GIOVANNI PACELLI

MARIANA COVRE

FRANCISCO NETTO



CADERNO DE POLÍTICAS DE INTEGRIDADE E *COMPLIANCE* EMPRESARIAL

2027

EDITORA JusPODIVM

www.editorajuspodivm.com.br

CAPÍTULO 24

POLÍTICA DE INTEGRIDADE E COMPLIANCE EMPRESARIAL (PICE): SEGREGAÇÃO DE FUNÇÕES, ALÇADAS DE APROVAÇÃO E PREVENÇÃO DE FRAUDES

1. MOTIVAÇÃO DA PICE

A seguir seguem casos ocorridos em determinadas empresas e que podem estar ocorrendo nesse momento na sua empresa.

Justiça mantém justa causa de empregada após identificação de desvios financeiros e quebra de confiança[1]
A Justiça do Trabalho analisou o caso de uma empregada ocupante de função estratégica na área financeira que foi dispensada por justa causa após a empresa identificar irregularidades envolvendo valores sob sua responsabilidade.
Durante a apuração dos fatos, foram identificadas movimentações incompatíveis com os procedimentos esperados, demonstrando que a colaboradora utilizava a confiança atribuída ao cargo para realizar operações em benefício próprio e em prejuízo da organização.
Ao analisar o caso, a Justiça destacou que determinadas funções exigem elevado grau de confiança, especialmente aquelas relacionadas à gestão de recursos financeiros, pagamentos, recebimentos e controles internos.

1 Revista Eletrônica TRT 4 ª Região. Ano XV | Número 217 | Janeiro/Março 2019.

Justiça mantém justa causa de empregada após identificação de desvios financeiros e quebra de confiança[1]
A dispensa por justa causa foi mantida diante da comprovação da quebra da confiança necessária à continuidade da relação de trabalho, reforçando que atos envolvendo desvio de recursos e violação dos deveres profissionais possuem elevada gravidade.
O caso demonstra que organizações devem estruturar mecanismos de controle, revisão e segregação de funções, evitando que uma única pessoa concentre etapas críticas de um processo sem supervisão ou validação independente.

O que se pode extrair do caso anterior é que a confiança nas pessoas é essencial para qualquer organização, mas não deve substituir a existência de controles internos adequados.

Quando uma única pessoa concentra etapas críticas de um processo, como solicitar, aprovar, executar e conferir operações, aumenta-se o risco de erros, irregularidades ou utilização inadequada dos recursos da empresa.

A segregação de funções não representa falta de confiança nos colaboradores, mas sim uma prática de governança destinada a proteger tanto a organização quanto os próprios profissionais envolvidos.

A existência de responsabilidades bem distribuídas, revisões independentes e níveis adequados de aprovação reduz oportunidades de fraude e fortalece uma cultura baseada em transparência, controle e integridade.

Empresa tem justa causa revertida por ausência de provas suficientes sobre irregularidade atribuída ao empregado[2]
A Justiça do Trabalho analisou situação em que uma empresa aplicou dispensa por justa causa alegando a prática de irregularidades internas por determinado colaborador.
Apesar da gravidade da acusação apresentada, durante o processo judicial a organização não conseguiu demonstrar de forma suficiente quais atos haviam sido praticados pelo empregado, nem apresentar registros capazes de comprovar sua responsabilidade direta pelos fatos.
O entendimento da Justiça foi de que a justa causa representa a penalidade máxima na relação de trabalho e, por isso, exige prova robusta, clara e proporcional à gravidade da acusação realizada.
A decisão reforçou que suspeitas, inconsistências ou falhas de processo não são suficientes para responsabilizar um colaborador quando a empresa não possui controles capazes de identificar exatamente quem solicitou, aprovou, executou ou autorizou determinada operação.
O caso demonstra que controles internos e segregação de funções não servem apenas para evitar fraudes, mas também para criar rastreabilidade, proteger colaboradores e permitir decisões baseadas em evidências.

O que se pode extrair do caso anterior é que identificar uma possível irregularidade não é suficiente para responsabilizar adequadamente um colaborador.

