



GUIA DE AVALIAÇÃO DE RISCO DE CORRUPÇÃO



Sobre o Pacto Global da ONU

Pacto Global da ONU é um convite para que as empresas de todos os lugares alinhem voluntariamente suas operações e estratégias aos dez princípios universalmente aceitos nas áreas de direitos humanos, trabalho, meio ambiente e anticorrupção e ajam para apoiar as metas e as questões da ONU. O Pacto Global da ONU é uma plataforma de liderança para o desenvolvimento, implementação e divulgação de políticas e práticas corporativas responsáveis. Lançada em 2000, trata-se da maior iniciativa de sustentabilidade corporativa do mundo, com mais de 12.000 signatários localizados em 145 países.

Agradecimentos

O Global Compact Working Group (Grupo de Trabalho do Pacto Global) sobre o 10º Princípio designou uma força tarefa com foco na avaliação de risco de corrupção para criar um documento de orientação para pequenas, médias e grandes empresas sobre como entender e conduzir avaliações de risco de corrupção, como um elemento fundamental dos seus programas de conformidade.

Esse guia foi criado pela Força Tarefa de Avaliação de Risco de Corrupção, que contou com especialistas anticorrupção, organizações não governamentais e profissionais de negócios.

Membros da Força Tarefa (em ordem alfabética)

- **4n6-factory:** Peter Jonker
- **NYSE Governance Services, Corpedia:** Erica Salmon Byrne,
- **Deloitte Touche Tohmatsu Limited:** James H. Cottrell (Co-Chair), Mohammed Ahmed (Co-Chair)
- **Laureate Education Inc.:** Mark Snyderman
- **Nexen Energy ULC (subsidiária da CNOOC Limited):** Karen Schonfelder (Co-Chair)
- **Peter Wilkinson Associates:** Peter Wilkinson
- **The Red Flag Group:** Robert Leffel
- **Transparência Internacional:** Susan Cote-Freeman
- **UN Global Compact:** Olajobi Makinwa, Donna Chung, Moramay Navarro-Perez

Outros colaboradores especiais incluem:

- **Petrobras SA:** Bruno Marques
- **Braskem:** Olga Pontes
- **Siemens:** Reynaldo Goto
- **Itaipu:** Alexandre Mugnaini
- **Secretaria de Energia do Governo do Estado de São Paulo:** Tania Ferreira
- **Hospital Albert Einstein:** Marcus Vinicius Lanzelotti
- **Dudalina:** Bruno Luz Martins
- **BASF:** Carine Galindo
- **Deloitte Touche Tohmatsu:** Camila Gualda Sampaio Araujo
- **Rede Brasileira do Pacto Global:** Vanessa Tarantini

Uma ampla consulta foi conduzida para garantir a utilidade e o conteúdo do Guia de Avaliação de Risco. Gostaríamos de agradecer especialmente a:

- Instituto dos Contadores Públicos Certificados de Hong Kong
- Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OECD), divisão anticorrupção
- Petróleo Brasileiro SA – Petrobras
- Rabobank Group
- Spain Global Compact Local Network
- Escritório das Nações Unidas sobre Drogas e Crime (UNODC)
- Fórum Econômico Mundial - Iniciativa de Parceria Contra a Corrupção (WEF –PACI)

O escritório do Pacto Global da ONU gostaria de agradecer a Deloitte Touche Tohmatsu por seu importante esforço para coordenar o desenvolvimento deste guia

Exoneração de responsabilidade

O objetivo desta publicação é exclusivamente educativo. A inclusão dos nomes e/ou exemplos de empresas não constitui um endosso das empresas individualmente pelo Escritório do Pacto Global da ONU. O material dessa publicação pode ser citado e usado, desde que acompanhado da devida referência.

Copyright © 2013

United Nations Global Compact Office
Two United Nations Plaza, New York, NY 10017, USA
Email: globalcompact@un.org



Índice

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| A. Sobre esse Guia de Avaliação de Risco de Corrupção | 8 |
| B. Introdução e histórico | 10 |
| B.1 Avaliação de risco de corrupção | 10 |
| B.2 Formas de corrupção | 12 |
| B.3 Influência sobre o programa geral de conformidade anticorrupção | 13 |
| B.4 Pessoal envolvido | 15 |
| B.5 Responsabilidade e liderança geral | 15 |
| B.6 Participantes | 15 |
| C. Estabelecer o processo | 18 |
| C.1 Introdução | 18 |
| C.2 Entendendo o problema | 19 |
| C.3 Planejando | |
| D Identificando fatores de risco, riscos e esquemas | 22 |
| D.1 Coleta de dados | 22 |
| D.2 Identificar os riscos | 24 |
| D.3 Riscos de corrupção em processos específicos | 24 |
| D.3a Aquisições | 24 |
| D.3b Vendas | 25 |
| D.3c Importação e exportação de produtos | 25 |
| D.3d Interação com o governo | 26 |
| D.3e Apoio político | 26 |
| D.3f Protocolos de segurança | 26 |
| D.3g Programas sociais | 26 |
| D.3h Contribuições beneficentes e patrocínios | 26 |
| D.4 Riscos de corrupção em países específicos | 26 |
| D.5 Riscos da indústria | 27 |
| D.6 Itens a incluir em um registro de riscos | 28 |
| E. Classificação de probabilidade e impacto potencial de cada esquema de corrupção | 30 |
| E.1 Classificando a probabilidade de ocorrência | 30 |
| E.2 Classificando o impacto potencial de ocorrência | 31 |
| E.3 Métodos de classificação | 31 |
| E.4 Cálculo de risco inerente | 31 |
| E.5 Quem deve estar envolvido nos cálculos de risco inerente? | 32 |
| E.6 Quando e como fazer cálculos de risco inerente | 32 |
| E.7 Incluindo classificações de risco inerente no registro de riscos | 32 |
| F. Identificando ações, controles e processos de mitigação | 34 |
| F.1 Nível de entidade vs. controles específicos | 35 |
| F.2 Controles de prevenção vs. controles de detecção | 35 |
| F.3 Estruturas de mapeamento de controle anticorrupção | 36 |
| F.4 Incluindo controles de mitigação no registro de riscos | 37 |

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| G. Classificando controles e processos de mitigação | 38 |
| G.1 Análise e avaliação de documentos internos | 39 |
| G.2 Entrevistas ao vivo | 39 |
| G.3 Pesquisas de 'Ambiente de conformidade e controle' | 39 |
| G.4 Grupos de trabalho e workshops | 39 |
| G.5 Quem deve estar envolvido nos cálculos de classificação de controle de risco? | 39 |
| G.6 Inclusão de classificação de controle de risco no registro de riscos | 40 |
| H. Calculando risco residual | 42 |
| H.1 Incluindo risco residual no registro de riscos | 43 |
| I. Planos de resposta ao risco de corrupção | 44 |
| I.1 Comparação de risco residual com tolerância de risco | 44 |
| I.2 Respostas potenciais a riscos residuais que ultrapassam a tolerância de riscos | 44 |
| I.3 Plano de resposta ao risco de corrupção | 44 |
| I.4 Conteúdo do plano de resposta | 45 |
| I.5 Apoio da liderança | 46 |
| J. Resumo e relato dos resultados da avaliação de risco de corrupção | 48 |
| J.1 Matriz de Riscos | 48 |
| J.2 Preparando um relatório resumido | 49 |
| Anexos – Índice 50 | |
| Anexo 1. Guia do Ministério da Justiça do Reino Unido para a Lei Antissuborno | 51 |
| Anexo 2. Exemplo de ferramenta de análise de exposição do país | 52 |
| Anexo 3. Exemplo de entrevista de avaliação de risco de corrupção e tópicos de pesquisa | |
| Anexo 4. Alertas de corrupção | 54 |
| Anexo 5. Metodologia RESIST: Cenários | 55 |
| Anexo 6. Fontes de análise de risco de corrupção por país | 56 |
| Anexo 7. Exemplo de matriz de pontuação de probabilidade | 57 |
| Anexo 8. Exemplo de matriz de pontuação de impacto potencial | 57 |
| Anexo 9. Exemplo de matriz de pontuação de probabilidade multifatorial | 58 |
| Anexo 10. Exemplo de matriz de pontuação de impacto potencial multifatorial | 59 |
| Anexo 11. Exemplo de métodos de classificação de probabilidade e impacto potencial por média ponderada | |
| Anexo 12. Exemplo de escala qualitativa para determinar risco inerente | 60 |
| Anexo 13. Exemplo de abordagem quantitativa para avaliar risco inerente | 61 |
| Anexo 14. Exemplos de controles anticorrupção | 61 |
| Anexo 15. Exemplo de matriz de pontuação de classificação de controle | 63 |
| Anexo 16. Exemplo de critérios de pontuação detalhados para classificação de controle | 64 |
| Anexo 17. Exemplo de escala qualitativa para determinar risco residual | 70 |
| Anexo 18. Exemplo de abordagem para definir plano de resposta ao risco de corrupção | 71 |
| Anexo 19. Exemplo de relatório resumido de avaliação de risco de corrupção | 72 |

Mensagem de boas vindas de Georg Kell

Regulações anticorrupção novas e mais rígidas — acompanhadas de uma aplicação rigorosa pelos reguladores — continuam surgindo em todo o mundo. Ainda assim, não faltam escândalos e práticas antiéticas que resultam no desgaste da crença e confiança nos negócios.

Mais do que nunca, os investidores estão reconhecendo que a corrupção pode afetar negativamente o valor e oferecer riscos financeiros, operacionais e para a reputação de seus investimentos. É, portanto, de fundamental importância para as empresas se protegerem com medidas e práticas anticorrupção robustas como parte da sua estratégia de sustentabilidade corporativa. Avaliar riscos é uma etapa crucial para implementar a sustentabilidade corporativa com sucesso, reduzir a exposição a vários riscos e evitar danos dispendiosos. É claro que uma boa conformidade começa com um entendimento abrangente dos riscos de corrupção de uma empresa.

O Relatório Global de Sustentabilidade Corporativa de 2013 mostra que apenas 25% dos participantes empresariais do Pacto Global da ONU realizam avaliações de risco de corrupção e há diferenças substanciais nos níveis de implementação entre pequenas e grandes empresas. Um Guia de Avaliação de Risco de Corrupção visa ajudar as empresas de todos os portes. O Pacto Global da ONU desenvolveu este Guia para ajudar empresas de todos os portes a abordar essa lacuna de implementação, e fornecer a elas o conhecimento para avaliar essa exposição aos riscos de corrupção através de um processo sistemático, abrangente e prático, passo a passo.

As empresas que são proativas, bem equipadas, bem informadas e que tomam medidas anticorrupção podem fortalecer sua marca ao realizarem negócios com integridade.

Convido todas as empresas a tomarem as medidas necessárias para fortalecer seus programas de conformidade e ampliar seus esforços para impedir a corrupção. Um Guia de Avaliação de Risco de Corrupção ajuda a direcionar o caminho.

Georg Kell

Diretor executivo

Escritório do United Nations Global Compact

Prefácio por Barry Salzberg

A corrupção afeta todos os aspectos da sociedade, geralmente resultando em ineficiências enormes e criando obstáculos para o crescimento. As organizações querem, cada vez mais, entender e administrar melhor sua exposição à corrupção enquanto trabalham para enfrentar desafios regulatórios e aumentar suas operações. Esse guia de “como fazer” destaca os princípios que as organizações podem usar para identificar, avaliar e reduzir os riscos de corrupção que enfrentam.

Iniciativas anticorrupção são importantes para a rede global Deloitte¹ de empresas participantes, e nossa organização continua comprometida em promover governança, conformidade e gestão de riscos mais fortes globalmente. Tenho o prazer de parabenizar o Pacto Global da ONU pela publicação deste recurso valioso e estou orgulhoso da participação da Deloitte em um iniciativa de tal importância. Tenho certeza de que as percepções valiosas neste guia vão ajudar as organizações de todo o mundo a continuarem lutando contra a corrupção — e vencer.

Barry Salzberg

Diretor executivo global

Deloitte Touche Tohmatsu Limited

1. “Deloitte” refere-se a uma ou mais das empresas Deloitte Touche Tohmatsu Limited, uma empresa privada do Reino Unido limitada por garantia, e sua rede de empresas participantes, cada qual constituindo uma entidade legalmente separada e independente. Confira uma descrição detalhada da estrutura legal da Deloitte Touche Tohmatsu Limited e de suas empresas participantes em www.deloitte.com/about Confira uma descrição detalhada da estrutura legal da Deloitte LLP e de suas subsidiárias em www.deloitte.com/about

A.

Sobre este Guia de Avaliação de Risco de corrupção

A promulgação de orientação regulatória sobre a importância de um programa de conformidade anticorrupção eficiente tem sido estável e significativa nos últimos anos, e atraiu a atenção da mídia, dado o tamanho das multas que algumas empresas pagaram. Essa atenção da mídia, por sua vez, levou à ampliação do foco da administração, dos membros do conselho e dos investidores sobre o impacto do risco de corrupção sobre o valor das ações, reputação da empresa, moral dos funcionários e pessoas dos países afetados. A avaliação e mitigação efetivas do risco de corrupção de uma empresa tem sido um elemento de vários acordos recentes com agências regulatórias. Isso é destacado no Guia de Boas Práticas de Controles Internos, Ética e Conformidade da OECD², e no Guia emitido para acompanhar a Lei Antissuborno do Reino Unido. É também um elemento crítico Convenção contra a Corrupção da ONU, incluindo o 10º princípio da iniciativa do Pacto Global da ONU.

A necessidade de avaliação de risco e a abordagem delineada neste documento é consistente com a etapa de “avaliação” da estrutura do Modelo de Gestão do Pacto Global da ONU.³ Essa etapa permite que uma empresa identifique riscos que podem afetar seu desempenho e sua reputação por um desalinhamento com os 10 princípios do *Global Compact*.

Cada vez mais empresas pelo mundo recebem tratamento mais tolerante em processos de suborno, como uma resposta à qualidade dos programas anticorrupção, na eventualidade de má conduta dos funcionários. Um componente essencial de um programa eficiente é a avaliação do risco de corrupção enfrentado por uma determinada empresa. Apesar de boa parte das orientações regulatórias disponíveis ser instrutiva e destacar a importância da avaliação eficiente de risco, ela deixa de fornecer instruções de “como fazer” essa avaliação.

Este documento fornece informação sobre este “como fazer”. Trata-se de um desafio, já que o escopo adequado de uma avaliação de risco muda de empresa para empresa dependendo de vários fatores, como indústria, porte, escopo, alcance geográfico, etc. Assim, este documento busca fornecer uma orientação prática, passo a passo, sobre como conduzir uma avaliação de risco de corrupção que não seja prescritiva, mantendo-se a neutralidade com respeito a indústrias e localização geográfica.

As seções a seguir incluem um panorama de iniciativas anticorrupção, a importância da avaliação de risco efetiva e os usos potenciais dos resultados de uma avaliação. Essas seções podem ajudar a orientar as discussões internas que ocorrem antes da realização de uma avaliação de risco. Nestas linhas, o leitor encontrará uma série de princípios que podem ser adotados. Organizamos também um processo de seis etapas que pode ser seguido para estabelecer uma avaliação de risco: estabelecer o processo, identificar os riscos, classificar os riscos, identificar controles de mitigação, calcular o risco residual remanescente e desenvolver um plano de ação.

Nem todo princípio será igualmente aplicável a todas as empresas. Pode haver alguns que não são adequados para sua empresa, principalmente se ela for uma empresa de pequeno ou médio porte. Nesse caso, passe para o próximo princípio discutido. Estão incluídos ainda anexos que podem ser usados como guia para as discussões internas sobre a condução de uma avaliação. Esses anexos não têm o objetivo de serem totalmente abrangentes e cada avaliação de risco deve ser feita sob medida para cada empresa. Temos procurado identificar onde e quando o porte de uma organização afeta o princípio discutido. Um dos princípios essenciais da condução dessa tarefa é que o nível de esforço dedicado ao processo de avaliação de risco deve ser medido em relação ao porte, natureza das operações e localizações da sua empresa.

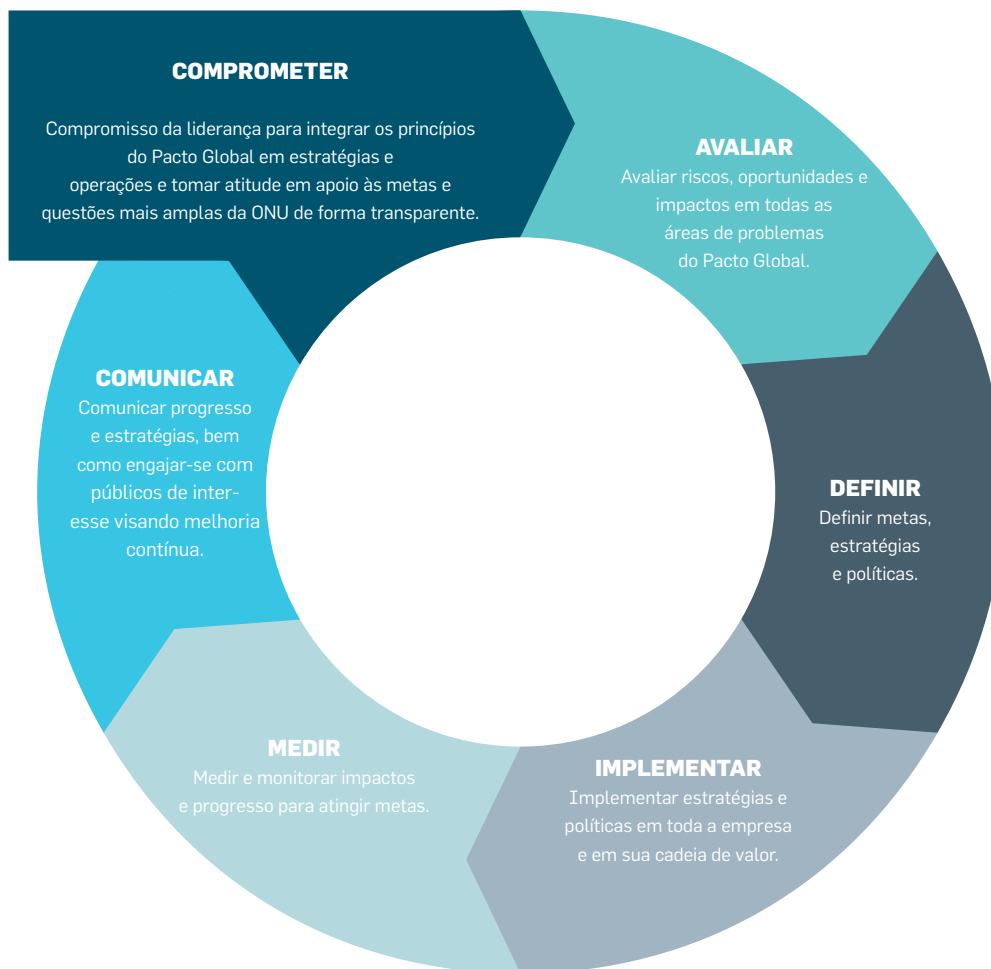
2. <http://www.oecd.org/daf/anti-bribery/oecdantibriberyrecommendation2009.htm>

3. Modelo de Gestão do Pacto Global da ONU: Estrutura de implementação emitida pelo Pacto Global da ONU

http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/9.1_news_archives/2010_06_17/UN_Global_Compact_Management_Model.pdf

Finalmente, para oferecer aos leitores um material fácil e prático, fornecemos listas de verificação nos anexos deste documento. Observe que esses anexos devem ser usados apenas como orientação — as listas de verificação não têm o objetivo de serem totalmente abrangentes e não cobrem as nuances entre os diferentes setores. A análise de risco deve ser feita sob medida para sua empresa.

O MODELO DE GESTÃO DO PACTO GLOBAL



B. Introdução e histórico

Corrupção — definida de maneira ampla como abuso de poder conferido para benefício particular⁴ — é um problema traiçoeiro que afeta as vidas de milhões de pessoas em todo o mundo. Como esperado, a corrupção tem sido um foco cada vez maior de governos nacionais, de instituições internacionais e do setor privado. A implementação de leis anticorrupção aumentou acentuadamente a exposição das empresas, culminando inclusive, na imposição de multas elevadas contra empresas e prisão de executivos infratores. Além disso, instituições financeiras internacionais e agências de crédito de exportação estão, cada vez mais, estabelecendo requisitos anti-suborno e barrando ou penalizando empresas que participam de corrupção.

Para evitar os custos da corrupção e a participação nessa conduta destrutiva, as empresas precisam ter programas anticorrupção eficazes. Esses programas devem incluir elementos essenciais como: um compromisso público e explícito de combate a corrupção, que geralmente vem da liderança da empresa; políticas e procedimentos relevantes, controles, treinamento, comunicação e mecanismos de informação; e monitoramento e auditoria regulares.⁵ Em muitas jurisdições, a existência de um programa anticorrupção eficiente serve como um fator de mitigação, ou mesmo de proteção completa, em processos administrativos ou judiciais e em outras decisões de aplicação da lei.⁶ Esses programas, apesar de serem benéficos para a empresa, podem ser dispendiosos, tanto em razão de tempo quanto financeiramente. A chave para quem estiver encarregado de promover ética e conformidade é dirigir recursos para as ameaças específicas enfrentadas pela empresa, e para onde elas têm probabilidade de ter um maior efeito na redução da corrupção. Isso será diferente para cada empresa porque cada empresa tem um perfil de risco e recursos diferentes. Cada empresa também precisa, no mínimo, de alguma versão de seu próprio programa anticorrupção.⁷

B.1 Avaliação de risco de corrupção

Prevenir e combater a corrupção de forma eficiente e proporcional significa entender os riscos que uma empresa pode enfrentar. As empresas que vendem grandes projetos de infraestrutura para governos têm um perfil de risco muito diferente daquelas que vendem serviços de consultoria para outras empresas, e ainda diferente de uma empresa que tem operações de varejo. Quem tem a maioria das suas operações na América Latina pode não ver as mesmas formas de corrupção vistas pelos que estabelecem uma empresa no Sudeste Asiático. Grandes empresas com presença global significativa enfrentam riscos que não são confrontados por empresas menores que acabam de entrar no mercado. Esses perfis de risco são todos altamente relevantes para estabelecer um programa anticorrupção eficiente. Um programa eficiente pode não ser possível sem a condução de uma avaliação de risco de corrupção periódica e significativa.

A avaliação de risco de corrupção, amplamente definida, inclui os vários mecanismos que as empresas precisam para avaliar sua vulnerabilidade frente as mais diversas formas de corrupção tanto internamente, como em interações externas, bem como o efeito que tal corrupção pode ter. Uma avaliação de risco eficiente significa entender a empresa. Significa fazer perguntas de forma ampla, entender os ambientes em que a empresa opera e com quem está lidando, tanto no setor público quanto no setor privado. Significa também entender como vários programas e controles anticorrupção estão funcionando na empresa e seus efeitos sobre os riscos. Só então a empresa poderá dirigir os recursos de conformidade para seu melhor uso.

A avaliação de risco de corrupção eficiente não deve ser um evento isolado, único. Instalar recursos continuamente e da maneira mais eficiente exige um entendimento atual e correto dos riscos. Para muitas empresas, isso significa

4. Programa de Conformidade e Ética Anticorrupção para Negócios da UNODC: Um Guia Prático

5. Confira o Guia de Relatório do 10º Princípio do Pacto Global da ONU; Princípios de Negócios da Transparência Internacional para Combater o Suborno

6. Confira, por exemplo, a Lei Antissuborno do Reino Unido, seção 7(2); Manual de Diretrizes Federais de Sentenciamento dos EUA §8B2.1.

7. O primeiro princípio do Ministério da Justiça do Reino Unido para “procedimentos adequados” para prevenir o suborno é que “Os procedimentos da organização comercial para prevenir suborno [deveriam ser] proporcionais aos riscos de suborno que a empresa enfrenta e à natureza, escala de complexidade das atividades da organização comercial.” Ministério da Justiça, Guia da Lei Antissuborno de 2010, pág.21 (ênfase adicionada).

avaliações de risco anuais. Outras podem completar as análises menos frequentemente, dependendo de seus recursos e perfis de risco. Pode haver também eventos deflagradores, como entrada em novos mercados, reorganizações significativas ou fusões e aquisições que vão criar oportunidades e incentivos para atualizar a avaliação de risco. Ao mesmo tempo em que pode não ser necessário conduzir uma avaliação de risco abrangente com mais frequência do que anualmente ou até bianualmente, é necessário monitorar continuamente os aspectos de maior exposição da empresa e continuar vigilante em relação a esses eventos, relacionamentos e interações que podem aumentar ou criar novos riscos.

É função de todas as empresas entender e responder aos inúmeros riscos que enfrentam, incluindo, além de vários riscos regulatórios e de conformidade, os desafios operacionais, competitivos e financeiros que a administração enfrenta todos os dias. Para muitas empresas, fará sentido coordenar essas iniciativas de avaliação de risco. Isso significa alinhar várias avaliações sobre ambiente regulatório pertinente ou alinhar toda a avaliação de riscos através de uma iniciativa mais ampla de gestão de riscos empresariais, a de forma a beneficiar a empresa com estas iniciativas coordenadas. Avaliações de risco coordenadas economizam tempo e evitam o “cansaço da avaliação de risco”. Por exemplo, deve ser possível usar definições e metodologias consistentes para avaliar riscos residuais e inerentes em avaliações de risco diferentes.

Todavia, mesmo que a avaliação de risco de corrupção possa estar alinhada a outras iniciativas de avaliação de risco, será benéfico para muitas empresas manter a avaliação de risco de corrupção como um empreendimento autônomo, considerando os objetivos específicos e o foco dessa avaliação.

A avaliação de risco não é exigida especificamente nas convenções anticorrupção internacionais ou na legislação anticorrupção nacional, apesar de ser uma exigência em algumas normas de governança corporativa e em bolsas de valores e ser discutida em alguns documentos orientadores importantes. Uma convenção anticorrupção que contém um guia de avaliação de risco correlata é a Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OECD).

