



— Guia Prático

AUDITANDO PROGRAMAS ANTISUBORNO E ANTICORRUPÇÃO

JUNHO DE 2014

Tradução ao Português Patrocinada pela:



The Institute of
Internal Auditors

Global

Índice

Sumário Executivo	1
Introdução	1
Cenário Global	3
Programas Antissuborno e Anticorrupção Eficazes e o Papel da Auditoria Interna	6
Riscos, Alertas Vermelhos e Atividades de Auditoria	13
Anexo 1: Comparação da Legislação de Países Específicos	19
Anexo 2: Controles Internos: Atualização com Base nos Elementos do COSO	20
Anexo 3: Amostra de Procedimentos de Auditoria	20
Anexo 4: Referências	22

Sumário Executivo

O aumento da globalização, das complexidades jurídicas e do potencial de sérios danos financeiros e reputacionais tornaram os riscos de suborno e corrupção e auditorias de programas antissuborno e anticorrupção questões corporativas de grande importância. Auditar programas antissuborno e anticorrupção requer uma equipe de auditores com habilidades coletivas, conhecimento e experiência em conformidade, fraude, investigações, assuntos regulatórios, TI, finanças, cultura e ética.

Na frente global, a *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA) dos EUA e a Lei de Suborno do Reino Unido são exemplos de regulamentos legais estritos, cada um com implicações internacionais de longo alcance. E a legislação antissuborno e anticorrupção em evolução na China, Hong Kong, Índia e outros países (ver página 19) está complicando ainda mais o assunto. Organizações privadas e do setor público estão aumentando a conscientização sobre as exposições de suborno e corrupção e estão contra-atacando, por meio de acordos internacionais, convenções regionais, guias de melhores práticas e informações sobre percepções e instâncias de suborno e corrupção.

A legislação antissuborno e anticorrupção levou ao desenvolvimento de programas organizacionais antissuborno e anticorrupção com componentes bem definidos, incluindo estruturas de tom no topo/governança, avaliação de riscos (incluindo *due diligence* de terceiros), políticas e procedimentos, comunicação e treinamento, monitoramento e auditoria, relatórios e investigações, aplicação da lei e sanções, revisões e atualizações. Auditores internos em organizações com programas formais antissuborno e anticorrupção têm a oportunidade de avaliar a eficácia de cada componente e como todos os componentes trabalham em conjunto

para deter, reduzir e detectar casos de suborno e corrupção.

Os auditores internos de organizações com programas antissuborno e anticorrupção inexistentes ou informais têm a oportunidade de ajudar suas organizações a estabelecer uma base, identificando e investigando alertas vermelhos em áreas de alto risco, como o relacionamento com terceiros, presentes e entretenimento, contribuições políticas e aquisições. As observações de auditoria nessas e em outras áreas podem ser aproveitadas pela organização, para priorizar suas iniciativas antissuborno e anticorrupção como insumo para desenvolver e sustentar um programa formal antissuborno e anticorrupção.

A auditoria de programas antissuborno e anticorrupção requer diversos níveis de colaboração e compartilhamento de informações com outras funções de governança, como conformidade regulatória, auditores externos, pesquisadores e o conselho de administração. Antes de começar, o *chief audit executive* (CAE) ou líder de auditoria interna deve consultar o conselheiro geral ou o representante legal da organização, para chegar a uma compreensão completa das possíveis consequências jurídicas do escopo, do trabalho de campo e das descobertas da auditoria.

Introdução

Em 2009, o The IIA publicou o *Internal Auditing and Fraud*, um guia prático elaborado para aumentar a conscientização dos auditores internos sobre a fraude e fornecer orientações sobre como abordar os riscos de fraude nos trabalhos de auditoria interna. Conforme descrito no guia prático, a corrupção é um dos diversos esquemas comuns de fraude e o suborno é uma forma de corrupção. Este guia prático complementa o *Internal Auditing and Fraud*, fornecendo orientações específicas para avaliar a eficácia do sistema de controle interno da

organização quanto ao suborno e à corrupção. Outras orientações relacionadas do The IIA incluem os seguintes Guias Práticos: *Reliance by Internal Audit on Other Assurance Providers* e *Auditing the Control Environment*. Além disso, o *Audit Executive Center* do The IIA publicou um Briefing de Conhecimento, intitulado *Internal Auditing and the Foreign Corrupt Practices Act* (é necessária associação).

Importância para os Negócios

As organizações que ignoram os possíveis impactos do suborno e da corrupção correm perigo. Independentemente do país, setor ou tipo de organização, o alcance global traz riscos globais. Cada região, governo e projeto tem suas complexidades, variáveis e oportunidades únicas de suborno e corrupção. No entanto, os riscos têm sido tradicionalmente maiores para organizações em determinadas regiões e setores.

Riscos Relacionados

O suborno e a corrupção colocam empresas e governos em risco em todo o mundo e afetam organizações, indivíduos e funcionários. Suborno e corrupção são encontrados em transações do setor público e privado, e em transações entre os dois. De fato, o suborno e a corrupção se tornaram grandes problemas no setor público e são especialmente preocupantes quando associados a nomeações de cargos governamentais. O suborno e a corrupção expõem as organizações a riscos ao atingimento dos objetivos de operações, reporte e conformidade, e podem resultar em:

- Concorrência acirrada no mercado.
- Impedimento do crescimento econômico.
- Barreiras para melhorar os padrões de vida.
- Prejuízo à qualidade do produto.
- Preços mais altos.
- Diminuição da confiança.
- Desmotivação ao investimento estrangeiro direto.

Normas Relacionadas do The IIA

O *International Professional Practices Framework* (IPPF) descreve as seguintes *Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna* (Normas) relativas à fraude (inclusive suborno e corrupção).

Norma 1200: Proficiência e Zelo Profissional Devido

1210.A2 – Os auditores internos devem possuir conhecimento suficiente para avaliar o risco de fraude e a maneira com a qual esse risco é gerenciado pela organização, porém, não se espera que possuam a especialização de uma pessoa cuja principal responsabilidade seja detectar e investigar fraudes.

Norma 1220: Zelo Profissional Devido

1220.A1 – Os auditores internos devem exercer o zelo profissional devido, levando em consideração:

- A extensão do trabalho necessária para alcançar os objetivos do trabalho de auditoria.
- A complexidade relativa, a materialidade ou a significância dos aspectos aos quais os procedimentos de avaliação são aplicados.
- A adequação e a eficácia dos processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controle.
- A probabilidade de erros significantes, fraudes ou não conformidades.
- O custo da avaliação em relação aos potenciais benefícios.

Norma 2060 – Reporte à Alta Administração e ao Conselho

O executivo chefe de auditoria deve reportar periodicamente à alta administração e ao conselho sobre o propósito, a autoridade e a responsabilidade da

atividade de auditoria interna e o desempenho em relação ao seu planejamento. Os reportes devem também incluir questões significantes de riscos e controle, incluindo os riscos de fraude, assuntos de governança e outros assuntos que exijam a atenção da alta administração e/ou do conselho.