A empresa precisa possuir processos capazes de demonstrar quem realizou determinada ação, quem aprovou, quem executou e quais evidências sustentam uma decisão.

2 Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 11ª Região. 2016 Nº 24.

A ausência de trilhas de auditoria, registros formais e responsabilidades claramente definidas pode dificultar a comprovação dos fatos e fragilizar medidas adotadas pela organização.

Nesse contexto, controles internos e segregação de funções possuem dupla finalidade: prevenir irregularidades e permitir que eventuais ocorrências sejam analisadas com segurança, justiça e base em evidências.

Falta de segregação entre familiares em posições estratégicas contribui para fraude corporativa milionária[3]

O caso envolvendo a Adelphia Communications tornou-se um dos exemplos internacionais mais conhecidos sobre os riscos da ausência de independência em posições estratégicas dentro de uma organização.

A empresa possuía membros da mesma família ocupando funções relevantes de comando e influência, o que permitiu concentração excessiva de decisões e fragilização dos mecanismos independentes de controle.

As investigações apontaram que a falta de supervisão adequada possibilitou a realização de operações destinadas ao benefício particular dos envolvidos, incluindo utilização inadequada de recursos corporativos e ocultação de informações financeiras relevantes.

Embora existissem diferentes pessoas participando da administração, os vínculos familiares e interesses comuns reduziram a efetividade dos controles, demonstrando que a segregação de funções não deve considerar apenas cargos diferentes, mas também a independência real entre os responsáveis.

O caso reforça que organizações precisam avaliar relações pessoais, familiares ou econômicas entre ocupantes de funções críticas, evitando situações em que aprovações, revisões e decisões sejam apenas formalmente separadas, mas não verdadeiramente independentes.

Diante dos fatos, a sentença, confirmada pela juíza-relatora Débora Cristina Rios Fittipaldi Federighi, considerou robustas as provas que demonstram que o trabalhador ultrapassou os limites do razoável ao desqualificar a empresa perante os colegas, violando a boa-fé objetiva que se espera das partes e tornando insustentável a manutenção do contrato de trabalho.

Processo nº 1000262-45.2024.5.02.0313

O que se pode extrair do caso anterior é que a segregação de funções não depende apenas da existência de pessoas diferentes realizando etapas distintas de um processo.

É necessário avaliar se existe independência real entre os responsáveis pelas decisões, especialmente quando há vínculos familiares, relações pessoais próximas ou interesses econômicos comuns.

Quando pessoas relacionadas ocupam posições que deveriam atuar como controle uma da outra, a capacidade de questionamento, revisão e identificação de problemas pode ser reduzida.

Por isso, organizações devem mapear funções críticas e estabelecer mecanismos que garantam aprovações independentes, transparência nas decisões e controles proporcionais aos riscos existentes.

3 https://www.sec.gov/news/press/4-511/4511-49.pdf

Nesse sentido, entra em campo a Alta Gerência, lideranças, áreas de controle e a Política de Integridade e Compliance Empresarial (PICE).

A finalidade desta política é estabelecer critérios objetivos para equilibrar quatro dimensões essenciais:

-O direito da empresa de organizar seus processos, proteger seus recursos e estabelecer controles proporcionais aos riscos existentes;

-O direito dos colaboradores de atuarem em processos com responsabilidades claras, evitando concentração excessiva de atribuições e exposição indevida a riscos;

-A necessidade de garantir rastreabilidade, independência e transparência nas etapas críticas de decisão, aprovação e execução;

-A responsabilidade das lideranças em estruturar processos que reduzam oportunidades de erro, fraude ou conflito de interesses.

A existência da PICE permite definir previamente papéis, responsabilidades, níveis de aprovação, controles compensatórios e critérios de segregação de funções, fortalecendo uma cultura baseada em confiança, segurança e integridade.