Convenção sobre Combate ao Suborno de Funcionários Públicos em Transações Comerciais Internacionais (“OECD Anti-Bribery Convention”). Em 2010, a OECD adotou o Guia de Boas Práticas sobre Controles Internos, Ética e Conformidade.⁸ O Guia tem o objetivo de servir como um direcionador (sem preceito legal) para estabelecer controles internos eficientes, ética e medidas de conformidade para prevenir e detectar suborno estrangeiro. Ele recomenda que essas medidas sejam desenvolvidas com base em uma avaliação de risco que aborda as circunstâncias individuais de uma empresa e que os riscos devam ser regularmente monitorados, reavaliados e adaptados, conforme necessário.⁹

A Lei das Práticas Corruptas em Países Estrangeiros, dos EUA de 1977 (“FCPA”) e a Lei Antissuborno do Reino Unido de 2010 são consideradas as leis nacionais mais importantes sobre suborno. Foram fornecidas orientações sobre as duas leis que incluem referência a avaliação de risco. O Departamento de Justiça (“DOJ”) e a Comissão de Valores e Títulos Mobiliários (“SEC”) dos EUA publicaram em 2012 o Guia de Recursos para a Lei das Práticas Corruptas em Países Estrangeiros, que observa que as avaliações de risco são uma parte fundamental do programa de conformidade e que a SEC e o DOJ irão considerar a avaliação de risco da empresa ao analisarem o programa de conformidade de uma empresa. Essa orientação sugere que as empresas devem evitar uma abordagem de tamanho único para uma avaliação de risco de corrupção, já que a iniciativa deve ser proporcional ao perfil de risco da empresa, e que classificar os riscos por nível (por exemplo, alto, médio, baixo) é fundamental para definir os recursos a alocar nos diferentes elementos do programa de conformidade anticorrupção. A orientação sugere ainda que os fatores a serem considerados ao avaliar o risco de corrupção são: indústria, país, porte, natureza das transações e valor da remuneração de terceiros.

Quando a Lei Antissuborno do Reino Unido foi promulgada em 2010, as empresas estavam preocupadas com algumas incertezas potenciais da Lei e solicitaram que o governo fornecesse esclarecimento. Em resposta o Ministério da Justiça do Reino Unido publicou o Guia para a Lei Antissuborno em abril de 2011. O

8. Adotado como parte integrante da Recomendação do Conselho da OECD para combater o suborno de funcionários públicos estrangeiros em transações comerciais internacionais de 26 de novembro de 2009 <http://www.oecd.org/dataoecd/5/51/44884389.pdf> Princípios de Governança Corporativa da OECD Diretrizes de Governança Corporativa de Empresas Estatais da OECD

9. Seção A, Guia de Boas Práticas

Guia define seis princípios, inclusive um para avaliação de risco, e o governo achou que devia informar os procedimentos a serem instalados por empresas comerciais que quisessem prevenir o suborno. O Princípio 3, Avaliação de risco, estabelece que: “A organização comercial avalia a natureza e extensão da sua exposição a riscos de suborno potenciais internos e externos em seu nome por pessoas a ela associadas. A avaliação é periódica, informada e documentada.” O texto completo do Princípio 3 está no Anexo 1. Também no Reino Unido, o Padrão Britânico 10500, Especificação de Sistemas de Gestão Antissuborno (ABMS) determina que uma empresa deve implementar procedimentos para permitir avaliar o risco de suborno em relação às suas atividades e também se suas políticas, procedimentos e controles são adequados para reduzir esses riscos a um nível aceitável.

Apesar de outros códigos e normas não abordarem especificamente a avaliação de risco de corrupção, eles enfatizam a importância de aplicar avaliações de risco na empresa. Por exemplo, a Bolsa de Valores da África do Sul emitiu o relatório “King III” enfatizando que a gestão de risco deve ser vista como parte integrante dos processos estratégicos e comerciais de uma empresa. O Padrão Australiano 8001-2008 sobre Controle de Corrupção e Fraude enfatiza a necessidade de controlar os riscos de fraude e corrupção e atribui essa obrigação de governança aos controladores da empresa. Da mesma forma, os princípios estabelecidos pelo Código de Governança Corporativa do Reino Unido, publicado pelo Conselho de Relatórios Financeiros (FRC) inclui o seguinte: “O conselho é responsável por determinar a natureza e a extensão de riscos significativos que está disposto a assumir para atingir seus objetivos estratégicos. O conselho deve manter sólidos sistemas de controle interno e gestão de risco.”¹⁰

B.2 Formas de corrupção

Ao desenhar um programa anticorrupção, a empresa deve definir o que entende como corrupção e suas várias formas, uma vez que isso fornece a referência para o processo de avaliação de risco. A Transparência Internacional define corrupção, em termos gerais, como

o abuso de poder conferido para benefício particular, mas a corrupção pode apresentar-se de várias formas. Algumas das principais formas estão descritas abaixo.

- **Suborno:** Define-se por oferecer, prometer, dar, aceitar ou solicitar vantagem como forma de induzir uma ação, que é ilegal, antiética ou uma quebra de confiança por deixar de agir.¹¹ Suborno pode ser uma vantagem indevida, financeira ou em espécie, que pode ser paga diretamente ou através de intermediários. A empresa deve levar em conta as formas mais prevalentes de suborno na sua avaliação de risco, incluindo propinas, pagamentos de facilitação, presentes, hospitalidade, despesas, contribuições políticas e beneficentes, patrocínios e despesas promocionais. Breves descrições de alguns desses riscos:
 - **Propinas:** Propinas são subornos realizados para um cliente depois que uma empresa recebeu um contrato. Eles ocorrem nos departamentos de compras, contratação ou outros responsáveis por decisões de concessão de contratos. O fornecedor oferece o suborno entregando parte da taxa de contrato de volta para o comprador, diretamente ou através de um intermediário.
 - **Pagamentos de facilitação:** Tratam-se de pagamentos normalmente pequenos feitos para garantir ou acelerar o desempenho de uma rotina ou ação necessária a que o pagador tem direito, legalmente ou não. Eles apresentam preocupações para as entidades, já que os pagamentos são geralmente extorquidos em circunstâncias como obtenção de liberação de produtos perecíveis da alfândega ou obtenção de permissão de entrada na imigração.
 - **Doações políticas e beneficentes, patrocínio, viagens e despesas promocionais:** Essas são atividades legítimas para entidades, mas pode haver abuso por serem usadas como subterfúgio para o suborno. Deve-se observar que, de acordo com os crimes de suborno estrangeiros de vários países (principalmente de países que fazem parte da Convenção Antissuborno da OECD), há riscos ligados a tais transações quando pode ficar entendido que uma vantagem foi oferecida para

10. Código de Governança Corporativa do Reino Unido (FRC Junho de 2009), Seção C Responsabilidade

11. Princípios de Negócios para Combate a Suborno (Transparência Internacional 2009), Convenção Antissuborno da OECD, Art. 1; Convenção da ONU contra Corrupção, Art. 15-16

um funcionário público estrangeiro para obter ou reter negócios.

- **Conflito de interesses:** Um conflito de interesses ocorre quando uma pessoa ou entidade com uma obrigação com a empresa tem um interesse, obrigação ou compromisso conflitante. A existência de um conflito de interesses não caracteriza, por si só, corrupção, mas ela pode surgir quando um diretor, funcionário ou terceira parte contratada violar sua obrigação com a entidade, agindo em favor de outros interesses.¹²
- **Conluio:** Conluio pode ocorrer de várias formas, sendo as mais comuns manipulação de propostas, cartéis e fixação de preços.
 - **Manipulação de propostas:** A forma como concorrentes conspiram para elevar preços efetivamente em situações em que os compradores adquirem bens e serviços aliciando as propostas concorrentes. Essencialmente, os concorrentes acordam antecipadamente sobre quem enviará a proposta vencedora para um contrato estabelecido através do processo de licitação competitiva. Assim como ocorre com a fixação de preço (veja abaixo), não sendo necessário que todos os proponentes participem do conluio.¹³
 - **Cartéis:** Acordo secreto ou conluio entre empresas para cometer ações ilícitas ou fraude. Normalmente, os cartéis envolvem fixação de preço, compartilhamento de informações ou manipulação de mercado através de definição de cotas de produção e fornecimento.
 - **Fixação de preços:** Acordo entre concorrentes para elevar, fixar ou manter o preço de venda de bens e serviços. Não é necessário que os concorrentes concordem em cobrar exatamente o mesmo preço nem que todos os concorrentes de uma determinada indústria juntem-se ao conluio. A fixação de preços pode assumir várias formas e qualquer acordo que restrinja a concorrência de preços pode violar as leis de concorrência aplicáveis.
- **Porta giratória:** Trata-se de corrupção ligada ao movimento de funcionários de alto nível de cargos do setor público para cargos do setor privado e vice-versa. As principais preocupações são relativas à forma como a

prática de uma empresa pode comprometer a imparcialidade e integridade do cargo público. Para empresas, pode haver riscos ao discutir ou prometer emprego futuro para funcionários públicos ou usar antigos funcionários públicos como membros de conselho, funcionários e consultores.

- **Patronagem:** Favoritismo em que a pessoa é selecionada, independentemente de suas qualificações, mérito ou direito, a um emprego ou benefício, devido a afiliações ou conexões.
- **Agenciamento de informação ilegal:** Trata-se do agenciamento de informações corporativas confidenciais obtidas através de métodos ilegais.
- **Uso de informações privilegiadas:** Transação de títulos feita quando a pessoa por trás da negociação tem conhecimento de informações substanciais não públicas e está, então, violando sua obrigação de manter confidencialidade de tal conhecimento.¹⁴
- **Evasão fiscal:** Não pagamento de imposto para o governo de uma jurisdição onde o referido imposto é devido por pessoa, empresa ou fundo fiduciário que deve ser contribuinte naquela jurisdição.¹⁵

B.3 Influência sobre o Programa Geral de Conformidade Anticorrupção

Conforme discutido anteriormente, uma boa avaliação de risco de corrupção serve como base para a criação ou manutenção de um programa robusto. Esta seção destacará perguntas essenciais que uma boa avaliação de risco abordará sobre componentes críticos do programa. Avaliações de risco repetidas devem ser usadas para medir o progresso das iniciativas como programas de treinamento ou iniciativas de comunicação de forma a desenvolver e refinar ainda mais o programa em geral.

Políticas e padrões escritos

Perguntas essenciais para uma avaliação de risco eficiente relativa aos padrões escritos da empresa incluem:

- Nossas políticas refletem corretamente nossos riscos e fornecem a orientação necessária para os nossos funcionários?
- Temos as políticas certas? Precisamos tra-

12. UNCAC Artigo 12, cláusula 2 (e)

13. <http://www.justice.gov/atr/public/guidelines/211578.htm>

14. Comissão de Títulos e Valores Mobiliários dos EUA, 2000, Regra 10b5-1

15. The Tax Justice Network, http://www.tackletaxhavens.com/Cost_of_Tax_Abuse_TJN_Research_23rd_Nov_2011.pdf

duzir nossas políticas em línguas adicionais como resultado do risco do país identificado na nossa avaliação?

Os padrões escritos da empresa devem, primeiro e acima de tudo, ser feitos sob medida para atender às necessidades da empresa. Os padrões também devem ser acessíveis à população alvo, tanto literal quanto linguisticamente. O processo de avaliação de risco pode ajudar empresas que podem não ter políticas formais a determinar onde melhor formalizar a orientação. No caso das empresas que têm políticas instaladas, os resultados da avaliação de risco de corrupção podem indicar itens de ação essenciais. Por exemplo, se a avaliação revelar que a política não está traduzida em todas as línguas locais aplicáveis, é de difícil localização e está escrita em um grau linguístico elevado, um item óbvio de ação imediata para remediação seria revisar a política e tornar sua leitura mais fácil, traduzi-la para todas as línguas de alto risco (no mínimo) e informar adequadamente como localizá-la.

Planos de treinamento e iniciativas de comunicação

O treinamento, como quase todos os outros aspectos de um programa de conformidade anticorrupção eficiente, deve levar em conta e se basear no perfil de risco da empresa. Perguntas essenciais respondidas por uma avaliação de risco eficiente sobre o plano de treinamento da empresa incluem:

- Há subseções específicas da nossa base funcional (por exemplo, subordinados aos gerentes de nível intermediário) que precisam de treinamento adicional? E os gerentes de nível intermediário — eles precisam de treinamento adicional?
- Nós medimos a qualidade e a meticulosidade dos materiais de treinamento e testamos a retenção do assunto pelos funcionários?
- Qual será a frequência e a duração desses treinamentos?

Os resultados da avaliação de risco podem ajudar as empresas a melhorarem a qualidade do treinamento existente e, no caso de empresas menores, podem ajudar a identificar as populações em risco que estão em necessidade crítica de treinamento. Além disso, iniciativas de comunicação eficientes têm um papel significativo na promoção do sucesso de um programa anticorrupção, conforme observado

em boa parte das orientações regulatórias disponíveis. Os resultados da avaliação de risco de corrupção podem ser usados para planejar os próximos 18 meses de iniciativas de comunicação, com ênfase específica na utilização de mecanismos que têm maior probabilidade de alcançar os públicos de mais alto risco. Deve ser dada atenção específica à ao momento dessas iniciativas utilizando-se das informações reunidas na avaliação relativa a períodos de risco essenciais.

Monitorando e auditando atividades.

Perguntas essenciais respondidas por uma avaliação de risco eficiente sobre atividades de auditoria e monitoramento da empresa:

- Como parte do acompanhamento de riscos identificados, há mudanças que precisam ser feitas em nossas atividades de monitoramento e auditoria?
- Precisamos de processos e tecnologias adicionais para fortalecer essa etapa de nosso programa?

As informações reunidas durante a avaliação de risco devem ter um papel no avanço das iniciativas de monitoramento contínuo. Por exemplo, uma fraqueza nos controles de despesas e viagens revelado pela avaliação de risco deve levar à necessidade de utilização de um sistema de registro de despesas e viagens com uma funcionalidade mais robusta, incluindo lembretes automáticos para gestores, ou “pop outs” relativos à política de despesas e viagens da empresa. A priorização de riscos resultante da avaliação de risco pode ser usada para determinar os controles a serem testados e com que frequência isso deve ser feito.

Comunicação de terceiros, termos e cláusulas contratuais e diligência prévia.

Finalmente, perguntas essenciais respondidas por uma avaliação de risco eficiente sobre os controles externos da empresa incluem:

- Nossa avaliação identificou riscos externos básicos que não são abordados por nosso processo de diligência prévia?
- Nosso texto contratual é adequado para proteger nossa empresa? Como estamos nos comunicando atualmente com nossas terceiras partes?

Cada aspecto das interações da empresa com suas terceiras partes pode ser analisado à luz dos resultados da avaliação de risco, especialmente como os terceiros são escolhidos, que

representações e garantias são colocadas no contrato e como as expectativas de comportamento e ética da empresa são comunicadas aos terceiros. A avaliação de risco geralmente permitirá que uma empresa avalie as terceiras partes por risco, concentrando suas iniciativas de diligência nas entidades de mais alto risco de forma a maximizar a eficiência do processo em detrimento a despesa associada à diligência.

B.4 Pessoal normalmente envolvido

Antes de embarcar em uma avaliação de risco de corrupção é importante determinar quem estaria envolvido e quais seriam suas funções. Uma avaliação de risco de corrupção bem planejada conta com funções e responsabilidades claramente delineadas e que são articuladas e entendidas.

Uma característica fundamental para o sucesso de uma avaliação de risco de corrupção é geralmente a adesão de executivos seniores e outros encarregados de governança, por exemplo, o conselho diretor, em relação às funções e responsabilidades dos mais diversos interessados na avaliação de risco de corrupção. Sem esse apoio de alto nível, as avaliações de risco podem perder o ímpeto, evitar ou inadequadamente lidar com determinados problemas ou ter sua qualidade afetada por outros executivos e gerentes que escolhem não participar.

B.5 Responsabilidade geral e liderança

A responsabilidade geral pela avaliação de risco de corrupção deve ser a assumida pelos encarregados de governança em uma empresa, como o conselho diretor ou o órgão de supervisão equivalente (incluindo fideicomissários, consultores, supervisores, etc.), ou por um comitê do conselho designado com essa função (incluindo um comitê auditor, um comitê de governança ou um comitê de gestão de risco). Para a avaliação de risco de corrupção, o conselho diretor deve entender os riscos que afetam a empresa e também conhecer o plano da empresa para mitigar e remediar esses riscos. O conselho tem uma função importante na condução da avaliação de risco e pode desafiar e estimular o processo de gestão. Diretores não executivos também podem contribuir para garantir que a empresa dê atenção adequada aos riscos de corrupção e adote medidas apropriadas, incluindo avaliação de risco. O comitê de ética ou comitê auditor deve obter atualizações

periódicas da administração sobre processo de avaliação de risco de corrupção, bem como analisar e aprovar, se apropriado, os resultados finais da desta avaliação. Quando o processo de avaliação de risco tiver sido concluído, o comitê auditor deve designar o departamento de auditoria interna (ou outro pessoal/parte externa designado), para monitorar e testar os controles básicos identificados para mitigação dos riscos de corrupção. Para empresas que não têm um conselho diretor ou um comitê encarregado de governança, a responsabilidade geral pode ser dada para pessoas do nível executivo sênior.

A administração deve ser responsável por realizar a avaliação de risco, informando periodicamente as pessoas encarregadas de governança sobre o estado e os resultados desta avaliação e a implementação de qualquer plano de ação de mitigação de risco resultante. As pessoas qualificadas devem executar o processo de avaliação de risco, sendo que a administração deve decidir se o envolvimento de profissionais externos experientes é necessário. Historicamente, em certas empresas, as funções de auditoria interna geralmente levam à execução de avaliações de risco de corrupção, mas é cada vez mais aceito que a avaliação de risco de corrupção deva ser uma função da administração e que a função de auditoria interna deve continuar suficientemente independente para ser capaz de desempenhar objetivamente seu papel de avaliar controles internos essenciais. Funções que, apropriadamente, podem ter responsabilidade para dirigir a avaliação de risco de corrupção são as funções de conformidade, jurídica, ética ou de gestão de risco. No entanto, as informações fornecidas por quem está envolvido nas operações têm um papel essencial e, para grandes empresas, é desejável que as unidades operacionais e regiões tenham a responsabilidade por executar o plano de avaliação de risco de corrupção para sua unidade local e região. A chave é que a função principal receba maior empoderamento e tenha a influência apropriada em toda a empresa. Outra estratégia bem-sucedida pode ser garantir que um comitê de funções/ indivíduos compartilhe responsabilidades de liderança. Para empresas que não têm funções dedicadas para essas áreas, a liderança pode ser dada a pessoas da equipe de gestão sênior, como aquelas responsáveis pelos setores de conformidade, gestão de risco de ética e jurídico.

B.6 Participantes

Os responsáveis designados para avaliação de risco de corrupção geralmente engajarão um amplo conjunto de interessados. Uma avaliação de risco de corrupção bem-sucedida participação e fornecimento de informações por parte do pessoal com conhecimento das operações da empresa que tenha exposição a riscos de corrupção. Além dos membros da administração sênior, podem estar envolvidas funções como conformidade, ética, jurídico, auditoria interna, gestão de riscos, vendas e marketing, aquisições, expedição, contabilidade e finanças e recursos humanos. Pode ser valioso envolver indivíduos de diferentes níveis na empresa, como a administração sênior e a equipe júnior. O pessoal sênior geralmente sabe como as funções devem operar e o pessoal de nível mais inferior conhece a operação na prática. Também é recomendável envolver indivíduos de vários locais e unidades operacionais, se aplicável. Em certas indústrias, geografias e estruturas organizacionais, outras funções também tornam-se importantes, como uma função de desenvolvimento, responsável por construir novas unidades em locais com alto risco de suborno, muitas vezes praticado para obter as necessárias aprovações e permissões governamentais.

Uma boa estratégia é ter a responsabilidade pela localização regional/unidade operacional da avaliação de risco de corrupção. Nessa abordagem, a unidade regional e a unidade operacional serão responsáveis por executar a avaliação de risco relativa a seu segmento. Isso permite que indivíduos com conhecimento da indústria e da empresa compilem a avaliação de risco de cada segmento relevante baseados no parâmetro e nas instruções fornecidas por um responsável centralizado (por exemplo, da sede.) Quando as informações de cada um dos segmentos designados forem recebidas, serão consolidadas pelo responsável na central (sede) para fornecer uma visão geral da empresa, junto de uma visão específica do segmento, dos riscos de corrupção.

Onde houver relações favoráveis, as empresas podem solicitar as informações sobre riscos de corrupção de terceiros, potencialmente incluindo fornecedores e clientes essenciais. O pessoal da auditoria interna desses terceiros pode ser uma fonte valiosa de informação relativa a riscos de corrupção em transações entre sua entidade e a empresa que está sujeita à avaliação de riscos. Em qualquer caso, o

consultor jurídico deve ser consultado antes de se tentar estabelecer tais comunicações para administrar riscos legais.

Abaixo há mais informações específicas sobre funções potenciais e responsabilidades de alguns participantes comuns do processo de avaliação de risco de corrupção. Pode haver outras funções relevantes para sua empresa, dependendo do porte, da indústria e da localização. As informações levam em conta o aspecto mais amplo das funções de governança, operacional e de controle. No entanto, reconhece-se que certas empresas terão muito menos dessas funções — ou as funções podem estar integradas entre si.

- **Função de Conformidade**

A função de ética e conformidade pode contribuir com a identificação de riscos, destacando as violações das leis anticorrupção que ocorreram anteriormente na empresa ou em outras empresas na mesma indústria ou operando nas mesmas áreas geográficas de risco. A função de conformidade também pode ajudar na identificação de controles e no desenho de programas de conformidade anticorrupção para reduzir os riscos de corrupção.

- **Função de Gestão de Risco**

Mesmo não sendo o líder/proprietário, o departamento de gestão de risco pode garantir consistência na abordagem entre a avaliação de risco de corrupção e outras iniciativas de avaliação de risco na empresa, como a gestão de risco da empresa. O departamento de gestão de risco também pode usufruir dos resultados de outras iniciativas de avaliação de risco, que podem ser alavancadas no processo de avaliação de risco de corrupção.

- **Função jurídica**

A função jurídica pode apoiar o processo identificando as leis anticorrupção nas áreas geográficas relevantes e destacando a forma como as leis podem ser violadas. A função jurídica também pode fornecer informações sobre interações com departamentos e funcionários de governo para obter permissões e outras aprovações além da política de inclusão de representações anticorrupção em cláusulas contratuais. Embora uma avaliação de risco de corrupção normalmente não seja alguma coisa que precise ser feita sob sigilo entre cliente e advogado, pode haver instâncias em que uma empresa pode escolher usar tal privilégio. Nesses casos, o departamento jurídico precisaria estar envolvido na elaboração dos protocolos de avaliação de

risco de corrupção. Finalmente, os protocolos em torno da manipulação e comunicação de qualquer nova revelação de violações reais da lei anticorrupção descobertas durante o processo de avaliação de risco devem ser discutidos e esclarecidos com o departamento jurídico antes de começar o exercício.

- **Função de auditoria interna**

A função de auditoria interna pode ajudar a administração a facilitar o processo de avaliação de risco de corrupção, por exemplo, conduzindo entrevistas e pesquisas, pesquisando fontes de informação de controle e risco ou facilitando as reuniões de autoavaliação da administração. A função de auditoria interna pode avaliar a eficiência do processo de avaliação de risco de corrupção da administração e também incorporar os resultados da avaliação de risco ao seu plano de monitoramento e auditoria. A função de auditoria interna pode usufruir da sua experiência, do histórico de corrupção anterior na empresa ou em outras empresas semelhantes, bem como de alguns resultados relevantes de auditorias internas anteriores para identificar riscos apropriados e controles a serem considerados.

- **Função de finanças e contabilidade**

A função de finanças e contabilidade pode fornecer informações valiosas sobre riscos relativos ao processo de conciliação de conta para contas do razão/contas provisórias diversas, fundo de caixa, cálculo de comissões e viagens, interações com funcionários de governo para áreas como imposto de renda e despesas de entretenimento. A função de contabilidade e finanças podem ser particularmente úteis na identificação de controles financeiros que capturem/mitiguem os riscos de corrupção.

- **Função de aquisição/compras**

A função de aquisição/compras pode fornecer informações relevantes sobre o processo de aquisição, incluindo áreas de risco como manipulação de propostas e seleção de terceiros que não estejam próximos e também pode fornecer as políticas e os controles relevantes, além de percepção de incidentes anteriores envolvendo suborno e propinas. Além disso, a função de aquisição/compras pode fornecer informações sobre novos fornecedores no ano anterior e grandes contratos financeiros assinados durante o ano.

- **Função de vendas e marketing**

A função de vendas e marketing pode fornecer informações sobre tópicos relevantes, como despesa com presentes e entretenimento, comissões de vendas, interações com funcionários de alfândega para exportação de produtos, incidentes anteriores de ofertas de propinas e suborno pela equipe de vendas, acordos paralelos e uso de terceiros e agentes de vendas.

- **Cadeia de suprimentos**

O grupo da cadeia de suprimentos pode fornecer informações valiosas relativas a abordagens de suborno e propinas de fornecedores potenciais e a natureza das relações da empresa com terceiros envolvidos na cadeia de suprimentos. Para certas empresas, o grupo da cadeia de suprimentos pode ser integrado ao processo geral de avaliação de risco.

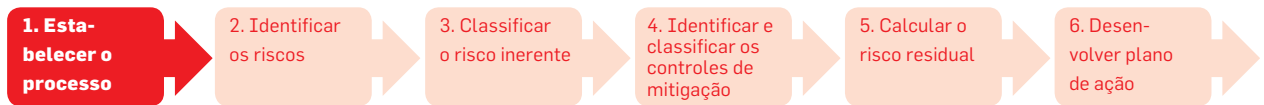
- **Função de recursos humanos**

A função de recursos humanos pode oferecer informações sobre o tom da alta administração, as questões disciplinares por violações relativas a corrupção e o processo de verificações de histórico do funcionário.

- **Função de assuntos corporativos (Relações Públicas)** A função de assuntos corporativos ou relações públicas está assumindo um papel cada vez mais importante em razão dos riscos reputacionais e os danos de mercado que podem surgir de incidentes de corrupção.

O restante deste Guia apresentará orientações práticas e uma série de ferramentas para ajudar os líderes de negócios e os profissionais de conformidade na condução de avaliações de risco de corrupção eficientes e efetivas na empresa.

C. Estabelecer o processo



C.1 Introdução

Nesse capítulo, os vários elementos de uma avaliação de risco de corrupção são descritos em conjunto com uma abordagem para conduzir uma avaliação. O objetivo dessa seção é fornecer uma abordagem estruturada para conduzir uma avaliação de risco de corrupção em uma empresa seguindo as etapas apresentadas acima.

Como toda empresa tem uma exposição diferente a riscos de corrupção, as etapas apresentam uma abordagem genérica, usando riscos e esquemas comuns de corrupção como ilustração, além de sugerirem várias formas de identificar e avaliar riscos.

C.2 Entendendo o problema

Um claro entendimento de riscos de corrupção, esquemas e consequências legais potenciais é um pré-requisito para uma avaliação de risco sensível. Por isso, é útil aumentar a consciência dos principais interessados envolvidos no processo.

Um *workshop* de lançamento preparado pelo departamento jurídico, de gestão de riscos, conformidade e auditoria interna, conduzido ou não por especialistas externos em temas de corrupção, pode ser considerado para explorar os riscos mais detalhadamente.

O objetivo da reunião é abordar o tópico de corrupção, confirmar que a empresa pode estar exposta a riscos e identificar as etapas para explorar a exposição.