Norma 2120: Gerenciamento de Riscos

2120.A2 – A atividade de auditoria interna deve avaliar o potencial de ocorrência de fraude e como a organização gerencia o risco de fraude.

Norma 2210: Objetivos do Trabalho de Auditoria

2210.A2 – Os auditores internos devem considerar a probabilidade de erros significantes, fraudes, não-conformidades e outras exposições ao desenvolver os objetivos do trabalho.

Definições dos Conceitos Chave

Alerta Vermelho¹ – um sinal de alerta; um sinal de que há um problema que deve ser percebido ou tratado (Merriam-Webster.com).

Conselho – o mais alto nível de órgão governante, encarregado da responsabilidade de dirigir e/ou supervisionar as atividades e a gestão da organização. Normalmente, isso inclui um grupo independente de diretores (ex., um conselho de administração, um conselho de supervisão ou um conselho de governadores ou curadores). Se tal grupo não existir, “conselho” pode se referir ao chefe da organização. “Conselho” pode se referir a um comitê de auditoria ao qual o órgão governante tenha delegado certas funções (Normas).

Controle – qualquer ação tomada pela administração, pelo conselho e por outras partes para gerenciar os riscos e aumentar a probabilidade de que os objetivos e metas estabelecidos sejam alcançados. A administração planeja, organiza e direciona o desempenho de ações suficientes para oferecer avaliação razoável de que os objetivos e metas serão alcançados (Normas).

Corrupção – o uso indevido de poder confiado a alguém para ganho privado (Guia Prático, *Internal Auditing and Fraud*).

Fraude – qualquer ato ilegal caracterizado por engano, ocultação ou violação de confiança. Esses atos não dependem da ameaça de violência ou força física. Fraudes são perpetradas por partes e organizações para obter dinheiro, propriedades ou serviços; evitar pagamento ou perda de serviços; ou para garantir vantagem pessoal ou comercial (Normas).

Risco – a possibilidade de ocorrência de um evento que terá impacto sobre o alcance dos objetivos. O risco é mensurado em termos de impacto e probabilidade (Normas).

Suborno – a oferta, doação, recebimento ou solicitação de qualquer coisa de valor para influenciar um resultado (Guia Prático, *Internal Auditing and Fraud*).

Cenário Global

Organizações privadas e do setor público de todo o mundo estão reagindo aos riscos de suborno e corrupção. Suas respostas incluem:

- Acordos internacionais, onde os países membros adotam um sistema acordado de princípios com a intenção de promulgá-los em lei. *The United Nations Convention Against Corruption* e a *The*

¹ Com permissão. Do Dicionário *Merriam-Webster's Collegiate® Dictionary*, 11ª Edição ©2014 Merriam-Webster, Inc. (www.Merriam-Webster.com).

United Nations Declaration against Corruption and Bribery in International Commercial Transactions são dois exemplos.

- Leis nacionais.
- Códigos de melhores práticas.
- Convenções regionais, onde agências reconhecidas, geralmente em regiões com problemas de suborno e corrupção, emitem declarações de intenção.
- Declarações de políticas do setor público e privado.
- Organizações sem fins lucrativos que catalogam casos de abuso, melhores práticas e esforços governamentais para combater o suborno e a corrupção.

Legislação

Muitos países desenvolvidos promulgaram legislação para coibir o suborno e a corrupção. Outras nações estão considerando uma nova legislação ou estão em processo de adotar ou atualizar a lei atual. O Anexo 1 fornece destaques legislativos comparativos de países específicos.

Várias leis afetam fundamentalmente a forma como os indivíduos trabalham e muitas têm impacto internacional. Dois dos mais rígidos regulamentos legais destinados a combater o suborno e a corrupção incluem a FCPA e a *Bribery Act* do Reino Unido. A *Transparency International* (www.transparency.org) também fornece uma visão geral da legislação sobre suborno e corrupção e mudanças emergentes.

Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) dos EUA

A FCPA proíbe que pessoas e empresas dos EUA façam pagamentos a autoridades governamentais estrangeiras ou a políticos para influenciar negócios. A FCPA também inclui regras contábeis que demandam a transparência por meio dos registros contábeis

apropriados e que funcionam em conjunto com as disposições antissuborno.

O Briefing de Conhecimento do *Audit Executive Center* do The IIA, *Internal Auditing and the Foreign Corrupt Practices Act*, fornece orientação sobre aspectos da lei e destaca as melhores práticas para CAEs e conselhos na avaliação dos riscos da FCPA. Algumas dessas práticas recomendadas incluem:

- Os auditores internos certificarem-se de que os controles sejam adequadamente projetados, bem estabelecidos e documentados.
- Avaliação das áreas de risco da FCPA, examinando políticas e procedimentos.
- Iniciativas de conformidade em toda a organização, para desenvolver políticas e procedimentos que identifiquem práticas corruptas.
- Membros do conselho certificarem-se de que o código de conduta e as políticas da organização descrevam as etapas necessárias para atingir a conformidade com a FCPA.

Bribery Act de 2010 do Reino Unido

A *Bribery Act* (Lei de Suborno) do Reino Unido oferece aos procuradores e tribunais um framework forte para lidar com o suborno no Reino Unido e no exterior. Considera-se mais amplo em escopo do que a FCPA, porque geralmente se aplica ao setor privado e público. Em comparação com a FCPA, a *Bribery Act* do Reino Unido define o suborno de forma mais ampla e aplica um padrão de responsabilidade por não impedir o pagamento de propinas a “pessoas associadas”.

A *Bribery Act* do Reino Unido define suborno como o recebimento ou oferta/doação de qualquer benefício por ou para qualquer funcionário público ou titular de cargo ou para um diretor ou funcionário de uma organização privada, para induzir a pessoa a prestar

assistência inadequada em violação de seu dever perante o governo ou organização que empregou ou nomeou o indivíduo. Uma ocasião em que tal assistência poderia ser solicitada seria em relação à concessão de um contrato de exportação, em que um suborno poderia ser usado para influenciar o processo de licitação. A *Bribery Act* do Reino Unido cobre subornos pagos a indivíduos que, embora não tenham nomeação em uma organização relevante ou governo nacional, são capazes de exercer influência sobre tal pessoa, em razão de algum relacionamento pessoal, comercial ou outro. Também cobre subornos pagos antecipadamente, como incentivo para uma pessoa agir de forma inadequada ou retrospectiva de acordo com uma promessa, entendimento ou acordo anterior.

A lei estabelece como delitos:

- O suborno.
- O ato de ser subornado.
- Subornar funcionários públicos estrangeiros.
- O fracasso de uma organização comercial em impedir o suborno em seu nome.

Essas ações são ilegais dentro ou fora do Reino Unido, se o suborno tiver sido pago por alguém associado a uma organização do Reino Unido.