2. PROPOSTA DE PICE

POLÍTICA DE SEGREGAÇÃO DE FUNÇÕES, ALÇADAS DE APROVAÇÃO E PREVENÇÃO DE FRAUDES

1.FINALIDADE

Esta Política de Integridade e Compliance Empresarial (PICE) tem por finalidade estabelecer diretrizes, critérios e responsabilidades para a adequada segregação de funções, definição de alçadas de aprovação e fortalecimento dos controles internos da organização.

A política busca prevenir situações em que uma única pessoa concentre atividades incompatíveis ou tenha controle integral sobre processos críticos, reduzindo riscos de erros, fraudes, conflitos de interesse e decisões sem revisão independente.

A segregação de funções não tem como objetivo demonstrar falta de confiança nos colaboradores, mas estabelecer um ambiente organizacional mais seguro, transparente e equilibrado, protegendo tanto a empresa quanto os profissionais envolvidos.

Esta política busca orientar a organização quanto à separação adequada das etapas de:

-Solicitação;

-Análise;

-Aprovação;

-Execução;

-Conferência;

-Monitoramento.

Além disso, pretende fortalecer práticas que assegurem:

-Decisões baseadas em critérios objetivos;

-Rastreabilidade das operações realizadas;

-Independência nas análises;

-Prevenção de favorecimentos indevidos;

-Redução de oportunidades para ocorrência de irregularidades.

A existência de controles internos proporcionais ao risco contribui para uma cultura baseada em confiança, responsabilidade e integridade.

2. ABRANGÊNCIA

2.1.Esta política aplica-se a:

-Colaboradores celetistas (CLT);

-Prestadores de serviço;

-Estagiários;

-Lideranças;

-Sócios;

-Terceiros que atuem em nome da organização ou em suas dependências.

2.2. A política deverá ser observada especialmente nos processos relacionados a:

-Compras e contratações;

-Seleção e gestão de fornecedores;

-Aprovação de despesas;

-Pagamentos;

-Recebimentos financeiros;

-Movimentação de recursos;

-Concessão e alteração de acessos;

-Gestão de estoques;

-Concessão de benefícios;

-Elaboração e aprovação de documentos;

-Processos sujeitos a riscos relevantes.

2.3. A aplicação desta política deverá considerar:

-Porte da organização;

-Estrutura disponível;

-Quantidade de colaboradores;

-Complexidade dos processos;

-Riscos envolvidos.

Quando a segregação completa de funções não for possível, deverão ser adotados controles compensatórios adequados.

3. FUNDAMENTOS NORMATIVOS

Esta política tem como fundamentos:

-Constituição Federal de 1988, especialmente os princípios relacionados à livre iniciativa, responsabilidade e segurança nas relações jurídicas;

-Decreto-Lei nº 5.452/1943 (Consolidação das Leis do Trabalho – CLT), especialmente: Art. 2º[4], Art. 482[5].

4 Art. 2º Considera-se empregador a empresa, individual ou coletiva, que, assumindo os riscos da atividade econômica, admite, assalaria e dirige a prestação pessoal de serviço.

5 Art. 482. Constituem justa causa para rescisão do contrato de trabalho pelo empregador: a) ato de improbidade;

-Lei nº 12.846/2013 (Lei Anticorrupção Empresarial), especialmente quanto à importância de mecanismos internos de integridade e controles;

-Decreto nº 11.129/2022, que regulamenta a Lei Anticorrupção e estabelece parâmetros relacionados ao Programa de Integridade;

-Código Civil Brasileiro, especialmente quanto à boa-fé objetiva e responsabilidade decorrente de atos que causem prejuízo;

-Referencial COSO de Controles Internos, quanto à necessidade de atividades de controle proporcionais aos riscos existentes;

-Modelo das Três Linhas do Institute of Internal Auditors (IIA), relacionado à definição clara de papéis, responsabilidades e funções de controle;

-Código de Conduta Ética da organização;

-Política de Consequências e Procedimentos Internos de Apuração;

-Demais Políticas de Integridade e Compliance Empresarial (PICEs).

4. CONCEITOS E DEFINIÇÕES

4.1. Segregação de funções

É o princípio de controle interno que busca distribuir responsabilidades entre diferentes pessoas ou áreas, evitando que uma única pessoa controle todas as etapas de um processo crítico.