EXEMPLO DE WORKSHOP DE LANÇAMENTO DE AGENDA

- 10 minutos** Introdução: boas-vindas, introdução de participantes, objetivo da reunião
- 30 minutos** Explorar o tópico: fatos e números relativos a corrupção na apresentação, incluindo casos de corrupção na indústria e em países onde a empresa é ativa, alterações do ambiente legal.
- 40 minutos** Discussão de tópicos/ riscos específicos: Isso pode acontecer na nossa empresa?
 - Pagamentos de facilitação
 - Trabalhar com agentes
 - Presentes e entretenimento
 - Etc.
- 10 minutos** Conduzir *brainstorm* sobre riscos específicos adicionais da empresa.
- 30 minutos** Próximas etapas: identificar ações de acompanhamento, responsabilidades e cronograma.

DICA: No site da UNGC <http://thefightagainstcorruption.unglobalcompact.org> links <http://www.unglobalcompact.org/> and <http://www.unodc.org/> podem ser encontrados exemplos de situações de corrupção reais. Os vídeos de eLearning podem ser usados na sessão de lançamento para abordar tópicos relativos a presentes e entretenimento, pagamentos de facilitação, intermediários misteriosos e informação privilegiada.

C.3 Planejando

Uma ou duas sessões de *brainstorm* são uma boa prática para uma avaliação de risco de corrupção, mas uma avaliação robusta envolve normalmente várias atividades para identificar a exposição a risco, incluindo perguntas como:

- Quem é responsável pelo processo de avaliação dos riscos de corrupção e quem mais deve ser envolvido?
- Quanto tempo será investido no processo (planejamento incluindo marcos, produtos, datas de decisão)?
- Como os dados serão coletados?
- Que recursos internos e externos serão necessários?
- Qual análise adicional deve ser feita?
- Qual metodologia vai ser usada?

Objetivos, participantes e recursos

Uma avaliação de risco de corrupção pode ser feita por várias razões. Elas devem ser consideradas na etapa de planejamento para ajudar a desenhar um processo que possa atingir os objetivos subjacentes. Em geral, o principal objetivo é entender melhor a exposição ao risco de corrupção da empresa, de forma que possam ser tomadas decisões sobre a gestão destes riscos. Outros objetivos são:

- Defender a agenda e as prioridades das atividades anticorrupção.
- Definir um plano de ação ou indicadores essenciais de desempenho (KPIs) para iniciativas anticorrupção.
- Medir o progresso e a eficácia de iniciativas anticorrupção anteriores.
- Promover a conscientização quanto aos riscos de corrupção junto aos principais envolvidos no processo,
- Monitorar o desenvolvimento de riscos de corrupção e analisar as tendências.

Estabelecendo tolerância de risco

É importante determinar o nível de tolerância de risco no início do processo de avaliação envolvendo o Conselho Diretor ou quem estiver encarregado da governança (como o Comitê Auditor). Vários incidentes de corrupção importantes anteriores envolveram situações em que, a administração estava assumindo mais risco de corrupção do que os encarregados de governança conheciam ou que seriam considerados toleráveis. Estabelecer a tolerância de risco inicial pode ajudar a fazer a avaliação de riscos residuais um exercício objetivo e direto.

Se a tolerância a risco não for explicitamente determinada no início, há potencial para que a gestão considere os níveis de risco de corrupção existentes aceitáveis, subestimando dessa forma, o objetivo e o valor do processo de avaliação.

Os participantes podem fazer perguntas difíceis relativas a tolerância a risco, por exemplo. Como é possível para a administração dizer que tem uma certa tolerância ou apetite por risco de corrupção, quando a administração também pode estar afirmando ter tolerância zero para corrupção? Uma resposta simples é que a prevenção de corrupção é uma arte imperfeita, assim, algum nível de risco de corrupção é inevitável, mesmo que a administração possa estar completamente comprometida em evitar a corrupção e defender sua afirmação de ter tolerância zero por atos desta natureza. Ao avaliar riscos de corrupção, a administração avalia se o nível de risco em cada esquema de corrupção está dentro da tolerância de risco ou do apetite de risco definido.

Além de empresas maiores, o conceito de tolerância de risco é muito importante para pequenas e médias empresas, já que tais empresas normalmente têm recursos limitados e não conseguem investir em todas as melhores práticas anticorrupção e controles da categoria. Estabelecer uma tolerância de risco permitirá que tais empresas tenham um meio de identificar os riscos mais críticos e importantes para focalizarem e alocarem recursos escassos.

Registros de risco

Durante a etapa de planejamento da avaliação de risco de corrupção, é importante determinar como esta avaliação será documentada. Uma abordagem comum e prática é identificar e documentar cada fator de risco, risco e esquema individualmente e incluir em uma planilha ou em um documento, os principais participantes como parte de um “registro de risco”. Esse registro de risco também seria usado para documentar as classificações de cada risco e esquema, além dos programas e controles que mitigam estes riscos. Durante a etapa de identificação de uma avaliação de risco de corrupção há benefícios para identificar informações detalhadas de cada esquema, por exemplo, partes potenciais que podem perpetrar o esquema (tanto de dentro da empresa quanto por terceiros). Além disso, se houver mais de um programa/controle de

mitigação de um esquema, o registro de risco vai capturar os vários programas e controles que mitigam este esquema.

No caso de *empresas maiores*, o registro de risco pode ser compilado por local e/ou unidade operacional. A vantagem dessa abordagem por local e/ou unidade operacional é que as classificações e controles podem ser feitas sob medida, já que o mesmo risco pode ter níveis diferentes de exposição dentro de uma empresa, dependendo do país/região em que ocorre e da unidade operacional. Dessa forma, a administração local de uma região ou unidade operacional pode obter uma vista da exposição de risco de corrupção feita sob medida para seu local ou unidade operacional. Se o registro de risco for feito por local ou unidade operacional, uma visão geral da empresa pode ainda ser obtida através da

consolidação dos resultados destas avaliações, resumindo-as de forma consolidada, de todos os riscos de corrupção inerentes identificados. Ao consolidar os resultados, as empresas que têm classificações diferentes para os mesmos esquemas podem calcular tais classificações individualmente ou propor uma classificação única por esquema mapeado.

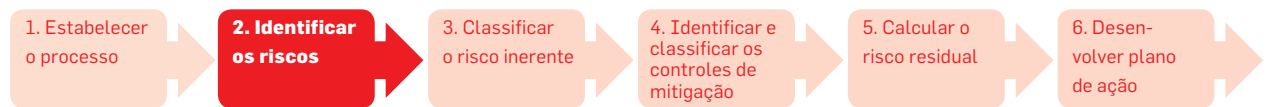
As informações detalhadas incluídas no registro de risco podem ajudar a empresa enquanto esta prepara os mapas explicativos das suas potenciais áreas de exposição e os resultados resumidos da avaliação de risco - veja mais detalhes na seção D sobre resumir e informar os resultados de uma avaliação de risco de corrupção.

Veja uma ilustração de um exemplo do modelo de registro de risco:



| Local/ região: país A | | | |
|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Unidade de negócio: negócio XYZ | | | |
| Fator de risco de corrupção | Clima de negócios local | | |
| Risco de corrupção | Suborno de funcionário público para garantir, reter ou influenciar uma decisão de negócios imprópria. | | |
| Esquema de corrupção | a) Pagamentos potenciais impróprios para funcionários de alfândega para facilitar processos relativos a importação de produtos ou para liberar a importação de produtos ilegais. | b) Pagamentos potenciais impróprios para autoridades fiscais para garantir a redução ou eliminação de passivos fiscais. | c) Pagamentos potenciais impróprios para funcionários de governo para garantir uma parcela desejada de propriedade ou termos de arrendamento favoráveis. |
| Probabilidade | Média | Média | Média |
| Impacto Potencial | Alto | Alto | Alto |
| Risco Inerente | Alto | Alto | Alto |
| Controle anticorrupção | <ul style="list-style-type: none"> • Procedimentos e política global anticorrupção, incluindo conteúdo específico sobre pagamentos para alfândega • Treinamento anticorrupção para funcionários, desenhado especificamente para regiões selecionadas e funções essenciais • Linha direta de delação global • Auditorias anticorrupção anuais sobre pagamentos para funcionários da alfândega em regiões/países selecionados | <ul style="list-style-type: none"> • Procedimentos e política global anticorrupção, incluindo conteúdo específico sobre pagamentos para autoridades fiscais • Treinamento anticorrupção para funcionários, desenhado especificamente para regiões selecionadas e funções essenciais • Linha direta de delação global • Auditorias anticorrupção anuais sobre pagamentos para autoridades fiscais | <ul style="list-style-type: none"> • Procedimentos e política global anticorrupção, incluindo conteúdo específico sobre pagamentos para funcionários de governo por arrendamentos de propriedade • Treinamento anticorrupção para funcionários, desenhado especificamente para regiões selecionadas e funções essenciais • Linha direta de delação global • Auditorias anticorrupção anuais sobre interações/transações com funcionários de governo para garantir arrendamentos de propriedade |
| Classificação do controle de mitigação | Eficiente | Eficiente | Eficiente |
| Risco Residual | Baixo | Baixo | Baixo |

D. Identificar fatores de risco, riscos e esquemas



Ao planejar uma avaliação de risco de corrupção em toda a empresa, deve ser dada atenção aos interessados envolvidos no processo. Conforme esboçado em “Pessoal normalmente envolvido” na Seção B, vários interessados podem contribuir para esse exercício. Entretanto, considerando que o envolvimento de mais pessoas culminará num aumento de recursos e tempo, surge a dúvida sobre como o processo pode ser definido de forma eficiente. Esta seção explora os princípios, as técnicas e as práticas que podem ajudar uma empresa a identificar fatores de risco (por exemplo, porque ocorreria corrupção da sua empresa?) e riscos e esquemas (por exemplo, como a corrupção seria perpetrada na sua empresa?) utilizando da melhor distribuição de recursos e tempo de forma efetiva.

D.1 Coleta de dados

Há formas diferentes de coletar dados e informação sobre o porque e como os riscos de corrupção podem ocorrer em uma empresa. Nesta seção, introduzimos esses métodos e discutimos seus prós e contras.

Pesquisa documental

A pesquisa documental oferece um ótimo ponto de partida para uma avaliação de risco de corrupção. Recursos internos e externos devem ser levados em conta. Relatórios do departamento de auditoria interna sobre riscos de conformidade, casos de não conformidade e riscos comuns de corrupção podem ser usados para esse fim. Outra fonte interna consistem em registros de casos de corrupção anteriores e as alegações da linha direta de delação, que pode apresentar diferentes tipos de riscos. Além disso, verificações de histórico de terceiros (por exemplo, fornecedores e agentes), relatórios de diligência em processos de aquisição, e avaliações de relatórios de licitação oferecem vantagens. Vale a pena levar em conta

fontes externas de informação, que trazem dados sobre o risco-país e perfil de corrupção, bem como casos de corrupção específicos da indústria.

Além de relatórios publicamente disponíveis, uma empresa pode utilizar de análises adicionais por meio de dados financeiros que ofereçam estatísticas de vendas e comissões pagas para agentes, buscando compilar uma ferramenta de análise de sensibilidade de local/país. Confira no Anexo 2 um exemplo de ferramenta de análise de sensibilidade.

Além disso, uma análise dos gastos com entretenimento, presentes e hospitalidade incorridas no país ou em unidade operacional também pode ser considerada. Funções de auditoria interna geralmente baixam dados relativos a uma unidade operacional específica a partir de sistemas de TI e contabilidade para análise. Isso favorece a identificação de áreas de risco que podem estar sujeitas a um exame mais profundo usando outros métodos. O mesmo processo pode ser aplicado à coleta de dados relativos a riscos de corrupção potenciais.

Finalmente, analisar os terceiros prioritários (relevantes) como agentes, parceiros de empreendimentos comuns e contratados em países e regiões de alto risco, além de áreas onde a empresa tem interações com funcionários de governo, também pode ajudar na identificação de possíveis riscos de corrupção.

Entrevistas

Entrevistar interessados relevantes pode ser um método eficiente de obter uma visão geral dos riscos de corrupção na empresa. Primeiro, várias funções da equipe corporativa (como conformidade, jurídica, gestão de risco, auditoria interna, recursos humanos, aquisição, segurança e qualquer unidade de investigação) podem oferecer percepções valiosas de alto nível. A gestão de linha (país, regional e local), que está lidando com riscos operacionais diariamente,

geralmente pode oferecer percepções adicionais resultantes de experiência geográfica e operacional. Os responsáveis por certos processos podem ser capazes de identificar problemas específicos do processo. Por exemplo, o chefe de vendas pode ter de elaborar o processo e as práticas de vendas em países diferentes ou o chefe de compras pode apresentar uma visão geral do processo de licitação. As visões dos interessados externos (como o conselho diretor, fornecedores, clientes, auditores externos, investigadores, autoridades locais, acionistas importantes ou investidores institucionais e até jornalistas) também podem ser consideradas.

Entrevistas podem permitir obter mais detalhes do que pesquisas ou análises documentais e oferecer a oportunidade de fazer perguntas adicionais e explorar riscos em mais detalhe. Podem ser feitas entrevistas individuais ou em pequenos grupos, contanto que as percepções individuais não sejam excluídas por causa de personalidades dominantes ou dinâmica de grupo.

Confira no Anexo 3 exemplos de tópicos de entrevista e perguntas.

Pesquisas e autoavaliação

Uma pesquisa pode ser uma ferramenta eficiente para coletar as visões sobre riscos de corrupção de funcionários e partes externas, especialmente se a logística permitir que esta seja conduzida *online*. As pesquisas são uma ferramenta valiosa quando coletam as visões de gerentes e funcionários em países e funções diversas. Depois da identificação dos riscos, a metodologia de pesquisa também ajuda a aumentar a conscientização do tópico corrupção. As pesquisas como ferramenta em si, oferecem vantagens significativas, incluindo:

- Custo de aplicação insignificante: Dependendo do modo de execução, as pesquisas podem ser pouco dispendiosas para administrar.
- Facilidade de aplicação: A empresa tem flexibilidade durante a fase de desenvolvimento para decidir como a pesquisa deve ser aplicada, ou seja, *online*, pessoalmente ou por e-mail, etc.
- Padronização: As perguntas podem ser padronizadas para permitir uniformidade, o que ajuda na medição e interpretação de resultados.

Uma ferramenta de autoavaliação é um recurso adicional para identificação de risco, particularmente em empresas com localizações e unidades operacionais diversas. Ela exige que os

riscos sejam identificados e compilados por pessoas adequadas na empresa (em grandes empresas, isso pode ser feito pelas unidades operacionais com supervisão do escritório corporativo) para criar um registro de risco da informação recebida. Um dos benefícios de uma ferramenta de autoavaliação é que ela oferece um conjunto personalizado de riscos de corrupção mapeados como reflexo do conhecimento local, atitude de negócios e processos operacionais que envolvem a empresa. Isso garante que os ambientes operacionais de uma empresa (como unidades operacionais) sejam considerados em detrimento ao uso de um conjunto de riscos genéricos e padronizados no nível corporativo imposto às unidades operacionais.

Uma pesquisa pode ser utilizada como autoavaliação para a administração (por divisão ou região) além de possibilitar a averiguação sobre a natureza e origem dos riscos de corrupção em suas operações. Ao considerar uma pesquisa, é essencial ter uma boa preparação, já que há alguns conflitos potenciais.

- Conhecimento: O termo “corrupção” é interpretado de formas diferentes no mundo. Em alguns países, um presente comercial pode ser um ato de corrupção de acordo com a legislação penal aplicável, enquanto em alguns países, o referido presente pode não ser entendido como ato de corrupção.
- Qualidade dos dados: Perguntar a um/uma administrador regional quais são os cinco maiores riscos de corrupção pode ser interpretado, pelo referido administrador, como uma “isca” que pode levá-lo a atender uma demanda cada vez maior por controles e linhas de subordinação. Essa percepção pode afetar as respostas do administrador daquela região.
- Análise: Perguntas abertas podem ser valiosas em algumas situações, mas geralmente levam a um maior trabalho de análise, potencialmente em várias línguas.

No Anexo 3 você encontrará alguns exemplos de tópicos e perguntas que podem ser abordadas em uma pesquisa ou autoavaliação.

Workshops, sessões de discussão de ideias ou grupos de foco

Usar workshops ou sessões de discussão de ideias para explorar os riscos de corrupção pode ser uma forma eficiente e eficaz de coletar visões de vários interessados. Discutir as diversas visões de riscos ajuda a criar entendimento. Um workshop pode cobrir algumas

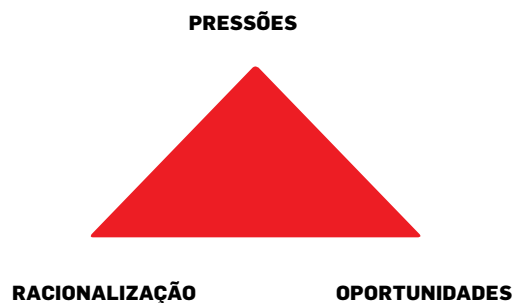
etapas do processo de avaliação de risco de corrupção. Ele pode começar, por exemplo, em um formato “sala de risco”, impulsionando os participantes a passarem por etapas do processo de avaliação, como a etapa de definir e discutir riscos, para então avaliar probabilidade e impacto potencial e chegar a um resultado sobre perfil de risco para a empresa. Ele pode continuar e desenvolver um plano de ação para mitigar riscos. Uma forma de identificar riscos de corrupção potenciais pode ser perguntar a todos os participantes a pergunta: Se você tentasse ser corrupto, que método você usaria e como você faria isso?

Outra forma de explorar a exposição de risco de corrupção da empresa no nível de processo é primeiro mapear os processos (por exemplo, aquisição ou vendas) em detalhes, depois passar por eles com uma equipe de especialistas e buscar oportunidades de quebrar o processo. Ao fazer isso, os participantes podem identificar alertas, riscos ou esquemas de corrupção potenciais e controles para mitigá-los.

D.2 Identificar os riscos

Abaixo definimos e fornecemos exemplos de fatores de risco e riscos de corrupção em processos específicos.

Fatores de risco são razões pelas quais a corrupção ocorre em uma empresa com base no seu ambiente, incluindo a natureza das suas operações e localizações. Uma forma de ilustrar fatores de risco é observar o Triângulo de Fraude de Donald Cressey¹⁶, que define três elementos e condições (fatores de risco) que permitem a ocorrência de fraudes: pressão, oportunidade e racionalização. Apesar desse triângulo ter sido desenvolvido em relação a riscos de fraude, ele também pode ser utilizado na identificação de fatores de risco de corrupção. Ao aplicar o Triângulo de Fraude para avaliar o risco de corrupção, devem ser levados em conta os seguintes elementos:



- Pressão percebida, tanto para ganhos financeiros ou por incentivos indiretos (por exemplo, pressão para atender às expectativas do cliente, metas financeiras, metas de vendas);
- Oportunidade percebida de cometer um ato de corrupção com pouca probabilidade de detecção (por exemplo, monitoramento/controles que são vistos como ineficientes ou estrutura corporativa muito complexa);
- Racionalização ou atitudes (por exemplo, histórico de práticas ilegais na empresa, pensar que “concorrentes pagam subornos”, “ninguém descobrirá” ou “se eu não fizer isso vou perder o contrato e o meu emprego”, baixo moral da equipe).

Quando uma empresa entende seus fatores de risco, pode, então, identificar o tipo de riscos e esquemas que existem em razão desses fatores. Esses riscos e esquemas representariam exemplos de onde e como a corrupção pode ocorrer. Para conduzir uma avaliação de risco de corrupção detalhada, é útil distinguir entre fatores de risco de corrupção, riscos de corrupção e esquemas de corrupção.

Exemplo:

Um fator de risco de corrupção pode ser o clima político do país. Ele pode levar a vários riscos de corrupção, como a autoridade alfandegária solicitar suborno. Esse risco de corrupção pode, então, levar a vários esquemas de corrupção, incluindo pagamento em dinheiro, presentes e outras cortesias.

Outro fator de risco de corrupção pode estar atrelado às práticas de concorrentes para ganhar fatia de mercado ilegalmente, quando uma empresa pode achar que a única forma de competir em um país ou região é fazer o mesmo que seus concorrentes, ou seja, subornar funcionários de governo para ganhar vantagem comercial. Confira no Anexo 4 uma lista de alertas de corrupção e em <http://www.acfe.com/fraud-resources.aspx> o “Relatório para as Nações sobre Fraude e Abuso” 2012 da Associação de Examinadores de Fraude Credenciados (ACFE)

Nos próximos parágrafos apresentamos alguns riscos de corrupção comuns relativos a processos, países e indústrias específicas. Confira no Anexo 5 exemplos de áreas de risco de corrupção específicas.

16. O Triângulo de Fraude foi desenvolvido sob a hipótese criada por Donald Cressey, um sociólogo, criminologista e penalista americano, que fez contribuições inovadoras para o estudo do crime organizado e do crime do colarinho branco. Fonte: <http://www.acfe.com/fraud-triangle.aspx>

D.3 Riscos de corrupção em processos específicos

Nessa seção, mostramos alguns exemplos de processos específicos que são vulneráveis a corrupção e merecem atenção extra durante o processo de avaliação de risco de corrupção da sua empresa.

D.3A AQUISIÇÃO / COMPRAS

Para a maioria das empresas, a função de compras ou fornecimento é essencial para seus negócios. Ao comprar produtos e serviços de fornecedores — especialmente quando o fornecedor depende muito do contrato — há alguns riscos de corrupção comuns que devem ser observados.

Subornos e propinas

Funcionários da área de compras (ou seus gerentes) podem receber ofertas de suborno ou propina do fornecedor em troca da concretização de um negócio. Esse suborno pode ocorrer na forma de dinheiro ou pode envolver qualquer objeto de valor, como presentes, viagens, refeições e entretenimento fora do padrão, uso de cartões de crédito ou transferências de dinheiro disfarçadas de “empréstimos”. Porém, os funcionários da área de compras também podem solicitar suborno, por exemplo, propondo concordar em pagar um preço premium para produtos ou serviços (confira “esquemas de superfaturamento”).

Esquemas de superfaturamento

Superfaturamento é um esquema de fraude financeira em que uma empresa recebe preços de faturamento mais altos que o normal, que serão pagos porque a pessoa que aprova as faturas está envolvida no esquema. O aprovador da fatura pode já ter recebido um suborno ou pode ser que o fornecedor esteja apenas sendo usado como veículo para transferir dinheiro que eventualmente será pago de volta para os executivos da área de compras.

Manipulação de propostas e fixação de preços

Em situações de licitação/proposta/ofertas, vários fornecedores podem juntar forças e comprometer o processo de licitação concordando sobre quem vai oferecer o preço mais baixo para ganhar o projeto. Por sua vez, os outros fornecedores que participam do esquema de manipulação de propostas

oferecerão o menor preço em situações de licitação de outros projetos.

O risco aumenta quando há apenas alguns poucos fornecedores que podem oferecer o serviço (ou seja, um oligopólio em um setor altamente especializado) ou quando o projeto é dispendioso e o fornecedor deve fazer um investimento mensurável para ganhá-lo (ou seja, para grandes projetos de infraestrutura).

D.3B VENDAS

Os esquemas mencionados na seção “Aquisição / Compras” acima também podem ser aplicados aos processos de vendas. Além disso, alguns dos seguintes riscos de corrupção devem ser levados em conta:

Uso de agentes

Ao entrar em novos mercados, as empresas geralmente dependem de agentes e consultores para familiarizarem-se com o novo país, região e as práticas comerciais locais, bem como para apresentar a empresa a clientes potenciais. Em geral, o agente trabalha por comissão, recebendo uma porcentagem sobre as vendas. Algumas vezes, os agentes garantem contratos compartilhando sua taxa com o pessoal do cliente. De acordo com as leis anticorrupção, como a FCPA e a Lei Antissuborno do Reino Unido, a empresa que contrata o agente pode ser responsabilizada por essa prática e estar sujeita a multas e penalidades.

DICA: Veja “O Intermediário Misterioso” <http://thefightagainstcorruption.unglobalcompact.org> and <http://www.unodc.org/> na página web da UNGC.

Presentes e entretenimentos extravagantes

Presentes, refeições e entretenimento costumeiros são considerados aceitáveis em vários países. Diferenças culturais às vezes dificultam a decisão sobre a coisa certa a fazer. Gerentes de vendas podem ter de oferecer presentes pessoais exclusivos que podem ser caros, ou pagar jantares de negócios e entretenimento noturno. Essa situação pode se tornar facilmente escorregadia, dificultando evitar pagamentos que cruzem a linha entre as práticas permissíveis e o suborno. Quando a empresa não tiver conhecimento dos costumes locais, a concorrência for pesada ou se houver oportunidades de negócios significativos envolvidos, a empresa pode se sentir pressionada a aceitar a situação e participar de práticas que violam as leis e normas de uma ou mais jurisdições.

DICA: Veja “O Presente indesejável” ou “O arranjo” <http://thefightagainstcorruption.unglobalcompact.org> and <http://www.unodc.org/> na página web da UNGC.

D.3C IMPORTAÇÃO E EXPORTAÇÃO DE PRODUTOS

Pagamentos de liberação alfandegária e transporte de produtos

Ao importar ou exportar produtos, os funcionários de governo do escritório da alfândega podem solicitar suborno (ou ajudar os clientes que oferecem suborno primeiro). Especialmente quando há pressão de tempo para acelerar a liberação (produtos perecíveis, multas por entrega em atraso, etc.) o funcionário de liberação alfandegária pode explorar a situação.

Ao transportar produtos em determinadas regiões geográficas, funcionários e milícias locais podem exigir uma taxa para permitir que os veículos que carregam os produtos ou o pessoal da empresa usem uma rota específica ou passem de um ponto de controle, mesmo que todas as permissões e os vistos oficiais estejam em ordem.

Esses pagamentos são comuns em muitos países, apesar de proibidos por leis ou normas sobre a oferta ou realização de pagamento pelo pagador ou o recebimento ou solicitação de pagamento pelo beneficiário.

DICA: Veja “Pagar ou Não Pagar” <http://thefightagainstcorruption.unglobalcompact.org> and <http://www.unodc.org/> on the UNGC website.

D.3D INTERAÇÃO COM O GOVERNO

Fazer negócios geralmente envolve interação com o governo. Exemplos de interações com entidades governamentais ou funcionários de governo incluem fazer negócios com um cliente estatal e um parceiro estatal, lidar com funcionários da alfândega e obter permissões, vistos e licenças (por exemplo, formar uma entidade legal, conduzir negócios, produzir, importar, transportar ou entregar bens e serviços, construir uma unidade de produção e outras instalações, ter ou operar um veículo, contratar pessoal local ou estrangeiro ou deixar a equipe estrangeira da empresa residir e trabalhar no país.