Outras Legislações e Medidas Antissuborno e Anticorrupção

Leis e iniciativas antissuborno e anticorrupção existem em todo o mundo, mas é amplamente reconhecido que melhores leis, códigos de práticas e ações reforçadas de fiscalização ainda são necessárias. As referências a seguir fornecem informações sobre o escopo global de medidas antissuborno e anticorrupção (a partir de junho de 2013).

- *Transparency International* (www.transparency.org)
- *Anti-Bribery Convention* da *The Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD) (1999) (www.oecd.org)

- OCDE – *Country Reports on the Implementation of the OECD Anti-Bribery Convention* e a Recomendação Revisada de 1997 (www.oecd.org)
- Nações Unidas – *Working Group on the Review of Implementation* (www.unodc.org)
- Nações Unidas – *Global Compact* (www.unglobal-compact.org)
- Banco Mundial – Departamento de Integridade Institucional (www.worldbank.org)
- Instituto do Banco Mundial – Governança e Anticorrupção (www.worldbank.org)
- *World Economic Forum – Partnering Against Corruption Forum* (www.weforum.org)
- *The African Union Convention on Preventing and Combating Corruption* (Julho de 2003)
- *The United Nations Convention against Corruption* (entrou em vigor em Dezembro de 2005)
- China – Medidas anticorrupção (incluindo o Direito Penal e a Lei da Concorrência Anti-injusta e os Regulamentos Provisórios sobre a proibição de suborno empresarial)
- Hong Kong – *Prevention of Bribery Ordinance* (POBO)
- Índia – A lei *Prevention of Corruption Act* (PCA) de 1988
- Indonésia – Várias leis, incluindo a Lei da Boa Governança, Erradicação de Atos Criminosos de Corrupção, *Commission for the Eradication of Corruption* (Lei KPK) e o Tribunal de Corrupção (*Corruption Tribunal Law*)
- Japão – Várias leis, como a Lei de Ética do Serviço Público Nacional e a Lei de Ética Política
- Cingapura – A *Prevention of Corruption Act* (PCA); o Código Penal; e a lei *Corruption, Drug Trafficking, and Other Serious Crimes (Confiscation of Benefits) Act* (CDSA)

Programas Antissuborno e Anticorrupção Eficazes e o Papel da Auditoria Interna

Um programa antissuborno e anticorrupção abrangente deve incluir controles no nível da entidade, do processo e da transação. Os principais componentes de programas eficazes antissuborno e anticorrupção incluem o tom no topo, a estrutura de governança, a avaliação de riscos, políticas e procedimentos, treinamento e comunicação, monitoramento e auditoria, investigações e relatórios, aplicação e sanções, revisões e atualizações. O papel da auditoria interna em programas antissuborno e anticorrupção dependerá da estrutura de governança da organização. O nível de envolvimento da auditoria interna deve ser recomendado pelo CAE e aprovado pelo conselho. A auditoria interna pode desempenhar um papel importante de reforço da importância dos programas antissuborno e anticorrupção.

A auditoria interna deve avaliar a eficácia dos programas antissuborno e anticorrupção, para ajudar a antecipar os riscos e identificar a existência de incidentes potenciais e reais. Duas abordagens diferentes, mas complementares, que podem ser usadas exclusivamente ou em conjunto incluem:

- Auditar cada componente do programa antissuborno e anticorrupção.
- Incorporar uma avaliação das medidas antissuborno e anticorrupção em todas as auditorias, conforme apropriado. Nesta abordagem, os riscos de suborno e corrupção devem ser incorporados à avaliação de riscos e à definição de escopo de cada auditoria. Por

exemplo, uma auditoria financeira pode incluir uma revisão das transações em dinheiro e uma auditoria do departamento de administração de fornecedores pode incluir uma revisão das práticas de *due diligence* de terceiros. Cada auditoria pode:

- > Incluir procedimentos para avaliar os riscos de suborno e corrupção.
- > Avaliar cenários de suborno e corrupção.
- > Avaliar o ambiente de controle e os programas antissuborno e anticorrupção nessa área de auditoria.
- > Vincular o escopo dos procedimentos de auditoria de uma área ao seu risco avaliado.

Ambas as abordagens devem utilizar a análise de dados para buscar sinais de alerta e obter outras evidências de auditoria relacionadas aos programas antissuborno e anticorrupção.² Auditores internos que enfatizam uma abordagem de programa estabelecida podem achar a orientação nesta seção especialmente útil. Os auditores internos que privilegiam uma abordagem de “todas as auditorias” podem querer se concentrar na próxima seção, (Pág. 13) Riscos, Alertas Vermelhos e Atividades de Auditoria. Porém, ambas as seções provavelmente serão benéficas, independentemente da abordagem.

Visão Geral do Componente de Tom no Topo/Estrutura de Governança

A mitigação eficaz dos riscos começa com um forte tom no topo, estabelecendo a base para uma estrutura geral de conformidade. O tom no topo é o ambiente ético promovido pela liderança organizacional e o fator mais importante em determinar a resistência da organização ao suborno e à corrupção. Nenhum sistema de controle pode oferecer uma avaliação absoluta contra a prática de suborno ou corrupção. O conselho deve, no entanto,

² Global Technology Audit Guide (GTAG®) 16: Data Analysis Technologies

exigir que a organização crie programas antissuborno e anticorrupção abrangentes.

Embora cada organização possa ter métodos diferentes para estabelecer o tom certo, um bom ponto de partida é a elaboração de um código de conduta e uma política antissuborno e anticorrupção endossada pelo conselho de administração. Uma vez que o conselho tenha se comprometido claramente com uma política forte, a melhor abordagem é ter uma tolerância zero e atingir a total conformidade com as leis antissuborno e anticorrupção. Isso não é apenas o eticamente correto; há também uma pressão crescente pelo cumprimento por parte de órgãos legislativos e organizações não-governamentais.

O Papel da Auditoria Interna

A auditoria interna deve compreender a atitude e a tolerância do conselho e da gerência executiva quanto aos riscos de suborno e corrupção, avaliar se essa atitude é suficientemente restritiva e validar se essa atitude foi adequadamente comunicada a toda a organização. Como tal, a auditoria interna deve examinar minuciosamente a estrutura de governança e as responsabilidades de monitoramento e supervisão quanto aos programas antissuborno e anticorrupção.

Amostra de Perguntas de Revisão

Para exemplos de perguntas de revisão e orientações relacionadas sobre o tom no topo da auditoria e sobre a estrutura de governança, consulte as seguintes publicações do The IIA:

- Guia Prático, *Auditing the Control Environment*.
- Guia Prático, *Evaluating Ethics-related Programs and Activities*.
- Guia Prático, *Internal Auditing and Fraud*.
- Newsletters *Tone at the Top*:
 - > *All Hands on Deck: Partnering to Fight Fraud* (dezembro de 2013)

- > *Shining a Light on Corruption* (agosto de 2012).

