apenas implementadas, mas sobretudo mantidas e ampliadas após a certificação.

Nesse sentido, merece ser ressaltado que a realização de *compliance* na gestão pública previdenciária implica em constante observância às leis, normas regulamentares e preceitos éticos nas diversas áreas que integram esse sistema, tais como administrativa, arrecadação, atendimento, atuarial, benefícios, compensação previdenciária, financeira, investimentos, jurídica e tecnologia da informação. Desse modo, torna-se possível alicerçar o aprimoramento da gestão do RPPS com subsídio de controles internos eficazes, comprometimento e apoio da alta administração, transparência efetiva e atendimento aos demais pilares de *compliance*.

A presença de controles internos eficazes desempenha um papel fundamental no fortalecimento da estrutura do *compliance*, conforme nos ensina Gazoni (2019). Tais controles estão diretamente ligados à mitigação de riscos e, por conseguinte, à classificação dos indicadores que integram o ISP-RPPS e ao cumprimento dos requisitos estabelecidos para

certificação no CRP e Pró-Gestão RPPS. Sendo assim, é essencial que esses controles estejam alinhados com a alta administração de maneira a contribuir com a eficácia de seus resultados.

Nessa linha, a garantia de transparência, especialmente no aspecto ativo, também desempenha papel de protagonismo para o alcance dos objetivos de um programa de *compliance*, fomentando a confiança, prevenindo condutas irregulares, facilitando a identificação de problemas, promovendo a responsabilização e impulsionando a melhoria contínua de processos de conformidade na organização, o que, invariavelmente, repercute na classificação de indicadores do ISP-RPPS, bem como no atendimento de critérios do CRP e do Pró-Gestão RPPS.

À vista disso e considerando que a adequada implementação e manutenção de um programa de *compliance* perpassa, preliminarmente, por um norteamento que sopesa aspectos estruturais e situacionais da organização, esta pesquisa apresentou como produto uma proposta de plano de *compliance* com diretrizes para a realização de trabalhos futuros no sentido de desenvolvimento de programa e projetos específicos voltados à garantia de conformidade da conduta dos agentes e dos procedimentos administrativos a preceitos éticos e normas legais e regulamentares.

Longe da pretensão de esgotar o tema, até mesmo por seu caráter exploratório, esta pesquisa apresenta, em síntese, as seguintes considerações finais:

a) A adoção de uma abordagem sistêmica na gestão pública previdenciária apresenta potencial para contribuir com a integração de instrumentos de *compliance* no âmbito de um Regime Próprio de Previdência Social, na medida em que favorece uma perspectiva abrangente quanto aos aspectos relevantes à identificação e priorização de riscos, bem como uma visão de interconexão das diversas áreas que compõem um RPPS, o que permite o desenvolvimento de controles e processos de monitoramento mais eficazes. Essa abordagem também corrobora com a integração coesa de políticas e procedimentos, estimulando a adoção de padrões éticos e legais, assim como com o engajamento de todas as partes envolvidas, promovendo uma cultura de *compliance* na organização. Dessa forma, poderá ser fortalecida a governança e a integridade do RPPS, e reforçada a proteção dos interesses de segurados e beneficiários.

b) O CRP, o Pró-Gestão RPPS e o ISP-RPPS representam ferramentas que permitem aferir qualitativamente, sob diferentes perspectivas, a gestão de um RPPS. Os critérios e indicadores utilizados se mostram essencialmente relacionados entre si e com pilares de *compliance*. As interconexões dessa relação subsidiaram a análise sistêmica da situação organizacional da unidade gestora do RPPS/PA. Nesse sentido, foram observadas características que demonstram o avanço já percorrido pelo IGEPPS/PA na contínua busca de

consecução de sua missão, bem como foi possível identificar a necessidade de significativo aprimoramento de seus procedimentos para a continuidade da elevação na qualidade do serviço prestado.

c) A proposta de um plano de *compliance* destinado a nortear o desenvolvimento de um programa de *compliance*, de forma alinhada à estrutura, missão, visão, valores e atual panorama da unidade gestora do RPPS/PA, bem como integrando parâmetros do CRP, Pró-Gestão RPPS e ISP-RPPS, apresenta o intuito de auxiliar a persecução de uma cultura de integridade. Ademais, infere-se a possibilidade da pesquisa que culminou nesse produto referenciar estudos futuros referentes à análise da matéria no âmbito de outros entes.

REFERÊNCIAS

- ALVES, Joaquim José dos Santos. **Princípios e prática de auditoria e revisão de contas**. 1. ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2015.
- ANDRADE, Lucinéia Aparecida Vieira de. **Aplicabilidade do *Compliance* nas organizações públicas**. Belo Horizonte: Editora Dialética, 2020.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS INTERNACIONAIS (ABBI); FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS (FEBRABAN). **Função de *Compliance***. [S. l.: s.n.], 2009. Disponível em: <http://www.abbi.com.br/trabalhos.php>. Acesso em: 3 mar. 2023.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE INSTITUIÇÕES DE PREVIDÊNCIA ESTADUAIS E MUNICIPAIS (ABIPEM). **Regimes Próprios: aspectos relevantes**. São Bernardo do Campo: APEPREM, 2021. v. 15.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **NBR ISO 31000:2018**. Gestão de riscos: diretrizes. Rio de Janeiro: ABNT, 2018.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **NBR ISO 37301:2021**. Sistemas de gestão de *compliance*: requisitos com orientações para uso. Rio de Janeiro: ABNT, 2021.
- ASSOCIATION OF CERTIFIED FRAUD EXAMINERS (ACFE). **Occupational Fraud 2022: a Report to the Nations**. 2022. Disponível em: <https://acfepublic.s3.us-west-2.amazonaws.com/2022+Report+to+the+Nations.pdf>. Acesso em: 24 abr. 2023.
- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS AUDITORES FISCAIS DA RECEITA FEDERAL DO BRASIL (ANFIP). Apresentação. In: FRANÇA, Álvaro Solón de *et. al.* **A Previdência social e a economia dos municípios**. Brasília: Anfip, 2019. Disponível em: <https://www.anfip.org.br/publicacoes/a-previdencia-social-e-a-economia-dos-municipios-2/>. Acesso em: 8 jun. 2023.
- ARISTÓTELES. **Ética a Nicômaco**. Tradução: Leonel Vallandro. 4. ed. São Paulo: Nova Cultura, 1991. (Os Pensadores; v. 2).
- ASSIS, Marcos; HANDOFF, Roberta Volpato (colab). ***Compliance*: como implementar**. São Paulo: Trevisan Editora, 2018.
- BANCO MUNDIAL. **Charting a course towards universal social protection: Resilience, Equity, and Opportunity for All**. World Bank Group. Washington, 2022. Disponível em: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/38031>. Acesso em: 9 jan. 2023.
- BARALDI, Claudio; CORSI, Giancarlo; ESPOSITO, Elena. **Glosario sobre la teoria social de Niklas Luhmann**. México, DF: Antropos, 1996.
- BASTOS, Emanuel Lins Galvão de Albuquerque; SÁVIA, Sérgio Luiz Rizzo Della. ***Compliance*, princípios da administração pública e processos de acumulação de cargos na**

UFRN. *In*: GUIMARÃES, Patrícia; OLIVEIRA, Adriana; CARÍCIO, Marcelo. **Compliance e interdisciplinaridade**. Natal: EDUFRN, 2018. (Série Inovação no Setor Público; v. 2).

BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Rio de Janeiro: Ipea, 2012.

BENEDICTO, Samuel Carvalho de; GUIMARÃES JÚNIOR, Ernani de Souza; PEREIRA, José Roberto; ANDRADE, Gustavo Henrique Nogueira. Governança corporativa: uma análise da aplicabilidade dos seus conceitos na administração pública. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 15, n. 2, p. 286-300, 2013

BENTO, Alessandro Maier. **Fatores relevantes para estruturação de um programa de compliance**. Revista da FAE, Curitiba, v. 21, n. 1, p. 98–109, jan./jun. 2018. Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/539>. Acesso em: 10 abr. 2023.

BERTERO, Carlos Osmar. Algumas observações sobre a obra de G. Elton Mayo. **Revista de Administração de Empresas**, v. 8, n. 27, p. 73-95, 1968. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/40661>. Acesso em: 10 mar. 2023.

BIROLI, Flávia; MIGUEL, Luis Felipe. Gênero, raça, classe: opressões cruzadas e convergências na reprodução das desigualdades. **Mediações Revista de Ciências Sociais**, v. 20, n. 2, p. 27-55, 2015. DOI: <https://doi.org/10.5433/2176-6665.2015v20n2p27>. Acesso em: 18 set. 2023.

BOBBIO, Norberto; MATTEUCCI, Nicola; PASQUINO, Gianfranco. **Dicionário de política**. 11. ed. Brasília: UNB, 1991.

BOGONI, Nadia Mar; ZONATTO, Vinícius Costa da Silva; LAVARDA, Carlos Eduardo Facin. Influências das Contradições Institucionais e Práxis Humanas no Processo de Mudança no Controle Gerencial: Estudo de Caso em um Instituto de Previdência Social. *In*: INTERNATIONAL CONFERENCE IN ACCOUNTING: MOVING ACCOUNTING FORWARD, 18, 2018, São Paulo. **Anais [...]** Disponível em: <https://congressosp.fipecafi.org/anais/18UspInternational/ArtigosDownload/1222.pdf>. Acesso em: 8 jun. 2023.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Projeto de Lei Complementar nº 189/2021**. Dispõe sobre a entidade gestora única do regime próprio de previdência social da União, nos termos do disposto no § 20 do art. 40 da Constituição. Brasília, DF: Câmara dos Deputados, 11 nov. 2021f. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/propostas-legislativas/2306848>. Acesso em: 23 fev. 2023.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2023b]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 11 jan. 2024.

BRASIL. Controladoria-Geral da União (CGU). Secretaria de Prevenção da Corrupção e Informações Estratégicas. **Manual da Lei de Acesso à Informação para Estados e**

Municípios. Brasília: CGU, 2013. 1. ed. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/governo-aberto/time-brasil/trilha-transparencia>. Acesso em: 11 mai. 2023.

BRASIL. Controladoria-Geral da União (CGU). **Guia de Integridade Pública:** orientações para a administração pública federal: direta, autárquica e fundacional. Brasília: CGU, set. 2015c. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/41665>. Acesso em: 21 fev. 2023.

BRASIL. Controladoria-Geral da União (CGU). **Manual para Implementação de Programas de Integridade:** Orientações para o setor público. Brasília: CGU, jul. 2017c. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/colecao-programa-de-integridade-publica>. Acesso em: 8 abr. 2023.

BRASIL. Controladoria-Geral da União (CGU). **Portaria nº 1.089, de 25 de abril de 2018.** Estabelece orientações para que os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional adotem procedimentos para a estruturação, a execução e o monitoramento de seus programas de integridade e dá outras providências. CGU, atual. 26 out. 2018c. Disponível em: https://www.gov.br/secretariageral/pt-br/estrutura/secretaria_de_controle_interno/arquivos/normativos/portaria-cgu-1089-2018.pdf/view. Acesso em: 21 fev. 2023.

BRASIL. Controladoria-Geral da União (CGU). **Aplicação da Lei de Acesso à Informação na Administração Pública Federal.** 4. ed. rev., atual. e amp. Brasília: CGU, 2019e. Disponível em: https://www.gov.br/acessoainformacao/pt-br/lai-para-sic/transparencia-passiva/guias-e-orientacoes/aplicacao_da_lai_2019_defeso-1.pdf. Acesso em: 12 jan. 2024.