Quando a permissão, o visto ou a licença for essencial e uma empresa não tiver alternativas, o risco de suborno, propinas ou extorsão torna-se comum.

D.3E APOIO POLÍTICO

Em alguns países, funcionários de governo regional ou nacional, podem pedir uma contribuição “voluntária” para um partido político quando uma permissão for dada ou um projeto de construção for concedido. Apesar de não ser necessariamente ilegal de acordo com as leis locais, isso pode ser interpretado como pagamento impróprio que viola as leis de suborno estrangeiras de muitos países.

D.3F PROTOCOLOS DE SEGURANÇA

Em alguns países, empresas podem ser obrigadas a oferecer serviços particulares de proteção a seus executivos e funcionários em resposta a riscos de segurança encontrados nesses países. A força policial local e as empresas de segurança externas afiliadas ao governo, que têm obrigação legal de fornecer tal serviço, pode solicitar subornos sobre uma taxa regular estipulada pelo governo. Além disso, empresas de segurança externas privadas podem colocar uma entidade em risco se essa empresa agir de forma antiética ou violar as leis de corrupção enquanto atuam em nome da empresa.

D.3G PROGRAMAS SOCIAIS

Outras situações podem surgir quando funcionários de governo pressionam empresas/contratados para ajudar nos projetos de infraestrutura local ou programas sociais, que são diretamente afiliados de certos políticos, partidos políticos ou seus interesses.

D.3H PATROCÍNIO E CONTRIBUIÇÕES BENEFICENTES

Patrocínio de eventos, conferências e contribuições beneficentes também oferecem risco de suborno de financiamento. Em geral, a empresa não realiza o suborno. As contribuições beneficentes que são realmente ligada a atividades corruptas ou são veículos clandestinos de lavagem de dinheiro podem potencialmente expor uma empresa a violações das leis de corrupção em alguns países. O patrocínio de conferências que contam com a organização ou participação de entidades e funcionários do governo também podem potencialmente expor uma empresa a violações das leis de corrupção.

DICA: Veja “A Carta Estranha” <http://thefightagainstcorruption.unglobalcompact.org> and <http://www.unodc.org/> na página web da UNGC.

Abaixo estão alguns princípios, técnicas e práticas que uma empresa pode usar para identificar fatores de risco, riscos e esquemas.

D.4 Riscos de corrupção em países específicos

Quando uma empresa está operando em várias regiões, sua exposição a risco pode aumentar. Alguns países são conhecidos ou percebidos como mais corruptos que outros e, consequentemente, a exposição ao risco varia. O Índice de Percepção de Corrupção (CPI) compilado pela Transparência Interna-

cional oferece um bom ponto de partida (veja <http://www.transparency.org/research/cpi/overview>) para avaliar um risco de exposição da empresa em determinado país.

A tabela no Anexo 6 inclui várias fontes de análise do risco de corrupção por país.

As fontes no anexo identificam o risco de corrupção que a empresa enfrenta em todo o mundo. Se a empresa conduzir negócios em países com baixa pontuação CPI, essa é uma razão para cuidados extra. Ao mapear o significado das operações (por exemplo, em termo de receitas, funcionários e escritórios) e a pontuação CPI (ou BPI), é possível se identificar as operações mais vulneráveis.

EXEMPLO DE FATORES DE RISCO DE PAÍS PAA UMA EMPRESA HIPOTÉTICA

| PAÍS | ÍNDICE CPI | Receitas (% do total) | No. de escritórios | No. de funcionários | Exposição geral ao risco |
|--------|------------|-----------------------|--------------------|---------------------|--------------------------|
| País A | 95 | 2% | 1 | 5 | Baixa |
| País B | 94 | 10% | 3 | 50 | Baixa |
| País C | 88 | 5% | 1 | 10 | Baixa |
| País D | 78 | 30% | 10 | 400 | Baixa |
| País E | 71 | 20% | 3 | 70 | Baixa |
| País F | 43 | 10% | 2 | 50 | Média |
| País G | 39 | 5% | 1 | 10 | Média |
| País H | 36 | 10% | 1 | 300 | Muito alta |
| País I | 24 | 5% | 1 | 1 | Alta |
| País J | 19 | 3% | - | - | Alta |

A tabela mostra que a empresa opera em vários países com exposições diferentes a risco de corrupção. Considerando o tamanho das receitas no país H e a baixa pontuação CPI, o risco de corrupção é maior. Tanto o país J quanto o país A têm uma pequena contribuição para as receitas em geral (2% e 3% respectivamente), mas a distinção entre os índices CPI é notável. O país J tem um histórico fraco em relação a corrupção. Observe que a empresa não tem um escritório ou funcionários no país J, talvez porque trabalha com agentes ou distribuidores.

Índice de pagadores de suborno

Desde 1999, a Transparência Internacional vem monitorando e classificando os países mais ricos do mundo pela propensão de suas empresas praticarem suborno em países estrangeiros e observando quais são os setores industriais que são os piores infratores. O Índice de Pagadores de Suborno é baseado nas observações de milhares de executivos seniores de negócios, de países desenvolvidos e

em desenvolvimento. Dos 28 países mais ricos, as empresas com sedes no país A e no país C são vistas como as que menos fazem uso de suborno, enquanto as empresas do país H e do país I são as que apresentam maior probabilidade de oferecer suborno. Confira em <http://bpi.transparency.org/bpi2011/> a tabela do Índice de Pagadores de Suborno

D.5 Riscos da indústria

Enquanto alguns riscos de corrupção podem ser aplicáveis a muitas ou a todas as indústrias, outros podem ser mais específicos da indústria. Conforme discutido em “Avaliação de risco de corrupção” na seção B, dependendo dos setores da indústria em que ou com os quais a empresa faz negócios, a probabilidade de riscos de corrupção serem incidentes reais pode variar consideravelmente.

Uma distribuição dos casos de corrupção por indústria como porcentagem de todos os casos pode ser encontrada no “Relatório para as Nações sobre Abuso e Fraude Ocupacio-



nal” de 2012 da ACFE: <http://www.acfe.com/fraud-resources.aspx>. Ainda que esse estudo não vise ser uma pesquisa estatisticamente confiável e visto que os casos de corrupção normalmente constituirão uma proporção menor de casos de fraude no total de todos os casos de fraude, a variação dos resultados entre indústrias para a mesma medida é amplamente consistente com a experiência de especialistas no tema de corrupção.

DICA: *Ao identificar riscos de corrupção específicos da indústria para o seu setor (ou para os setores em que seus parceiros comerciais atuam), uma análise de relatos da mídia pode ser considerada. Que esquemas de corrupção importantes foram descobertos no passado recente do setor? Que partes estavam envolvidas? Sua empresa ou seu parceiro comercial têm conexões aqui também? Etc.*

D.6 Itens a incluir no registro de risco

Todos os fatores de risco, riscos e esquemas podem ser documentados individualmente em um registro de risco. Veja abaixo um exemplo de documentação de um risco de corrupção que tem três esquemas a ele associados no registro de risco.

| Local / região: país A | | | |
|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Unidade de negócios: unidade XYZ | | | |
| Fator de Risco de Corrupção | Clima de negócios local | | |
| Risco de corrupção | Suborno de funcionário público para garantir, reter ou influenciar uma decisão de negócios imprópria. | | |
| Esquema de corrupção | a) Pagamentos potenciais impróprios para funcionários de alfândega para facilitar o processo relativo a importação de produtos, e para liberar a importação de produtos ilegais. | b) Pagamentos potenciais impróprios para autoridades fiscais para garantir a redução ou eliminação de passivos fiscais. | c) Pagamentos potenciais impróprios para funcionários de governo para garantir um pedaço desejado de propriedade ou termos de arrendamento favoráveis. |
| Probabilidade | | | |
| Impacto Potencial | | | |
| Risco inerente | | | |
| Controles anticorrupção | | | |
| Classificação do controle de mitigação | | | |
| Classificação de risco residual | | | |

E. Classificação de probabilidade e impacto potencial de cada esquema de corrupção



Para alocar recursos eficiente e eficazmente para os riscos de corrupção identificados em uma empresa e os esquemas correlatos, uma boa prática é classificar conjuntamente a probabilidade de ocorrência de cada esquema e o correspondente impacto potencial desta ocorrência. O objetivo é dar prioridade às respostas a esses riscos de corrupção em um formato lógico, com base em uma combinação da sua probabilidade de ocorrência e seu impacto potencial.

Há alguma subjetividade com relação à avaliação de probabilidade e impacto potencial e as classificações serão influenciadas pela experiência e os históricos dos membros da equipe de avaliação. Ocasionalmente, a avaliação pode refletir um ponto de vista dominante ou um nível de parcialidade, consciente ou inconsciente, que torna os resultados não confiáveis para um especialista anticorrupção ou para terceiros. Intervenção e remediação podem, então, ser necessárias. Um facilitador imparcial pode ajudar a evitar o investimento de tempo e esforço substancial em uma avaliação sem obter resultados válidos.

E.1 Classificando a probabilidade de ocorrência

Probabilidade de cada esquema de corrupção identificado deve ser avaliado sem levar em conta os controles instalados na empresa.

Em outras palavras, imagine uma empresa onde há muitas oportunidades de perpetrar o esquema de corrupção por causa da falta de um ambiente adequado de controle. Com esse cenário, qual é a probabilidade de ocorrência do esquema de corrupção? A administração deve levar em conta a probabilidade de execução do esquema de corrupção por uma pessoa, ou um grupo de pessoas agindo em

conluio. Nessa estrutura, é recomendável que a avaliação de probabilidade seja expressa como a probabilidade de que o evento ocorra nos próximos 12 meses. Tal estrutura deve ser ajustada conforme necessário para adequar-se aos objetivos da gestão de risco de corrupção da empresa.

Alguns dos fatores a serem considerados ao estimar a probabilidade de cada esquema de corrupção incluem:

- A natureza da transação ou processo ao qual o esquema se relaciona (por exemplo, se há uma interação com os funcionários de governo);
- Incidentes do esquema de corrupção que ocorreram anteriormente na empresa;
- Incidentes do esquema de corrupção no setor da empresa;
- A cultura de corrupção no ambiente local dentro da região onde o esquema seria perpetrado;
- O número de transações individuais relativas ao esquema;
- A complexidade do esquema e o nível de conhecimento e habilidade exigida para execução;
- O número de pessoas necessárias para perpetrar o esquema; e
- o número de pessoas envolvidas na aprovação ou análise do processo ou transação relativa ao esquema.

Para empresas com várias localizações e unidades operacionais, a probabilidade de ocorrência de cada esquema de corrupção pode variar entre locais diferentes e unidades operacionais. Por exemplo, o suborno de um funcionários de governo para liberação alfandegária pode ser mais provável em determinados países e menos provável em outros.

E.2 Classificar o impacto potencial de ocorrência

O processo de avaliação do impacto potencial de um esquema de corrupção é executado de forma semelhante ao processo de probabilidade. A equipe de avaliação deve avaliar a magnitude do impacto potencial de cada esquema de corrupção em particular. Normalmente, essa consideração de impacto potencial possui um amplo alcance que inclui danos financeiros, legais, regulatórios, operacionais e reputacionais.

Alguns dos fatores a serem considerados ao avaliar o impacto potencial de cada risco ou esquema são:

- Impacto de incidentes anteriores do esquema de corrupção na empresa, se houver;
- Impacto de incidentes do esquema de corrupção em outras empresas;
- Valores potenciais de multas e penalidades;
- O custo de oportunidade resultante de restrições regulatórias sobre a capacidade da empresa de operar e expandir;
- Impacto sobre operações, como interrupção da capacidade da empresa para transportar produtos ou obter permissões e outras aprovações necessárias;
- Impacto potencial sobre demonstrações financeiras;
- Impacto sobre o recrutamento e retenção de funcionários;
- Impacto sobre retenção de clientes e receitas futuras;

Para empresas com várias localizações e unidades operacionais, o impacto potencial de cada esquema pode variar entre diferentes localidades e unidades de negócios. Por exemplo, algumas das unidades operacionais de uma empresa comercial podem vender produtos de pequeno valor para consumidores individuais, que são adquiridos de lojas de varejo, enquanto outra unidade de negócios pode vender para instituições diversas na sua maioria ou na totalidade, produtos de grande valor, inclusive para instituições governamentais.

E.3 Métodos de classificação

Há muitas formas diferentes de classificar e comunicar a probabilidade ou o impacto potencial de cada risco ou esquema de corrupção. Uma escala qualitativa simples pode ser usada para classificar criteriosamente cada impacto potencial ou probabilidade de esquema, seja ele (i) alto, médio ou baixo ou

(ii) muito alto, alto, médio, baixo e muito baixo. Alternativamente, pode ser usada uma escala quantitativa, com pontuações aplicadas criteriosamente a cada esquema. Exemplos de matrizes de pontuação de cinco e de três pontos são mostrados nos Anexos 7 e 8.

Particularmente na classificação do impacto potencial, algumas empresas preferem definir cada categoria como um conjunto de valores potenciais. Outras podem usar um conjunto de guias ou padrões comumente utilizados para quantificar outros tipos de riscos.

Certas empresas, particularmente aquelas que são maiores e capazes de alocar recursos apropriados para esta atividade, podem preferir incluir outros critérios para suas matrizes de pontuação. Como alternativa para a matriz acima, outra opção pode ser incluir definições de certos fatores para fornecer mais estrutura para quem avalia as classificações. Na classificação de probabilidade, isso pode incluir chance percentual de ocorrência, estado de casos reais do esquema, bem como a complexidade do esquema. Na classificação do impacto potencial, podem constar impacto reputacional, impacto financeiro, impacto regulatório, impacto sobre clientes e impacto sobre funcionários. Confira nos Anexos 9 e 10 exemplos dessas abordagens.

Uma opção adicional para grandes empresas, que podem buscar um método de classificação avançado, é poder pesar alguns desses fatores mais do que outros ao determinar a pontuação geral, assim como no exemplo do Anexo 11.

E.4 Cálculo de risco inerente

Combinar as avaliações de impacto e probabilidade para cada esquema de corrupção resulta em uma avaliação do risco de corrupção inerente. O risco inerente representa o nível de risco geral de cada esquema, sem considerar os controles existentes. É nessas áreas em que controles mitigantes serão provavelmente mais importante na mitigação de esquemas de corrupção.

Há várias formas diferentes para determinar o risco inerente de cada esquema de corrupção. O risco inerente pode ser determinado qualitativamente como fator das avaliações de impacto potencial e probabilidade. Por exemplo, uma probabilidade alta e um impacto potencial baixo podem resultar em um risco inerente geral médio. Um exemplo de escala qualitativa para determinar risco inerente está incluído no Anexo 12.

Uma escala qualitativa também pode ser usada. Como exemplo de uma escala quantitativa simples, confira os formatos de pontuação nos Anexos 7 e 8, onde cada risco de corrupção identificado tem uma pontuação numérica de probabilidade e uma pontuação numérica de impacto potencial. A soma dessas duas pontuações pode ser usada para calcular uma pontuação de risco de corrupção inerente.

Pontuação de probabilidade de risco de corrupção A

+ Pontuação de impacto potencial de risco de corrupção B

Pontuação de risco inerente de corrupção C

Usando a escala quantitativa de 1 a 5 nos Anexos 7 e 8, um exemplo de como o risco inerente pode ser determinado quantitativamente está incluído no Anexo 13.

E.5 Quem deve estar envolvido nos cálculos de risco inerente?

Uma das chaves para um processo de avaliação de risco eficiente é ter as pessoas certas pontuando a probabilidade e o impacto potencial de cada esquema de corrupção. É importante envolver apenas aquelas pessoas que conhecem a transação e o processo afetado por cada esquema, incluindo os responsáveis pelo processo. Nos casos onde são empregadas os pontos de vistas de mais de uma pessoa, uma média da pontuação destes pontos de vista pode ser utilizada. Envolver diversas pessoas (os responsáveis por áreas relevantes) pode ajudar a reduzir o efeito das tendências individuais que podem, de alguma forma, distorcer os resultados.

Uma das funções do responsável pela avaliação de risco de corrupção ou do gerente de projetos, pode ser avaliar a razoabilidade da pontuação bruta apurada pelas partes pertinentes, e fazer sugestões de questionamento ou reavaliação das classificações que possam ser questionadas. Protocolos para estimar as classificações (incluindo quem deve estar envolvido) e questionar ou propor qualquer reavaliação das classificações, devem preferivelmente ser determinados desde o início como parte do procedimento e da política de avaliação geral de risco de corrupção. Isso pode ajudar a evitar que uma ou mais pessoas ignorem inadequadamente as avaliações de pessoas mais próximas dos riscos, em uma tentativa de produzir um resultado que seja mais conveniente do que correto.

E.6 Quando e como fazer cálculos de risco inerente

O processo para determinar o nível de risco inerente pode ser feito ao mesmo tempo que a identificação de riscos e esquemas discutidos na seção anterior ou como um etapa separada. De qualquer forma, as classificações de risco inerente devem ser discutidas depois que todos os riscos e esquemas tiverem sido identificados, de modo a não a não dificultar o processo de identificação de risco.

Há várias abordagens organizacionais de avaliação de riscos inerentes. Uma delas é fazer reuniões de grupo e workshops, seja para as funções relevantes ou para pessoas que serão responsáveis pelas classificações preliminares de probabilidade e impacto potencial para um grupo de riscos e esquemas. Durante essas sessões, os participantes podem ser solicitados a classificar os esquemas de corrupção anônima ou abertamente. Isso pode ser feito através de discussão de cada esquema para chegar a uma classificação consensual ou fazer cada participante classificar individualmente cada esquema (aberta ou anonimamente) e então calcular a pontuação média do grupo para cada esquema. Outra abordagem é usar pesquisas *online*, nas quais os participantes devem fornecer uma classificação para cada risco via internet ou e-mail. Para essa opção, uma pessoa específica deve ser designada para coordenar a pesquisa e comparar os resultados. Uma terceira opção é a pessoa responsável por coordenar a avaliação de risco se encontrar com cada participante, obter suas pontuações e depois calcular uma pontuação média de risco inerente para cada esquema. Uma quarta opção é a pessoa responsável pela avaliação de risco fazer uma avaliação preliminar das classificações de risco e depois fornecer a sua avaliação para os responsáveis pelo processo solicitando que revisem e proponham modificações, caso necessário. Um perigo dessa última abordagem é que as pontuações iniciais fornecidas podem ser tendenciosas com relação às respostas dos participantes, e levar a um resultado que reflita a visão de uma pessoa.

E.7 Incluindo classificações de risco inerente no registro de risco

As classificações gerais atribuídas ao risco inerente, impacto potencial e probabilidade de cada risco e esquema podem ser incluídas no registro de risco da seguinte forma:

| Local/ região: país A | | | |
|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Unidade de negócios: unidade XYZ | | | |
| Fator de Risco de Corrupção | Clima de negócios local | | |
| Risco de corrupção | Suborno de funcionário público para garantir, reter ou influenciar uma decisão de negócios imprópria. | | |
| Esquema de corrupção | a) Pagamentos potenciais impróprios para funcionários de alfândega para facilitar o processo relativo a importação de produtos, ou para liberar a importação de produtos ilegais. | b) Pagamentos potenciais impróprios para autoridades fiscais para garantir a redução ou eliminação de passivos fiscais. | c) Pagamentos potenciais impróprios para funcionários de governo para garantir um pedaço desejado de propriedade ou termos de arrendamento favoráveis. |
| Probabilidade | Média | Média | Média |
| Impacto Potencial | Alto | Alto | Alto |
| Risco inerente | Alto | Alto | Alto |
| Controles anticorrupção | | | |
| Classificação do controle de mitigação | | | |
| Classificação de risco residual | | | |

F. Identificação de ações, controles e processos de mitigação



Controles anticorrupção são exclusivos, já que vão além dos típicos controles a nível de transação que são mais frequentemente designados para prevenir erros financeiros. Para os propósitos dessa discussão, todas as iniciativas, atividades, controles e processos instituídos ou assumidos pela empresa para mitigação de risco são indicados como “controles de mitigação de risco de corrupção”.

Mapear controles e outras atividades de mitigação para todos os riscos ou esquemas de corrupção é importante, porque os controles devem ser compatíveis aos resultados potenciais e de probabilidade de má conduta. Quando o risco inerente for determinado para os esquemas identificados, a avaliação de risco poderá continuar a partir da identificação e catalogação de controles e processos de mitigação de risco instalados.

Para muitas empresas grandes, globais, isso é geralmente uma iniciativa entre fronteiras, interfuncional e de vários interessados. Enquanto alguns controles operam em toda a empresa como parte do ambiente de controle geral, muitos outros estão integrados aos processos de negócios pertencentes a funções individuais, incluindo, compras e logística, ou através de gestão de unidades operacionais associadas a uma área geográfica ou segmento comercial específico. Alguns controles podem ser de natureza financeira ou de responsabilidade de uma função financeira (por exemplo, aprovação de relatório de despesas de viagem ou autorização de pagamento de fatura do fornecedor). Outros podem ficar no ambiente jurídico ou de conformidade (por exemplo, processos de análise e linguagem contratual, linhas diretas de delação), enquanto outros podem pertencer a RH (por exemplo, verificações de histórico do funcionário), ou líderes de negócios (por exemplo, tom da alta administração). Dessa forma, identificar e catalogar controles, assim como identificar fatores e esquemas de risco de corrupção descritos anteriormente, pode envolver várias pessoas na empresa.

Para as empresas de pequeno e médio porte, a identificação de controles normalmente pode ser centralizada em determinados responsáveis pelos processos de negócios. Para essas empresas, os programas e controles podem não ser documentados formalmente e, assim, seria importante identificar as pessoas e funções que conhecem os controles existentes nessa área. Além disso, certas práticas, como a segregação de responsabilidades e os procedimentos e políticas formais escritas podem não existir nessas empresas em razão de restrições de recursos. É até mais importante para essas empresas identificar a mitigação que está atualmente em prática ou que seja prática por natureza, mesmo que não seja documentada como parte desse exercício. Conforme discutido anteriormente, para as empresas de pequeno e médio porte, um nível de tolerância de risco estabelecido seria a chave para determinar o custo ou benefício e a necessidade de investimento adicional em controles e procedimentos anticorrupção.

Informação sobre controles relevantes podem ser obtidas por vários meios. Ainda que a análise de documentação de controle e processo seja a etapa principal, ela geralmente é complementada por entrevistas e pesquisas com os interessados que podem ajudar a identificar os controles apropriados. Além disso, durante essa etapa, a equipe ou a pessoa que dirige a atividade de avaliação de risco de corrupção também pode verificar com os responsáveis pelo processo de negócios se os controles e programas de mitigação identificados estão realmente funcionando de acordo com a política e o processo. Essa verificação pode, algumas vezes, ilustrar certos procedimentos que embora façam parte de uma política escrita, não foram colocados em prática.

Ao desenvolver uma lista de documentos para serem vistos e uma lista de pessoas a serem entrevistadas, além de perguntas específicas, pode ser útil entender várias classificações de controle possíveis. Aqui estão as mais comuns:

1. Controles gerais (nível da entidade) versus controles específicos (nível do processo); e
2. Controles preventivos versus controles detectivos.

F.1 Controles de nível de entidade versus controles específicos de negócio

Na documentação dos seus controles, uma empresa deve diferenciar entre controles específicos de negócio e controles anticorrupção gerais (nível da empresa). Identificar controles no nível do processo de negócio e não apenas no nível de risco é importante, já que processos diferentes tendem a ter controles de mitigação diferentes. Lembre-se de que um processo pode ter vários controles de mitigação, enquanto um controle único pode funcionar com mais de um processo. Embora o mapeamento detalhado dos controles destinados a mitigar os esquemas de corrupção seja uma abordagem prática do senso comum, a experiência mostra que isso tende a levar a avaliação de risco para um caminho bastante detalhado. Para evitar que o “quadro geral” não seja visto, em detrimento do detalhe, a pessoa deve estar ciente da perspectiva mais ampla e não ignorar os controles ou fatores mais gerais, que podem ter um impacto geral sobre a redução de risco. Esses controles são geralmente de alto nível e podem não ser necessariamente específicos de um processo em particular, ou podem nem mesmo parecer diretamente relacionados ao processo, mas sua presença é, de qualquer forma, um fator importante na redução de risco em geral. Assim, um processo de avaliação de risco de corrupção que só considere controles específicos do esquema pode não ser adequadamente robusto e provavelmente ser mais detalhado e demorado para preparar do que aqueles concentrados primeiro nos controles de nível de entidade, e complementados com controles específicos, os quais são necessários para mitigar o risco até um nível considerado como aceitável. Há um nível de sobreposição entre controles gerais e específicos do processo, com alguns controles gerais também aparecendo em um determinado processo, geralmente com uma variação ou especificidade. Tomar nota desses controles que podem cair nas duas categorias é importante para garantir que tais controles sejam avaliados a partir de todos os ângulos relevantes. Para ver uma lista dos controles anticorrupção de nível de entidade, confira o Anexo 14.

Controles específicos do processo podem, naturalmente, variar dependendo do esquema específico e de outros fatores, como a região geográfica da operação, a natureza dos produ-

tos e/ou serviços, tipos de clientes e modelo de negócios em questão, composição da força de trabalho e natureza de outros terceiros (como intermediários) envolvidos, se houver. Confira no Anexo 14 para exemplos de controles específicos do processo.

F.2 Controles preventivos versus detectivos

Durante a catalogação dos controles de mitigação de risco, pode ser útil lembrar o objetivo desses controles. Nem toda má conduta é intencional. Algumas podem ser resultado de negligência ou falta de consciência. Nessas situações, controles preventivos, como políticas claras, treinamento e comunicações têm uma função essencial na mitigação do risco. Por outro lado, a má conduta intencional é desenhada para escapar da detecção. Controles preventivos são importantes e geralmente eficientes na prevenção de alguns atos, embora o mapeamento detalhado dos controles destinados a mitigar os esquemas de corrupção mais prováveis de suborno, particularmente aqueles relativamente pequenos ou que resultam de falta de consciência, como os que caem na área cinzenta de hospitalidade excessiva sem uma intenção corrupta explícita. Mas os controles preventivos podem não ser suficientes para desencorajar ou deter um criminoso intencional potencial — e, como o nome sugere, não são geralmente desenhados para funcionar como controles detectivos.