Visão Geral do Componente de Avaliação de Riscos

Uma avaliação de riscos abrangente identifica e analisa os riscos de suborno e corrupção em toda a organização, incluindo todos os locais e tipos de negócios. A avaliação de riscos é uma pré-condição para o estabelecimento dos demais componentes do programa antissuborno e anticorrupção. É de suma importância revisar os riscos atuais e potenciais de suborno e corrupção e desenvolver controles de mitigação.

O Papel da Auditoria Interna

A auditoria interna deve compreender todos os aspectos do programa antissuborno e anticorrupção existente da administração antes de realizar as avaliações de riscos. E a auditoria interna deve avaliar os riscos inerentes ao suborno e à corrupção como parte de sua avaliação de riscos abrangente. Além disso, o plano de auditoria para avaliar a eficácia dos programas antissuborno e anticorrupção deve ser baseado em riscos.

Amostra de Perguntas de Revisão

1. A organização usa recursos de *business intelligence* para identificar riscos de suborno e corrupção ao explorar oportunidades de negócios em mercados estabelecidos e emergentes?
2. A organização realiza regularmente a *due diligence* em fornecedores terceirizados?
3. O processo de *due diligence* da organização atende aos requisitos regulatórios quanto ao escopo e precisão?
4. Há aprovações de contratos de terceiros em vigor?
5. Há um histórico de ações judiciais, multas e penalidades relacionadas a suborno e corrupção?

Visão Geral do Componente de Políticas e Procedimentos

As normas antissuborno e anticorrupção da organização devem ser claramente definidas em políticas bem documentadas. Os procedimentos subjacentes detalhados devem explicar como os funcionários, parceiros de negócios e terceiros devem se comportar e devem especificar claramente qual comportamento é inaceitável e fora de conformidade. As políticas e procedimentos estabelecem restrições e definem e incorporam as atitudes e práticas de uma organização sobre fraude, suborno e corrupção. As políticas e procedimentos devem incluir protocolos para acordos com terceiros, processamento de pagamentos, relatórios de despesas e treinamento. Para salvaguardar contra práticas de *self-dealing* por parte de funcionários, as políticas de melhores práticas também tratam da conduta fora do trabalho e dos conflitos de interesse.

O Papel da Auditoria Interna

A auditoria interna deve testar se as políticas e procedimentos:

- São documentados adequadamente.
- São aprovados pela gerência apropriada.
- Cumprem com as leis e regulamentos aplicáveis.
- São implementados de forma eficaz.

Amostra de Perguntas de Revisão

1. As normas do programa antissuborno e anticorrupção estão em conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis?
2. As políticas e procedimentos abordam presentes e entretenimento, refeições e viagens, doações de caridade e pagamentos de facilitação?

Visão Geral do Componente de Comunicação e Treinamento

Programas antissuborno e anticorrupção eficazes exigem programas de comunicação e treinamento cuidadosos e contínuos, atualizados para se alinhar às mudanças nas regulamentações e às normas nacionais em evolução. Deve ser oferecido, a todos os membros da organização, um treinamento geral sobre o que constitui suborno e corrupção, como eles prejudicam a organização e como reportá-los. Além disso, o treinamento personalizado deve ser fornecido por função ou responsabilidade de trabalho, para abordar riscos específicos de suborno e corrupção.

Como extensão do treinamento e da comunicação, os programas de autocertificação podem reduzir ainda mais os riscos. Vários níveis da gerência atestam periodicamente que não pagaram subornos e não têm conhecimento de outros funcionários ou prestadores de serviços que tenham feito isso.

O Papel da Auditoria Interna

A auditoria interna deve compartilhar informações e trabalhar com outras funções, como investigação de fraude, aconselhamento jurídico, conformidade e auditoria externa. Por exemplo, o *King Code of Governance*, da África do Sul, explicita isso, declarando que o conselho deve garantir que haja uma função de auditoria interna eficaz e baseada em riscos, que possa ser uma fonte de informações sobre casos de fraude, suborno e corrupção, comportamento antiético e outras irregularidades. Além disso, em alguns países, é necessário trocar informações sobre irregularidades e atos ilegais com auditores externos e/ou com uma agência regulatória competente.

Alguns grupos de auditoria interna desempenham também um papel fundamental no treinamento de funcionários em políticas antissuborno e anticorrupção. Ao visitar outras localizações geográficas, os auditores internos podem organizar reuniões com os funcionários para comunicar a mensagem antissuborno e anticorrupção da organização. A auditoria interna também pode colaborar com equipes jurídicas e de ética em treinamento e auditorias de antissuborno e anticorrupção. Durante as sessões de treinamento antissuborno e anticorrupção, os instrutores devem consultar a FCPA, a *Bribery Act* do Reino Unido, *Professional Guidance for Internal Auditors on the U.K. Bribery Act 2010* (publicada pelo *Chartered Institute of Internal Auditors*) e outras legislações e orientações relevantes. Porém, a auditoria interna deve considerar se suas atividades de treinamento e/ou comunicação podem prejudicar sua objetividade de qualquer forma.

Amostra de Perguntas de Revisão

1. A organização está ciente de sua exposição aos riscos globais de suborno e corrupção?
2. O treinamento antissuborno e anticorrupção é obrigatório para todos os funcionários?
3. Os funcionários compreendem completamente as principais políticas antissuborno e anticorrupção da organização?
4. O treinamento e a comunicação são adaptados à região geográfica, função e responsabilidade de trabalho?
5. Os funcionários certificam periodicamente estar em conformidade com as normas antissuborno e anticorrupção e atestam que não têm conhecimento de qualquer incidência de suborno ou corrupção?

Visão Geral do Componente de Monitoramento e Auditoria

Atividades de monitoramento contínuo e auditorias individuais devem ser realizadas para:

- Garantir a eficácia dos programas antissuborno e anticorrupção.
- Reduzir o tempo de detecção.
- Apoiar a melhoria contínua e seguir os planos de ação corretiva.

Documentação de monitoramento e auditoria também pode fornecer evidências de que a organização era proativa antes da descoberta de má conduta.

O Papel da Auditoria Interna

Pode haver uma lacuna entre a percepção dos riscos de suborno e corrupção na base do organograma, onde um evento provavelmente ocorreria, e a visão mais distante no nível do conselho. Isso é especialmente válido se faltarem avaliações, análises e comunicações de risco eficazes. As organizações devem estabelecer sistemas eficazes de monitoramento, que forneçam atualizações periódicas à alta administração e ao conselho. Porém, as atividades de monitoramento da auditoria interna não devem suplantiar a função de monitoramento da administração.

Amostra de Perguntas de Revisão

1. A organização tem um processo formal para monitorar a eficácia de seus programas antissuborno e anticorrupção?
2. Este processo é estabelecido para garantir a objetividade?
3. Este processo está implementado corretamente?