BRASIL. Controladoria-Geral da União (CGU). **Manual de Ouvidoria Pública.** Brasília, DF: CGU, nov. 2019i. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/ouvidoria/arquivos/manual-de-ouvidoria-publica-2019.pdf/view>. Acesso em: 24 abr. 2023.

BRASIL. Controladoria-Geral da União (CGU). **Programas de Integridade (Compliance).** 27 abr. 2022e. Disponível em: <https://www.gov.br/corregedorias/pt-br/assuntos/perguntas-frequentes/programas-de-integridade-compliance>. Acesso em: 11 jun. 2023.

BRASIL. **Decreto nº 3.678, de 30 de novembro de 2000.** Promulga a Convenção sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais, concluída em Paris, em 17 de dezembro de 1997. Brasília, DF: Presidência da República, 2000. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3678.htm. Acesso em: 4 abr. 2023.

BRASIL. **Decreto nº 3.788, de 11 de abril de 2001.** Institui, no âmbito da Administração Pública Federal, o Certificado de Regularidade Previdenciária – CRP. Brasília, DF: Presidência da República, 2001b. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2001/d3788.htm. Acesso em: 15 set. 2023.

BRASIL. **Decreto nº 4.410, de 7 de outubro de 2002.** Promulga a Convenção Interamericana contra a Corrupção, de 29 de março de 1996, com reserva para o art. XI, parágrafo 1º, inciso

"c". Brasília, DF: Presidência da República, 2002. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2002/D4410a.htm. Acesso em: 4 abr. 2023.

BRASIL. Decreto nº 5.687, de 31 de janeiro de 2006. Promulga a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção, adotada pela Assembleia-Geral das Nações Unidas em 31 de outubro de 2003 e assinada pelo Brasil em 9 de dezembro de 2003. Brasília, DF: Presidência da República, 2006. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5687.htm. Acesso em: 4 abr. 2023.

BRASIL. Decreto nº 6.944, de 21 de agosto de 2009. Estabelece medidas organizacionais para o aprimoramento da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, dispõe sobre normas gerais relativas a concursos públicos, organiza sob a forma de sistema as atividades de organização e inovação institucional do Governo Federal, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [2018a]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d6944.htm. Acesso em: 11 ago. 2023.

BRASIL. Decreto nº 8.373, de 11 de dezembro de 2014. Institui o Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas - eSocial e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [2019d]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/decreto/d8373.htm. Acesso em: 22 mar. 2023.

BRASIL. Decreto nº 10.188, de 20 de dezembro de 2019. Regulamenta a Lei nº 9.796, de 5 de maio de 1999, para dispor sobre a compensação financeira entre o Regime Geral de Previdência Social e os regimes próprios de previdência social dos servidores públicos da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, e entre os regimes próprios, na hipótese de contagem recíproca de tempo de contribuição para efeito de aposentadoria, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2019k. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D10188.htm. Acesso em: 21 set. 2023.

BRASIL. Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF: Presidência da República, [2021b]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm. Acesso em: 8 abr. 2023.

BRASIL. Decreto nº 10.756, de 27 de julho de 2021. Institui o Sistema de Integridade Pública do Poder Executivo Federal. Brasília, DF: Presidência da República, 2021e. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/decreto/D10756.htm. Acesso em: 12 abr. 2023.

BRASIL. Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015. Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [2022b]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/decreto/D8420.htm. Acesso em: 21 fev. 2023.

BRASIL. **Decreto nº 11.129, de 11 de julho de 2022**. Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira. Brasília, DF: Presidência da República, 2022f. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2022/Decreto/D11129.htm. Acesso em: 21 fev. 2023.

BRASIL. **Decreto nº 9.739, de 28 de março de 2019**. Estabelece medidas de eficiência organizacional para o aprimoramento da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, estabelece normas sobre concursos públicos e dispõe sobre o Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - SIORG. Brasília, DF: Presidência da República, [2022d]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/d9739.htm. Acesso em: 11 ago. 2023.

BRASIL. **Decreto nº 11.529, de 16 de maio de 2023**. Institui o Sistema de Integridade, Transparência e Acesso à Informação da Administração Pública Federal e a Política de Transparência e Acesso à Informação da Administração Pública Federal. Brasília, DF: Presidência da República, 2023g. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2023-2026/2023/Decreto/D11529.htm#art19. Acesso em: 21 set. 2023.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 47, de 5 de julho de 2005**. Altera os arts. 37, 40, 195 e 201 da Constituição Federal, para dispor sobre a previdência social, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2005. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc47.htm. Acesso em: 9 jan. 2023.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 41, de 19 de dezembro de 2003**. Modifica os arts. 37, 40, 42, 48, 96, 149 e 201 da Constituição Federal, revoga o inciso IX do § 3 do art. 142 da Constituição Federal e dispositivos da Emenda Constitucional nº 20, de 15 de dezembro de 1998, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [2012a]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc41.htm. Acesso em: 9 jan. 2023.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 70, de 29 de março de 2012**. Acrescenta art. 6º-A à Emenda Constitucional nº 41, de 2003, para estabelecer critérios para o cálculo e a correção dos proventos da aposentadoria por invalidez dos servidores públicos que ingressaram no serviço público até a data da publicação daquela Emenda Constitucional. Brasília, DF: Presidência da República, 2012b. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc70.htm. Acesso em: 9 jan. 2023.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 88, de 7 de maio de 2016**. Altera o art. 40 da Constituição Federal, relativamente ao limite de idade para a aposentadoria compulsória do servidor público em geral, e acrescenta dispositivo ao Ato das Disposições Constitucionais Transitórias. Brasília, DF: Presidência da República, 2016a. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc88.htm. Acesso em: 9 jan. 2023.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 20, de 15 de dezembro de 1998.** Modifica o sistema de previdência social, estabelece normas de transição e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [2019b]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc20.htm. Acesso em: 9 jan. 2023.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 103, de 12 de novembro de 2019.** Altera o sistema de previdência social e estabelece regras de transição e disposições transitórias. Brasília, DF: Presidência da República, [2019g]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc103.htm. Acesso em: 9 jan. 2023.

BRASIL. **Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013.** Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [2015a]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm. Acesso em: 21 fev. 2023.

BRASIL. **Lei nº 8.490, de 19 de novembro de 1992.** Dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [2001a]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18490.htm. Acesso em: 25 abr. 2023.

BRASIL. **Lei nº 7.492, de 16 de junho de 1986.** Define os crimes contra o sistema financeiro nacional, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [2017a]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/17492.htm. Acesso em: 21 fev. 2023.

BRASIL. **Lei nº 9.717, de 27 de novembro de 1998.** Dispõe sobre regras gerais para a organização e o funcionamento dos regimes próprios de previdência social dos servidores públicos da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, dos militares dos Estados e do Distrito Federal e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [2019a]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19717.htm. Acesso em: 9 jan. 2023.

BRASIL. **Lei nº 10.887, de 18 de junho de 2004.** Dispõe sobre a aplicação de disposições da Emenda Constitucional nº 41, de 19 de dezembro de 2003, altera dispositivos das Leis nºs 9.717, de 27 de novembro de 1998, 8.213, de 24 de julho de 1991, 9.532, de 10 de dezembro de 1997, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [2019c]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.887.htm. Acesso em: 9 jan. 2023.

BRASIL. **Lei nº 13.971, de 27 de dezembro de 2019.** Institui o Plano Plurianual da União para o período de 2020 a 2023. Brasília, DF: Presidência da República, 2019l. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/lei/L13971.htm. Acesso em: 16 mai. 2023.

BRASIL. **Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2018.** Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Brasília, DF: Presidência da República,

[2020a]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/113303.htm. Acesso em: 3 abr. 2023.

BRASIL. **Lei Complementar nº 64, de 18 de maio de 1990**. Estabelece, de acordo com o art. 14, § 9º da Constituição Federal, casos de inelegibilidade, prazos de cessação, e determina outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [2021a]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp64.htm. Acesso em: 24 mar. 2023.

BRASIL. **Lei nº 14.129, de 29 de março de 2021**. Dispõe sobre princípios, regras e instrumentos para o Governo Digital e para o aumento da eficiência pública e altera a Lei nº 7.116, de 29 de agosto de 1983, a Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011 (Lei de Acesso à Informação), a Lei nº 12.682, de 9 de julho de 2012, e a Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017. Brasília, DF: Presidência da República, 2021d. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/114129.htm. Acesso em: 12 abr. 2023.

BRASIL. **Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011**. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [2022a]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm. Acesso em: 24 mar. 2023.

BRASIL. **Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018**. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Brasília, DF: Presidência da República, [2022c]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/113709.htm. Acesso em: 21 fev. 2023.

BRASIL. **Lei nº 9.613, de 3 de março de 1998**. Dispõe sobre os crimes de "lavagem" ou ocultação de bens, direitos e valores; a prevenção da utilização do sistema financeiro para os ilícitos previstos nesta Lei; cria o Conselho de Controle de Atividades Financeiras - COAF, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [2023c]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9613.htm. Acesso em: 21 fev. 2023.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria Especial de Previdência e Trabalho. Secretaria de Previdência. Secretaria de Previdência. **Instrução Normativa nº 01, de 23 de agosto de 2019**. Dispõe sobre as diretrizes para definição do porte e perfil de risco atuarial dos regimes próprios de previdência social (RPPS) para aplicação de regime diferenciado dos parâmetros de atuária. Brasília, DF: [2019f]. Disponível em: <https://www.gov.br/previdencia/pt-br/outros/imagens/2019/08/INSTRUCAO-NORMATIVA-SEPRT-ME-no-01-de-23ago2019.pdf>. Acesso em: 13 dez. 2023.

BRASIL. Ministério da Economia. Instituto Nacional de Seguro Social. **Portaria nº 3.212, de 10 de dezembro de 2019**. Institui o Programa de Integridade do Instituto Nacional de Seguro Social. Diário Oficial da União: Brasília, DF, ed. 239, seção 1, p. 129, 11 dez. 2019j. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-n-3.212-de-10-de-dezembro-de-2019-232668660>. Acesso em: 21 fev. 2023.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria Especial de Previdência e Trabalho. Secretaria de Previdência. Subsecretaria dos Regimes Próprios de Previdência Social. **Nota Técnica SEI nº 12212/2019/ME**. Brasília, DF: 2019h. Disponível em: http://sa.previdencia.gov.br/site/2019/11/SEI_ME-5155534-Nota-Tecnica-12212.pdf. Acesso em: 5 mai. 2023.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria Especial de Previdência e Trabalho. Secretaria de Previdência. **Portaria nº 14.762, de 19 de junho de 2020**. Estabelece a composição, metodologia de aferição e periodicidade do Indicador de Situação Previdenciária (ISP-RPPS) e autoriza sua publicação. Brasília, DF: 2020b. Disponível em: <https://www.gov.br/previdencia/pt-br/assuntos/rpps/indicador-de-situacao-previdenciaria/arquivos/2020/portaria-sprev-me-n-14-762-de-19jun2020.pdf>. Acesso em: 14 jan. 2024.

BRASIL. Ministério da Economia. Banco Central do Brasil. **Resolução CMN nº 4.963, de 25 de novembro de 2021**. Dispõe sobre as aplicações dos recursos dos regimes próprios de previdência social instituídos pela União, pelos Estados, pelo Distrito Federal e pelos Municípios. Diário Oficial da União: Brasília, DF, ed. 223, seção 1, p. 390, 29 nov. 2021 [2021h]. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/resolucao-cmn-n-4.963-de-25-de-novembro-de-2021-362755126>. Acesso em: 23 de mar. 2023.