Enquanto a experiência mostra que a presença de um forte conjunto de controles preventivos, incluindo uma forte cultura ética e um ambiente de conformidade na empresa, pode, de alguma forma, desencorajar os criminosos intencionais, mesmo as empresas mais éticas enfrentam um caso ocasional de “maçã podre” que tentará escapar do sistema. É onde controles detectivos entram. O objetivo destes controles é ajudar a detectar a transgressão, idealmente logo no início. Os controles e procedimentos detectivos incluem aqueles que um criminoso não conhece, ou mesmo não espera que existam. Para ter um bom sistema de detecção de corrupção, a identificação de tais controles exige um nível de raciocínio estratégico para prever o comportamento de um criminoso potencial. O raciocínio estratégico exige uma mentalidade cética e envolve fazer perguntas como:

- Como um criminoso pode explorar as fraquezas de um sistema de controles?
- Como um criminoso ignora ou evita controles?
- O que um criminoso pode fazer para ocultar ... [uma ação corrupta]?¹⁷

Os controles de processo identificados podem ser rotulados como preventivos ou detectivos, apesar de alguns poderem servir aos dois propósitos. Catalogar controles a partir desta perspectiva não só ajuda a determinar se eventuais lacunas potenciais que poderiam ser melhor cobertas por controles preventivos ou detectivos, mas também ajudam a calibrar a estratégia de mitigação de riscos e do plano de resposta em linha com a natureza das atuais ou potenciais ações de corrupção esperadas. Veja no Anexo 14 exemplos de controles anticorrupção preventivos e detectivos.

Comunicar informação sobre alguns controles detectivos (mas não todos), e comunicar informações anônimas selecionadas sobre execução e ações disciplinares para uma ampla base de funcionários (para grandes empresas) pode melhorar seu efeito dissuasivo. Controles e procedimentos detectivos devem incluir alguns que um criminoso pode não conhecer ou pode, razoavelmente, não esperar, o que aumenta sua eficiência na detecção de atos de corrupção. Assim, alguns controles detectivos devem ser conhecidos apenas por um pequeno grupo de pessoas na empresa (por exemplo, auditoria interna), para minimizar o risco de evasão destes controles por parte de um criminoso intencional.

Empresas de pequeno e médio porte podem não ter os recursos para implementar alguns dos controles acima mencionados. Para essas empresas, uma estratégia pode ser investir em um controle preventivo ou detectivo para suas áreas de alto risco inerente. A escolha de controle seria feita caso a caso, dependendo do recursos disponíveis, custo potencial e nível de risco — em algumas instâncias pode ser mais prático ter apenas um controle detectivos e nenhum controle preventivo para um risco de corrupção e vice-versa

F.3 Estruturas de mapeamento de controle anticorrupção

Os profissionais de avaliação de risco de corrupção têm uma ampla escolha de estruturas que podem ser usadas para catalogar e classificar controles e outras iniciativas de mitigação de riscos. Os seis abaixo são os mais comumente usados:

1. Os doze elementos de um programa de conformidade anticorrupção eficiente do

Guia de Boas Práticas sobre Controles Internos, Ética e Conformidade da OECD.

2. Os seis princípios da Orientação do Ministério da Justiça do Reino Unido para a Lei Antissuborno (UK Bribery Act 2010);
3. Os sete “marcos de referência para um programa de conformidade eficiente”, conforme promulgado pelas Diretrizes Federais de Sentenciamento dos EUA (FSG)
4. Treze etapas em um programa de conformidade corporativa da FCPA, como definido pelo Departamento de Justiça dos EUA, em relação ao deferimento de instauração e não instauração de processos de acusação;
5. Os Princípios de Negócios de Combate ao Suborno publicados pela Transparência Internacional, e
6. Programa de Conformidade e Ética Anticorrupção para Negócios da UNODC: Guia Prático

Ao identificar seus processos e controles de mitigação de risco de corrupção, é recomendável começar com controles gerais e então restringir para esquemas específicos. A estrutura dos marcos de referência do FSG dos EUA, e o inventário de controles gerais (controles de nível de entidade ou “famílias” de controle) inclui:

1. **Recursos e estrutura de programa:** um programa formal de conformidade anticorrupção, com estrutura, propriedade, autoridade, plano de atividades e orçamento definidos.
2. **Supervisão de programa:** informar relacionamentos e supervisão de programa por autoridades internas relevantes.
3. **Padrões escritos:** um código de conduta e políticas relevantes
4. **Processos de devido cuidado:** verificações de histórico de funcionários e diligência prévia de terceiros, segregação de obrigações, limites de autoridade, análise e aprovação de contrato (fornecedores, clientes) e disposições de conformidade em contratos de terceiros.
5. **Treinamento e comunicação:** programas de treinamento formal, comunicação periódica para funcionários, disponibilidade para prover orientação e e claro comprometimento da gerência (alta e média gerência).

17. T. Jeffrey Wilks e M.F. Zimelman, 'Using Game Theory and Strategic Reasoning Concepts to Prevent and Detect Fraud' (Usando a Teoria dos Jogos e os Conceitos de Raciocínio Estratégico para Prevenir e Detectar Fraudes), Accounting Horizons, Volume 18, No. 3 (Setembro de 2004). Citação de 'Managing the Business Risks of Fraud: A Practical Guide' (Administando os Riscos de Fraude nos Negócios: Um Guia Prático), The Institute of Internal Auditors et al.

6. Monitoramento e auditoria: um sistema de delação (linha direta e outros canais), uma posição de não retaliação articulada, rastreamento de presentes e entretenimentos, processo de aprovação e reembolso de despesas, sistema de nível de risco, sistemas de auditoria e monitoria contínua de terceiros, auditoria de transações comerciais e de despesas, avaliações de desempenho de fornecedor e funcionário e entrevistas de saída de funcionário, cultura de ética e

pesquisa e avaliação de conformidade e avaliação periódica de programa anticorrupção.

7. Execução: investigação de má conduta e processo de gestão de consequências, processo disciplinar e comunicação e incentivos de conformidade e ética.

Enquanto os controles de nível de entidade são os mais adequados para a classificação de acordo com uma das estruturas acima, a maioria dos controles específicos do esquema também podem ser rotulados adequadamente.

F.4 Incluindo controles de mitigação no registro de risco

Os controles de mitigação de cada risco ou esquema podem ser incluídos no registro de risco como se segue:

| Loca/ região: país A | | | |
|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Unidade de negócios: unidade XYZ | | | |
| Fator de risco de corrupção | Clima de negócios local | | |
| Risco de corrupção | Suborno de funcionário público para garantir, reter ou influenciar uma decisão de negócios imprópria. | | |
| Esquema de corrupção | a) Pagamentos potenciais impróprios para funcionários de alfândega para facilitar o processo relativo a importação de produtos, e para liberar a importação de produtos ilegais. | b) Pagamentos potenciais impróprios para autoridades fiscais para garantir a redução ou eliminação de passivos fiscais. | c) Pagamentos potenciais impróprios para funcionários de governo para garantir um pedaço desejado de propriedade ou termos de arrendamento favoráveis. |
| Probabilidade | Média | Média | Média |
| Impacto Potencial | Alto | Alto | Alto |
| Risco inerente | Alto | Alto | Alto |
| Controles anticorrupção | <ul style="list-style-type: none"> Procedimentos e política global anticorrupção, incluindo conteúdo específico sobre pagamentos para alfândega Treinamento anticorrupção para funcionários desenhado especificamente para regiões selecionadas e funções essenciais Linha direta de delação global Auditorias anticorrupção anuais sobre pagamentos para funcionários da alfândega em regiões/países selecionados | <ul style="list-style-type: none"> Procedimentos e política global anticorrupção, incluindo conteúdo específico sobre pagamentos para autoridades fiscais Treinamento anticorrupção para funcionários desenhado especificamente para regiões selecionadas e funções essenciais Linha direta de delação global Auditorias anticorrupção anuais sobre pagamentos para autoridades fiscais | <ul style="list-style-type: none"> Procedimentos e política global anticorrupção, incluindo conteúdo específico sobre pagamentos para funcionários de governo por arrendamentos de propriedade Treinamento anticorrupção para funcionários desenhado especificamente para regiões selecionadas e funções essenciais Linha direta de delação global Auditorias anticorrupção anuais sobre interações/transações com funcionários de governo para garantir arrendamentos de propriedade |
| Classificação do controle de mitigação | | | |
| Classificação de risco residual | | | |

Quando todos os controles existentes tiverem sido identificados, categorizados e apropriadamente rotulados e referenciados, o processo de avaliação de risco está pronto para passar para sua próxima etapa: a classificação de risco de controle.

G.

Classificação de processos e controles de mitigação



Classificar controles de mitigação de risco da empresa pode ser fundamental para determinar riscos residuais. Antes que a classificação de controle possa começar, as empresas devem pensar sobre a profundidade desejada do exercício, os critérios usados, a escala de classificação e os mecanismos de coleta de dados disponíveis (por exemplo, pesquisas, entrevistas, avaliação de documentos etc.)

Há muitas formas diferentes para classificar e comunicar a eficiência dos controles de mitigação. Uma escala qualitativa simples pode ser usada para classificar cada conjunto de controles que mitigam criteriosamente um risco ou esquema como (i) risco efetivo/baixo, risco médio/parcialmente efetivo ou risco baixo/ineficaz ou (ii) risco muito baixo/muito efetivo, risco efetivo/baixo, risco médio/parcialmente efetivo, alto risco/razoavelmente efetivo e risco não efetivo/muito alto. Alternativamente, pode ser usada uma escala quantitativa com pontuações aplicadas criteriosamente para cada esquema. O Anexo 15 inclui um exemplo de critérios de classificação.

O resultado final da avaliação de controle normalmente é um cartão de pontuação, em que cada controle é apresentado com uma pontuação qualitativa ou de “qualidade” numérica e comentário subjacente. As empresas podem usar qualquer escala de classificação considerada razoável, mas uma escala de três pontos geralmente é adequada.

Os critérios de avaliação de controle podem variar muito, dependendo dos controles, com respeito a perguntas, nível desejado de aprofundamento da avaliação e experiência do pessoal de avaliação de risco de corrupção. Enquanto alguns controles podem ter apenas poucos critérios usados como base para classificação, não é incomum ter várias dezenas de critérios de avaliação distintos por controle em uma avaliação profunda e sofisticada. Avaliações de mais alto nível podem muito bem ser reduzidas para o nível de detalhes.

O Anexo 16 inclui exemplos de critérios de classificação muito detalhados para empresas grandes e globais em uma avaliação abrangente de três áreas: comunicação e treinamento do funcionário em anticorrupção; rastreamento de presentes, hospitalidade e entretenimento e uma política anticorrupção.

Qualquer tipo de pontuação convida a perguntas de correção e objetividade. Critérios baseados em fatos, detalhados (em vez de mera percepção) aumentam ambos. Usar vários tipos de fontes de informação no processo de classificação ajuda também a obter maior assertividade, além de validar alguns dos dados e pontuações, especialmente aqueles com tendência qualitativa e de subjetividade. Embora a classificação de risco de controle normalmente dependa da avaliação de pessoas envolvidas na classificação, para as empresas que tiverem aplicado um teste independente ou uma auditoria de controles anticorrupção, os resultados terão uma forte relevância sobre a classificação de risco de controle atribuída (por exemplo, se os resultados do teste revelarem que um controle está funcionando eficientemente, este receberá uma classificação de “eficaz” ou “risco de baixo controle”)

Uma abordagem de aplicação da classificação seria uma em que os responsáveis pelo processo atribuem uma pontuação baseada em considerações qualitativas (e essa é uma abordagem que a maioria das empresas de pequeno e médio porte usaria). Mas, uma abordagem mais abrangente poderia ser usada para determinar as classificações de risco de controle com ênfase em melhorar a estrutura, objetividade e correção ao processo. Exemplos de fontes e mecanismos de coleta de dados correlatos, para a abordagem mais abrangente, estão listados abaixo.

G.1 Avaliação e análise de documentos internos

Um ótimo ponto de partida é a fonte de dados para várias perguntas relativas a classificação de controle. Para certos controles, os documentos podem incluir:

- Formulários e documentação de processo comercial (por exemplo, formulário de relatório de despesas e processo de aprovação, processo de diligência prévia externa e formulários correlatos);
- Padrões escritos;
- Organogramas;
- Exemplos e modelos de contrato;
- Documentação da ferramenta de rastreamento de presentes e entretenimento;
- Resultados de pesquisa anterior com funcionários;
- Estatísticas de casos de investigação de má conduta e estatística de delação;
- Notas de entrevista de saída e/ou;
- Relatórios de auditoria interna e externa.

G.2 Entrevistas ao vivo

Geralmente usadas para complementar e validar dados recebidos através de análise de documentação, as entrevistas ao vivo podem ser um método eficiente de obter percepções qualitativas adicionais, mais detalhadas, quando os documentos não podem oferecer um quadro completo. Quando uma empresa não tiver documentação ou tiver dificuldade de obter ou traduzir informações, a função das entrevistas será exponencialmente maior. O público da entrevista geralmente é formado pelos responsáveis pelo processo de negócios com conhecimento do processo e dos controles da área em questão. Essas entrevistas podem ser combinadas com as entrevistas para identificar riscos na etapa 2 do processo, ou podem ser feitas separadamente.

G.3 Pesquisas sobre “Ambiente de controle e conformidade”

Se o número de pessoas listadas para entrevistas ao vivo for grande demais e/ou incluir um número de pessoas homogêneas (por exemplo, funções ou papéis idênticos em regiões diferentes), permitindo um grau de uniformidade para várias perguntas, as pesquisas *online* podem ser uma alternativa eficiente para, realização de no mínimo algumas entrevistas ao vivo, bem como um bom complemento para uma pesquisa em

massa de funcionários (“avaliação de conhecimento e cultura”) e avaliação de documentos.

Esse tipo de pesquisa geralmente é uma “avaliação de ambiente de controle e conformidade” oferecida aos principais interessados no programa anticorrupção, à alta administração e a terceiros. Essas pesquisas são adequadamente adaptadas para o público alvo em questão e, normalmente, incluem uma combinação de perguntas de múltipla escolha e questões abertas. A pesquisa normalmente pede a opinião do respondente sobre controles, processos e iniciativas de mitigação de risco e pode ou não ser anônima.

Embora uma pesquisa em massa com funcionários (avaliação de cultura e conhecimento ou pesquisa anticorrupção dedicada com funcionários) para uma grande empresa possa facilmente atingir milhares ou até dezenas de milhares de respondentes, pesquisas de “ambiente de controle e conformidade” raramente ultrapassam algumas centenas de pessoas, mesmo para uma grande empresa, e são geralmente voltadas para menos de cem respondentes, geralmente em um nível razoavelmente sênior ou em posições relevantes.

G.4 Workshops e grupos de foco

Grupos de foco e workshops podem ser uma ferramenta eficiente para conduzir um exame detalhado de um tópico específico ou de uma questão de controle ou processo. Geralmente instruídas por alertas ou exposição a risco significativo em um determinado mercado ou região, esse método de coleta de dados é geralmente conduzido com um público pequeno de 5 a 10 pessoas, sejam de uma única função (por exemplo, vendas) ou em caráter interfuncional em um determinado mercado (por exemplo, país). Outras versões compreendem uma única função (geralmente de nível sênior), por exemplo, em uma conferência interna de conformidade global ou em reunião global de vendas. Esses grupos de foco e workshops podem ser combinados com as pessoas encarregadas de fazer as classificações de risco inerente e/ou identificação de risco.

G.5 Quem deve estar envolvido nos cálculos de classificação de risco de controle?

É importante envolver apenas os indivíduos que conhecem o processo ou controle que está

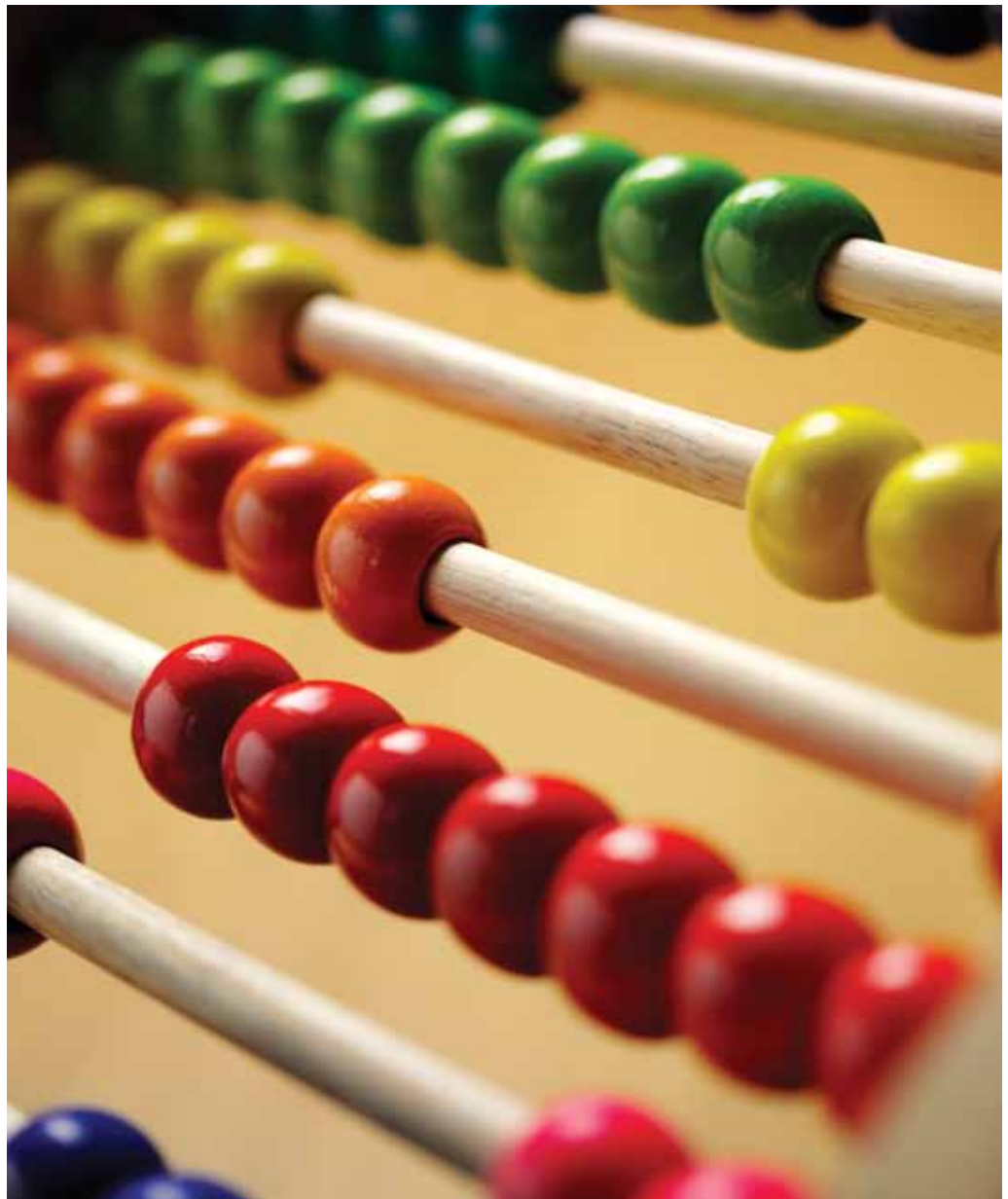
sendo classificado, inclusive os responsáveis pelo processo. Podem ser buscadas visões de mais de um indivíduo para certos controles, caso em que deve ser considerada uma média da pontuação.

Uma das funções do responsável pela avaliação de risco de corrupção ou do gerente de projeto pode ser avaliar se as pontuações brutas designadas pelas partes relevantes são razoáveis e fazer sugestões de questionamento ou reavaliação de qualquer classificação que parecer razoável. Assim como no cálculo de

risco inerente, os protocolos para estimar e questionar as classificações devem ser determinados desde o início em razão das mesmas preocupações para se chegar a um resultado que represente corretamente a empresa.

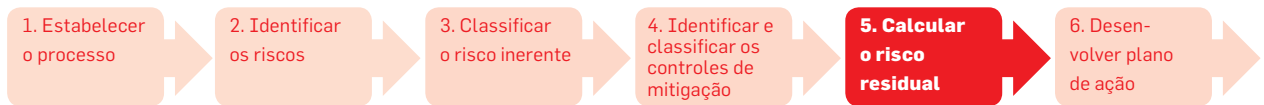
G.6 Inclusão da Classificação do Controle de Risco no Registro de Risco

As classificações de controle de risco atribuídas a cada risco ou esquema podem ser incluídas no registro de risco, como se segue:



| Local/ região: país A | | | |
|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Unidade de negócios: negócio XYZ | | | |
| Fator de Risco de Corrupção | Ambiente de negócios local | | |
| Risco de corrupção | Suborno de funcionário público para garantir, reter ou influenciar uma decisão de negócios imprópria decisão comercial inadequada. | | |
| Esquema de corrupção | a) Pagamentos potenciais impróprios para funcionários de alfândega para facilitar o processo relativo a importação de produtos, e para liberar a importação de produtos ilegais. | b) Pagamentos potenciais impróprios para autoridades fiscais para garantir a redução ou eliminação de passivos fiscais. | c) Pagamentos potenciais impróprios para funcionários de governo para garantir uma parcela desejada de propriedade ou condições favoráveis em arrendamento. |
| Probabilidade | Média | Média | Média |
| Impacto Potencial | Alto | Alto | Alto |
| Risco Inerente | Alto | Alto | Alto |
| Controles anticorrupção | <ul style="list-style-type: none"> • Procedimentos e política global anticorrupção, incluindo conteúdo específico sobre pagamentos para alfândega • Treinamento anticorrupção para funcionários que é desenhado especificamente para regiões selecionadas e funções essenciais • Linha direta de delação global • Auditorias anticorrupção anuais sobre pagamentos para funcionários da alfândega em regiões/países específicos | <ul style="list-style-type: none"> • Procedimentos e política global anticorrupção, incluindo conteúdo específico sobre pagamentos para autoridades fiscais • Treinamento anticorrupção para funcionários que é desenhado especificamente para regiões selecionadas e funções essenciais • Linha direta de delação global • Auditorias anticorrupção anuais sobre pagamentos a autoridades fiscais | <ul style="list-style-type: none"> • Procedimentos e política global anticorrupção, incluindo conteúdo específico sobre pagamentos para funcionários de governo por arrendamentos de propriedade • Treinamento anticorrupção para funcionários que é desenhado especificamente para regiões selecionadas e funções essenciais • Linha direta de delação global • Auditorias anticorrupção anuais sobre interações/transações com funcionários de governo para garantir arrendamentos de propriedade |
| Classificação do controle de mitigação | Eficiente | Eficiente | Eficiente |
| Classificação de Risco Residual | | | |

H. Calculando o Risco Residual



Depois de classificar os controles internos que reduzem o risco de cada esquema de corrupção, a próxima etapa é determinar o nível de risco residual. Risco residual é a medida de risco remanescente depois de se considerar o impacto dos controles na redução de risco. O risco residual é um fator do risco inerente e da classificação de controle.

Apesar da aplicação de programas anti-corrupção e dos seus controles internos de mitigação de risco, ainda é possível que tais esquemas ocorram. Dessa forma, normalmente haverá algum nível de risco residual para cada esquema de corrupção. Um risco residual zero é teoricamente possível para um esquema de corrupção específico, mas tal risco nulo normalmente ocorre apenas se esse esquema não for relevante para as operações da empresa, por exemplo, porque ela não conduz negócios em um determinado país, em uma determinada indústria ou de determinada forma. O quanto o risco de um esquema de corrupção é mitigado por controles internos depende do quão bem os controles são desenhados, implementados e operados para reduzir eficientemente aquele risco. Controles que são bem desenhados para mitigar riscos resultantes de um ou mais esquemas de corrupção, que foram implementados apropriadamente e que estão operando eficientemente na prática, podem reduzir muito o risco resultante de um esquema de corrupção em particular.

A abordagem selecionada para determinar o risco residual de cada esquema de corrupção depende da abordagem usada para determinar risco inerente e as classificações de controles. Se uma escala qualitativa, como de risco “alto/médio/baixo”, for usada para classificações de risco inerente e classificação de controles, então, uma escala semelhante pode ser usada prontamente para classificação de risco residual. Por exemplo, se um esquema for classificado como de alto risco inerente e nenhum controle efetivo for identificado para mitigar o

risco resultante do esquema, então, a classificação de risco de controle seria também alta e o risco residual continuaria alto. Por outro lado, se forem identificados controles fortes para mitigar o esquema de alto risco inerente, o risco de controle seria baixo e o risco residual seria provavelmente determinado como baixo. A tabela no Anexo 17 ilustra um exemplo dessa escala qualitativa.

Se uma escala quantitativa for usada para determinar risco inerente e as classificações de controle, então o risco residual pode ser calculado como risco inerente somado a classificação do controle ou risco inerente multiplicado pela classificação do controle. As faixas de pontuação precisarão ser atribuídas para determinar se o risco residual é baixo, médio ou alto.

As classificações de risco residual fornecem à administração uma avaliação de onde pode estar sua maior exposição aos riscos de corrupção. Uma classificação de alto risco residual significaria que um risco de corrupção inerente alto não é substancialmente mitigado por controles, deixando um risco residual que pode afetar seriamente a empresa. Risco residual médio significaria que o esquema de corrupção é inerentemente de alto risco, e parcialmente mitigado por controles ou inerentemente médio risco e não substancialmente ou de forma alguma mitigado por controles. Baixo risco residual significaria que o esquema de corrupção é inerentemente de risco classificado como baixo, ou é substancialmente mitigado por controles.

Em razão de recurso ou preocupações com custos, algumas empresas podem escolher não incluir o cálculo de risco residual explicitamente no seu processo de avaliação de risco de corrupção. Apesar de não ser a abordagem ideal, uma avaliação de risco de corrupção pode ser executada apenas com a determinação de risco inerente junto com identificação de controles de mitigação. Mas, como a

administração teria ainda de levar em conta se acredita que seus riscos de corrupção tenham sido adequadamente mitigados, seus membros podem ainda estar fazendo julgamentos implícitos sobre o nível de risco residual. Uma avaliação explícita de risco residual é mais transparente e fornece uma ferramenta de trabalho que facilita muito uma discussão aberta e franca entre a gestão e outros interessados, por exemplo, quem exerce governança,

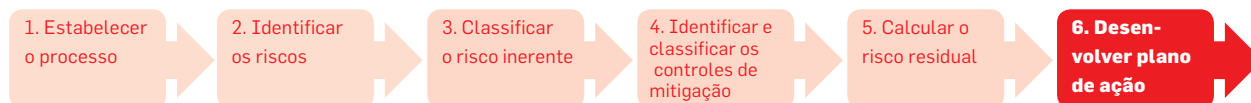
em relação a exposição da empresa a riscos de corrupção.