A segregação adequada busca separar, sempre que possível, funções como:

-Solicitar;

-Aprovar;

-Executar;

-Registrar;

-Conferir;

-Monitorar.

4.2. Funções incompatíveis

b) incontinência de conduta ou mau procedimento;

c) negociação habitual por conta própria ou alheia sem permissão do empregador, e quando constituir ato de concorrência à empresa para a qual trabalha o empregado, ou for prejudicial ao serviço;

d) condenação criminal do empregado, passada em julgado, caso não tenha havido suspensão da execução da pena;

e) desídia no desempenho das respectivas funções;

f) embriaguez habitual ou em serviço;

g) violação de segredo da empresa;

h) ato de indisciplina ou de insubordinação;

i) abandono de emprego;

j) ato lesivo da honra ou da boa fama praticado no serviço contra qualquer pessoa, ou ofensas físicas, nas mesmas condições, salvo em caso de legítima defesa, própria ou de outrem;

k) ato lesivo da honra ou da boa fama ou ofensas físicas praticadas contra o empregador e superiores hierárquicos, salvo em caso de legítima defesa, própria ou de outrem;

l) prática constante de jogos de azar.

m) perda da habilitação ou dos requisitos estabelecidos em lei para o exercício da profissão, em decorrência de conduta dolosa do empregado.

São atividades que, quando concentradas na mesma pessoa ou em pessoas sem independência adequada, podem aumentar riscos de erro, fraude ou conflito de interesses.

Exemplos de funções incompatíveis:

-Solicitar uma compra e aprovar sozinho a contratação;

-Cadastrar fornecedor e aprovar pagamento;

-Executar pagamento e em que foi responsável pela conferência;

-Criar acesso de sistema e aprovar o próprio acesso;

-Avaliar processo em que possua interesse pessoal.

4.3. Alçada de aprovação

É o limite de autoridade concedido a determinado colaborador ou área para aprovar decisões, despesas, contratações ou operações.

A definição de alçadas deve considerar:

-Valor financeiro envolvido;

-Risco da operação;

-Impacto para a organização;

-Nível de responsabilidade exigido.

Quanto maior o risco ou impacto da decisão, maior deverá ser o nível de revisão e aprovação.

4.4. Controle compensatório

É o mecanismo adotado quando não for possível realizar a segregação completa de funções em razão do tamanho ou estrutura da organização.

Podem ser controles compensatórios:

-Revisão periódica por outra pessoa;

-Aprovação posterior por liderança;

-Relatórios de acompanhamento;

-Auditorias internas;

-Registros eletrônicos;

-Dupla validação.

4.5. Atividade crítica

É toda atividade que, caso executada sem controles adequados, pode gerar impactos financeiros, operacionais, legais ou reputacionais para a organização.

São exemplos:

-Movimentação financeira;

-Aprovação de contratos;

-Alteração de dados cadastrais;

-Acesso a informações sensíveis;

-Decisões envolvendo terceiros.

4.6. Independência funcional

É a condição em que uma pessoa ou área possui autonomia suficiente para revisar, questionar ou aprovar determinada atividade sem sofrer influência de quem executou a ação.

A independência deve considerar não apenas cargos diferentes, mas também relações familiares, pessoais ou econômicas que possam comprometer a imparcialidade.

5. DIRETRIZES

A organização reconhece que a confiança entre colaboradores e lideranças é essencial para o funcionamento das atividades, porém processos críticos devem possuir controles proporcionais aos riscos envolvidos.

A segregação de funções tem como objetivo reduzir oportunidades de erros, irregularidades, favorecimentos indevidos e concentração excessiva de poder decisório.

5.1. Princípio da separação de responsabilidades

Sempre que possível, as etapas críticas de um processo deverão ser distribuídas entre diferentes responsáveis.

Deverá ser evitado que a mesma pessoa concentre, sem controles adicionais, todas as seguintes etapas:

-Solicitação;

-Análise;

-Aprovação;

-Execução;

-Registro;

-Conferência.