BRASIL. Ministério da Fazenda. **Portaria nº 1, de 3 de janeiro de 2017**. Aprova a composição, metodologia de aferição e periodicidade do Indicador de Situação Previdenciária -ISP-RPPS e autoriza sua primeira divulgação, [2017b]. Disponível em: <http://sa.previdencia.gov.br/site/2017/01/PORTARIA-MF-n%C2%BA-01-de-03jan2017-altera-as-PTs-MPS-204-402-519.pdf>. Acesso em: 13 dez. 2023.

BRASIL. Ministério da Fazenda. Secretaria da Previdência Social. **Nota Técnica SEI nº 1/2017/CODAE/CGACI/SRPPS/SPREV-MF**, 2017d. Disponível em: <https://www.gov.br/previdencia/pt-br/assuntos/rpps/indicador-de-situacao-previdenciaria/arquivos/2017/nota-tecnica-sei-no-1-2017-codae-cgaci-srpps-sprev-mf-de-06-de-setembro-de-2017.pdf>. Acesso em: 13 dez. 2023.

BRASIL. Ministério da Fazenda. Secretaria da Previdência Social, **Portaria SPREV nº 10, de 08 de setembro de 2017**. Aprova a composição, metodologia de aferição e periodicidade do Indicador de Situação Previdenciária - ISP-RPPS e autoriza sua primeira divulgação, 2017e. Disponível em: <https://www.gov.br/previdencia/pt-br/assuntos/rpps/indicador-de-situacao-previdenciaria/arquivos/2017/portaria-sprev-mf-no-10-2017-de-08-de-setembro-de-2017.pdf>. Acesso em: 18 dez. 2023.

BRASIL. Ministério da Fazenda. **Portaria nº 464, de 19 de novembro de 2018**. Dispõe sobre as normas aplicáveis às avaliações atuariais dos regimes próprios de previdência social - RPPS da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios e estabelece parâmetros para a definição do plano de custeio e o equacionamento do déficit atuarial, 2018f. Disponível em: <http://sa.previdencia.gov.br/site/2018/11/PORTARIA-MF-no-464-de-19nov2018-publicada.pdf>. Acesso em: 13 dez. 2023.

BRASIL. Ministério da Previdência Social. **Manual de Gestão da Inovação Institucional: Módulo VII – Gerenciar Riscos**. Brasília, DF: Ministério da Previdência Social, jan. 2015b.

Disponível em: http://sa.previdencia.gov.br/site/2012/11/MGII-M%C3%B3dulo-VII-Gerenciar-Riscos_vF.pdf. Acesso em: 10 ago. 2023.

BRASIL. Ministério da Previdência Social. **Nota Técnica nº 32**: Considerações sobre a amplitude da exigência do Certificado de Regularidade Previdenciária – CRP, instituído pelo Decreto nº 3.788, de 11 de abril de 2001. Brasília, DF: Ministério da Previdência Social, out. 2001c. Disponível em: <https://www.gov.br/previdencia/pt-br/outros/imagens/2016/07/NOTA-TECNICA-32-2001.pdf>. Acesso em: 8 dez. 2023.

BRASIL. Ministério da Previdência Social. **Portaria nº 185, de 14 de maio de 2015**. Institui o Programa de Certificação Institucional e Modernização da Gestão dos Regimes Próprios de Previdência Social da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios - "Pró-Gestão RPPS". Brasília, DF: Ministério da Previdência Social, atual. 2 jan. 2018b. Disponível em: https://www.gov.br/trabalho-e-previdencia/pt-br/images/previdencia/2018/01/PORTARIA-MPS-na_-185-de-14maio2015-atualizada-ata_-02jan2018.pdf/view. Acesso em: 17 mar. 2023.

BRASIL. Ministério da Previdência Social. **Índice de Situação Previdenciária ISP-RPPS 2020**. Brasília, DF: 2020b. Disponível em: <https://www.gov.br/previdencia/pt-br/assuntos/rpps/indicador-de-situacao-previdenciaria/arquivos/2020/IndicadordeSituaoPrevidenciriaISP2020REEDIO20201216.pdf>. Acesso em: 14 jan. 2024.

BRASIL. Ministério da Previdência Social. **Índice de Situação Previdenciária ISP-RPPS 2021**. Brasília, DF: 2021g. Disponível em: <https://www.gov.br/previdencia/pt-br/assuntos/rpps/indicador-de-situacao-previdenciaria/ISP2021RelatriodoIndicadordeSituaoPrevidenciria20211209.pdf>. Acesso em: 14 jan. 2024.

BRASIL. Ministério da Previdência Social. **Estatísticas e Informações dos RPPS**: Estado e Municípios. Brasília, DF: Ministério da Previdência Social, atual. 13 mar. 2023e. Disponível em: <https://www.gov.br/previdencia/pt-br/assuntos/rpps/estatisticas-e-informacoes-dos-rpps-1/1.ESTADOSEMUNICPIOS.zip/view>. Acesso em: 17 mai. 2023.

BRASIL. Ministério da Previdência Social. **Situação do CRP dos Estados e Capitais**. Brasília, DF: Ministério da Previdência Social, atual. 23 mai. 2023h. Disponível em: <https://www.gov.br/previdencia/pt-br/assuntos/rpps/SituaodoCRPdosEstadoseCapitais13.pdf>. Acesso em: 29 fev. 2024.

BRASIL. Ministério da Previdência Social. **Índice de Situação Previdenciária ISP-RPPS 2023**. Brasília, DF: 2023i. Disponível em: https://www.gov.br/previdencia/pt-br/assuntos/rpps/ISP_2023_Relatrio_ndice_de_Situao_Previdenciria.pdf. Acesso em: 14 jan. 2024.

BRASIL. Ministério da Previdência Social. **ISP Resultado Final 2023 Consolidado**. Brasília, DF: 2023j. Disponível em: <https://www.gov.br/previdencia/pt-br/assuntos/rpps/indice-de-situacao-previdenciaria/indice-de-situacao-previdenciaria-divulgacao-de-resultados>. Acesso em: 15 jan. 2024.

BRASIL. Ministério da Previdência Social. Secretaria de Regimes Próprios e Complementar. **Manual do Pró Gestão RPPS**. Versão 3.5. Brasília, DF: MPS, 17 jan. 2024a. Disponível em: <https://www.gov.br/previdencia/pt-br/assuntos/rpps/pro-gestao-rpps-certificacao-institucional/MANUALDOPRGESTORPPSVERSO3.5.pdf>. Acesso em: 23 jan. 2024.

BRASIL. Ministério da Previdência Social. **Pró-Gestão RPPS - Relação de entes**. Brasília, DF: Ministério da Previdência Social, atual. 26 jan. 2024b. Disponível em: https://www.gov.br/previdencia/pt-br/assuntos/rpps/pro-gestao-rpps-certificacao-institucional/arquivos/2020/PROGESTAORELAOENTES26012024_2.pdf. Acesso em: 21 fev. 2024.

BRASIL. Ministério da Previdência Social. **Painel de Acompanhamento de adequações à EC 103/2019**. Brasília, DF: Ministério da Previdência Social, atual. 26 jan. 2024c. Disponível em: <https://www.gov.br/previdencia/pt-br/assuntos/estatisticas-da-previdencia/painel-estatistico-da-previdencia/regimes-proprios-de-previdencia-social-1/painel-de-acompanhamento-da-reforma-previdenciaria>. Acesso em: 21 fev. 2024.

BRASIL. Ministério da Previdência Social. **Cadprev – Sistema de Informações dos Regimes Públicos de Previdência Social**. 2024e. Disponível em: <https://cadprev.previdencia.gov.br/Cadprev/pages/publico/crp/pesquisarEnteCrp.xhtml>. Acesso em: 29 fev. 2024.

BRASIL. Ministério da Previdência Social. **Índice de Situação Previdenciária ISP-RPPS 2022**. Brasília, DF: 2022g. Disponível em: https://www.gov.br/previdencia/pt-br/assuntos/rpps/indicador-de-situacao-previdenciaria/ISP_2022Relatrio_do_Indicador_de_Situao_Previdenciaria.pdf. Acesso em: 14 jan. 2024.

BRASIL. Ministério da Previdência Social. **Os 100 anos da Previdência Social**. Brasília, DF: MTP, 2022h. Disponível em: <https://www.gov.br/previdencia/pt-br/assuntos/livro-os-100-anos-da-previdencia-social>. Acesso em: 11 jan. 2024.

BRASIL. Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão; Controladoria-Geral da União. **Instrução Normativa Conjunta nº 1**, de 10 de maio de 2016. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal. Diário Oficial da União: Brasília, DF, ed. 89, seção 1, p. 14, 11 mai. 2016b. Disponível em: https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/21519355/do1-2016-05-11-instrucao-normativa-conjunta-n-1-de-10-de-maio-de-2016-21519197. Acesso em: 18 abr. 2023.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Previdência. Gabinete do Ministro. **Portaria MTP nº 1.467, de 02 de junho de 2022**. Disciplina os parâmetros e as diretrizes gerais para organização e funcionamento dos regimes próprios de previdência social dos servidores públicos da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, em cumprimento à Lei nº 9.717, de 1998, aos arts. 1º e 2º da Lei nº 10.887, de 2004 e à Emenda Constitucional nº 103, de 2019. Brasília, DF: Ministério do Trabalho e Previdência, atual. 25 ago. 2023d. Disponível em: <https://www.gov.br/previdencia/pt-br/assuntos/rpps/legislacao-dos-rpps/portarias/PortariaMTPn1.467de02jun2022Atualizadaat25ago2023.pdf>. Acesso em: 15 set. 2023.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Previdência. Subsecretaria dos Regimes Próprios de Previdência Social. **Manual da certificação profissional dos dirigentes da unidade gestora dos rpps, membros dos conselhos deliberativo e fiscal, dos responsáveis pela gestão das aplicações dos recursos e membros do comitê de investimento dos Regimes Próprios de Previdência Social da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.** Versão 1.3. Brasília, DF: MPS, 1 fev. 2024d. Disponível em: <https://www.gov.br/previdencia/pt-br/assuntos/rpps/pro-gestao-rpps-certificacao-institucional/MANUALDACERTIFICACAOPROFISSIONALVERSAO1.3.pdf>. Acesso em: 21 fev. 2024.

BRASIL. Senado Federal. **Projeto de Lei do Senado nº 303, de 2016.** Dispõe sobre o Sistema de Integridade da Administração Pública Brasileira, estabelecido para a proteção preventiva e integral dos bens, interesses e direitos inerentes ao patrimônio público nacional, e dá outras providências. Brasília, DF: Senado Federal, ago. 2016c. Disponível em: <https://www25.senado.leg.br/web/atividade/materias/-/materia/126612>. Acesso em: 8 abr. 2023.

BRASIL. Senado Federal. **Regimento Interno do Senado Federal:** Resolução nº 93, de 1970. Brasília, DF: Senado Federal [2023a]. Disponível em: <https://www25.senado.leg.br/web/atividade/legislacao/regimento-interno>. Acesso em: 8 abr. 2023.