Visão Geral do Componente de Investigações e Relatórios

Indivíduos de todos os níveis devem ter apoio para resolver dilemas éticos e tomar decisões apropriadas. Um canal de denúncia acessível e anônimo para relatar suspeitas de irregularidades e buscar aconselhamento é crucial. Nos casos em que a legislação local permitir, as organizações também devem oferecer meios de denunciar confidencial e/ou anonimamente suspeitas de suborno ou corrupção.

É de responsabilidade do conselho garantir que a organização tenha um processo eficaz de investigação confidencial. Um processo investigativo consistente, incluindo protocolos para coletar e avaliar informações, possíveis irregularidades e administrar as penalidades, pode ajudar a reduzir as perdas e gerenciar os riscos.

Os investigadores devem ter autoridade e habilidades para avaliar as alegações e tomar as medidas adequadas. Se uma investigação aprofundada for considerada apropriada, os investigadores devem primeiro obter as aprovações, conforme necessário, da alta administração, diretores, conselheiros legais e outros órgãos de supervisão apropriados. Em certas circunstâncias, também pode ser necessário fazer divulgações públicas para agentes da lei, reguladores, acionistas, a mídia ou outros; no entanto, isso só deve ser feito por indivíduos considerados autorizados para fazê-lo em nome da organização.

O Papel da Auditoria Interna

Investigações

O papel da auditoria interna na investigação de alegações de suborno e corrupção depende dos recursos da auditoria interna e da estrutura de governança da organização. Deve-se considerar as habilidades forenses, de fraude e de TI da função. Algumas

organizações podem exigir que as investigações de suborno e corrupção sejam conduzidas sob a supervisão e em coordenação com um comitê especial do conselho, órgão regulador, departamento jurídico ou outro grupo.

A suspeita, descoberta e investigação de suborno e corrupção são assuntos delicados. Os auditores internos precisam entender o panorama cultural e legal da jurisdição operacional envolvida e estar completamente familiarizados com os protocolos locais para investigar e reportar. A auditoria interna também deve colaborar com o conselho e a alta administração para estabelecer protocolos de reporte de suspeitas ou de incidentes reais de suborno e corrupção.

A necessidade de uma investigação pode surgir durante uma auditoria. Se a evidência de auditoria indicar possíveis irregularidades, o auditor interno deve:

- Seguir o protocolo de reporte e encaminhar o assunto ao grupo de investigação. Se a auditoria interna suspeitar que a administração está envolvida na irregularidade, ela deve encontrar a parte apropriada a quem possa reportar.
- Executar e documentar as ações adequadas para apoiar resultados, conclusões e recomendações da auditoria.

Se as evidências de auditoria indicarem um ato ilegal, o auditor interno deve procurar aconselhamento jurídico diretamente ou recomendar que a administração o faça. A auditoria interna deve trabalhar com uma equipe apropriada, como a função de investigação de fraude e a administração (se possível, um nível acima das partes envolvidas no ato) para determinar se uma irregularidade ou ato ilegal ocorreu e mensurar seu impacto.

Amostra de Perguntas de Revisão

1. Que controles existem para responder ao suborno e à corrupção antes que eles se tornem problemas significativos?
2. A organização possui processos e protocolos formais e definidos para investigar supostos subornos ou corrupção?
3. As pessoas responsáveis pelas investigações possuem as habilidades, experiência, objetividade e independência organizacional necessárias?
4. A organização tem protocolos definidos para reportar subornos ou corrupção, alegados ou confirmados, ao conselho ou a outra autoridade?

Relatórios

De acordo com a Norma 2060, o CAE deve reportar periodicamente à alta administração e ao conselho sobre o desempenho da auditoria interna. Esses relatórios devem cobrir exposições a riscos e questões significantes de controle, incluindo as relacionadas a fraude e governança. Os relatórios também devem incluir riscos e exposições a suborno e corrupção, possíveis violações e o impacto estimado.

Pode haver resistência em relatar suborno e corrupção ao conselho. O conselho e o departamento jurídico podem minimizar o erro ou pedir ao auditor interno que adie os relatórios até que as ações corretivas sejam tomadas. O auditor interno deve entender claramente os requisitos de comunicação do conselho relativos a suborno e corrupção, incluindo escalonamento, tipo de informação e frequência. De acordo com as *Normas* do The IIA, se no julgamento do CAE houver riscos significantes não mitigados, esses riscos devem ser comunicados à administração e, depois, ao conselho. Na maioria das organizações, o conselho direciona o auditor interno a reportar as preocupações na íntegra e sem demora.

Os relatórios externos podem ser uma obrigação legal ou regulatória da administração, dos indivíduos que detectaram as irregularidades ou ambos. Apesar dessa responsabilidade voltada para o externo, o dever de confidencialidade do auditor interno para com a organização e a ética profissional geralmente exigem que o assunto seja reportado internamente antes de fazê-lo externamente. No entanto, em determinadas circunstâncias, o auditor interno pode ser obrigado a divulgar uma irregularidade ou ato ilegal. Essas circunstâncias podem incluir o cumprimento de requisitos legais ou regulatórios.

Quando o reporte externo é exigido, o relatório geralmente deve ser aprovado pelo conselheiro legal antes da divulgação externa. Também deve ser revisado pela administração do cliente de auditoria e pelo conselho, a menos que os regulamentos aplicáveis ou circunstâncias específicas da auditoria indiquem o contrário. No setor público, algumas jurisdições legais concedem aos cidadãos o direito de acessar todos e quaisquer documentos da organização.

O Guia Prático do The IIA *Internal Auditing and Fraud* descreve as funções e responsabilidades típicas de prevenção e detecção de fraudes. Os mesmos papéis se aplicam ao antissuborno e anticorrupção. Por exemplo:

- Os investigadores de fraudes geralmente são responsáveis pela detecção e investigação de fraudes e pela recuperação de ativos. Eles também desempenham um papel na prevenção de fraude e corrupção.
- A unidade de investigação de fraudes e a auditoria interna devem trabalhar em conjunto e estar cientes das descobertas uma da outra. Investigadores de fraudes frequentemente também trabalham em forte colaboração com o conselheiro legal para executar ações legais contra os perpetradores. O investigador líder

geralmente determina os recursos necessários para a investigação e estrutura a equipe de acordo. A auditoria interna pode ajudar em áreas como análise de dados.