Exemplo:

Em um processo de compras, recomenda-se evitar que a mesma pessoa:

-Escolha o fornecedor;

-Negocie condições;

-Aprove a contratação;

-Confirme o recebimento;

-Autorize o pagamento.

5.2. Processos financeiros

Nos processos financeiros, deverá ser buscada a separação entre:

a)Solicitação da operação

Exemplo:

-Pedido de pagamento;

-Solicitação de reembolso;

-Inclusão de despesa.

b)Aprovação

Exemplo:

-Validação da necessidade;

-Autorização conforme alçada;

-Aprovação do gasto.

c)Execução

Exemplo:

-Realização do pagamento;

-Movimentação financeira;

-Processamento da operação.

d)Conferência

Exemplo:

-Conciliação;

-Revisão;

-Acompanhamento posterior.

5.3 Compras e contratação de terceiros

Nos processos envolvendo fornecedores, deverão existir mecanismos para reduzir riscos de favorecimento.

Sempre que possível, deverá ser evitado que uma única pessoa:

-Escolha sozinha o fornecedor;

-Aprove a contratação;

-Confirme a entrega;

-Aprove o pagamento.

As decisões deverão considerar critérios objetivos e registros adequados.

5.4. Acessos a sistemas e informações

A concessão de acessos deverá observar critérios de necessidade e compatibilidade com as funções exercidas.

Deve-se evitar que o usuário:

-Aprove o próprio acesso;

-Conceda permissões sem autorização;

-Mantenha acessos incompatíveis após mudança de função;

-Utilize credenciais de terceiros.

5.5. Relações familiares ou pessoais em funções críticas

A organização deverá avaliar situações em que familiares ou pessoas com vínculo familiar ate 3º grau ocupem posições relacionadas dentro de processos críticos.

A existência de vínculo familiar não representa, por si só, irregularidade ou impedimento.

Entretanto, deverão ser avaliadas situações em que uma pessoa relacionada possa:

-Aprovar atos praticados por familiar;

-Revisar sua própria área de interesse;

-Influenciar decisões envolvendo pessoas próximas;

-Eliminar a independência necessária do controle.

Quando necessário, poderão ser definidos controles adicionais ou alteração de responsáveis.

5.6. Pequenas estruturas organizacionais

A organização reconhece que, em empresas menores, nem sempre será possível realizar segregação completa das funções.

Nessas situações, deverão ser adotados controles compensatórios, tais como:

-Revisão pela liderança;

-Dupla aprovação em operações críticas;

-Relatórios periódicos;

-Registros eletrônicos;

-Acompanhamento pela alta gerência.

5.7. Proibição de compartilhamento de responsabilidades pessoais

Não será permitido utilizar mecanismos destinados a simular segregação de funções.

São exemplos:

-Compartilhar senhas;
-Aprovar operações em nome de outra pessoa;
-Realizar validações sem análise efetiva;
-Registrar aprovação apenas formalmente.
A segregação deve representar uma revisão real e independente.

6. RESPONSABILIDADES

6.1. Colaboradores

Compete aos colaboradores:
-Cumprir os procedimentos definidos;
-Respeitar limites de atuação;
-Utilizar acessos apenas conforme autorizado;
-Registrar adequadamente suas atividades;
-Comunicar situações de conflito ou concentração inadequada de funções.

6.2. Lideranças e gestores

Compete às lideranças:
-Estruturar processos com adequada distribuição de responsabilidades;
-Definir responsáveis por cada etapa;
-Acompanhar atividades críticas;
-Evitar concentração excessiva de decisões;
-Implementar controles compensatórios quando necessário.

6.3. Setor Financeiro

Compete ao setor financeiro:
-Manter controles sobre pagamentos e recebimentos;
-Observar alçadas de aprovação;
-Preservar registros das operações;
-Comunicar situações incompatíveis;
-Apoiar revisões periódicas.

6.4. Recursos Humanos

Compete ao RH:
-Apoiar a identificação de funções sensíveis;
-Avaliar situações envolvendo vínculos familiares ou conflitos potenciais;
-Apoiar treinamentos;
-Orientar colaboradores sobre responsabilidades.