BRASIL. Senado Federal. **Sessão pelos 100 anos da Previdência tem críticas à reforma de 2019.** Brasília, DF: Agência Senado, 24 abr. 2023f. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2023/04/24/sessao-pelos-100-anos-da-previdencia-tem-criticas-a-reforma-de-2019>. Acesso em: 11 jun. 2023.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. **Repercussão Geral no Recurso Extraordinário nº 1.007.271.** Recorrente: União. Recorrido: Município de Passira. Relator: Min. Edson Fachin. Brasília, DF: 2017f. Disponível em: <https://jurisprudencia.stf.jus.br/pages/search/repercussao-geral9424/false>. Acesso em: 14 jan. 2024.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de gestão de riscos.** Brasília, DF: TCU, Secretaria Geral de Controle Externo, 2018d. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/referencial-basico-de-gestao-de-riscos.htm>. Acesso em: 8 jan. 2024.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial de Combate à Fraude e Corrupção:** aplicável a órgãos e entidades da Administração Pública. 2. ed. Brasília, DF: TCU, Coordenação-Geral de Controle Externo dos Serviços Essenciais ao Estado e das Regiões Sul e Centro-Oeste, Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo, 2018e. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/referencial-de-combate-a-fraude-e-corrupcao.htm>. Acesso em: 18 abr. 2023.

BRASIL PARALELO. **Os principais casos de corrupção do Brasil são os maiores do mundo:** Relembre os 5 principais. Porto Alegre: Redação Brasil Paralelo, 30 mai. 2023. Disponível em: <https://www.brasilparalelo.com.br/artigos/corrupcao-no-brasil>. Acesso em: 11 jun. 2023.

CAMARGO, Coriolano Almeida; SANTOS, Cleórbete. **Fundamentos do Compliance.** Joinville: Clube de Autores, 2019.

CAMPILONGO, Celso Fernandes. **Interpretação do Direito e Movimentos Sociais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

CAMPILONGO, Celso Fernandes. **Política, sistema jurídico e decisão judicial**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

CAMPOS, Anna Maria. *Accountability*: quando poderemos traduzi-la para o português? **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 24, n. 21990, p. 30-50, 1990. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/9049>. Acesso em: 30 mar. 2023.

CANDELORO, Ana Paula Pinho; BENEVIDES, Marilza Menezes. Os 9 passos essenciais para fortalecer o *compliance* e a governança corporativa nas empresas. **Harvard Business Review Brasil**, v. 1, p. 75-80, 2013.

CARNEIRO, Ricardo; MENICUCCI, Telma Maria Gonçalves. **Gestão Pública no século XXI**: as reformas pendentes. Texto para discussão. Brasília: IPEA, 2011.

CARVALHO FILHO, Celecino de. Gestão Previdenciária: modelos e tendências. **Revista do TCU**, Brasília, v. 35, n. 101, 2004. Disponível em: <https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/638>. Acesso em: 19 fev. 2023.

CASCIONE, Fábio de Souza Aranha Cascione; RIBEIRO, Bruno Salles. *Compliance e anticorrupção*. In: CASCIONE, Fábio de Souza Aranha Cascione; RIBEIRO, Bruno Salles (org.). **Lei Anticorrupção**: uma análise interdisciplinar. 1. ed. São Paulo: LiberArs, 2015. p. 99-120. v. 1.

CASTILHO, Paula; CALLEGARO, Heloisa; Szwarcwald, Monica. **Diversity Matters**: América Latina. [S.l]: McKinsey & Company: jun. 2020. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/br/our-insights/diversity-matters-america-latina>. Acesso em: 27 abr. 2023.

CASTILHO, Ricardo dos Santos; DIAS, Jossiani Honório Augusto. Governança e *compliance* na Administração Pública como mecanismo de combate à corrupção. In: SAAVEDRA, Giovani Agostini (org.). **Governança Corporativa, Compliance e Gestão de Riscos**. 1. ed. São Paulo: Eseni Editora, 2020.

CASTRO, Leonardo Bellini de. **Lei anticorrupção**: impactos sistêmicos e transversais. Leme: JH Mizuno, 2019.

CASTRO, Rodrigo Pironetti Aguirre de. *A due diligence* de integridade e o grau de risco de integridade como fatores limitadores do relacionamento público-privado: questões polêmicas em uma análise objetiva. In: ZENKNER, Marcelo; CASTRO, Rodrigo Pironetti Aguirre de. **Compliance no Setor Público**. 1. reimp. Belo Horizonte: Fórum, 2020.

CAVALHEIRO, Jader Branco; FLORES, Paulo César. **A organização do sistema de controle interno municipal**. 4. ed. Porto Alegre: Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul: 2007. Disponível em: https://www.crcrs.org.br/arquivos/livros/livro_cont_int_mun.PDF. Acesso em: 24 abr. 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed., rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COELHO, Cláudio Carneiro Bezerra Pinto. *Compliance* na Administração Pública: uma necessidade para o Brasil. **Revista de Direito da Faculdade Guanambi**, v. 3, n. 1. Guanambi: UniFG, 2017, p. 75-95. Disponível em: <https://portaldeperiodicos.animaeducacao.com.br/index.php/RDFG/article/view/13871>. Acesso em: 5 abr. 2023.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO). **Controle Interno**: Estrutura Integrada. 2013. Disponível em: https://auditoria.mpu.mp.br/pgmq/COSOIIICIF_2013_Sumario_Executivo.pdf. Acesso em: 6 fev. 2024.

COSTA, Beatriz Angela Gimenez. Investigações internas de *compliance* e seus limites pela ótica trabalhista. In: KLEINDIENST, Ana Cristina. **Grandes Temas do Direito Brasileiro: Compliance**. São Paulo: Almedina Brasil, 2019.

CUNHA, Matheus Lourenço Rodrigues da. Pilar 8 – *Due Diligence* de integridade: uma estratégia para a gestão de riscos de terceiros. In: CUNHA, Matheus Lourenço Rodrigues da; EL KALAY, Márcio. **Manual de Compliance: compliance mastermind**. São Paulo: LEC – *Legal, Ethics, Compliance*, 2019. v. 1.

CURVELLO, João José Azevedo; SKROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. A comunicação e as organizações como sistemas complexos: uma análise a partir das perspectivas de Niklas Luhmann e Edgar Morin. **Revista da associação nacional de programas de pós-graduação em comunicação**: E-Compós, Brasília/DF, v. 11, n. 3, 2009. DOI: <https://doi.org/10.30962/ec.307>. Disponível em: <https://www.e-compos.org.br/e-compos/article/view/307>. Acesso em: 8 jan. 2024.

DELGADO, Guilherme; JACCOUD, Luciana; NOGUEIRA, Roberto. Seguridade social: redefinindo o alcance da cidadania. In: IPEA. **Políticas Sociais**: acompanhamento e análise. 2. ed. Brasília, DF: IPEA, 2009. Disponível em: [bps_17_vol001_completo.pdf](https://www.ipea.gov.br/brs/portal/ver_documento.php?id_documento=17) (ipea.gov.br). Acesso em: 9 jan. 2023.

DEPONTI, Cidonea Machado; ECKERT, Córdula; AZAMBUJA, José Luiz Bortoli de. Estratégia para construção de indicadores para avaliação da sustentabilidade e monitoramento de sistemas. **Agroecologia e desenvolvimento rural sustentável**, v. 3, n. 4, p. 44-52, 2002. Disponível em: <https://wp.ufpel.edu.br/consagro/files/2010/11/DEPONTI-Cidonea-Estrat%C3%A9gia-IS.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2024.

DIAS, Emerson de Paulo. Conceitos de gestão e administração: uma revisão crítica. **REA-Revista Eletrônica de Administração**, v. 1, n. 1, 2011. Disponível em: <https://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea/article/view/160>. Acesso em: 6 mar. 2023.

DISTRITO FEDERAL. Controladoria-Geral do Distrito Federal (CGDF). **Cartilha de Governança e Compliance do Distrito Federal**. Versão 2, 2021. Disponível em: <https://www.cg.df.gov.br/wp-conteudo/uploads/2021/03/Cartilha-versao-2-SUGOV2.pdf>. Acesso em: 2 de jun. 2023.

DISTRITO FEDERAL. **Decreto nº 39.736, de 28 de março de 2019**. Dispõe sobre a Política de Governança Pública e Compliance no âmbito da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo do Distrito Federal. Diário Oficial do Distrito Federal: Brasília, nº 60, 29 mar. 2019. Disponível em: https://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/5961832d2d6948a38fd8168088a7ed5b/Decreto_39736_28_03_2019.html. Acesso: em 15 mai. 2023.

EMPRESA BRASILEIRA ACREDITADORA DE NORMAS DE COMPLIANCE (EBANC). **DSC 10.000: diretrizes para o Sistema de Compliance**, 2015. Disponível em: <https://www.ebanc.com.br/>. Acesso em: 29 fev. 2024.

ELIAS, Leila Marcia; VIDAL, Josep Pont. Um estudo sobre a contribuição do sistema de informação de custos na gestão pública municipal. Grupo de Investigación em Gobierno, Administración y Políticas Públicas (GIGAPP). **Estudios Working Papers**, v. 5, n. 83-90, p. 111-130, 2019. Disponível em: <https://www.gigapp.org/ewp/index.php/GIGAPP-EWP/article/view/98/117>. Acesso em: 9 mai. 2023.

ELLERY JÚNIOR, Roberto de Góes; BUGARIN, Mirta N. S. Previdência social e bem estar no Brasil. **Revista Brasileira de Economia**, v. 57, p. 27-57, 2003. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rbe/issue/view/57-1>. Acesso em: 9 jun. 2023.

ENAP, Escola Nacional de Administração Pública. **Crerios do certificado de regularidade previdenciária – CRP**. 2019. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/6245>. Acesso em: 8 dez. 2023.

FARIA, Felipe. Pilar 5 – Comunicação e treinamento de *Compliance*: difundindo a cultura de integridade. In: CUNHA, Matheus Lourenço Rodrigues da; EL KALAY, Márcio. **Manual de Compliance: Compliance Mastermind**. São Paulo: LEC – *Legal, Ethics, Compliance*, 2019. v. 1.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**: previsão, organização, comando, coordenação, controle. Tradução: Irene de Bojano, Mário Souza. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Mini Aurélio**: O dicionário da Língua Portuguesa. 8. ed. Curitiba: Positivo, 2021.

FERREIRA, Silvia. **The Paradox of the Third Sector**: a systems-theoretical, relational approach to the role of third sector in welfare governance via local partnerships. 2010. Tese (Doutorado) - Lancaster University. Disponível em: <https://ethos.bl.uk/OrderDetails.do?uin=uk.bl.ethos.578070>. Acesso em: 5 mai. 2023.

FRANÇA, Giselle de Amaro. **O processo judicial decisório e as políticas públicas de saúde a partir da teoria dos sistemas de Niklas Luhmann**. 2015. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. DOI: <https://doi.org/10.11606/T.2.2015.tde-24112015-084421>.

Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/2/2138/tde-24112015-084421/pt-br.php>. Acesso em: 5 mai. 2023.

FREITAS, Larissa Teixeira Menezes de; VILHENA, Marília Marques Rêgo. *Compliance* laboral à luz da teoria dos sistemas de Niklas Luhmann. In: SILVA, Luciano Nascimento (org.). **Mundos do direito econômico do mundo**: sociedade, economia e crime. Campina Grande: EDUEPB, 2020, p. 74-86.

FOUREZ, Gérard. **A construção das ciências**: introdução à filosofia e à ética das ciências. Trad. de Luiz Paulo Rouanet. São Paulo: Editora da Universidade Estadual Paulista, 1995, p. 136-137.