- As leis da jurisdição geralmente governam o papel do conselheiro legal interno. O conselheiro interno geralmente atua no melhor interesse da organização e é necessário, também, para preservar o sigilo entre advogado e cliente.
- Na auditoria de demonstrações financeiras, os auditores externos têm a responsabilidade de cumprir com as normas profissionais e determinar se há avaliação razoável de que as demonstrações financeiras estão livres de distorções relevantes. Se existirem distorções evidentes, os auditores externos devem verificar se foram causadas por erro ou por fraude.
- Quando os auditores externos encontram evidências de irregularidades e de atos ilegais, as normas profissionais normalmente exigem que o assunto seja levado ao conhecimento do nível apropriado da administração. Se a alta administração estiver envolvida, o relatório normalmente vai diretamente para os responsáveis pela governança de supervisão (ex., o conselho ou o comitê de auditoria).
- Os funcionários podem reportar suspeitas de irregularidades e atos ilegais a um canal de denúncias para funcionários, à auditoria interna ou a um membro da administração. Para impedir e detectar fraudes e abusos, muitos especialistas acreditam que um canal de denúncias dedicado aos funcionários e devidamente monitorado é a ferramenta mais econômica para a detecção de irregularidades e atos ilegais.

Visão Geral do Componente de Execução da Lei e Sanções

Os crimes de suborno e corrupção revogáveis devem ser claramente identificados e as sanções relacionadas devem ser explícitas.

O Papel da Auditoria Interna

Deve haver um processo definido, incluindo diversas disciplinas organizacionais, para avaliar os casos de suborno ou corrupção e implementar sanções de acordo com uma política formal.

Amostra de Perguntas de Revisão

1. Os funcionários e fornecedores terceirizados (ex., agentes, consultores de vendas, distribuidores e fornecedores) estão em conformidade com o código de conduta comercial relacionado ao suborno e à corrupção?
2. Os funcionários entendem como as violações do programa antissuborno e anticorrupção afetam o salário, a promoção e o emprego contínuo?
3. Os casos de suborno ou corrupção são avaliados objetivamente e as sanções são implementadas consistentemente, de acordo com a política?

Revisão e Atualizações

Os programas antissuborno e anticorrupção exigem o monitoramento contínuo dos mandatos legais. Todos os componentes desses programas devem ser atualizados conforme necessário, para garantir o alinhamento com os regulamentos e as normas nacionais em evolução em todas as jurisdições em que a organização opera.

Riscos, Alertas Vermelhos e Atividades de Auditoria

Riscos

A corrupção e o suborno expõem as organizações a uma ampla gama de riscos ao atingimento dos objetivos estabelecidos de operações, reporte e conformidade. As organizações devem avaliar a probabilidade, o impacto e a vulnerabilidade de cada risco identificado. Deve-se notar que o impacto do suborno e da corrupção sobre o risco reputacional pode ser grave, mesmo em casos em que o impacto financeiro é mínimo – a materialidade pode ser irrelevante ou secundária. São necessários controles abrangentes para combater os riscos de suborno e corrupção. O desenvolvimento de controles eficazes exige conhecimento profundo das operações internas e externas da organização.

Áreas de Risco

A maioria dos casos de subornos e corrupção envolve pagamentos em dinheiro, hospitalidade, presentes, viagens e emprego. No entanto, outros incentivos também entram em jogo em muitas áreas diferentes da organização. Áreas de alto risco de suborno e corrupção incluem geografia e indústria; contratação/emprego; gestão de terceiros/fornecedores; presentes, entretenimento e contribuições políticas; aquisições; vendas; finanças; TI; alta gerência; e relações governamentais.

Geografia e Indústria

Visão Geral da Área de Risco

Alguns países ou jurisdições onde as organizações operam em economias baseadas em dinheiro têm uma incidência maior de suborno e corrupção. O ambiente regulatório local também afeta os riscos. Da mesma forma, certas indústrias (por exemplo, construção / infraestrutura) são mais suscetíveis a suborno e

corrupção. Também é importante considerar os respectivos setores de parceiros de negócios e relacionamentos com terceiros.

Por meio da globalização, joint ventures e parcerias, as organizações podem estabelecer operações em partes do mundo onde o ambiente ético difere daquele do país de origem ou onde a cultura inclui atos que seriam considerados suborno como uma forma aceitável de facilitar os negócios. Os riscos podem ser agravados se as políticas antissuborno e anticorrupção não forem claras, detalhadas, traduzidas para os idiomas locais e relevantes para as práticas empresariais regionais.

Alertas Vermelhos

- Operações em países com reputação de maior risco de suborno ou corrupção.
- Atividades com indústrias ou organizações específicas que tenham uma reputação de maior risco de suborno ou corrupção.

Atividades de Auditoria Interna

Onde existe uma cultura de suborno e corrupção, os auditores internos da organização matriz devem avaliar cada situação, incluindo aquelas sob joint venture / parceria, e discutir dilemas com a diretoria.

Quando a gerência sênior não apoia uma política de suborno e a organização está operando em uma cultura em que o suborno e a corrupção são comuns, a linha entre o que é e o que não é aceitável provavelmente ficará imprecisa. O auditor interno deve avaliar atos e ações contra a política da organização, independentemente da aparente permissividade de um determinado ambiente.

Contratação/Emprego

Visão Geral da Área de Risco

O processo de contratação, incluindo as verificações de antecedentes do candidato, é uma consideração importante para possíveis suborno e corrupção. Isso é verdade especialmente em casos de fusões e aquisições.

Alertas Vermelhos

- Contratação de funcionários com histórico de irregularidades.
- Funcionários fantasmas.

Atividades de Auditoria Interna

- Analisar a eficácia das políticas e práticas, para confirmar que as pessoas consideradas para contratação em cargos vulneráveis a suborno não tenham histórico de irregularidades.
- Confirmar a existência de funcionários no país/local.
- Verificar a validade dos funcionários.

Gestão de Terceiros/Fornecedores

Visão Geral da Área de Risco

Os relacionamentos com fornecedores, agentes, lobistas, empregados contratados, consultores e outros intermediários podem ser explorados em esquemas de suborno e, muitas vezes, estão no centro da corrupção. Terceiros que se envolvam em suborno e corrupção expõem a organização a riscos de conformidade, financeiros e reputacionais. Veja a seção sobre aquisições para orientações adicionais relacionadas.

Alertas Vermelhos

- Entrevistas improdutivas ou suspeitas com funcionários, agentes e contratados.
- Relacionamentos pessoais ou familiares estreitos entre funcionários e fornecedores.

- Falta de processos de licitação competitivos para fornecedores ou clientes.
- Uso de agentes ou terceiros para pagar subornos.

Atividades de Auditoria Interna

- Revisar a escolha de agentes e outros processos de seleção de terceiros e as práticas de *due diligence*.
- Analisar as práticas para se manter atualizado sobre a propriedade de terceiros e a atividade de fusões e aquisições.
- Rever as políticas de contratação e retenção de agentes e contratados e treiná-los em programas antissuborno e anticorrupção.
- Garantir que os contratos especifiquem a expectativa de conformidade com o código de conduta e com os regulamentos antissuborno e anticorrupção.
- Revisar os contratos para garantir a existência de cláusulas de direito de auditar.
- Rever despesas reembolsadas a terceiros. Entrevistar funcionários de terceiros.
- Avaliar o uso de agentes e outros terceiros, considerando a razoabilidade e a necessidade (ou seja, se é razoável usar o terceiro escolhido para a tarefa específica).