H.1 Incluindo risco residual no registro de risco

O risco residual geral atribuído a cada risco ou esquema pode ser incluído no registro de risco da seguinte forma:

| Local/ região: país A | | | |
|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Unidade de negócios: negócio XYZ | | | |
| Fator de risco de corrupção | Clima de negócios local | | |
| Risco de corrupção | Suborno de funcionário público para garantir, reter ou influenciar uma decisão de negócios imprópria. | | |
| Esquema de corrupção | a) Pagamentos potenciais impróprios para funcionários de alfândega para facilitar o processo relativo a importação de produtos, e para liberar a importação de produtos ilegais. | b) Pagamentos potenciais impróprios para autoridades fiscais para garantir a redução ou eliminação de passivos fiscais. | c) Pagamentos potenciais impróprios para funcionários de governo para garantir um pedaço desejado de propriedade ou termos de arrendamento favoráveis. |
| Probabilidade | Média | Média | Média |
| Impacto Potencial | Alto | Alto | Alto |
| Risco inerente | Alto | Alto | Alto |
| Controle anticorrupção | <ul style="list-style-type: none"> • Procedimentos e política global anticorrupção, incluindo conteúdo específico sobre pagamentos para alfândega • Treinamento anticorrupção para funcionários que é desenhado especificamente para regiões selecionadas e funções essenciais • Linha direta de delação global • Auditorias anticorrupção anuais sobre pagamentos para funcionários da alfândega em regiões/países selecionados | <ul style="list-style-type: none"> • Procedimentos e política global anticorrupção, incluindo conteúdo específico sobre pagamentos para autoridades fiscais • Treinamento anticorrupção para funcionários que é desenhado especificamente para regiões selecionadas e funções essenciais • Linha direta de delação global • Auditorias anticorrupção anuais sobre pagamentos para autoridades fiscais | <ul style="list-style-type: none"> • Procedimentos e política global anticorrupção, incluindo conteúdo específico sobre pagamentos para funcionários de governo por arrendamentos de propriedade • Treinamento anticorrupção para funcionários que é desenhado especificamente para regiões selecionadas e funções essenciais • Linha direta de delação global • Auditorias anticorrupção anuais sobre interações/transações com funcionários de governo para garantir arrendamentos de propriedade |
| Classificação do controle de mitigação | Eficiente | Eficiente | Eficiente |
| Classificação de risco residual | Baixo | Baixo | Baixo |

I. Planos de Resposta ao Risco de Corrupção



I.1 Comparação entre risco residual e tolerância de risco

O risco residual de cada esquema de corrupção pode ser avaliado pela empresa para determinar se uma resposta a risco de corrupção é necessária e, se assim for, quais são os elementos desejados do plano. Um determinante central do plano de resposta é o nível de tolerância ou inclinação ao risco, que será variável dependendo da empresa.

Nenhuma outra mitigação de risco é necessária para um esquema de corrupção que tenha um risco residual dentro da tolerância de risco definida pela administração e aprovada por quem exercer governança. A administração pode escolher implementar mitigação de risco adicional, se acreditar que o benefício em custos pode ser vantajoso, mas não essencial.

Para qualquer esquema de corrupção que tenha risco residual maior do que a tolerância de risco definida pela administração e aprovada por quem exerce governança, é necessária uma ação para reduzir o risco até que ele esteja dentro do limite de tolerância desejável. Para esses itens, é necessário um plano de resposta de risco de corrupção.

I.2 Respostas potenciais a riscos residuais que ultrapassem a tolerância de risco

Historicamente, a resposta mais comum a riscos de corrupção residual era implementar aprimoramentos aos controles internos para aumentar a mitigação de risco. Empresas importantes levam em conta um conjunto de ações potenciais para abordar o risco residual de corrupção, incluindo:

- Mudar o escopo de negócios da empresa, por exemplo, evitando ou interrompendo a condução de negócios em algumas regiões geográficas, segmentos da indústria ou

mercados porque o risco é considerado impossível de mitigar suficientemente e com confiança.

- Mudar os processos ou métodos de negócios de forma a reduzir ou eliminar a área de risco, por exemplo, passando da venda de produtos “CSF” (custo, seguro e frete) para antigos trabalhos, significando que o comprador assumiria propriedade dos produtos no local de negócios do vendedor e seria responsável pelos custos de transporte e pela liberação de remessa internacionais na alfândega. Esse arranjo pode eliminar os riscos do vendedor relativos a suborno potencial de funcionários de governo estrangeiro para obter liberação de alfândega no porto de destino.
- Transferindo riscos para terceiros através de termos contratuais.
- Aprimorando certos controles anticorrupção.
- Propondo para quem exercer governança um aumento da tolerância de risco da empresa suficiente para eliminar a necessidade de nova ação, se a ameaça das condições e da execução dos negócios puder razoavelmente justificar uma mudança.

I.3 Plano de resposta ao risco de corrupção

Deve ser observado que nem todas as empresas têm os mesmos recursos e fundos à sua disposição para investir em nível igual no programa de conformidade anticorrupção. Algumas empresas só podem querer tratar programas e controles para o que consideraram como as áreas de exposição mais significativas, enquanto outras podem querer tratar mais o interesse de manter um programa de conformidade anticorrupção mais robusto ou o “melhor da categoria”. Ainda que a necessidade de resposta deva ser avaliada com base na tolerância de risco e nas restrições de re-

curso da empresa, que podem, ambos, variar de uma empresa para outra, algumas abordagens são observadas frequentemente:

- Esquemas de corrupção que têm “alto” risco residual normalmente ultrapassam a tolerância da empresa e têm probabilidade de serem marcadas para atenção, já que essa classificação indica um nível de risco que pode oferecer ameaça grave ou potencialmente catastrófica para a empresa.
- Esquemas que têm risco residual “médio” podem ou não ultrapassar a tolerância da empresa por risco residual, de forma que pode ou não ser necessária uma ação. A administração pode analisar a classificação de risco inerente e a classificação de controle para avaliar as fontes de risco e considerar a viabilidade de mitigação de risco adicional para determinar se deve tomar outra atitude.
- Para os esquemas de corrupção que têm risco residual “baixo”, uma empresa não tomaria nenhuma atitude adicional.

Algumas empresas podem escolher ter uma resposta para áreas de “alto” risco residual e decidir não tomar nenhuma atitude para as áreas de risco residual “médio” e “baixo” como parte da estratégia de tolerância de risco. Outras podem priorizar atitudes, com aquelas que tratam áreas de “alto” risco residual como de mais alta prioridade, seguidas por áreas de risco residual “médio” e “baixo”. Nesses casos, podem ser tomadas atitudes com base no tempo e nos recursos disponíveis, bem como no julgamento da administração.

Para empresas de pequeno e médio porte, o plano de resposta ao risco de corrupção é uma ferramenta importante para determinar se há necessidade de investimento de recursos para mitigar riscos de corrupção e, se assim for, para que áreas alocar recursos. Essas empresas podem usar seu plano de resposta para determinar quais dos vários elementos do programa anticorrupção (por exemplo, políticas específicas, treinamento, monitoramento, etc.) elas precisam implementar ou aprimorar com base nos riscos. Pequenas e médias empresas normalmente não têm exposição a risco suficiente para garantir políticas e controles robustos em todos os elementos do programa anticorrupção, e os resultados da avaliação de risco de corrupção podem ser uma ferramenta valiosa para que tais empresas determinem quais desses elementos, se houver, elas queiram implementar ou aprimorar.

Um exemplo de uma abordagem para determinar o plano de resposta ao risco de corrupção é ilustrado no Anexo 18.

I.4 Conteúdo do plano de resposta

Comentários sobre itens propostos para inclusão no plano de resposta ao risco de corrupção devem vir de toda a empresa, incluindo as opiniões das funções e pessoas responsáveis por implementar as ações e aqueles afetados pelas ações potenciais. É importante para o plano de resposta ao risco de corrupção ser pragmático e seletivo, já que há inúmeros controles internos que podem ser instalados em toda empresa. Um bom plano de resposta ao risco de corrupção será seletivo e objetivado com base em uma abordagem estruturada, prática, que reduza eficientemente os riscos residuais para dentro da tolerância de risco da empresa. Quando um plano de resposta ao risco de corrupção é esboçado, ele é normalmente aprovado pela administração responsável pela avaliação de risco de corrupção, com supervisão de quem exerce governança.

Algumas das características de um plano de resposta são:

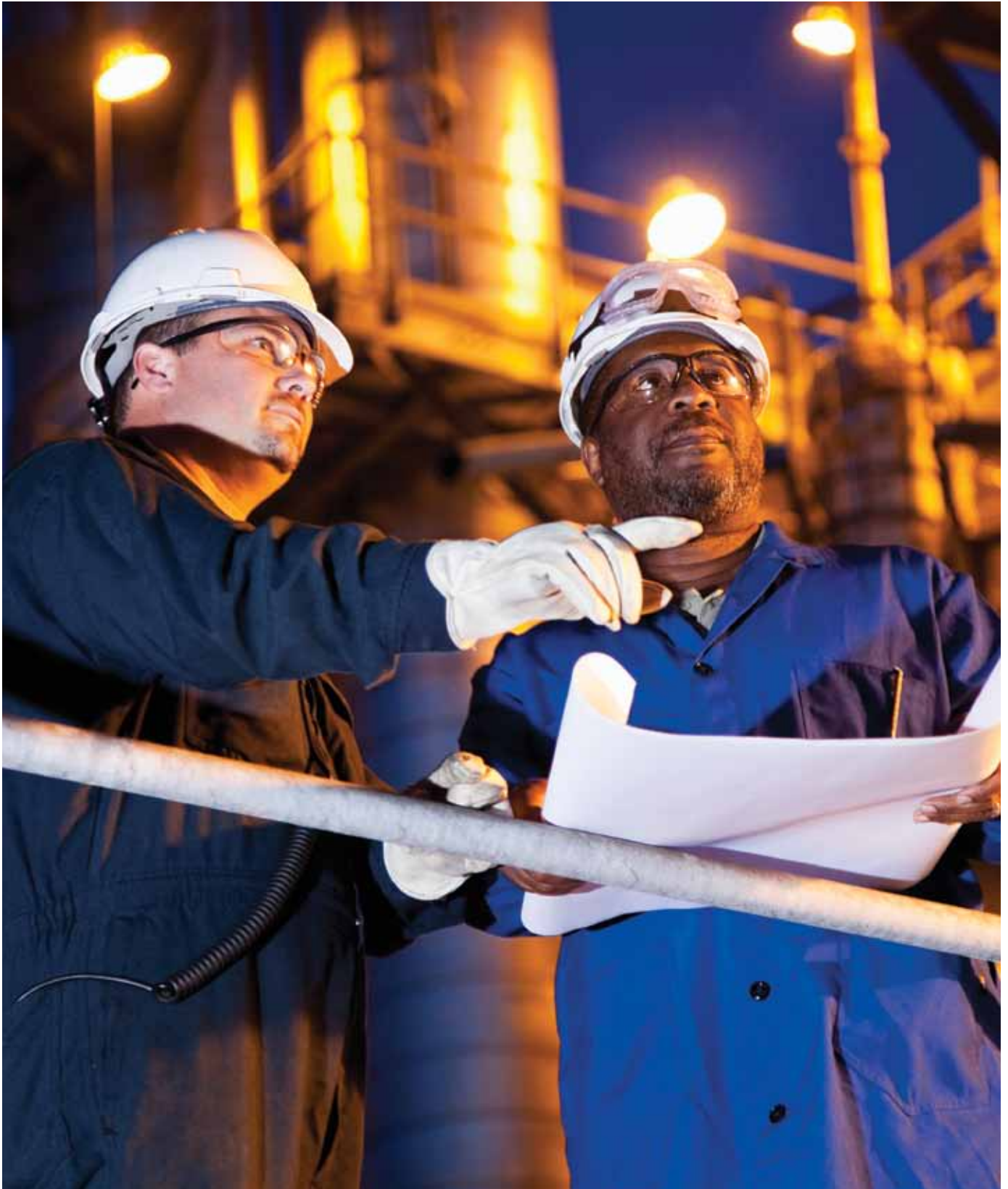
- Descrição de cada item de ação;
- Responsabilidade de implementação de cada item de ação.
- Escala de implementação.
- Ainda que cada item seja abordado normalmente em um período de doze meses (e alguns muito rapidamente), pode haver situações em que uma empresa escolha implementar certos itens do plano no primeiro ano, com o remanescente completado subsequentemente com base em uma escala prioritária. Para as cronologias de médio a longo prazo, marcos selecionados podem ser incluídos no plano de resposta ao risco de corrupção.
- Uma estimativa de recursos precisa abordar cada item de ação como o número de pessoas, horas e orçamento.

É desejável que uma pessoa seja responsável por coordenar a implementação do plano de resposta ao risco de corrupção e por informar de volta para a gestão e a quem exerce governança. A implementação deve ser regularmente monitorada pela administração com qualquer modificação necessária ou apropriada feita pela própria administração e aprovada por quem exerce governança.

I.5 Apoio da liderança

Uma questão crítica para a implementação bem-sucedida do plano de resposta ao risco de corrupção é, em geral, o apoio de executivos seniores, do conselho diretor, do comitê auditor e de outros que exerçam governança. Sem esse suporte de alto nível, a implementação do plano de resposta pode estagnar, já que certas funções e pessoas podem não dar a importância e a atenção exigida para os itens no plano de resposta.

Além disso, pode ser benéfico para o responsável pela avaliação de risco de corrupção articular-se com vários interessados, porque implementar as etapas do plano de resposta pode beneficiá-lo individualmente e como grupo. Uma estratégia é conectar o progresso da implementação do plano de resposta com avaliação de desempenho e metas individuais e das funções. Outra estratégia é envolver os vários interessados no início do processo de avaliação do risco de corrupção, e não esperar até que o plano de resposta ao risco precise ser implementado.



J.

Resumir e informar os resultados de uma avaliação de riscos de corrupção

J.1 Mapas de Riscos

Avaliações de riscos de anticorrupção são geralmente documentadas utilizando planilhas com informações detalhadas e modelos de bancos de dados, como por exemplo um registro de risco. Isso é conveniente para registrar informações relativas a muitos riscos, mas seu resultado pode ser volumoso, muito detalhado e em letras pequenas — todos os fatores que podem tornar esses relatórios ineficientes para comunicar os resultados resumidos à administração e a quem exerce governança. É necessária uma forma mais simples para resumir as informações mais importantes em uma folha de papel e comunicar isso de forma rápida e facilmente entendida.

Mapas de Riscos podem resumir eficientemente os resultados da avaliação de riscos de corrupção, e apresentá-los de forma impactante para a administração e para quem exerce governança. Um mapa de riscos de corrupção demonstra os riscos de corrupção identificados pela empresa dispostos de acordo com sua probabilidade e seu impacto potencial em um cenário de várias cores, que representam dife-

rentes níveis de riscos. Mapas de Riscos simples normalmente têm seções vermelhas, amarelas e verdes, denotando riscos alto, médio e baixo, respectivamente. Mapas de Riscos mais complexos usam várias nuances de cada cor para mostrar variações sutis dos níveis de riscos. Estes podem representar melhor as variações nos níveis de riscos individuais, mas os Mapas de Riscos simples podem ser mais rápidos e fáceis para a compreensão dos executivos. Isso pode permitir aos executivos gastar menos tempo entendendo os dados e mais tempo em discussões cuidadosas sobre as questões-chave dos riscos.

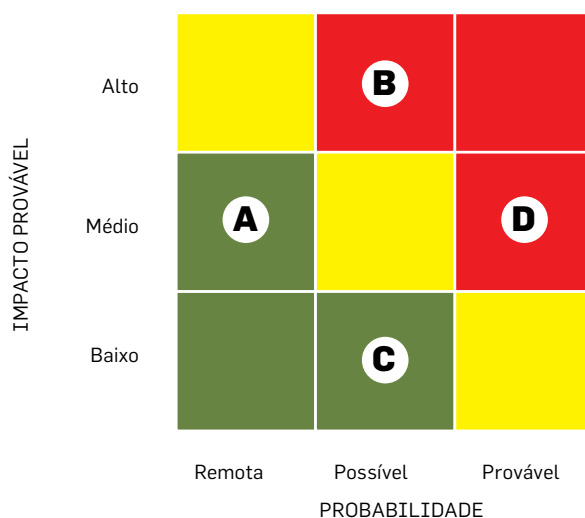
Mapas de Riscos podem ser usados para ilustrar uma visão consolidada de toda a empresa e ilustrar visões por local, unidade de negócios ou função.

A Figura D mostra um exemplo de Mapa de Riscos simples antes de adicionar riscos de corrupção individuais.

Para compilar um Mapa de Riscos a partir de um volume grande de dados, uma empresa pode agrupar categorias de corrupção específicas para estabelecer uma pontuação ou classificação de categoria para então classificar os controles e o risco inerente. Por exemplo, uma área de riscos de corrupção pode ter várias categorias a ela associadas e cada categoria pode ter pontuações quantitativas diferentes de riscos inerentes e de controles. Para chegar a uma pontuação quantitativa de risco inerente e de controle, uma empresa pode considerar a média das pontuações do risco inerente e do risco residual de todas as categorias para esse risco. Alternativamente, em uma escala qualitativa, uma empresa pode atribuir uma classificação criteriosa de controle e risco inerente geral, que tenha classificações de controle e risco inerente diferentes, com base na contagem de quantas categorias são classificadas como alta, média ou baixa.

Em uma visão alternativa e mais holística, um eixo denotaria classificações de risco inerente e o outro eixo denotaria classificações de controle. Cada risco ou categoria seria estruturado com base na sua classificação ou pontuação de controle e risco inerente. Essa visão permite que uma empresa veja como cada risco inerente é classificado em relação à eficácia dos seus controles de mitigação. No modelo tradicional discutido anteriormente,

Figura D: Mapa de Riscos simples



- A:** Suborno de autoridades fiscais
- B:** Suborno para obter permissões de varejo
- C:** Manipulação de propostas pelo fornecedor
- D:** Propinas para pedidos de vendas

a administração é geralmente tendenciosa em relação a mitigar eventos de alto impacto e alta probabilidade. Mas, se um risco for relevante para a empresa e for extremamente de alto impacto, ele deve ser abordado, independentemente de sua probabilidade. Essa medida pode, portanto, ajudar a destacar riscos improváveis, mas potencialmente devastadores que a gestão sênior e quem exerce governança deve focalizar (os chamados eventos Cisne Negro). Confira na Figura E um exemplo desse mapa explicativo.

Como acontece com outros aspectos do processo de avaliação de riscos, a escolha e o design dos mapas de riscos são também mais eficientes se forem criados em consulta com vários níveis de gestão e partes relacionadas relevantes de diferentes funções, locais e unidades de negócios, conforme aplicável. Outra importante consideração é que os riscos aos quais a empresa estiver exposta mudam com o tempo e, por isso, é importante atualizar os mapas de riscos periodicamente para entender as questões mais pertinentes no momento.

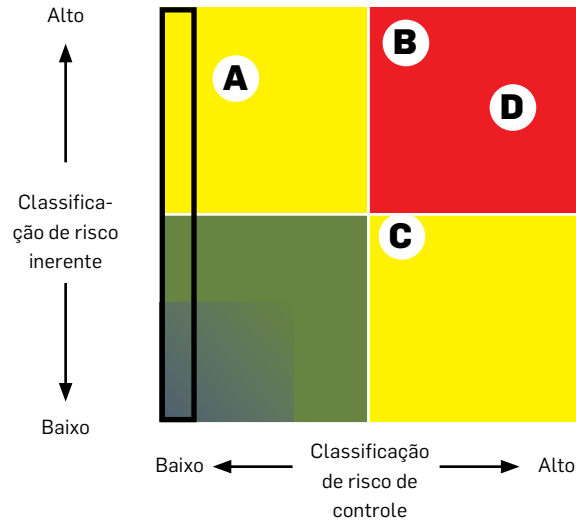
J.2 Preparando um relatório resumido

O processo de avaliação de riscos de corrupção envolve uma variedade de partes relacionadas em vários níveis de engajamento para produzir a avaliação final. Da mesma forma, os usuários da avaliação final têm diferentes interesses e necessidades sobre os resultados dos riscos inerentes e riscos de controles. Como algumas pessoas podem estar muito interessadas nos mínimos detalhes da avaliação, os executivos seniores e os responsáveis pela governança podem se beneficiar de um relatório resumido. O resumo define, de forma concisa, os procedimentos seguidos, os principais riscos identificados, controles de mitigação essenciais, falhas de controle identificadas, bem como as respostas planejadas para abordar os riscos residuais de maneira prioritária. Esse relatório resumido deve ser autossuficiente, mas também pode ajudar o leitor a buscar mais informações detalhadas em outra documentação.

Para atingir esses objetivos, um formato recomendado do relatório resumido inclui as seguintes seções:

- Sumário executivo;
- Declaração de propósito e objetivos;
- Resumo do escopo da avaliação e do nível de tolerância de risco;
- Resumos da abordagem e das etapas de trabalho;
- Lista resumida de partes interessadas e participantes;

Figura E:



- A:** Suborno de autoridades fiscais
- B:** Suborno para obter permissões de varejo
- C:** Manipulação de propostas pelo fornecedor
- D:** Propinas para pedidos de vendas

- Principais áreas de risco de corrupção identificadas;
- Principais controles de mitigação;
- Falhas ou ausências de controle identificadas;
- Plano de resposta;
- Agradecimentos (agradecer aos participantes, consultores e outros contribuintes), e
- Anexos.

Um sumário executivo, que não deve ultrapassar 1 ou 2 páginas, pode incluir as principais áreas de risco, principais controles e itens essenciais do plano de resposta. Além disso, pense em incluir estatísticas essenciais (por exemplo, a porcentagem total de alto risco vs. médio risco vs. baixo risco inerente e residual), observações gerais, locais e unidades de negócios cobertas pela avaliação.

Considere incluir gráficos e diagramas resumidos selecionados (por exemplo, Mapa de Riscos) que podem ser extraídos da avaliação detalhada de riscos de anticorrupção, por exemplo:

- Áreas de mais alto risco inerente;
- Áreas de mais alto risco residual;
- Áreas de alto risco inerente com baixo risco residual;
- Resumo de controles que mitigam as áreas de alto risco inerente;
- Resultados ilustrados por processo, unidade de negócios ou local;
- Gráfico de impacto versus probabilidade
- Gráfico de risco inerente versus classificação de controle;
- Gráfico de risco inerente versus classificação de risco residual

Confira o exemplo de conteúdo do relatório de resumo anticorrupção no Anexo 19.

Anexos – Índice

| Número | Tópico | No. da página |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| Anexo 1 | Orientação do Ministério da Justiça do Reino Unido sobre a Lei Antissuborno | 51 |
| Anexo 2 | Exemplo de ferramenta de análise de país em condição delicada | 52 |
| Anexo 3 | Exemplo de entrevista de avaliação de risco de corrupção e tópicos de pesquisa | 53 |
| Anexo 4 | Alertas de corrupção | 54 |
| Anexo 5 | Metodologia RESIST: Cenários | 55 |
| Anexo 6 | Fontes de análise de risco de corrupção por país | 56 |
| Anexo 7 | Exemplo de matriz de pontuação de probabilidade | 57 |
| Anexo 8 | Exemplo de matriz de pontuação de impacto potencial | 57 |
| Anexo 9 | Exemplo de matriz de pontuação multifatorial de probabilidade | 58 |
| Anexo 10 | Exemplo de matriz de pontuação multifatorial de impacto potencial | 59 |
| Anexo 11 | Exemplo de métodos de classificação de probabilidade e impacto potencial por média ponderada | 60 |
| Anexo 12 | Exemplo de escala qualitativa para determinar risco inerente | 60 |
| Anexo 13 | Exemplo de abordagem quantitativa para avaliar risco inerente | 61 |
| Anexo 14 | Exemplos de controles anticorrupção | 61 |
| Anexo 15 | Exemplo de matriz de pontuação para classificação de controle | 63 |
| Anexo 16 | Exemplo de critérios de pontuação detalhados para classificação de controle | 64 |
| Anexo 17 | Exemplo de escala qualitativa para determinar risco residual | 70 |
| Anexo 18 | Exemplo de abordagem para definir plano de resposta ao risco de corrupção | 71 |
| Anexo 19 | Exemplo de relatório resumido de avaliação de riscos de corrupção | 72 |

Anexo 1. Orientação do Ministério da Justiça do Reino Unido sobre a Lei Antisuborno

Princípio 3, Avaliação de risco

A organização comercial avalia a natureza e a extensão da sua exposição a riscos de suborno potenciais internos e externos em seu nome por pessoas a ela associadas. A avaliação é periódica, informada e documentada.

Comentário

3.1 Para muitas organizações comerciais, esse princípio se manifestará como parte de uma avaliação de risco mais geral, executada em relação aos objetivos da empresa. Para outras, sua aplicação pode produzir uma avaliação de risco de suborno autônoma mais específica. O objetivo desse princípio é promover a adoção de procedimentos de avaliação de risco proporcionais ao tamanho, estrutura, natureza, escala e localização das atividades da organização. Mas, qualquer que seja a abordagem adotada, quanto melhor compreendidos forem os riscos de suborno enfrentados por uma organização, mais eficazes serão seus esforços para evitar subornos.

3.2 Alguns aspectos da avaliação de risco envolvem procedimentos que caem no significado geralmente aceito do termo “diligência prévia”. A função da diligência prévia como ferramenta de redução de riscos é abordada separadamente no Princípio 4.

Procedimentos

3.3 Os procedimentos de avaliação de risco que permitem à organização comercial identificar corretamente e priorizar os riscos que enfrenta, independentemente de seu porte, atividades, clientes ou mercados, geralmente refletem algumas características básicas. Tais características são:

- Negligência sobre avaliação de risco pela alta administração.
- Recursos apropriados - isso deve refletir a escala de negócios da organização e a necessidade de identificar e dar prioridade a todos os riscos relevantes.
- Identificação das fontes de informação internas e externas que permitirão que o risco seja avaliado e analisado.
- Consultas sobre diligência prévia (confira o Princípio 4).
- Documentação correta e apropriada da avaliação de risco e sua conclusão.

3.4 À medida que os negócios da organização comercial evoluem, ela fica mais suscetível a riscos de suborno e, portanto, precisa aumentar sua avaliação de risco. Por exemplo, a avaliação de risco aplicável às operações domésticas de uma organização comercial pode não ser aplicável quando a referida organização entra em um novo mercado em uma parte do mundo onde ela ainda não negociou antes (confira mais detalhes no Princípio 6).

Riscos comumente encontrados

3.5 Os riscos comumente encontrados podem ser categorizados em cinco grandes grupos: país, setor, transação, oportunidade de negócios e parceria comercial.

- **Risco do País:** evidenciado por altos níveis de corrupção percebidos, ausência de legislação antissuborno eficientemente implementada e falha do governo estrangeiro, da mídia, da comunidade comercial local e da sociedade civil em promover efetivamente as políticas transparentes de investimento e aquisição.
- **Risco do Setor:** alguns setores apresentam maior risco que outros. Setores de maior risco incluem as indústrias extrativistas e o setor de infraestrutura de larga escala.
- **Riscos de transações:** certos tipos de transação dão origem a maiores riscos, por exemplo, contribuições beneficentes ou políticas, licenças e permissões e transações relativas a aquisição pública.
- **Riscos de oportunidades de negócios:** esse risco pode surgir em projetos de alto valor ou em projetos que envolvem muitos contratados ou intermediários, bem como em projetos que, aparentemente, não são empreendidos com o valor de mercado ou que não têm um objetivo legítimo claro.
- **Riscos de parcerias de negócios:** certos relacionamentos podem envolver maior risco, como o uso de intermediários em transações com funcionários públicos estrangeiros, parceiros de

consórcios ou joint venture, bem como relacionamentos com pessoas politicamente expostas em que o relacionamento comercial proposto envolva ou esteja ligado a um funcionário público proeminente.