GASTÃO, Manoel Márcio. Conceitos Básicos em Pesquisa. In: NEVES, Eduardo Borba; DOMINGUES, Clayton Amaral. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. Rio de Janeiro: EB/CEP, 2007.

GAZONI, Carolina. Pilar 1 – Tone from the Top: comprometimento e suporte da alta administração. In: CUNHA, Matheus Lourenço Rodrigues da; EL KALAY, Márcio. **Manual de Compliance: Compliance Mastermind**. São Paulo: LEC – *Legal, Ethics, Compliance*, 2019. v. 1.

GIOVANINI, Adilson; CONCEIÇÃO, João Pedro Simas Rodrigues; ALMEIDA, Helberte João França. Regimes próprios de Previdência Social: uma análise com base no índice de situação previdenciária. **Revista de Economia**, v. 43, n. 81, p. 472-498, 2022. DOI: <http://dx.doi.org/10.5380/re.v43i81>. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/economia/article/view/78496> . Acesso em: 14 jan. 2024.

GIOVANNI, Wagner. **Compliance**: a excelência na prática. São Paulo: LEC – *Legal, Ethics, Compliance*, 2014.

GOIÁS. **Decreto nº 9.406, de 18 de fevereiro de 2019**. Institui o Programa de *Compliance* Público no Poder Executivo do Estado de Goiás e dá outras providências. Diário Oficial do Estado: Goiânia, nº 20.941, 24 jan. 2019. Disponível em: <https://legisla.casacivil.go.gov.br/api/v2/pesquisa/legislacoes/71608/pdf>. Acesso em: 15 mai. 2023.

GOIÁS. Controladoria-Geral do Estado. **Relatório de Gestão da Controladoria-Geral do Estado - 2019**. Goiânia: ago. 2020. Disponível em: <https://goias.gov.br/controladoria/wp-content/uploads/sites/31/2023/11/RelatoriodeGestao2019-093.pdf>. Acesso em: 29 mar. 2024.

GOIÁS. Controladoria-Geral do Estado. **Relatório de Gestão da Controladoria-Geral do Estado - 2020**. Goiânia: jun. 2021a. Disponível em: <https://goias.gov.br/controladoria/wp-content/uploads/sites/31/2023/11/RelatoriodeGestao2020-2c6.pdf>. Acesso em: 29 mar. 2024.

GOIÁS. Controladoria-Geral do Estado. **Programa de Compliance Público, do Governo de Goiás, gera economia de R\$ 809 milhões**. 15 jul. 2021b. Disponível em: <https://goias.gov.br/controladoria/programa-de-compliance-publico-do-governo-de-goias-gera-economia-de-r-809-milhoes/>. Acesso em: 29 mar. 2024.

GOIÁS. Controladoria-Geral do Estado. **Relatório de Gestão da Controladoria-Geral do Estado - 2021**. Goiânia, 2022. Disponível em: <https://goias.gov.br/controladoria/wp-content/uploads/sites/31/2023/11/relatoriodegestao2021-02c.pdf>. Acesso em: 29 mar. 2024.

GOMES, Gislene Pereira Silva; DIAS, Carlos Aberto; DE OLIVEIRA SANTOS, Andreia Teixeira; SANTOS, Ciro Meneses; ALMEIDA, Ivana Carneiro; MENEZES, João Paulo Calemba Batista. A governança pública e sua aplicação nos regimes próprios de previdência social. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 4, p. 40136-40149, 2021. DOI: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/28476>. Acesso em: 4 dez. 2023.

GONSALES, Alessandra; SIBILLE, Daniel. Pilar 7 – Investigações Internas e Medidas Disciplinares. In: CUNHA, Matheus Lourenço Rodrigues da; EL KALAY, Márcio. **Manual de Compliance: Compliance Mastermind**. São Paulo: LEC – *Legal, Ethics, Compliance*, 2019. v. 1.

GRIFFITH, Sean J. Corporate governance in an era of compliance. **William & Mary Law Review**, v. 57, n. 6, 2016, p. 2075-2140. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2766661. Acesso em: 9 jul. 2023.

GUIOTTI, Igor Xavier Pedreiro; COSTA, Abimael de Jesus Barros; BOTELHO, Ducineli Régis. **Gestão de riscos em entidades fechadas de previdência complementar no Brasil: legislações, teorias e práticas de mercado**. 2020. Disponível em: <http://www.rlbea.unb.br/jspui/handle/10482/39303>. Acesso em: 30 mar. 2024

HABERMAS, Jürgen. **Factidad y Validez**. Tradução: Manuel Jimenéz Redondo. Madrid: Editorial Trotta. 3. ed., 2001.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Proteção Social**. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/protecao-social.html>. Acesso em: 29 mai. 2023.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Panorama do estado do Pará**. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pa/panorama>. Acesso em: 29 mar. 2024.

IBRAHIM, Fábio Zambitte. **Curso de direito previdenciário**. 20. ed. Rio de Janeiro: Impetus, 2015.

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTS (IFAC). **Governance in the Public Sector: A Governing Body Perspective**. Nova Iorque: IFAC, 2001. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/en_us/biblioteca-digital/governance-in-the-public-sector-a-governing-body-perspective.htm. Acesso em: 28 jan. 2024.

INSTITUTO DE GESTÃO PREVIDENCIÁRIA E PROTEÇÃO SOCIAL DO ESTADO DO PARÁ (IGEPPS). **Estrutura Organizacional**. Belém: Instituto de Gestão Previdenciária e Proteção Social do Estado do Pará. Disponível em: <https://www.igepps.pa.gov.br/content/estrutura-organizacional#&gid=1&pid=1>. Acesso em: 21 jan. 2024.

INSTITUTO DE GESTÃO PREVIDENCIÁRIA E PROTEÇÃO SOCIAL DO ESTADO DO PARÁ (IGEPPS). **Manuais**. Belém: Instituto de Gestão Previdenciária e Proteção Social do Estado do Pará. Disponível em: <https://www.igepps.pa.gov.br/manuais>. Acesso em: 23 jan. 2024.

INSTITUTO DE GESTÃO PREVIDENCIÁRIA E PROTEÇÃO SOCIAL DO ESTADO DO PARÁ (IGEPPS). **Ouvidoria**. Belém: Instituto de Gestão Previdenciária e Proteção Social do Estado do Pará. Disponível em: <https://www.igepps.pa.gov.br/ouvidoria>. Acesso em: 21 jan. 2024.

INSTITUTO DE GESTÃO PREVIDENCIÁRIA E PROTEÇÃO SOCIAL DO ESTADO DO PARÁ (IGEPPS). **Regimento Interno do Conselho Estadual de Previdência – CEP**. Belém: Conselho Estadual de Previdência, 2009. Disponível em: <https://www.igepps.pa.gov.br/legislacao-estadual>. Acesso em: 21 jan. 2024.

INSTITUTO DE GESTÃO PREVIDENCIÁRIA E PROTEÇÃO SOCIAL DO ESTADO DO PARÁ (IGEPPS). **Resolução nº 001, de 9 de setembro de 2014**. Aprova o Regimento Interno do Conselho Fiscal – CF. Belém: Conselho Fiscal, 2014. Disponível em: <https://www.igepps.pa.gov.br/legislacao-estadual>. Acesso em: 27 mar. 2023.

INSTITUTO DE GESTÃO PREVIDENCIÁRIA E PROTEÇÃO SOCIAL DO ESTADO DO PARÁ (IGEPPS). **Política de Controles Internos**. Belém: Instituto de Gestão Previdenciária e Proteção Social do Estado do Pará, 2021a. Disponível em: https://igepps.pa.gov.br/sites/default/files/Pol%C3%ADtica%20de%20Controles%20Internos_removed.pdf. Acesso em: 23 jan. 2024.

INSTITUTO DE GESTÃO PREVIDENCIÁRIA E PROTEÇÃO SOCIAL DO ESTADO DO PARÁ (IGEPPS). **Política de Segurança da Informação**. Belém: Instituto de Gestão Previdenciária e Proteção Social do Estado do Pará, 2021b. Disponível em: <https://www.igepps.pa.gov.br/sites/default/files/Pol%c3%adtica%20de%20Seguran%c3%a7a%20da%20Informa%c3%a7%c3%a3o%20-%20Oficial.pdf>. Acesso em: 24 jan. 2024.

INSTITUTO DE GESTÃO PREVIDENCIÁRIA E PROTEÇÃO SOCIAL DO ESTADO DO PARÁ (IGEPPS). **Relatório de Gestão Corporativa 2022**. Belém: Instituto de Gestão Previdenciária e Proteção Social do Estado do Pará, 2023a. Disponível em: <https://igepps.pa.gov.br/relatorio-de-gestao>. Acesso em: 23 jan. 2024.

INSTITUTO DE GESTÃO PREVIDENCIÁRIA E PROTEÇÃO SOCIAL DO ESTADO DO PARÁ (IGEPPS). **Relatórios de Avaliação Atuarial 2023**. Brasília: Vesting, 2023b. Disponível em: <https://igepps.pa.gov.br/avaliacao-atuarial>. Acesso em: 29 fev. 2024.

INSTITUTO DE GESTÃO PREVIDENCIÁRIA E PROTEÇÃO SOCIAL DO ESTADO DO PARÁ (IGEPPS). **Relatórios de Controle Interno**. Belém: Instituto de Gestão Previdenciária e Proteção Social do Estado do Pará, 2024a. Disponível em: <https://www.igepps.pa.gov.br/controle-interno>. Acesso em: 23 jan. 2024.

INSTITUTO DE GESTÃO PREVIDENCIÁRIA E PROTEÇÃO SOCIAL DO ESTADO DO PARÁ (IGEPPS). **Resolução nº 001, de 4 de janeiro de 2024**. Belém: Imprensa Oficial do Estado, 2024b. Disponível em:

<https://www.igepps.pa.gov.br/sites/default/files/2024.02.14.DOE.pdf>. Acesso em: 15 fev. 2024.

INSTITUTO DE GESTÃO PREVIDENCIÁRIA E PROTEÇÃO SOCIAL DO ESTADO DO PARÁ (IGEPPS). **Código de Ética**. Belém: Instituto de Gestão Previdenciária e Proteção Social do Estado do Pará, 2024c. Disponível em: [https://www.igepps.pa.gov.br/sites/default/files/ATA%20E%20C%C3%93DIGO%20DE%20ETICA%20\(R%20Rev.%2022.02.2024\).pdf](https://www.igepps.pa.gov.br/sites/default/files/ATA%20E%20C%C3%93DIGO%20DE%20ETICA%20(R%20Rev.%2022.02.2024).pdf). Acesso em: 29 fev. 2024.

THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS (IIA). **Modelo das Três Linhas do IIA 2020**. Versão 2. Tradução: IIA Brasil. São Paulo: IIA Brasil, 2020. Disponível em: <https://iiabrasil.org.br/korbilload/upl/editorHTML/uploadDireto/20200758glob-th-editorHTML-00000013-20082020141130.pdf>. Acesso em: 6 jan. 2024.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). **Atlas do Estado Brasileiro**. Brasília: Ipea, [2021?]. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/atlasestado/>. Acesso em: 27 abr. 2023.

INSTITUTO RUI BARBOSA (IRB). **Normas de Auditoria Governamental (NAGs): aplicáveis ao controle externo brasileiro**. Tocantins: IRB, 2011.