Presentes, Entretenimento e Contribuições Políticas

Visão Geral da Área de Risco

Viagens, entretenimento e presentes dados ou recebidos pela organização ou pelos funcionários da organização podem ser métodos de suborno.

Alertas Vermelhos

- Gastos excessivos com viagens e entretenimento, especialmente para entreter funcionários do governo.

- Entretenimento ou presentes frequentes ou excessivos oferecidos a clientes, fornecedores ou funcionários do governo.
- Doações políticas e de caridade frequentes ou excessivas.
- Políticas e/ou diretrizes inadequadas ou vagas sobre presentes/hospitalidade/entretenimento.

Atividades de Auditoria Interna

- Avaliar a adequação das políticas referentes a entretenimento e presentes.
- Revisar os pagamentos relacionados a viagens, entretenimento e presentes.
- Revisar as aprovações necessárias para dar presentes.
- Realizar pesquisas por palavras-chave em relatórios de viagens e de despesas, em busca de viagens/presentes inapropriados.
- Avaliar a conformidade com a política de doações de caridade.
- Revisar os pagamentos feitos a organizações beneficentes e políticas.
- Considerar as relações entre instituições de caridade e outras partes (ex., funcionários do governo e a administração da organização).
- Confirmar que as instituições de caridade são organizações de boa fé.

Aquisições

Visão Geral da Área de Risco

A aquisição de bens e serviços de alto valor pode ser uma área comum para a corrupção.

Alertas Vermelhos

- A existência de fornecedores fictícios.
- Aceitação inadequada de presentes, dinheiro ou pagamentos de despesas de entretenimento, em troca de tratamento preferencial a fornecedores que ofertam bens e serviços.

- Conflitos de interesse entre membros de painéis de avaliação (para grandes aquisições) e os fornecedores que enviam as propostas, incluindo fornecedores relacionados a funcionários do governo.
- Compra em parcelas com o mesmo fornecedor (isto é, prestador), para contornar os níveis de autorização da organização e os limites de gastos (estruturação).
- Extensão de contratos por períodos excessivos de tempo, sem “testar o mercado” em busca de termos melhores.
- Fazer uma compra de alto valor com um único fornecedor ou com um fornecedor exclusivo.
- Compra de mercadorias de forma inconsistente com as necessidades do negócio, incluindo o pagamento excessivo por serviços e produtos.
- Dados inadequados sobre os gastos e sobre o fornecedor, ou dados inconsistentes nos sistemas relacionados a aquisições.
- Uso de fornecedores contratados sem processo competitivo (*sole-sourced*) e que não tenham sido devidamente verificados, incluindo baixa conformidade com as diretrizes preferenciais de aquisições da empresa.
- Criação e gestão de fornecedores inadequados e várias ocorrências do mesmo fornecedor dentro do arquivo mestre.
- Pagamentos duplicados.
- Segregação limitada de deveres relativos a pagamentos, créditos e conciliação de fornecedores e prestadores.

Atividades de Auditoria Interna

- Revisar os controles sobre o processo de seleção de fornecedores e a configuração do fornecedor.
- Revisar a configuração do fornecedor no sistema de pagamento.
- Revisar o processo de licitação competitiva.

- Testar que os bens e serviços sejam reais e comercializados a preços de mercado.
- Realizar visitas aos fornecedores e entrevistar os fornecedores.
- Validar os endereços de fornecedores.
- Validar as empresas fornecedoras, por meio dos registros disponíveis publicamente.

Vendas

Visão Geral da Área de Risco

O suborno é uma maneira de obter certos contratos de vendas.

Alertas Vermelhos

- Oferecer presentes, dinheiro ou entretenimento para fazer um acordo, aumentar as vendas ou obter vantagem.
- Política ou diretrizes inadequadas, detalhando despesas aceitáveis com presentes, hospitalidade e entretenimento.
- Fazer um acordo com os fornecedores, para fixar preços ou premiar uma venda ou contrato.
- Vendas novas ou recorrentes, ou contratos de longo prazo com a mesma entidade do governo sem licitação e negociações adequadas.

Atividades de Auditoria Interna

- Revisar os relatórios de despesas da função de vendas e sua conformidade com as políticas e procedimentos relacionados.
- Revisar a adequação das políticas de entretenimento e presentes, e os registros de treinamento e de participação relacionados da equipe de vendas.
- Analisar o contrato de vendas e as aprovações, termos e condições do contrato.
- Analisar o cumprimento das diretrizes do contrato de governo e do acordo.

Finanças

Visão Geral da Área de Risco

A maioria dos subornos envolve o desembolso de dinheiro e o registro desse desembolso nos registros financeiros.

Alertas Vermelhos

- Pagamentos em dinheiro para facilitar negócios e transações.
- Falta de documentação de apoio para transações em dinheiro.
- Falta de segregação apropriada de deveres para controle de caixa, pagamentos não rotineiros ou outras transações.
- Falta ou pouca documentação de apoio para relatórios de despesas.
- Dinheiro usado para pagar subornos.
- A existência de contas bancárias fora do balanço.
- Notas de crédito e abatimentos usados como método para pagar subornos.
- Registros contábeis insuficientes para identificar esquemas de suborno.
- Amortizações crescentes ou frequentes de contas a receber.

Atividades de Auditoria Interna

- Analisar o processamento *end-to-end* de despesas para cheque/transferência bancária/EFT, caixa pequeno, folha de pagamento de funcionários e reembolso de despesas de funcionários.
- Revisar os controles relativos ao estabelecimento de contas bancárias e autoridades de assinatura.
- Revisar os controles de conciliação bancária e a realização das conciliações mensais.
- Revisar os controles sobre o caixa pequeno.
- Revisar os pagamentos e reembolsos de viagens e entretenimento, pois são métodos comuns de suborno.

- Revisar as informações financeiras, contas detalhadas, contas bancárias e registros de pagamento, para identificar quaisquer contas fora do balanço, utilizáveis para fins de suborno.
- Rever os controles e testar as transações relacionadas às notas de crédito e abatimentos.
- Confirmar se a natureza e a quantidade das notas de crédito e abatimentos são consistentes com as práticas comerciais.
- Analisar as políticas e práticas contábeis, para avaliar a conformidade regulatória.
- Conciliar saldos entre o livro auxiliar e o razão geral.
- Avaliar as contas, para determinar se livros paralelos são mantidos em determinados países, para ocultar transações ilegais ou irregulares.

TI

Visão Geral da Área de Risco

O ambiente de controle de TI é uma área crucial, especialmente no que diz respeito aos controles de acesso e à segregação de deveres para dinheiro e detecção de transações incomuns.

Alertas Vermelhos

- Segregação limitada de deveres que envolvam a realização de pagamentos, créditos e conciliação de prestadores e fornecedores.
- Qualquer aviso de contratação relacionado à compra ou aquisição de infraestrutura de TI (consulte a seção sobre aquisições).