3.6 Uma avaliação de riscos de suborno externos tem o objetivo de ajudar a decidir como esses riscos podem ser reduzidos através de procedimentos que governam as operações ou relações comerciais pertinentes, mas uma avaliação de risco de suborno deve também examinar a extensão em que estruturas e procedimentos internos podem ser adicionados ao nível de risco. Os fatores internos comumente encontrados incluem:

- Deficiências de treinamento, habilidades e conhecimento do funcionário;
- Cultura de bônus que recompensa assumir riscos excessivos;
- Falta de clareza nas políticas e procedimentos da organização, despesas promocionais e com hospitalidade além de contribuições políticas e beneficentes;
- Falta de controles financeiros claros, e
- Falta de uma mensagem antissuborno clara da alta administração.

Anexo 2. Exemplo de ferramenta de análise de país de condição delicada

A tabela abaixo mostra a composição de receita por país. Além disso, são apresentadas a porcentagem do total das vendas feitas por agentes e distribuidores e as vendas para empresas governamentais ou estatais.

| País | Pontuação CPI | Total das receitas (em US\$ x 1000) | % de vendas através de agentes/distribuidores | % de vendas para empresas governamentais ou estatais | Treinamento de conformidade fornecido para terceiros | Histórico de casos de corrupção (empresa, país, indústria) |
|--------|---------------|-------------------------------------|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| País A | 95 | 10.000 | 20% | 50% | Não | Não |
| País B | 94 | 5.000 | 50% | 50% | Não | Não |
| País C | 88 | 3.000 | 100% | 100% | Não | Não |
| País D | 78 | 60.000 | 10% | 50% | Não | Sim |
| País E | 71 | 30.000 | 0% | 75% | Não | Não |
| País F | 43 | 5.000 | 60% | 100% | Sim | Sim |
| País G | 39 | 12.000 | 60% | 50% | Não | Sim |
| País H | 36 | 9.000 | 100% | 100% | Sim | Sim |
| País I | 24 | 25.000 | 90% | 80% | Não | Sim |
| País J | 19 | 3.000 | 80% | 50% | Sim | Sim |

Ao avaliar a exposição geral a riscos de corrupção por país, o risco do País I pode ser maior do que em outros países: do total de vendas, 90% são vendidos através de agentes e 80% dos clientes são empresas estatais ou pertencentes ao governo. Considerando que o histórico negativo do País I em relação a corrupção (pontuação CPI 24 e um histórico de casos de corrupção), vale a pena pensar em uma análise adicional. A tabela abaixo explora as vendas por agente em maiores detalhes.

| País | 5 principais agentes/distribuidores (por receita) | Total de vendas por agente/distribuidor (em US\$ x 1000) | % do total de vendas para clientes governamentais | Total de honorários pagos a agentes/distribuidores (em US\$ x 1000) | Agentes/distribuidores externos examinados? | Treinamento de conformidade fornecido para terceiros | Risco geral (A/M/B) |
|--------|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|------------------------------------------------------|---------------------|
| Rússia | | | | | | | |
| 1 | Nome A | 10.000 | 80% | 300 | Não | Não | A |
| 2 | Nome B | 6.000 | 60% | 100 | Não | Não | M |
| 3 | Nome C | 3.000 | 20% | 50 | Sim | Não | B |
| 4 | Nome D | 2.000 | 100% | 100 | Sim | Não | A |
| 5 | Nome E | 1.500 | 10% | 30 | Sim | Não | B |

Explicação: Os agentes A e D são os agentes mais fundamentais para a empresa no País I. Grande parte das suas vendas está relacionada com empresas estatais ou pertencentes ao governo e as taxas que recebem como comissão por seu trabalho são altas em comparação com outros agentes. A empresa paga ao Agente A US\$300.000 por ano por vender predominantemente para funcionários de governo, apesar de não ter sido feita nenhuma triagem de histórico nem oferecido nenhum treinamento de conformidade.

Anexo 3. Exemplo de entrevista de avaliação de risco de corrupção e tópicos de pesquisa

1. Introdução e histórico

Essa porção da entrevista será usada para apresentar os participantes, discutir o propósito da avaliação e responder qualquer pergunta preliminar sobre a avaliação.

2. Risco de corrupção por unidade operacional/país

- Discutir os desafios, inclusive as alegações de corrupção potencial enfrentados pela empresa/ unidade operacional em razão da localização geográfica e/ou corrupção percebida.
- A empresa tem clientes governamentais? Se a resposta for sim, qual é a porcentagem das vendas para clientes governamentais?
- Há países, clientes de governo ou clientes comerciais que apresentam risco mais alto para a empresa por causa da percepção de que um país, governo ou cliente é corrupto?

3. Interações com entidades e funcionários de governo

- Ganhar entendimento das várias entidades de governo com as quais a empresa interage.
- Levar em conta pagamentos inadequados reais ou potenciais para funcionários de governo e clientes comerciais (por exemplo, segurança, alfândega, pagamentos de facilitação).
- Discutir o tipo de presentes, refeições, entretenimento, viagens e qualquer outros reembolsos fornecidos para clientes governamentais, funcionários de governo ou para os membros da sua família, se houver.
- Entender os desafios enfrentados para garantir aprovações governamentais, licenças e permissões.
- Já foram pagos pagamentos de facilitação (ou “propina”)?

4. Uso de agentes externos

- a. Se agentes externos forem usados durante os negócios, discutir funções, responsabilidades, termos contratuais e mecanismos de pagamento.
- b. Discutir pagamentos corruptos reais ou possíveis feitos para funcionários de governo e clientes comerciais através de terceiros.

5. Funcionários

- a. Discutir o desenvolvimento de carreira do entrevistado para incluir posições mantidas com órgãos do governo ou organizações políticas, se houver.
- b. Considerar a suficiência do treinamento que é fornecido para os funcionários.
- c. Discutir a função e a interação do funcionário com outros funcionários para entender a segregação de funções e prevenir a facilitação de pagamentos inadequados.

6. Cadeia de suprimentos

- a. Discutir a estratégia geral da cadeia de suprimentos, inclusive fornecimento, logística, etc.
- b. Investigar se o entrevistado está ciente de qualquer programa ou mecanismo desenhado para examinar e rastrear os contratados e contratantes com alto risco de corrupção.
- c. Discutir política e prática em torno de avaliar a reputação e a integridade dos fornecedores.
- d. Discutir a suficiência de sistemas usados para rastrear e categorizar as transações do fornecedor.

7. Contribuições beneficentes e doações políticas

- a. Discutir as contribuições beneficentes e doações políticas, se houver.

8. Propriedades minoritárias e majoritárias, empreendimentos comuns (JV) e fusões e aquisições (M&A)

- a. Discutir procedimentos de diligência prévia executada ao assumir investimentos em empreendimentos comuns.

9. Outra

- a. Discutir se o entrevistado está ciente de qualquer pagamento inadequado e de alegações relativas a violações potenciais de leis anticorrupção.
- b. Levantar em conta qualquer instância em que o entrevistado possa ter sido solicitado a desempenhar funções consideradas antiéticas ou contra o código anticorrupção da empresa.
- c. Discutir política e prática em torno da inclusão de uma linguagem antissuborno em contratos com terceiros.
- d. No encerramento, o entrevistado deve ter a oportunidade de compartilhar qualquer coisa que não tenha sido anteriormente discutida e deve ser buscada permissão para acompanhamento

Observação: Tópicos sob medidas adicionais serão normalmente discutidos com base na função e área do participante da pesquisa/entrevistado, além da indústria e do perfil de risco da empresa.

Anexo 4. Alertas de corrupção

- Negócios em países com histórico de corrupção;
- Dependência excessiva de agentes externos;
- Prazos de pagamento incomuns para agentes;
- Pagamentos em dinheiro volumosos ou numerosos;
- Pagamentos antecipados ou “adiantamentos”;
- Solicitação de pagamento para quem não é agente ou fornecedor;
- Pagamentos para contas numeradas ou para “paraíso fiscal” ou outros bancos no exterior;
- Grandes contribuições beneficentes em países estrangeiros;
- Associação entre agente e governo estrangeiro;
- Presentes - opulência, segredo, registros incorretos; e/ou
- Pagamentos para países ou fornecedores com os quais a empresa não fazia negócios anteriormente.

Anexo 5. Metodologia RESIST: Cenários

| | |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Numa rodada de licitação, os termos de referência (inclusive especificações técnicas) são tendenciosos em favor de um fornecedor ou para excluir concorrentes potenciais |
| 2 | O intermediário oferece uma empresa para vencer uma licitação a partir do pagamento de taxa de perdedor durante a etapa de licitação ou pré-licitação |
| 3 | Solicitação de suborno por informação confidencial durante a etapa de licitação ou pré-licitação |
| 4 | Cenário de "comissão": Seu representante de vendas recebe uma oferta de remuneração escondida através do cliente ou de um intermediário |
| 5 | O país anfitrião pode impor ou impõe uma parceria com uma empresa local designada que pode apresentar altos riscos de corrupção |
| 6 | O cliente demanda uma "taxa de fechamento" de último minuto para fechar um negócio que agora está atrasado demais para fechar |
| 7 | Uma empresa que reclama sobre um processo de aquisição injusto é ameaçada com um processo criminal espúrio que vai levar a uma multa de grande valor |
| 8 | Uma agência governamental local exige uma taxa por aprovação técnica de equipamento |
| 9 | Funcionários recém-contratados não podem obter permissões de trabalho, a não ser que seja paga uma sobretaxa de emprego |
| 10 | Um policial local solicita pagamento para permitir que um trabalhador expatriado cruze uma fronteira interna no país |
| 11 | Um funcionário da empresa estatal de eletricidade exige dinheiro para fazer conexão com a rede |
| 12 | Equipamento essencial, aguardado há muito tempo, está parado na alfândega esperando liberação e só o pagamento de uma taxa "especial" pode garantir liberação imediata |
| 13 | Produtos perecíveis são mantidos na alfândega e só serão liberados se for feito um pagamento em dinheiro |
| 14 | Um inspetor fiscal pede uma "comissão" em troca de garantir a dispensa ou aceitação de acerto de uma disputa fiscal |
| 15 | Um líder sindical exige pagamento para um fundo de previdência de funcionários antes de permitir que seus membros descarreguem um navio |
| 16 | Durante uma visita à sua sede, um cliente pede à sua empresa para arranjar e pagar um check-up em um hospital de prestígio |
| 17 | Um funcionário de governo solicita amostras gratuitas de produtos para uso privado |
| 18 | Um representante de governo solicita patrocínio para uma atividade conectada a interesses privados de funcionários de governo de alto nível |
| 19 | Um intermediário de serviços financeiros exige incentivos sobre e acima de comissões regulamentadas e taxas para indicação de clientes para fornecedores de produtos financeiros |
| 20 | Um fornecedor oferece suborno para um gerente de contratos para deixar passar produtos ou serviços inferiores ou "fora das especificações" |
| 21 | O representante de um cliente exige pagamento de uma taxa que não tinha sido previamente acordada como condição para uma mudança de contrato |
| 22 | Mediante pagamento de uma taxa, um "empresário" se oferece para ajudar a restabelecer os pagamentos parcelados que foram interrompidos sem razão aparente |

(fonte: <http://www.iccwbo.org/products-and-services/fighting-commercial-crime/resist/>)

Anexo 6. Fontes de análise de risco de corrupção por país

| Fonte | Publicado por | Descrição | Link de internet |
|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Índice de Percepção de Corrupção | Transparência Internacional | Uma pesquisa anual classifica quase 200 países por níveis de corrupção política percebida, conforme determinado por avaliações de especialistas e pesquisas de opinião. | www.transparency.org |
| Índice de Pagadores de Suborno | Transparência Internacional | Avalia o lado de oferta da corrupção - a probabilidade de empresas dos países industrializados do mundo de oferecerem suborno em países estrangeiros | www.transparency.org |
| Barômetro da Corrupção Global | Transparência Internacional | Uma pesquisa que avalia as atitudes e a experiência do público em geral com corrupção em vários países. | www.transparency.org |
| Pesquisas do Sistema Nacional de Integridade (SNI) | Transparência Internacional | Apresentar os resultados das avaliações do SNI na forma de análises abrangentes de disposições e capacidades anticorrupção em um país, incluindo recomendações para áreas-chave de reforma anticorrupção. | www.transparency.org |
| Pesquisas de Relatórios Corporativos | Transparência Internacional | Pesquisas publicadas em 2009 e 2012 de relatório corporativo e transparência sobre anticorrupção; também o relatório "Promovendo transparência de receita: Relatório de 2011 sobre as empresas de gás e petróleo". | www.transparency.org |
| Indicadores de Governança | Banco Mundial | Indicadores de governança individual e relatórios agregados de 213 economias durante o período de 1996 a 2010 para seis dimensões de governança, incluindo controle de corrupção. | http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.asp |
| Perfil de País | Escritório das Nações Unidas sobre Drogas e Crime (UNODC) | Oferece relatórios de análise, informação sobre leis e autoridades dos países | http://www.unodc.org/unodc/en/treaties/CAC/country-profile/index.html |
| TRACK | Escritório das Nações Unidas sobre Drogas e Crime (UNODC) | Plataforma central de "Ferramentas e recursos de conhecimento anticorrupção". | www.track.unodc.org |

Anexo 7. Exemplo de matriz de pontuação de probabilidade

| Matriz de pontuação de três pontos para esquemas de corrupção identificados | Pontuação |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| Pouca probabilidade de atividade de corrupção | 1 |
| Alguma probabilidade de atividade de corrupção | 2 |
| Alta probabilidade de atividade de corrupção | 3 |
| Matriz de pontuação de cinco pontos para esquemas de corrupção identificados | Pontuação |
| Mínima probabilidade de atividade de corrupção | 1 |
| Pouca probabilidade de atividade de corrupção | 2 |
| Alguma probabilidade de atividade de corrupção | 3 |
| Probabilidade considerável de atividade de corrupção | 4 |
| Probabilidade muito alta de atividade de corrupção | 5 |

Anexo 8. Exemplo de matriz de pontuação de impacto potencial

| Exemplo de matriz de pontuação de impacto potencial de três pontos para esquemas de corrupção identificados | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| Categorização narrativa de impacto potencial de esquema de corrupção | Pontuação |
| Impacto insignificante | 1 |
| Impacto moderado | 2 |
| Alto impacto | 3 |
| Exemplo de matriz de pontuação de impacto potencial de cinco pontos para esquemas de corrupção identificados | Pontuação |
| Impacto insignificante | 1 |
| Pequeno impacto | 2 |
| Impacto moderado | 3 |
| Impacto importante | 4 |
| Impacto catastrófico | 5 |

Anexo 9. Exemplo de matriz de pontuação de probabilidade multifatorial

| Probabilidade | | Quantitativo | Situação de casos reais do esquema | Complexidade |
|-------------------------------------------------------------|----------|-------------------|------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| Muito pouca probabilidade de atividade de corrupção | 1 | < 10% de chance | A causa raiz do incidente foi remediada (reduzindo a chance de recorrência). | Difícil de ser perpetrado mesmo sem controles instalados. |
| Pouca probabilidade de atividade de corrupção | 2 | 10%–25% de chance | A causa raiz do incidente está no processo de remediação. | Difícil de ser perpetrado mesmo sem controles instalados. |
| Alguma probabilidade de atividade de corrupção | 3 | 26%–50% de chance | O incidente foi contido. | Moderadamente complexo para serem perpetrados sem controles instalados. |
| Probabilidade considerável de atividade de corrupção | 4 | 51%–75% de chance | O incidente está no processo de ser contido. | Fácil de ser perpetrado sem controles instalados. |
| Probabilidade muito alta de atividade de corrupção | 5 | > 75% de chance | O incidente foi informado e está atualmente sob investigação. | Muito fácil de ser perpetrado sem controles instalados. |

Anexo 10. Exemplo de matriz de pontuação de impacto potencial multifatorial

| Impacto potencial | | Reputação | Financeiro | Jurídico/conformidade | Acionistas - Clientes | Acionistas - Funcionários |
|-------------------------------|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Impacto insignificante | 1 | Atenção mínima da mídia local rapidamente contida, recuperabilidade de curto prazo. | O impacto financeiro é <5% do item orçamentário selecionado (ou seja, receita ou rendimento). | Notificação de violação/alertas que exigem ação administrativa e penalidades mínimas. | Reclamações mínimas do cliente e custos de recuperação. | Impacto insignificante sobre a capacidade do Departamento _____ para recrutar e reter funcionários. |
| Impacto pequeno | 2 | Impacto do mercado local sobre a marca e a reputação do Departamento. | O impacto financeiro é de 5% a 10% do item orçamentário selecionado (ou seja, receita ou rendimento) | A rotina que governa os litígios do órgão sujeito a multas e penalidades moderadas, pode estar sujeita a processos e/ou audiências regulatórias. | Declínio mínimo das relações com o cliente e alguns custos de recuperação. | Algum impacto sobre a capacidade do Departamento _____ de recrutar e reter funcionários. |
| Impacto moderado | 3 | Cobertura de imprensa local mantida com crescentes implicações para o cliente. | O impacto financeiro fica entre 10% e 20% do item de orçamento selecionado (por exemplo, receita ou rendimento). | Litígio rotineiro sujeito a penalidades e multas substanciais, sujeito a processos e/ou audiências regulatórias. | Perda ou declínio das relações com o cliente e custos de recuperação moderados. | Impacto significativo sobre a capacidade do Departamento _____ de recrutar e reter funcionários de alto desempenho. |
| Impacto importante | 4 | Cobertura da imprensa regional ou nacional mantida com danos de longo prazo para a imagem pública. | O impacto financeiro fica entre 20% e 30% do item de orçamento selecionado (por exemplo, receita ou rendimentos). | Potencialmente, um exame minucioso de órgão governamental significativo, investigações sujeitas a penalidades e multas substanciais, que podem incluir acusações criminais sujeitas a processos regulatórios e/ou audiências. | Relacionamentos tensos com o cliente e custos de recuperação significativos e ameaça ao crescimento futuro. | Impacto importante sobre a capacidade do Departamento _____ de recrutar funcionário de alto desempenho. |
| Catastrófico Impacto | 5 | Cobertura da mídia global | O impacto financeiro é >30% do item selecionado do orçamento (por exemplo, receita ou rendimento) | Exame minucioso importante, investigações sujeitas a multas e penalidades substanciais, que incluem acusações criminais e/ou ordens de cessação e desistência, possível ação regulatória | Perda de importantes relações com o cliente e grave ameaça ao crescimento futuro. | Impacto sustentado sobre a capacidade do Departamento _____ de recrutar e reter funcionários de alto desempenho. |

Anexo 11. Exemplo de métodos de classificação de probabilidade e impacto potencial por média ponderada

Determine a classificação de probabilidade de cada risco ou esquema em uma escala de 1 a 5 para cada medida quantitativa, o estado de casos reais e a complexidade do referido risco ou esquema, depois calcule uma classificação geral de probabilidade assumindo a média ponderada das três pontuações, como segue:

- 25% da pontuação quantitativa;
- 50% do estado de casos reais da pontuação do esquema;
- 25% da pontuação de complexidade;

Determine a classificação de impacto potencial de cada risco ou classifique em uma escala de 1 a 5 para cada impacto sobre reputação, finanças, jurídico/conformidade, cliente e funcionário para cada risco ou esquema e depois calcule uma classificação de impacto potencial geral assumindo uma média ponderada das cinco pontuações, como segue:

- 30% da pontuação do impacto sobre a reputação;
- 30% da pontuação do impacto financeiro;
- 20% da pontuação do impacto legal/de conformidade;
- 10% da pontuação do impacto sobre os clientes; e
- 10% da pontuação do impacto sobre os funcionários.

Anexo 12. Exemplo de escala qualitativa para determinar risco inerente

| Probabilidade | Impacto Potencial | Risco Inerente |
|---------------|-------------------|----------------|
| Alta | Baixo | Médio |
| Alta | Médio | Alto ou médio |
| Alta | Alto | Alto |
| Média | Baixo | Médio ou baixo |
| Média | Médio | Médio |
| Média | Alto | Alto ou médio |
| Baixa | Baixo | Baixo |
| Baixa | Médio | Médio ou baixo |
| Baixa | Alto | Médio |

Anexo 13. Exemplo de abordagem quantitativa para avaliar risco inerente

| Nível de risco inerente | Soma das pontuações de impacto potencial e probabilidade |
|-------------------------|----------------------------------------------------------|
| Baixo | 5 ou menos |
| Médio | 6–7 |
| Alto | 8–9 |

Embora o acima referido seja uma opção simples e geralmente usada para determinar a classificação de risco inerente de cada esquema/risco de corrupção, certas empresas, especialmente aquelas que são maiores e capazes de alocar recursos apropriados para esse exercício, podem querer incluir fatores adicionais, como cálculos de média ponderada, para aumentar a correção da pontuação. No exemplo acima, é dado peso igual para impacto potencial e probabilidade. Uma opção alternativa seria fornecer mais peso para o impacto potencial do que para probabilidade para calcular risco inerente, acreditando-se que o impacto potencial sobre a empresa é um impulsionador maior da necessidade de gerenciamento para mitigação dos riscos de corrupção. Por exemplo, na escala quantitativa acima, ao invés de adicionar a pontuação bruta de probabilidade e impacto potencial, 60% da pontuação de impacto potencial pode ser adicionada aos 40% da pontuação de probabilidade para chegar a uma pontuação de risco inerente ponderada. Os pesos relativos dos dois fatores podem ser ajustados até que o resultado reflita apropriadamente o julgamento geral da administração.

Anexo 14. Exemplos de controles anticorrupção

1. Controles gerais normais anticorrupção em nível de entidade:18

- Um programa formal de conformidade anticorrupção;
- Um comitê de compliance ou anticorrupção obrigatório para analisar ou receber atualizações de todas as transações de alto risco;
- Padrões escritos (ou seja, o código de conduta e anticorrupção e outras políticas correlatas);
- Comunicação e treinamento anticorrupção para funcionários;
- Tom da alta administração e da administração intermediária;
- Verificações de histórico do funcionário;
- Sistema de delação;
- Rastreamento e aprovação de solicitação de presente, entretenimento e hospitalidade;
- Processo de divulgação/certificação de conflito de interesses;
- Disposição contratual sobre conformidade de terceiros;
- Um processo de seleção/licitação competitivo incluindo divulgação de RFP para fornecedores potenciais e análise de proposta;
- Sistema de classificação de nível de risco de terceiros;
- Diligência prévia de terceiros (em linha com o nível de risco designado);
- Múltiplos níveis de aprovação contratual de fornecedor ou aprovação interna (ou seja, solicitar aprovação do setor de aquisição, das funções jurídica e de conformidade, bem como da administração local);
- Controles contábeis da análise da fatura do fornecedor, aprovação e pagamento;
- Um processo de análise de relatório de despesas e viagens, aprovação e reembolso;
- Uma cultura de ética do funcionário e avaliação de conhecimento;
- Entrevistas de desligamento;
- Auditorias anticorrupção obrigatórias regulares; e
- Rotatividade obrigatória de pessoal de nível de gestão em locais de alto risco.

18. Empresas de pequeno e médio porte normalmente não teriam alguns desses itens por causa de restrições de recursos, não aplicabilidade e um perfil de risco diferente.

2. Controles específicos do esquema:¹⁹

(Incluindo alguns podem ser uma versão específica do sistema de um controle de nível de entidade)

Um esquema envolvendo o uso de consultores/reparadores como canal de suborno pode incluir os seguintes processos e controles de mitigação:

- Um processo para documentar uma necessidade de negócios para contratar um consultor;
- Triagem/diligência prévia do consultor com aspectos específicos como verificação de histórico, triagem de acordo com listas de pessoas politicamente expostas (“PEP”), verificação de referências e credenciais, compromissos anteriores, reputação e exemplo de análise de produto de trabalho (dependendo do nível de risco);
- Certificação de conformidade do consultor (inicial e a intervalos periódicos, por exemplo, anualmente), com certificação e confirmação de política anticorrupção, código de conduta do fornecedor, etc.;
- Atividades de comunicação e treinamento anticorrupção voltadas para o pessoal de aquisição envolvido além de gestão contínua/contratada do consultor e para o(a) próprio(a) consultor(a);
- Avaliações de desempenho do consultor, análise do produto do trabalho real; e
- Análises de faturas/taxas do consultor (a fatura tem um nível de detalhamento adequado; a taxa é razoável; como se compara a outros fornecedores semelhantes, é proporcional ao produto do trabalho; há correlação entre a fatura do consultor e uma ação governamental específica que beneficiou a empresa, etc.).

Um esquema envolvendo os representantes de vendas da empresa que fornecem presentes, hospitalidade e entretenimento potencialmente inadequados para clientes e clientes potenciais pode incluir²⁰:

- Comunicação e treinamento periódico sobre entretenimento e presentes, voltados para o pessoal de vendas e seus gerentes;
- Comunicação com clientes sobre a política de presentes, hospitalidade e entretenimento de empresa;
- Tom da administração intermediária: comunicação dos supervisores ou da liderança de mercado com o pessoal de vendas;
- Certificação ou reconhecimento periódico (por exemplo, anual) da política anticorrupção entre o pessoal de vendas e os supervisores;
- Uso obrigatório dos cartões de crédito da empresa para refeições com terceiros ou outro entretenimento do pessoal de vendas;
- Rotatividade do representante de vendas;
- Entrevistas/pesquisas com clientes; e
- Disponibilidade de linha direta para o pessoal do cliente.

3. Controles anticorrupção preventivos:²¹

- Ter um programa anticorrupção formal com estrutura definida, propriedade, linhas de relato, atividades planejadas e medição periódica de eficácia;
- Padrões escritos (código, políticas anticorrupção);
- Comunicação e treinamento anticorrupção, incluindo uma biblioteca de recursos;
- Tom da alta administração e da administração intermediária: gestão de nível médio e sênior visível, definindo as expectativas;
- Um sistema de classificação de risco para atividades de terceiros, localizações corporativas e comerciais (ou seja, um sistema em níveis em que as partes de risco mais alto estão sujeitas a uma diligência prévia e supervisão mais robusta do que as partes de menor risco);
- Diligência prévia e o devido cuidado, inclusive verificações de histórico do pessoal, diligência prévia inicial de terceiros, certificação e reconhecimento de política;
- Aprovação antecipada de presentes, hospitalidade e entretenimento;
- Segregação de obrigações;
- Cláusulas contratuais sobre conformidade com as leis em geral e antissuborno especificamente; e

19. Empresas de pequeno e médio porte normalmente não teriam alguns desses itens por causa de restrições de recursos, não aplicabilidade e um perfil de risco diferente.