ISHIKAWA, Lauro; ALENCAR, Alisson Carvalho de. *Compliance* inteligente: o uso da inteligência artificial na integridade das contratações públicas. **Revista de Informação Legislativa**, Brasília, DF, v. 57, n. 225, p. 83-98, jan./mar. 2020. Disponível em: https://www12.senado.leg.br/ri/edicoes/57/225/ri/v57_n225_p83. Acesso em: 31 mar. 2024.

JANNUZZI, Paulo de Martino. Indicadores para avaliação sistêmica de programas sociais: o caso Pronatec. **Estudos em Avaliação Educacional**, São Paulo, v. 27, n. 66, p. 624–661, 2016. DOI: <https://doi.org/10.18222/eae.v27i66.4168>. Disponível em: <https://publicacoes.fcc.org.br/eae/article/view/4168>. Acesso em: 20 jan. 2024.

JUNQUEIRA, Luciano Antônio Prates. Intersetorialidade, transetorialidade e redes sociais na saúde. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, RJ, v. 34, n. 6, p. 35-45, 2000. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/6346>. Acesso em: 9 ago. 2023.

KILLINGER, Barbara. **Integrity: doing the right thing for the right reason**. 2. ed. Montreal: McGill-Queen's University Press, 2010.

KUNZLER, Caroline de Moraes. A Teoria dos Sistemas de Niklas Luhmann. **Estudos de sociologia**, v. 9, n. 16, 2004.

LAGO, Ellen Corrêa Wandembruck; CIPRIANO, Aurenilson. O controle interno como um agente facilitador na implementação de um programa de integridade pública nos RPPS: uma proposta metodológica. *In*: VIEIRA, Lucia Helena (org.). **Regimes Próprios: aspectos relevantes**. São Bernardo do Campo: APEPREM, 2020. p. 118-147. v. 14.

LEME, Daniela. Pilar 4 – Controles Internos no Programa de *Compliance*: Mitigando os Riscos de Integridade. *In*: CUNHA, Matheus Lourenço Rodrigues da; EL KALAY, Márcio.

Manual de Compliance: Compliance Mastermind. vol. 1. São Paulo: LEC – *Legal, Ethics, Compliance*, 2019a.

LEME, Daniela. Pilar 9 – Monitoramento e Auditoria de *Compliance*: melhoria contínua e sustentação do Programa de Integridade. In: CUNHA, Matheus Lourenço Rodrigues da; EL KALAY, Márcio. **Manual de Compliance: Compliance Mastermind.** São Paulo: LEC – *Legal, Ethics, Compliance*, 2019b. v. 1.

LIMA, Diana Vaz de. O papel dos agentes políticos na governança dos RPPSs. In: RANGEL, Herickson Rubim. **Gestão previdenciária: teoria e prática.** Brasília: Qualidade, 2019. p. 113-122. Disponível em: <https://www.aneprem.org.br/wp-content/uploads/2019/12/gestao-previdenciaria-teoria-e-pratica.pdf>. Acesso em: 20 fev. 2023.

LIMA, Diana Vaz de. Transparência ativa em Regimes Próprios de Previdência Social. In: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE INSTITUIÇÕES DE PREVIDÊNCIA ESTADUAIS E MUNICIPAIS (Abipem) **Regimes próprios: aspectos relevantes.** São Bernardo do Campo: APEPREM, 2021, p. 144-159. v. 15.

LOBO, Márcia Germana Alves de Araújo; FERREIRA, Marcelo Benetele. Implantação de *Compliance* no Setor Público Brasileiro: uma revisão de literatura. **Revista Ibero-Americana de Humanidades**, Ciências e Educação, v. 8, n. 11, p. 191-207, 2022. DOI: <https://doi.org/10.51891/rease.v8i11.7435>. Acesso em: 5 abr. 2023.

LOOSLI, Marília Zulini da Costa; IKO, Massamitsu Alberto. Pilar 3 – Código de Ética e de Conduta, Políticas e Procedimentos: os documentos normativos relacionados ao programa de integridade da empresa. In: CUNHA, Matheus Lourenço Rodrigues da; EL KALAY, Márcio. **Manual de Compliance: Compliance Mastermind.** São Paulo: LEC – *Legal, Ethics, Compliance*, 2019. v. 1.

LOOSLI, Marília Zulini da Costa; IKO, Massamitsu Alberto, CUNHA, Matheus Lourenço Rodrigues da. Pilar 10 – Canais de Comunicação com o Programa de *Compliance*. In: CUNHA, Matheus Lourenço Rodrigues; EL KALAY, Márcio. **Manual de Compliance: Compliance Mastermind.** São Paulo: LEC – *Legal, Ethics, Compliance*, 2019. v. 1.

LUCAITES, John Louis; CONDIT, Celeste Michelle; CAUDILL, Sally. **Contemporary Rhetorical Theory: A Reader.** Nova Iorque: The Guilford Press, 1999.

LUHMANN, Niklas. **Sociedad y sistema: la ambición de la teoría.** 1. ed. Tradução: Santiago López Petit, Dorothee Schimitz. Barcelona: *Ediciones Paidós Ibérica*, 1990.

LUHMANN, Niklas. **Social Systems.** Tradução: John Bednarz Jr, Dirk Baecker. Califórnia: Stanford University Press, 1995.

LUHMANN, Niklas. **Confianza.** Tradução: Amanda Flores. Santiago: Anthropos, 1996.

LUHMANN, Niklas. **Introdução à Teoria dos Sistemas.** Tradução: Ana Cristina Arantes Nasser. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2011.

LUHMANN, Niklas. **O Direito da sociedade.** 1. ed. Tradução: Saulo Krieger. São Paulo: Martins Fontes, 2016.

MACHADO, Murillo Victor Umbelino. Os desafios dos tribunais de contas na fiscalização dos regimes próprios de previdência social à luz dos 30 anos da constituição federal. **Revista Controle**, v. 17, n. 1, p. 285-306, 2019. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7671465>. Acesso em: 11 jun. 2023.

MAIA, Tânia Sofia Vieira; CORREIA, Pedro Miguel Alves Ribeiro. Desafios da Implementação da Nova Gestão Pública. **Lex Humana**, v. 14, n. 2, p. 121-138, 2022. Disponível em: <https://seer.ucp.br/seer/index.php/LexHumana/article/view/2189>. Acesso em: 11 maio 2023.

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

MARSHALL; DIMOCK. The Study of Administration. **American Political Science Review**, n. 1, fev. 1937.

MASSUANGANHE, Israel Jacob. **Repensando na administração e gestão pública: As Expectativas na Gestão Estratégica do Serviço Público**. [2012]. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/356288322_Repensando_na_Administracao_e_Gestao_Publica_As_Expectativas_na_Gestao_Estrategica_do_Servico_Publico. Acesso em: 10 mar. 2023.

MATHIS, Armin. **A Sociedade na Teoria dos Sistemas de Niklas Luhmann**. 2008. Disponível em: https://www.infoamerica.org/documentos_pdf/luhmann_05.pdf. Acesso em: 10 jan. 2024.

MATIAS-PEREIRA, José. **A Governança corporativa aplicada no setor público brasileiro**. Administração Pública e Gestão Social, v. 2, n. 1, p. 109-134, 2010. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/4015>. Acesso em: 17 jun. 2023.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Gestão Pública Contemporânea**. 4. ed., rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2012.

MAZZUOLI, Valerio de Oliveira; DA CUNHA, Matheus Lourenço Rodrigues. *Compliance: de instrumento de sustentabilidade empresarial a mitigador de violações a direitos humanos e fundamentais*. **Revista Jurídica Unigran**, Dourados v. 20, n. 39, jan./jun. 2018. Disponível em: https://www.unigran.br/dourados/revista_juridica/ed_anteriores/39/artigos/artigo01.php. Acesso em: 15 mai. 2023.

MELO, Hildegardo Pedro Araújo de; LIMA, Adilson Celestino de. Da formalidade prescrita à cultura de integridade: escala de intensidade *compliance* como resposta às fraudes e riscos regulatórios no Brasil. **Revista Ambiente Contábil**, v. 11, n. 1, p. 280-304, 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.21680/2176-9036.2019v11n1ID15404>. Acesso em: 14 set. 2023.

MELO JÚNIOR, L. C. M. A Teoria dos Sistemas Sociais em Niklas Luhmann. **Sociedade e Estado**, v. 28, n. 3, p. 715–719, 2013. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/sociedade/article/view/5845>. Acesso em: 5 maio 2023.

MENDES; Paulo de Sousa. Law Enforcement & Compliance: Estudos sobre Law Enforcement, *Compliance* e Direito Penal. In: PALMA, Maria Fernanda; DIAS, Augusto

Silva; MENDES, Paulo de Sousa (Coord.). **Estudos sobre Law Enforcement, Compliance e Direito Penal**. 2. ed. Coimbra: Almedina, 2018. p. 11-20.

MESQUITA, Camila Bindilatti Carli de. O que é *compliance*? Partindo para uma Teoria Jurídica da Regulação a partir da Portaria nº 1.089 (25 de abril de 2018) da Controladoria Geral da União (CGU). **Revista de Direito Setorial e Regulatório**, Brasília, v. 5, n. 1, p. 147-182, maio 2019. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/rdsr/article/view/20587>. Acesso em: 18 jun. 2023.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 14. ed. São Paulo: Hucitec Editora, 2014.

MIRANDA, Daniela; SIMIONI, Rafael Lazzarotto. Direito, silêncio e corrupção: um diálogo com Niklas Luhmann e Jürgen Habermas. **Revista Jus Navigandi**, Teresina, v. 12, n. 1396, 28 abr. 2007. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/9797>. Acesso em: 10 jan. 2024.

MORENO, Rosana Cólen. **Manual de gestão dos regimes próprios de previdência social: foco na prevenção e combate à corrupção**. São Paulo: LTr, 2016.

MOTTA, Paulo Roberto de Mendonça. O Estado da arte da gestão pública. **Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 1, 2013. p. 85.

NAKAWAGA, Masayuki Miba; RELVAS, Tânia Regina Sordi; DIAS FILHO, José Maria. Accountability: a razão de ser da contabilidade. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)**, v. 1, n. 3, p. 83-100, 2007. DOI: <https://doi.org/10.17524/repec.v1i3.17>. Acesso em: 14 set. 2023.

NASCIMENTO, Edson Ronaldo. **Gestão pública**. 2. ed. rev. e atual. São Paulo: Editora Saraiva, 2010.

NEVES, Marcelo. E se faltar o décimo segundo camelo? do direito expropriatório ao direito invadido. In: ARNAUD, André-Jean; LOPES JÚNIOR, Dalmir. **Niklas Luhmann: da sociedade social à sociologia jurídica**. Rio de Janeiro: Editora Lumen Juris, 2004. p. 145-173.