6.5. Integridade e Compliance

Compete ao setor de Integridade e Compliance:
-Apoiar o mapeamento de funções críticas;
-Avaliar riscos de concentração de atividades;
-Recomendar controles adicionais;
-Monitorar exceções;
-Acompanhar indicadores relacionados à segregação de funções.

Conforme o porte da organização, essas atribuições poderão ser realizadas por área designada pela Alta Gerência.

7. MATRIZ DE SEGREGAÇÃO DE FUNÇÕES E ALÇADAS

A organização poderá estabelecer Matriz de Segregação de Funções e Alçadas destinada a definir responsáveis pelas principais etapas dos processos críticos.

A matriz deverá permitir identificar:

-Quem solicita;

-Quem analisa;

-Quem aprova;

-Quem executa;

-Quem confere.

7.1 Objetivos da matriz

A matriz tem como objetivos:

-Reduzir concentração de poder decisório;

-Definir responsabilidades;

-Evitar conflitos de interesse;

-Criar rastreabilidade;

-Proteger colaboradores e a organização.

7.2 Informações mínimas da matriz

A matriz poderá conter:

-Processo analisado;

-Atividade realizada;

-Responsável pela execução;

-Responsável pela aprovação;

-Nível de alçada;

-Controles existentes;

-Necessidade de controles adicionais.

7.3 Revisão das funções críticas

As funções críticas deverão ser avaliadas periodicamente, especialmente quando ocorrer:

-Mudança de colaboradores;

-Alteração de cargos;

-Crescimento da organização;

-Mudança de sistemas;

-Identificação de falhas ou riscos.

7.4 Exceções à segregação de funções

Quando houver necessidade de exceção, esta deverá ser:

-Justificada;

-Registrada;

-Aprovada por responsável competente;

-Acompanhada por controle compensatório.

A exceção não deve se tornar prática permanente sem avaliação de risco.

8. POLÍTICA DE CONSEQUÊNCIAS

8.1 O descumprimento desta política poderá ser tratado conforme a Política de Consequências e Procedimentos Internos de Apuração, observando:

-Natureza da situação identificada;

-Função exercida pelo colaborador;

-Nível de responsabilidade atribuído;

-Risco gerado para a organização;

-Existência de intenção ou benefício pessoal;

-Impacto financeiro ou operacional;

-Histórico e circunstâncias do caso concreto.

8.2 Poderão caracterizar violação desta política:

-Burlar etapas obrigatórias de aprovação;

-Executar operações sem autorização adequada;

-Aprovar solicitações próprias quando houver exigência de aprovação independente;

-Utilizar acessos de outros colaboradores;

-Compartilhar senhas ou credenciais;

-Alterar registros sem autorização;

-Ocultar situações de conflito de funções;

-Simular aprovações sem análise efetiva;

-Interferir indevidamente na revisão realizada por outro responsável.

8.3 Tratamento de falhas e irregularidades

A organização deverá diferenciar situações decorrentes de:

-Falha operacional;

-Desconhecimento de procedimento;

-Ausência de treinamento;

-Limitação estrutural;

-Descumprimento intencional;

-Tentativa de fraude ou obtenção de vantagem indevida.

A aplicação de consequências deverá observar proporcionalidade, análise adequada dos fatos e registros disponíveis.

8.4 Responsabilidade das lideranças

As lideranças poderão ser responsabilizadas quando:

-Criarem fluxos sem controles mínimos necessários;

-Permitirem concentração inadequada de funções sem avaliação;

-Ignorarem riscos conhecidos;

-Deixarem de implementar controles compensatórios definidos.

A gestão adequada dos processos faz parte das responsabilidades dos ocupantes de funções de liderança.

9. MONITORAMENTO

9.1 O cumprimento desta política poderá ser acompanhado pelo(a):

-Alta gerência;

-Lideranças;

-Recursos humanos;

-Setor financeiro;

-Integridade e compliance;

-Demais áreas responsáveis pelos processos críticos.