20. Empresas de pequeno e médio porte normalmente não teriam alguns desses itens por causa de restrições de recursos, não aplicabilidade e um perfil de risco diferente.

- Incentivos para conduta apropriada, ética, recompensas e (até certo ponto) avaliações de desempenho com disposições específicas de ética e conformidade.

Para muitos esquemas, controles preventivos podem ser aumentados por controles de detecção, com o objetivo de detecção inicial de má conduta (tanto intencional como não intencional).

4. Controles de detecção anticorrupção:²²

- Acompanhamento de presente, hospitalidade e entretenimento (depois do fato);
- Auditoria de relatório de despesas;
- Monitoramento periódico de terceiros (por exemplo, avaliação de desempenho, re-certificação);
- Sistema de delação, processo de investigação e gestão de casos;
- Entrevistas de desligamento;
- Auditoria corporativa, auditoria de transações, auditoria de terceiros;
- Avaliação de cultura de ética e conformidade do funcionário, principalmente se incluir perguntas sobre pressão para comprometer má conduta, violações reais da política, etc.; e
- Entrevista ou pesquisa de cliente, fornecedor ou terceiros.

Anexo 15. Exemplo de matriz de pontuação para classificação de controle

| Exemplo de matriz de pontuação em escala de 3 pontos para classificação de controle | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------------|
| Categorização qualitativa | Categorização numérica | Controle de classificação de risco |
| Bom/Eficiente | 3 | Baixo |
| Médio/Parcialmente eficiente | 2 | Médio |
| Fraco/Ineficiente | 1 | Alto |

| Exemplo de matriz de pontuação em escala de 5 pontos para classificação de controle | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------------|
| Categorização qualitativa | Categorização numérica | Controle de classificação de risco |
| Excelente/Muito eficiente | 5 | Muito baixo |
| Bom/Eficiente | 4 | Baixo |
| Médio/Neutro/Parcialmente eficiente | 3 | Médio |
| Fraco/Razoavelmente eficiente | 2 | Alto |
| Muito fraco/Ineficiente | 1 | Muito alto |

21. Empresas de pequeno e médio porte normalmente não teriam alguns desses itens por causa de restrições de recursos, não aplicabilidade e um perfil de risco diferente.

22. Empresas de pequeno e médio porte normalmente não teriam alguns desses itens por causa de restrições de recursos, não aplicabilidade e um perfil de risco diferente.

Anexo 16. Exemplo de critérios detalhados de classificações para classificação de controle

| A. Matriz de pontuação de treinamento anticorrupção | | | | |
|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| # | Critérios de classificação de controle | Pontuação (simulada/ amostra de pontuação inserida) | Peso (Muito importante: 3, Importante: 2, menos importante: 1) | Guia de critérios de pontuação |
| 1 | O treinamento anticorrupção visa públicos relevantes? | 3 | 3 | Todos- 3, Alguns- 2, Poucos- 1 |
| 2 | É fornecido em línguas pertinentes? | 2 | 3 | Todas- 3, Algumas- 2, Poucas ou Não- 1 |
| 3 | O treinamento anticorrupção é obrigatório? | 1 | 2 | Sim, para todos- 3, Alguns funcionários- 2 Não- 1 |
| 4 | O treinamento está incluído na orientação de novos funcionários ou conduzido geralmente dentro de 3 a 6 meses a contar do início do emprego? | 2 | 1 | Sim, em 3 meses- 3, entre 3 e 6 meses-2, depois de 6 meses- 1 |
| 5 | O treinamento é suficientemente conduzido periodicamente? | 2 | 2 | Anual:- 3, A cada 2 anos- 2, A cada 2+ anos ou Não- 1 |
| 6 | Qual é a qualidade do conteúdo de treinamento? | 2 | 3 | Boa- 3, Satisfatória- 2, Fraca- 1 Observação: as considerações sobre qualidade podem incluir: a presença de tópicos relevantes essenciais, tom da alta administração, interatividade, facilidade de navegação, apresentação visual, nível linguísticos, clareza de conteúdo, etc.. Esses critérios podem ser pontuados formalmente e separadamente para atingir a pontuação de qualidade de conteúdo ou usados como guia de qualidade para o avaliador, para ajudá-lo a atribuir uma pontuação precisa a esses critérios de qualidade de conteúdo. |
| 7 | O treinamento inclui um formulário de certificação da política ou confirmação escrita? | 3 | 1 | Sim-3, Não- 1 |
| 8 | O treinamento inclui teste? | 3 | 2 | Sim-3, Não- 1 |
| 9 | Os resultados do teste são acompanhados e mantidos? | 3 | 1 | Sim-3, Não- 1 |
| 10 | A conclusão do treinamento é acompanhada e esses registros são mantidos? | 3 | 2 | Sim-3, Não- 1 |
| 11 | Qual é a taxa de conclusão do treinamento do público alvo? | 3 | 3 | Acima de 66%- 3, 33%-66%- 2, menos de 33%- 1 |

| A. Matriz de pontuação de treinamento anticorrupção | | | | |
|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| # | Critérios de classificação de controle | Pontuação (simulada/ amostra de pontuação inserida) | Peso (Muito importante: 3, Importante: 2, menos importante: 1) | Guia de critérios de pontuação |
| 12 | Há consequências disciplinares por não conclusão do treinamento? | 1 | 1 | Sim-3, Não- 1 |
| 13 | A conclusão do treinamento é parte da avaliação de desempenho anual do funcionário? | 1 | 1 | Sim-3, Alguns (por exemplo, apenas gerentes)- 2, Não- 1 |
| 14 | Qual é a qualidade do plano de treinamento escrito? | 2 | 2 | Boa- 3, Média- 2, Fraca- 1 Obs.: Considerações sobre a qualidade podem incluir prazos anuais e estratégicos plurianuais, metas e objetivos declarados, públicos meta definidos, currículo detalhado, taxas de conclusão meta declaradas, frequência planejada, modalidade de entrega, escalas de instalação, indicadores-chaves de desempenho (KPIs), se o plano foi desenvolvido em consulta com outras funções, etc. |
| 15 | A eficiência do desempenho do programa de treinamento é avaliada periodicamente? | 1 | 2 | Sim, no mínimo anualmente- 3, a cada 2-3 anos- 2, a cada 3+ anos ou Não- 1 |
| 16 | Os resultados da avaliação do programa de treinamento são usados para modificar o escopo do programa de treinamento? | 1 | 1 | Sim- 3, Não- 1 |
| 17 | Qual é a qualidade do relatório de desempenho do programa de treinamento? | 2 | 1 | Boa- 3, Média- 2, Fraca- 1 Considerações sobre qualidade podem incluir ver se os relatórios são completados/ detalhados adequadamente, informam KPIs, são regularmente fornecidos para a autoridade apropriada na empresa. |
| 18 | Qual é a qualidade das iniciativas de comunicação que acompanham o treinamento formal? (por exemplo, material impresso, e-mails, vídeos, podcasts, blogs, recursos de intranet, etc.) | 2 | 3 | Boa- 3, Média- 2, Fraca- 1 (Observe que as considerações podem incluir cobertura de tópicos, disponibilidade linguística, frequência, tom da alta administração, administração intermediária, clareza de conteúdo e faixa dos veículos de entrega usados) |
| 19 | O programa de treinamento em geral é adequado para criar boa conscientização da matéria em questão entre os funcionários relevantes? | 2 | | Sim- 3, Mais ou menos- 2, Não- 1 (Observação: essa é uma pergunta de verificações e balanços A pontuação deve ser consistente com as pontuações médias acima. As considerações podem incluir feedback do gerente/funcionário, e/ ou avaliação de outra parte) |
| PONTUAÇÃO PONDERADA TOTAL (escala de 1 a 3) | | | | 2.15 |

| B. Matriz de pontuação do processo de rastreamento de presentes, hospitalidade e entretenimento | | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| # | Crítérios de classificação de controle | Pontuação (simulada/ amostra de pontuação inserida) | Peso (Muito importante: 3, Importante: 2, menos importante: 1) | Guia de critérios de pontuação |
| 1 | A empresa rastreia presentes recebidos por seus funcionários? | 3 | 3 | Todos, independente do valor- 3, Alguns (por exemplo, acima do valor limite)- 2, Não- 1 |
| 2 | A empresa rastreia entretenimento/hospitalidade fornecida para os seus funcionários? | 1 | 2 | Todos, independente do valor- 3, Alguns (por exemplo, acima do valor limite)- 2, Não- 1 |
| 3 | A empresa rastreia presentes fornecidos por seus funcionários para terceiros? | 1 | 3 | Todos, independente do valor ou beneficiário- 3, Alguns (por exemplo, acima do valor limite ou fornecido para certo tipo de beneficiário, por exemplo, funcionários de governo)- 2, Não- 1 |
| 4 | A empresa rastreia entretenimento/hospitalidade fornecida por seus funcionários para terceiros? | 2 | 2 | Todos, independente do valor ou beneficiário- 3, Alguns (por exemplo, acima do valor limite ou fornecido para certo tipo de beneficiário, por exemplo, funcionários de governo)- 2, Não- 1 |
| 5 | Presentes, hospitalidade e entretenimento exigem aprovação antecipada? | 2 | 2 | Todos, independente do valor ou beneficiário- 3, Alguns (por exemplo, acima do valor limite ou fornecido para certo tipo de beneficiário, por exemplo, funcionários de governo)- 2, Não- 1 |
| 6 | Se a resposta for SIM para a p5, essa solicitação de aprovação exige análise e aprovação por conformidade ou função legal? (Ou seja, quem analisa e aprova as solicitações do funcionário para presentes, hospitalidade e entretenimento?) | 2.5 | 2 | Sim, para todas as solicitações; 1-2 assinaturas de aprovação incluindo compliance ou jurídico exigidos- 3 Sim, para solicitações acima de um certo limite ou para tipos específicos de beneficiário; 1-2 assinaturas de aprovação necessárias, incluindo uma de compliance; outras solicitações precisam de uma assinatura de aprovação (ou seja, de um supervisor)-2.5 Sim, para solicitações acima de um certo limite ou para tipos específicos de beneficiário; no mínimo duas assinaturas de aprovação necessárias, incluindo uma de compliance; para outras solicitações, nenhuma aprovação necessária- 2 1.5 Apenas acima de um certo limite ou para certos tipo de beneficiário, com uma assinatura de aprovação (por exemplo, supervisor de algum beneficiário)- 1.5 Não-1 |
| 7 | Na ausência de aprovação formal antecipada para presentes, hospitalidade e entretenimento fornecidos para terceiros, o processo de rastreamento exige divulgação "retroativa"? | 3 | 2 | Todos, independente de valor -3, Alguns (por exemplo, acima de um valor limite)- 2, Não- 1 |

| B. Matriz de pontuação do processo de rastreamento de presentes, hospitalidade e entretenimento | | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| # | Critérios de classificação de controle | Pontuação (simulada/ amostra de pontuação inserida) | Peso (Muito importante: 3, Importante: 2, menos importante: 1) | Guia de critérios de pontuação |
| 8 | Na ausência de aprovação formal antecipada (ou quando a aprovação não foi solicitada), o processo de rastreamento exige divulgação "retroativa" para presentes e entretenimento recebidos de terceiros pelos funcionários? | 3 | 2 | Todos, independente do valor- 3, Alguns (por exemplo, acima do valor limite)- 2, Não- 1 |
| 9 | O processo ou ferramenta exige ou permite a verificação de terceiros de acordo com a base de dados de "parte politicamente exposta" (PEP)? | 3 | 1 | Sim, exigido para todos os presentes, hospitalidade e entretenimento acima de certos limites (ou outros critérios), discricionários para outros-2.5 Sim, discricionário apesar do critério- 2 Não- 1. |
| 10 | Para todos os presentes e entretenimentos fornecidos para terceiros, o processo exige ser pago com os fundos da empresa (por exemplo, cartão de crédito da empresa, ou seja, nenhuma despesa pessoal é permitida para negócios relativos a presentes, hospitalidade e entretenimento para clientes, fornecedores, parceiros de negócios, provedores de serviços e outras partes correlatas). | 2 | 1 | Sim- 3 Alguns, mas nem todos, ou algumas vezes mas não sempre- 2, Não- 1 |
| 11 | O processo de rastreamento é automatizado e fácil de usar. | 3 | 1 | Sim- 3, Mais ou menos - 2, No- 1 |
| 12 | O processo de rastreamento e os requisitos correlatos foram claramente comunicados a todos os funcionários relevantes. | 3 | 2 | Sim- 3, Mais ou menos - 2, No- 1 |
| 13 | O processo de rastreamento permite rastreamento cumulativo por beneficiário e provedor de presente e entretenimento, além de sua empresa. | 3 | 2 | Sim- 3, Mais ou menos (por exemplo, presente oferecido mas não recebido, apenas presentes e não entretenimento, algumas unidades de negócios, mas não outras, etc.)- 2, Não- 1 |
| 14 | O processo de rastreamento cobre toda a empresa? | | 2 | Sim- 3, A maior parte da empresa - 2, Uma parte menor da empresa- 1 |

B. Matriz de pontuação do processo de rastreamento de presentes, hospitalidade e entretenimento

| # | Critérios de classificação de controle | Pontuação (simulada/ amostra de pontuação inserida) | Peso (Muito importante: 3, Importante: 2, menos importante: 1) | Guia de critérios de pontuação |
|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 15 | Há consequências disciplinares por não seguir o processo estabelecido? | 1 | 2 | Sim-3, Talvez- 2, Não- 1 |
| 16 | O processo de rastreamento e as ferramentas associadas são avaliados periodicamente por eficiência? | 1 | 2 | Sim, periodicamente e com escopo/ profundidade adequado- 3 Sim- com pouca frequência e/ou escopo limitado- 2 Não- 1 |
| PONTUAÇÃO PONDERADA TOTAL (escala de 1 a 3) | | | | 2.35 |

C. Matriz de pontuação da política anticorrupção

| # | Critérios de classificação de controle | Pontuação (simulada/ amostra de pontuação inserida) | Peso (Muito importante: 3, Importante: 2, menos importante: 1) | Guia de critérios de pontuação |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | A empresa tem uma política anticorrupção? | 3 | 3 | Sim, uma política única global ou uma combinação de políticas local e global- 3, Sim, políticas locais apenas onde necessário - 2, Sim, políticas locais apenas em alguns, mas não em todos os locais expostos- 1.5, Não (se não, responda "não" para todas as perguntas abaixo)- 1 |
| 2 | Qual é o formato da política? | 3 | 2 | Incluída no código de conduta mais um documento autónomo (mais detalhado- 3, Apenas incluída no código de conduta- 1 |
| 3 | O conteúdo da política é adequada e suficientemente abrangente (ou seja, a política aborda todas as questões/tópicos pertinentes com detalhe suficiente)? | 2 | 3 | Sim- 3, Mais ou menos - 2, Não- 1 Observação: se a política só está disponível como um capítulo do código de conduta, veja se o conteúdo é suficientemente abrangente para comunicar as expectativas de comportamento. |
| 4 | A linguagem da política é clara, legível e consistente> É fácil de entender para o funcionário médio? | 2 | 2 | Sim- 3, Mais ou menos - 2, Não- 1 |
| 5 | A política é bem organizada e estruturada? | 2 | 2 | Sim- 3, Mais ou menos - 2, Não- 1 |

| C. Matriz de pontuação da política anticorrupção | | | | |
|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| # | Critérios de classificação de controle | Pontuação (simulada/ amostra de pontuação inserida) | Peso (Muito importante: 3, Importante: 2, menos importante: 1) | Guia de critérios de pontuação |
| 6 | Qual é a posição da política sobre pagamentos de facilitação? | 2 | 3 | Não permitido, exceto nas situações de perigo de vida- 3, Geralmente não permitido, exceto quando houver permissão prévia, por escrito- 2.5, Geralmente permitido, em circunstâncias definidas, sem necessidade de permissão prévia, por escrito- 1.5 Permitido- 1 Indefinido - 1 Varia dependendo do local- 1.5 |
| 7 | Se houver versões da política local diferentes, elas são consistentes com a política corporativa, e/ ou entre si em termos de padrões, conteúdo e apresentação? | 2.5 | 1 | Geralmente, sim- 3, Mais ou menos, mas algumas são mais restritivas que o padrão geral da empresa- 2.5, Mais ou menos, mas algumas são mais lenientes do que o padrão geral da empresa- 1.5, Não- 1 N/A já que temos uma única política global- 3 |
| 8 | A política está disponível nas línguas onde a empresa opera? | 3 | 3 | Sim, em todos ou na maioria dos países onde a empresa opera, inclusive nos principais locais de risco- 3, Em alguns, mas não em todos os principais locais de risco- 2, Não- 1 |
| 9 | A política é facilmente acessível na intranet da empresa por segmentos de funcionários relevantes? | 3 | 2 | Sim- 3, Mais ou menos- 2 Não- 1 |
| 10 | A política tem sido bem comunicada para grupos de funcionários relevantes? | 3 | 3 | Sim- 3, Mais ou menos- 2 Não- 1 |
| 11 | Há um processo de confirmação da política que envolve funcionários relevante periodicamente (por exemplo, anualmente, ou a cada 2 ou 3 anos)? | 3 | 2 | Sim, todos os funcionários relevantes- 3, Alguns, mas não todos os funcionários relevantes- 2, Não- 1 |
| 12 | A política é analisada e atualizada periodicamente (por exemplo, a cada 2 ou 3 anos)? | 2 | 1 | Sim- 3 Algumas, mas não todas, ou algumas vezes, mas não sempre - 2 Não-1 |
| PONTUAÇÃO PONDERADA TOTAL (escala de 1 a 3) | | | | 2.25 |

Observação: As respostas para as perguntas acima devem ser feitas usando a escala de classificação escolhida (por exemplo, 1 a 3 em uma escala de 3 pontos, no exemplo acima) com as respostas sim e não assumindo os valores extremos. Em muitos casos, no entanto, haverá mais diferenças sutis do que uma simples abordagem binária. Uma média simples ou ponderada dos pontos do critério compõem a pontuação do controle. Além disso, as empresas podem usar um pool menor de perguntas para fazer essas classificações e não têm de usar todas as perguntas acima.

Uma opção alternativa é simplificar os critérios de classificação. Por exemplo, a matriz de pontuação pode, teoricamente, ser escalonada para baixo até um critério único, ou seja, nós fornecemos treinamento anticorrupção para os nossos funcionários? Sim- 3, Não- 1. No entanto, os programas de treinamento anticorrupção variam muito em qualidade, indo de mal existentes a muito robustos. Responder “sim” e dar o máximo de três pontos com base no fato de haver um treinamento anticorrupção apesar de ser mal desenhado, mal implementado ou ineficientemente operacional, pode dar uma falsa impressão que ilude a administração, o conselho diretor e o comitê auditor ou outras pessoas que exerçam governança. Pode também criar exposições regulatórias e legais. Por essas razões, uma avaliação mais refinada que leva em conta a qualidade do design, implementação e operação é altamente recomendada.

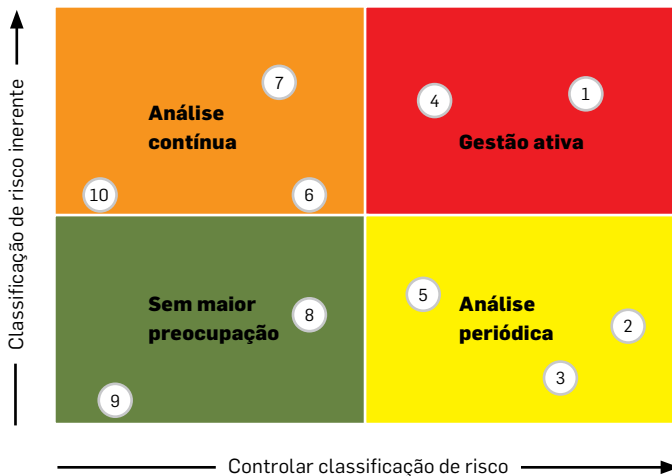
Anexo 17. Exemplo de escala qualitativa para determinar risco residual.

| Se o risco inerente for | e a classificação de risco de controle for | Então risco residual é normalmente |
|--------------------------------|---------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| Alto | Alto | Alto |
| Alto | Médio | Ou Alto ou Médio |
| Alto | Baixo | Ou Alto ou Baixo |
| Médio | Baixo | Baixo |
| Médio | Médio | Ou Alto ou Baixo |
| Médio | Alto | Médio |
| Baixo | Alto, Médio ou Baixo | Baixo |

Anexo 18. Exemplo de abordagem para definir o plano de resposta ao risco de corrupção

Nessa abordagem, quatro quadrantes são identificados com base na interação entre risco de controle e risco inerente. Cada quadrante tem uma resposta predominante ou padrão. Os controles que são considerados eficientes ou parcialmente eficientes para mitigação de itens de risco pouco inerentes são classificados como “Sem maior preocupação”. Isso indica que não há necessidade de criar controles ou programas de investimento adicionais e que essas áreas de risco não estão incluídas em nenhum plano de monitoramento ou auditoria (pode haver oportunidade de relocação de controles e recursos dedicados a essa ou a outras áreas). Controles que são considerados eficientes para mitigar itens de risco altamente inerentes são classificados como “Análise contínua”, indicando que apesar de os controles de mitigação serem eficientes, a eficiência dos controles é muito importante, considerando que estão mitigando áreas de alto risco inerente. Esses controles devem ser parte de um contínuo programa de monitoramento (por exemplo, trimestralmente). Controles que são parcialmente eficientes ou ineficientes para a mitigação de itens de baixo ou médio risco inerente são classificados como “Análise periódica”, indicando que os controles podem não mitigar os riscos eficientemente, e já que o nível de risco não é alto, esses controles podem fazer parte de um programa de monitoramento (ou seja, a cada dois anos) mais longos. Alternativamente, os controles podem ser aprimorados. Controles que são ineficientes ou parcialmente eficientes para mitigar itens de risco inerente são designados como “Gestão ativa”, indicando que a remediação ativa de programas e controles existentes é recomendada.

Anexo 18



- Análise contínua:** o controle é adequado, manter o monitoramento de controles para confirmar isso, por exemplo, no mínimo trimestralmente.
- Administração ativa:** riscos onde as opções de tratamento atual exigem preparação, análise ativa e gestão contínua.
- Sem maior preocupação** riscos onde sistemas e processos que administram o risco são adequados. Pense em controles excessivos ou redundantes.
- Análise periódica:** o controle não é forte, mas a consequência dos riscos não é alta. As opções são: melhorar o controle ou monitorar a consequência do risco para garantir que ela não aumente com o tempo.

Anexo 19. Exemplo de relatório resumido da avaliação de risco de corrupção

Resumo da avaliação de risco anticorrupção

- Workshops categorizados de identificação de controle através de normas específicas no país em questão.
- Foram realizados 44 workshops de identificação de controle com pessoas de várias unidades de negócios e departamentos de compliance em todo o mundo.
- Cinco principais categorias de risco:
 - Subornos para funcionários de alfândega;
 - Contribuições beneficentes e políticas;
 - Uso de agentes e contratados externos;
 - Despesas de viagens e entretenimento;
 - Comissão e bônus pagos à equipe de vendas;

Observações:

- Das categorias de risco onde foram identificados riscos inerentes, uma faixa entre 73% e 88% foi considerada de alto risco;
- 15%–18% dos controles identificados foram considerados fortes, 43%–60% adequados, 21%–42% fracos;
- Desses controles onde foram identificados riscos residuais, 4% foram altos, 45% médios, 51% baixos;
- Observação geral de controle: verificações de histórico inadequado de pessoal essencial de agentes e contratados;
- Riscos identificados para os quais não há controle ou há controles fracos em alguns mercados:
 - Clientes/fornecedores não são examinados periodicamente para identificar pessoas politicamente expostas.
 - Solicitações de informação de agência regulatória relevante não são respeitadas de acordo com as cronologias exigidas.
 - Presentes para funcionários de governos estrangeiros não são aprovadas por delegação de autoridade.
 - Adiantamentos de viagens fornecidos para funcionários não são acertados oportunamente.
 - São divulgadas para partes não autorizadas informações de que a entidade suspeita de uma pessoa, entidade ou transação ou informou um assunto suspeito para uma agência regulatória.
 - Sistemas e controles de compliance não são atuais e são inadequados para manter conformidade e adaptar-se a mudanças de normas específicas.

| Categorias de risco | Risco inerente | Classificação de controle | Risco residual |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------------------|----------------|
| Identificação do cliente | Alto | Parcialmente eficiente | Médio |
| VACS (Vendors, Agents, Consultants, Suppliers) - vendedores, agentes, consultores, fornecedores | Alto | Parcialmente eficiente | Alto |
| Intermediários (vendedores de alto risco, agentes, consultores, fornecedores) | Alto | Parcialmente eficiente | Alto |
| Treinamento | Alto | Eficiente | Baixo |
| Manutenção de registro | Alto | Eficiente | Baixo |
| Monitoramento de pagamentos e relatórios de refeições, presentes e entretenimento | Alto | Parcialmente eficiente | Médio |

| Legenda | Risco inerente | Alto | Média | Baixo |
|---------|---------------------------|----------|------------------------|-----------|
| | Classificação de controle | Ineficaz | Parcialmente eficiente | Eficiente |



Os dez princípios do United Nations Global Compact

United Nations Global Compact pede às empresas para abraçar, apoiar e promulgar, dentro da sua esfera de influência, um conjunto de valores centrais nas áreas de direitos humanos, padrões de trabalho, o meio ambiente e anticorrupção:

DIREITOS HUMANOS

- Princípio 1 As empresas devem apoiar e respeitar a proteção de direitos humanos proclamados internacionalmente.
- Princípio 2 Ter certeza de que não são cúmplices de abusos de direitos humanos.

TRABALHO

- Princípio 3 As empresas devem defender a liberdade de associação e o reconhecimento efetivo do direito a dissídio coletivo;
- Princípio 4 a eliminação de todas as formas de trabalho forçado ou compulsório;
- Princípio 5 a abolição efetiva do trabalho infantil; e
- Princípio 6 a eliminação da discriminação de emprego e ocupação.

MEIO AMBIENTE

- Princípio 7 As empresas devem apoiar uma abordagem de precaução para desafios ambientais;
- Princípio 8 assumir iniciativas para promover maior responsabilidade ambiental; e
- Princípio 9 incentivar o desenvolvimento e a difusão de tecnologias ambientalmente corretas.

ANTICORRUPÇÃO

- Princípio 10 As empresas devem trabalhar contra a corrupção em todas as suas formas, incluindo extorsão e suborno.