NOGUEIRA, Naron Gutierre. **Análise dos efeitos dos instrumentos de governança na sustentabilidade dos regimes próprios de previdência social dos entes subnacionais, no contexto da emenda constitucional nº 103/2019**. Dissertação (Mestrado em Governança e Desenvolvimento) – Escola Nacional de Administração Pública. Brasília, DF: 2023. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/7817>. Acesso em: 14 jan. 2024.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Society at a Glance 2019: OECD Social Indicators**. Paris: OECD Publishing, 2019. Disponível em: https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/soc_glance-2019-en.pdf?expires=1673289419&id=id&accname=guest&checksum=B7B14C673454F698C7441447D6DA69A8. Acesso em: 9 jan. 2023.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Recomendação do Conselho da OCDE sobre Integridade Pública**. 2019. Disponível em: <https://www.oecd.org/gov/ethics/recommendation-public-integrity/>. Acesso em: 11 jun. 2023.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Roadmap for the OECD accession process of Brazil**. [S. l.]: OECD Meeting of the Council at Ministerial. 2022. Disponível em: <https://www.oecd.org/latin-america/countries/brazil/>. Acesso em: 9 jan. 2023.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). **Convenção nº 111**. Discriminação em Matéria de Emprego e Ocupação. [1958]. Disponível em: https://www.ilo.org/brasil/convencoes/WCMS_235325/lang--pt/index.htm. Acesso em: 27 abr. 2023.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos metodologias e práticas**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). **The cost of corruption**. [S. l.]: United Nations Development Programme. 2022. Disponível em: <https://medium.com/@undp/the-cost-of-corruption-a827306696fb>. Acesso em: 5 abr. 2023.

OROZCO, David. **A systems theory of compliance law**. Pensilvânia: University of Pennsylvania Journal of Business Law, 2019. v. 22. Disponível em: <https://scholarship.law.upenn.edu/jbl/vol22/iss2/1/> Acesso em: 18 jun. 2023.

PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração Pública: teoria e questões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010, p. 21.

PARÁ. Auditoria-Geral do Estado (AGE). Portaria AGE nº 244/2020-GAB, de 25 de agosto de 2020. Suspende o Contrato nº 001/2020-AGE, por motivo de ordem técnica. **Diário Oficial**, Belém, n. 34.324, de 26 de agosto de 2020, p. 8. Belém: Imprensa Oficial do Estado, 2020d. Disponível em: <https://www.ioepa.com.br/pages/2020/2020.08.26.DOE.pdf>. Acesso em: 21 fev. 2023.

PARÁ. **Constituição do Estado do Pará de 1989**. Belém: Assembleia Estadual, [2023a]. Disponível em: <http://lex.pge.pa.gov.br/atos/view/2>. Acesso em: 19 fev. 2024.

PARÁ. Controladoria-Geral do Estado (CGE). **Contrato nº 001/2020-AGE**. Contrato de prestação de serviços técnicos singulares de implantação de Programa de Integridade e Conformidade (*Compliance*), celebrado entre a Auditoria-Geral do Estado – AGE e a empresa Pironti Advogados e Consultores Associados. Belém: Controladoria-Geral do Estado, 2020a. Disponível em: https://www.cge.pa.gov.br/sites/default/files/age/transparencia_publica/licitacoes_e_contratos/contratos_vigentes/2020/contratos/0-_contrato_no_001-2020-age_-_pironti.pdf. Acesso em: 12 jan. 2024.

PARÁ. Controladoria-Geral do Estado (CGE). **Termo de rescisão de contrato administrativo, de 27 de julho de 2021**. Termo de rescisão de contrato administrativo de prestação de serviços técnicos singulares de implantação de Programa de Integridade e Conformidade (*Compliance*), tendo como objetivo a estruturação e implantação de Programa de Integridade na contratante em consonância com a ISO 19.600, ISO 31.000, ISO 37.001 e ISO 27.001, a Lei Anticorrupção Brasileira e seu Decreto Regulamentador, celebrado entre a Auditoria-Geral do Estado – AGE e a empresa Pironti Advogados e Consultores Associados. Belém: Controladoria-Geral do Estado, 2021c. Disponível em:

https://www.cge.pa.gov.br/sites/default/files/age/transparencia_publica/licitacoes_e_contratos/contratos_vigentes/2021/termo_de_rescisao_-_contrato_no_001-2020-age_-_pironti.pdf. Acesso em: 12 jan. 2023.

PARÁ. Controladoria-Geral do Estado (CGE). **1º Termo Aditivo ao Contrato nº 001/2020-AGE**. Belém: Controladoria-Geral do Estado, 2020c. Disponível em: https://www.cge.pa.gov.br/sites/default/files/age/transparencia_publica/licitacoes_e_contratos/contratos_vigentes/2020/1o_termo_aditivo_-_contrato_no_001-2020-age_-_pironti.pdf. Acesso em: 12 jan. 2024.

PARÁ. Decreto nº 5.554, de 7 de outubro de 2002. **Diário Oficial do Estado**, Belém, n. 29.797, 8 out. 2002. Disponível em: http://bancodeleis.alepa.pa.gov.br:8080/lei5554_2002_28424.pdf. Acesso em: 27 mar. 2023.

PARÁ. Decreto nº 1.751, de 30 de agosto de 2005. Aprova o Regimento Interno do Instituto de Gestão Previdenciária do Estado do Pará – IGEPREV. **Diário Oficial do Estado**, Belém, n. 30.512, 31 ago. 2005. Disponível em: http://bancodeleis.alepa.pa.gov.br:8080/lei1751_2005_38832.pdf. Acesso em: 24 mar. 2023.

PARÁ. Decreto nº 1.741, de 19 de abril de 2017. Disciplina o Processo Seletivo Simplificado para a contratação de servidor temporário, prevista no art. 36, da Constituição do Estado do Pará, no âmbito da Administração Direta, Autarquias e Fundações Públicas, e revoga o Decreto nº 1.627, de 18 de outubro de 2016. **Diário Oficial do Estado**, Belém, n. 33.358, 20 abr. 2017. Disponível em: http://bancodeleis.alepa.pa.gov.br:8080/lei1741_2017_11915.pdf. Acesso em: 20 fev. 2024.

PARÁ. Decreto nº 113, de 23 de maio de 2019. Institui a Rede de Ouvidorias do Estado do Pará e estabelece os procedimentos gerais para o tratamento das manifestações dos usuários de serviços públicos prestados pela Administração Pública Estadual. **Diário Oficial do Estado**, Belém, n. 33.880, 24 maio 2019a. Disponível em: <https://www.sistemas.pa.gov.br/sisleis/legislacao/4824/detail>. Acesso em: 25 mai. 2023.

PARÁ. Decreto nº 670, de 7 de abril de 2020. Dispõe sobre medidas adicionais de austeridade fiscal do Poder Executivo Estadual, em complemento ao disposto no Decreto Estadual nº 367, de 23 de outubro de 2019, em virtude da queda de receita decorrente da pandemia do COVID-19, e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado**, Belém, n. 34.174, 7 abr. 2020b. Disponível em: https://www.pge.pa.gov.br/sites/default/files/publicacoes/covid-19/legislacao/de670_1.pdf. Acesso em: 21 fev. 2023.

PARÁ. Emenda Constitucional nº 77, de 23 de dezembro de 2019. Altera o sistema de previdência do Estado do Pará e estabelece regras de transição e disposições transitórias. **Diário Oficial**, Belém, n. 34.074, 27 dez. 2019b. Disponível em: http://bancodeleis.alepa.pa.gov.br:8080/lei77_2019_45778.pdf. Acesso em: 14 mar. 2023.

PARÁ. **Lei Complementar nº 81, de 26 de abril de 2012**. Dispõe sobre a Lei Orgânica do Tribunal de Contas do Estado do Pará e dá outras providências. Belém: Assembleia Legislativa do Estado do Pará, [2021a]. Disponível em: https://www.tcepa.tc.br/images/pdf/Institucional/2-Lei%20Complementar_081_26_abril_2012_texto_consolidado_registro_alteracoes_Lei_Comp_143_28122021.pdf. Acesso em: 11 jun. 2023.

PARÁ. **Lei nº 8.096, de 1º de janeiro de 2015**. Dispõe sobre a estrutura da Administração Pública do Poder Executivo Estadual, e dá outras providências. Belém: Assembleia Legislativa do Estado do Pará, [2021b]. Disponível em: http://bancodeleis.alepa.pa.gov.br:8080/lei8096_2015_74555.pdf. Acesso em: 25 mar. 2023.

PARÁ. **Lei Complementar nº 39, de 09 de janeiro de 2002**. Institui o Regime de Previdência Estadual do Pará e dá outras providências. Belém: Assembleia Legislativa do Estado do Pará, [2021d]. Disponível em: <https://www.igeprev.pa.gov.br/legislacao-estadual>. Acesso em: 21 fev. 2023.

PARÁ. Lei nº 6.564, de 1º de agosto de 2003. Dispõe sobre a estruturação do Instituto de Gestão Previdenciária do Estado do Pará - IGEPREV, e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado**, Belém, n. 30.001, 5 mai. 2003. [2022]. Disponível em: <https://igepps.pa.gov.br/legislacao-estadual>. Acesso em: 6 jan. 2024.

PARÁ. Lei nº 10.021, de 31 de julho de 2023. Dispõe sobre o Sistema de Controle Interno do Poder Executivo, a transformação da Auditoria-Geral do Estado do Pará (AGE) em Controladoria-Geral do Estado do Pará (CGE), e cria o Conselho Estadual de Transparência Pública e Prevenção da Corrupção (CTPC) e a carreira de Auditor de Finanças e Controle, no âmbito do Poder Executivo Estadual. **Diário Oficial do Estado**, Belém, n. 35.517, 24 ago. 2023b. Disponível em: http://bancodeleis.alepa.pa.gov.br:8080/lei10021_2023_82696.pdf. Acesso em: 12 jan. 2023.

PARÁ. Tribunal de Contas do Estado do Pará (TCE-PA). **Sistema de Controle Interno**. Belém: TCE-PA, 2024. Disponível em: <https://www.tcepa.tc.br/images/pdf/secin/GuiaSistemadeControleInterno.pdf>. Acesso em: 6 jan. 2024.

PARAÍBA. Tribunal de Contas do Estado da Paraíba (TCE). **Relatório de Auditoria Operacional Coordenada em Regimes Próprios de Previdência Social (RPPS)**. João Pessoa: TCE-PB, 2016. Disponível em: <https://tce.pb.gov.br/publicacoes/publicacoes-1/relatorio-de-auditoria-operacional-coordenada-2013-rpps>. Acesso em: 4 dez. 2023.

PARIS, André Hamerly. **Compliance: ética e transparência como caminho**. 2. ed. São Paulo: Dialética, 2023.

PEREIRA, José Roberto. Gestão Pública. In: BOULLOSA, Rosana de Freitas (org.). **Dicionário para a formação em gestão social**. Salvador: CIAGS/UFBA, 2014.

PONTES, Marco. **Sem a reforma da previdência o país entra em colapso**. São Paulo: Roncarati, 2018. Disponível em: <https://www.editoraroncarati.com.br/v2/Artigos-e-Noticias/Artigos-e-Noticias/Sem-a-reforma-da-previdencia-o-pais-entra-em-colapso.html>. Acesso em: 5 mai. 2023.

QUINTANA, Alejandro Américo; LEMA, Daniela; SILVEIRA, Luciana Dutra de Oliveira. Estruturação e Gestão do Departamento de *Compliance*. In: **Compliance além do Manual: Compliance Mastermind**. São Paulo: LEC – *Legal, Ethics, Compliance*, 2020. v. 2.

RAMOS, Tomás Augusto Barros. **Sistemas de indicadores e índices ambientais**. Congresso nacional dos engenheiros do ambiente, 1997. p. 433-443. Disponível em:

https://www.academia.edu/1015511/Sistemas_de_indicadores_e_%C3%ADndices_ambientais. Acesso em: 20 jan. 2024.

RAVINDRAN, Rajesh Babu. **The United Nations Convention Against Corruption: A Critical Overview**. 2006. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.891898>. Acesso em: 19 jun. 2023.