9.2 O monitoramento poderá considerar:

-Revisão da Matriz de Segregação de Funções;

-Análise das alçadas de aprovação;

-Avaliação de acessos a sistemas;

-Acompanhamento de exceções autorizadas;

-Revisão de processos críticos;

-Análise de ocorrências identificadas.

9.3 Indicadores de acompanhamento

Poderão ser utilizados como indicadores:

-Quantidade de exceções à segregação de funções;

-Número de acessos incompatíveis identificados;

-Operações realizadas fora do fluxo aprovado;

-Aprovações realizadas em caráter excepcional;

-Revisões de alçadas realizadas;

-Planos de ação implementados.

9.4 Registro das informações

As informações relacionadas às análises de segregação de funções, exceções autorizadas, riscos identificados e medidas adotadas deverão ser encaminhadas ao setor responsável por Integridade e Compliance.

O setor de Integridade e Compliance manterá banco de dados eletrônico contendo, quando aplicável:

-Processos avaliados;

-Funções críticas identificadas;

-Responsáveis envolvidos;

-Riscos de concentração existentes;

-Controles compensatórios adotados;

-Exceções autorizadas;

-Histórico de revisões.

O registro possui finalidade preventiva, permitindo rastreabilidade, acompanhamento de riscos e melhoria contínua dos controles internos.

10. REVISÃO E ATUALIZAÇÃO

Esta política deverá ser revisada anualmente ou sempre que houver:

-Alteração relevante na estrutura organizacional;

-Criação ou extinção de áreas;

-Alteração de sistemas utilizados pela organização;

-Mudança significativa de processos;

-Identificação de falhas de controle;

-Ocorrência de fraudes, erros relevantes ou situações de risco;

-Atualização do programa de integridade e compliance empresarial.

A revisão deverá avaliar especialmente:

-Adequação das alçadas existentes;

-Concentração excessiva de responsabilidades;

-Efetividade dos controles compensatórios;

-Necessidade de atualização da matriz de segregação de funções.

11. VIGÊNCIA

Esta política entra em vigor na data de sua aprovação e assinatura pela Alta Gerência e deverá ser observada por todos os agentes mencionados no item 2.

A implementação da segregação de funções representa compromisso permanente da organização com a transparência, proteção dos colaboradores, prevenção de irregularidades e fortalecimento dos controles internos.

Os casos não previstos nesta política deverão ser avaliados considerando os princípios da boa-fé, razoabilidade, integridade, independência das decisões e proteção dos interesses da organização.

ANEXO I

MATRIZ DE SEGREGAÇÃO DE FUNÇÕES, ALÇADAS DE APROVAÇÃO E CONTROLES COMPENSATÓRIOS

Este formulário tem como finalidade registrar a distribuição de responsabilidades em processos críticos, identificar possíveis concentrações de funções, avaliar riscos e definir controles necessários para prevenção de erros, fraudes e conflitos de interesse.

1. IDENTIFICAÇÃO DO PROCESSO

Área responsável:

Processo analisado:

Data da avaliação:: ____/____/_____

Responsável pelo preenchimento:

2. MATRIZ DE SEGREGAÇÃO DE FUNÇÕES

Processo/ Atividade	Quem solicita	Quem executa	Quem aprova	Quem confere	Risco identificado	Controle compensatório

3. AVALIAÇÃO DE INCOMPATIBILIDADES

( ) Não foram identificadas funções incompatíveis

( ) Foram identificadas funções incompatíveis que exigem tratamento

Descrição da incompatibilidade identificada:

4. RELAÇÕES FAMILIARES OU PESSOAIS EM FUNÇÕES CRÍTICAS

Existem vínculos familiares, pessoais ou econômicos entre responsáveis por etapas de solicitação, aprovação, execução ou conferência?

( ) Sim ( ) Não

Caso positivo, descreva:

5. PLANO DE AÇÃO / CONTROLE COMPENSATÓRIO

Ação necessária	Responsável	Prazo	Situação

6. APROVAÇÃO

Responsável pela análise:

Assinatura:

Data: ____/____/_____