REGO, Hânia Pereira. **Governança, controle e gestão de riscos: modismos ou desafios pessoais a serem superados?** Pinhais: JML, 2020.

RIBEIRO, Marcia Carla Pereira; DINIZ, Patrícia Dittrich Ferreira. *Compliance e Lei Anticorrupção nas Empresas*. **Revista de informação legislativa**, v. 52, n. 205, p. 87-105, 2015. Disponível em: https://www12.senado.leg.br/ril/edicoes/52/205/ril_v52_n205_p87. Acesso em: 20 jun. 2023.

RIZARDI, Bruno Martins; METELLO, Daniela Gomes. Design sistêmico: a próxima fronteira do design em projetos de inovação no setor público. *In: SANTOS, Bruna (org.). Caminhos da inovação no setor público*. Brasília: Enap, 2022a. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/7420>. Acesso em: 21 jun. 2023.

RIZARDI, Bruno Martins; METELLO, Daniela Gomes. **Design sistêmico: abraçando a complexidade no setor público**. Brasília: Enap, Laboratório de Inovação em Governo, 2022b. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/7204>. Acesso em: 15 mai. 2023.

RIZARDI, Bruno Martins; VICENTE, Tomaz. **Design ágil para inovação social e desenvolvimento**. Brasília: PNDU; Enap, 2020. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/jspui/handle/1/5647>. Acesso em: 17 jun. 2023.

RODRIGUES, Léo Peixoto. Sistemas auto-referentes, autopoieticos: noções-chave para a compreensão de Niklas Luhmann. **Pensamento Plural**, Pelotas, n. 3, p. 105-120, 2014. Disponível em: <https://periodicos.ufpel.edu.br/index.php/pensamentoplural/article/view/3744>. Acesso em: 9 jun. 2023.

RODRIGUES JÚNIOR, Léo. Autopoiésis e o sistema de Niklas Luhmann: a propósito de alguns conceitos. **Sociologias**, v. 2, n. 3, 2008. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/sociologias/article/view/7030>. Acesso em: 9 jun. 2023.

ROOT, Veronica. The Compliance Process. **Bloomington: Indiana Law Journal**, v. 94, p. 203-251, 2019. Disponível em: <https://www.repository.law.indiana.edu/ilj/vol94/iss1/5/>. Acesso em: 9 jul. 2023.

SALES, Ricardo. Diversidade nas organizações: conceitos e histórico. *In: AMATO, Luciano. Diversidade e inclusão em suas dimensões*. São Paulo: Literare Books Internacional, 2022.

SAN CLEMENTE-ARCINIEGAS, Javier. Compliance, empresas y corrupción: *una mirada internacional*. **Derecho PUCP**, Lima, n. 85, 2020. Disponível em: http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0251-34202020000200009&lng=es&nrm=iso. Acesso em: 18 fev. 2023.

SANTA CATARINA. **Lei nº 17.715, de 23 de janeiro de 2019**. Dispõe sobre a criação do Programa de Integridade e *Compliance* da Administração Pública Estadual e adota outras providências. Florianópolis: Assembleia Legislativa de Santa Catarina. Disponível em: http://leis.alesc.sc.gov.br/html/2019/17715_2019_lei.html. Acesso em: 15 mai. 2023.

SANTOS, Heliomar. Introdução. *In*: RANGEL, Herickson Rubim. **Gestão previdenciária: princípios de boa governança**. Brasília: Qualidade, 2018. Disponível em: <https://www.aneprem.org.br/livros/gestao-previdenciaria/>. Acesso em: 20 mai. 2023.

SANTOS, Paloma Maria; SELIG, Paulo Maurício. Indicadores para o novo serviço público: uma análise bibliométrica e sistêmica. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 19, p. 82-97, 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pci/a/sMMqFCfgSDzTJGBmk9bDhgM/>. Acesso em: 20 jan. 2024.

SCHWARZER, Helmut. Introdução. *In*: BRASIL. Ministério da Previdência Social. **Previdência Social: reflexos e desafios**. 1. ed. Brasília: MPS, 2009. (Coleção Previdência Social; 30). Disponível em: http://sa.previdencia.gov.br/site/arquivos/office/3_100202-164641-248.pdf. Acesso em: 9 jun. 2023.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2017.

SIBILLE, Daniel; SERPA, Alexandre; FARIA, Felipe. **Os Pilares do Programa de Compliance: uma breve discussão**. São Paulo: *Legal Ethics Compliance*, 2020. Disponível em: <https://lec.com.br/materiais-gratuitos/>. Acesso em: 10 abr. 2023.

SILVA, Maurício Corrêa da; SILVA, José Dionísio; BORGES, Erivan. Análises de **Componentes Principais para Elaborar Índices de Desempenho no Setor Público**. Revista Brasileira de Biometria, São Paulo, v. 33, n. 3, p. 291-309, 2015. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2828289>. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2828289. Acesso em: 21 jan. 2024.

SILVA, Tatiana; LOPEZ, Felix. **Perfil racial do serviço civil ativo do Executivo federal (1999-2020)**. Brasília: Ipea, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/10673?mode=simple>. Acesso em: 27 abr. 2023.

SILVA JÚNIOR, Adir José da. **Previdência e Autopoiese: a previdência social brasileira e a Teoria dos Sistemas Sociais Autopoieticos de Niklas Luhmann**. São Paulo: Dialética, 2022.

SILVEIRA, Alexandre de Miceli da. **Governança corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática**. 3. ed. Vinhedo: Virtuous Company, 2021.

SPALDING, Andrew Brady. The Irony of International Business Law: US Progressivism and China's New Laissez-Faire. **UCLA, Rev.**, v. 59, 2011. Disponível em: <https://scholarship.richmond.edu/law-faculty-publications/502/>. Acesso em: 4 abr. 2023.

SOUZA, Fábio. As decisões administrativas frente às decisões judiciais. *In*: RANGEL, Herickson Rubim Herickson Rubim. **Gestão previdenciária: teoria e prática**. Brasília: Qualidade, 2019. p. 101-112. Disponível em: <https://www.aneprem.org.br/wp-content/uploads/2019/12/gestao-previdenciaria-teoria-e-pratica.pdf>. Acesso em: 11 jun. 2023.

SOUZA, Nadialice Francischini de. **Efetividade dos Programas de Compliance: a importância do atendimento aos princípios da transparência e publicidade.** 2023. E-book Kindle.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de Administração Pública.** Tradução: Arlindo Viera Ramos. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

TEIXEIRA, Joaquina Barata. Formulação, administração e execução de políticas públicas. *In*: CONSELHO FEDERAL DE SERVIÇO SOCIAL. **Serviço Social: direitos sociais e competências profissionais.** Brasília, DF, 2009. Disponível em: <http://www.unirio.br/unirio/cchs/ess/Members/morena.marques/disciplina-servico-social-e-processos-de-trabalho/bibliografia/livro-completo-servico-social-direitos-sociais-e-competencias-profissionais-2009/view>. Acesso em: 15 mai. 2023.

TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL. **Índice de percepção da corrupção.** [2023]. Disponível em: <https://www.transparency.org/en/cpi/2023>. Acesso em: 25 fev. 2024.

TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL BRASIL. **Índice de Transparência e Governança Pública.** [2022]. Disponível em: <https://indice.transparenciainternacional.org.br/>. Acesso em: 26 abr. 2023.

TRIBUNA DO NORTE. **Reforma da previdência divide opinião de brasileiros.** Natal, 14 jul. 2019. Disponível em: <http://www.tribunadonorte.com.br/noticia/reforma-da-previdencia-divide-opinia-o-de-brasileiros/453828>. Acesso em: 11 jun. 2023.

VALASKAKIS, Kimon. Long-term Trends in Global Governance: From “Westphalia” to “Seattle”. *In*: OECD. **Governance in the 21st Century: Future Studies.** Paris: OECD, 2001. Disponível em: <https://www.oecd.org/futures/17394484.pdf>. Acesso em: 30 mar. 2023.

VASCONCELOS, Yumara Lúcia; SOARES, Amanda Paulino. **Gestão de conformidade (compliance): reflexões sobre o impacto na estrutura e desempenho da governança.** *Research, Society and Development*, v. 11, n. 15, 2022. DOI: <https://doi.org/10.33448/rsd-v11i15.36872>. Acesso em: 4 abr. 2023.

VIANNA, Marcelo Pontes. Integridade Governamental e o necessário fortalecimento do Controle Interno. *In*: ZENKNER, Marcelo; CASTRO, Rodrigo Pironti Aguirre de. **Compliance no Setor Público.** Belo Horizonte: Fórum, 2020.

VIDAL, Josep Pont. A Defensoria Pública do estado do Pará: uma observação sistêmica da capacidade institucional. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 48, p. 667-694, 2014. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/23546>. Acesso em: 24 jun. 2023.

VIDAL, Josep Pont. **Por meio da teoria: enfoques neosistêmicos e pós-estruturalistas.** 1. ed. Belém, PA: Paka-Tatu, 2017.

VIDAL, Josep Pont. Teorías neosistémicas y administración pública: posibilidades observacionales y regulativas. **Revista del CLAD Reforma y democracia**, n. 75, p. 77-110, 2019. Disponível em:

<https://biblat.unam.mx/hevila/RevistadelCLADReformaydemocracia/2019/no75/3.pdf>. Acesso em: 10 mai. 2023.

VIEIRA, James Batista; BARRETO, Rodrigo Tavares de Souza. **Governança, gestão de riscos e integridade**. Brasília: Enap, 2019. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4281>. Acesso em: 24 jun. 2023.

VIOL, Dalila Martins. **Programas de integridade e combate à corrupção**: aspectos teóricos e empíricos da multiplicação do compliance anticorrupção no Brasil. São Paulo: Almedina, 2021.

WALDO, Dwight. **The Study of Public Administration**. Nova Iorque: Doubleday, 1955.

HENDERSON, Keith M. Introdução ao conceito americano de administração pública. Tradução: Fernando Gouveia. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 97, n. 2, 1965.

WAMBA, Samuel Fosso; WAMBA-TAMGUIMDJÉ, Serge-Lopez; LU, Qihui; QUEIROZ, Maciel. How emerging technologies can solve critical issues in organizational operations: An analysis of blockchain-driven projects in the public sector. **Government Information Quarterly**, v. 41, n. 1, p. 101912, 2024. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740624X24000042>. Acesso em: 31 mar. 2024.

WEBER, Max. **Ensaaios de sociologia**. Tradução: Waltensir Dutra. Rio de Janeiro: LCT, 1982.

WEINTRAUB, Abraham Bragança De Vasconcellos; WEINTRAUB, Arthur Bragança De Vasconcellos. Reforma da previdência no Brasil: aposentadoria pública fásica ou gradual. **Revista Chilena de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social**, v. 7, n. 13, p. 85-95, 2016. Disponível em: <https://revistadematemáticas.uchile.cl/index.php/RDTSS/article/view/42515>. Acesso em: 9 out. 2023.

WILSON, Thomas Woodrow. The Study of Administration. **Political Science Quarterly**, Nova Iorque, v. 2, n. 2, 1887.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZENKNER, Marcelo Barbosa de Castro. **Integridade Governamental e Integridade Empresarial**: conceitos jurídicos e instrumentos de garantia em perspectiva de direito comparado luso-brasileiro. Tese (Doutorado em Direito Público) – Universidade Nova de Lisboa, Lisboa, 2017. Disponível em: <https://run.unl.pt/handle/10362/51667>. Acesso em: 3 abr. 2023.