Atividades de Auditoria Interna

- Revisar e testar os controles de acesso de TI relacionados à gestão de fornecedores, contas a pagar e contas a receber.
- Testar os controles no nível da transação com relação à segregação de deveres.
- Revisar o arquivo mestre do fornecedor em busca de adições, exclusões e alterações.

- Consultar a seção relacionada a aquisições.

Alta Gerência

Visão Geral da Área de Risco

A alta gerência tem um impacto generalizado sobre o risco de suborno ou corrupção, por meio da cultura que ajuda a promover e de suas próprias atividades.

Alertas Vermelhos

- Complacência da administração ou do conselho em relação ao risco de suborno e corrupção.
- Atenção desmedida a investigações específicas por parte da administração, que pode estar envolvida.
- Falta de uma política clara antissuborno ou anticorrupção.
- Falta de um processo objetivo para investigar casos suspeitos de suborno ou corrupção.

Atividades de Auditoria Interna

- O auditor interno pode não ter certeza sobre como lidar com questões de suborno e corrupção que envolvam os executivos da organização. Até mesmo reportar esses casos à organização ou ao conselho pode ser um desafio. O CAE pode querer consultar o conselheiro geral.
- Se o CEO não estiver envolvido nessas questões e a linha de reporte entre o CEO e o CAE for eficaz, pode não haver qualquer dificuldade de comunicação. No entanto, se o CEO estiver envolvido, é necessário cuidado especial.
- O CAE deve comunicar o assunto a funcionários independentes, como membros do conselho ou do comitê de auditoria e o diretor independente líder. Em certas jurisdições, pode ser necessário informar a agência regulatória aplicável. Se os executivos seniores estiverem envolvidos, o suborno ou corrupção ocorrida deve ser considerada substancial ao risco reputacional,

mesmo que a infração seja relativamente pequena ou envolva transações imateriais.

- > Alguns países criaram agências governamentais para tais reportes no setor público. Os auditores internos do setor público devem reportar as questões a essas agências, conforme necessário.
- Se os executivos seniores estiverem envolvidos em suborno ou tolerarem uma cultura inadequada, a auditoria interna precisará de forte apoio dos diretores independentes para melhorar o ambiente organizacional.
- A organização pode não ter uma política antissuborno ou pode operar em um ambiente tolerante ao suborno. Se for esse o caso, o CAE deve discutir a situação com o conselho, para chegar a um plano de ação apropriado.
 - > Em algumas situações, as organizações não aceitam o suborno, mas procuram operar em países onde tais atividades são propensas a ocorrer. Tais práticas podem resultar em pagamentos de facilitação e, portanto, o CAE deve discutir os riscos associados com o conselheiro legal, o conselho ou o comitê de auditoria e a alta administração.

Relações Governamentais

Visão Geral da Área de Risco

Em determinados países, interações significativas com órgãos do governo podem representar riscos mais altos ou custos de conformidade.

Alertas Vermelhos

- Concessão de frequentes permissões governamentais.
- Relações pessoais estreitas entre funcionários e funcionários do governo.

- Um registro histórico das multas ou penalidades governamentais.
- Uso de agentes ou terceiros para desenvolver relações comerciais em países estrangeiros.
- Pagamentos inadequados a agências do governo.
- Eventos patrocinados para funcionários públicos, incluindo viagens, reembolso de despesas ou entretenimento (aproveitando o cargo direta ou indiretamente).
- Alto nível de contribuições políticas.
- Uso de intermediários ou consultores para facilitar o processamento rápido em agências governamentais ou para obter negócios.
- Ofertas de presentes ou favores a oficiais e funcionários do governo.

Atividades de Auditoria Interna

- Revisar os pagamentos feitos a agências do governo.
- Revisar o uso de terceiros para tais pagamentos.
- Validar os comprovantes originais e os valores relacionados de pagamentos governamentais.
- Revisar atividades de alto risco, como o desembaraço aduaneiro e concessão de licenças.

Anexo 1: Comparação da Legislação de Países Específicos

A seguir, está um sumário de comparação da legislação de países específicos (a partir de dezembro de 2012).

PROVISÕES	REINO UNIDO (<i>BRIBERY ACT</i>)	ESTADOS UNIDOS (FCPA)	AUSTRÁLIA (SUBORNO DE FUNCIONÁRIOS ESTRANGEIROS/ COMISSÃO SECRETA)	PEOPLE'S REPUBLIC OF CHINA (PRC)
<i>Suborno de funcionários públicos estrangeiros</i>	✓	✓	✓	✓
<i>Suborno private-to-private</i>	✓		✓	✓
<i>Recebimento de suborno</i>	✓			✓
<i>Intenção</i>	É necessário intenção para delitos de seção 1 e 2. Nenhuma intenção "corrupta" ou "indevida" é necessária para o delito de FPB.	✓	✓	✓
<i>Pagamentos de facilitação permitidos</i>		✓	✓	
<i>Despesas promocionais permitidas</i>	✓	✓	✓	✓
<i>Aplicação extraterritorial</i>	✓			✓
<i>Terceiros</i>	✓	✓	✓	✓
<i>Incapacidade de manter livros e registros precisos</i>	Coberto por outra legislação.	✓	✓	✓
<i>Penalidades criminais</i>	✓	✓	✓	✓
<i>Nível percebido de execução da lei</i>	Incerto, visto que a Lei é nova	Alto e em crescimento	Alto e em crescimento	Alto e em crescimento

✓ indica que a seção se aplica

Anexo 2: Controles Internos: Atualização com Base nos Elementos do COSO

Os exemplos de controles antissuborno e anticorrupção recomendados pelo COSO incluem:

- Ética corporativa e políticas anticorrupção e antissuborno.
- Provisões para o cumprimento dos regulamentos antissuborno incluídos em contratos com terceiros.
- Oferecimento de treinamento antifraude e anticorrupção aos funcionários.
- Um programa de denúncias.
- Exigir que os funcionários cataloguem eventos em que tenham tido contato com funcionários do governo, partidos/autoridades políticas ou candidatos políticos e suas famílias.
- Aplicação de limites de delegação de autoridade.
- Políticas e procedimentos de aquisições e revisões periódicas de conformidade.
- Contribuições políticas aprovadas pelo conselho de administração.
- Controles de acesso do usuário e de segregação de deveres incompatíveis.

Anexo 3: Amostra de Procedimentos de Auditoria

1. Discutir se a auditoria deve ser realizada sob sigilo de advogado-cliente com o departamento jurídico.
2. Por meio de consultas ao conselho e à gerência executiva, obter um entendimento do papel desses

grupos em questões antissuborno e anticorrupção e de seu nível de conscientização sobre as políticas e procedimentos relacionados e sobre o papel da auditoria interna.

3. Avaliar os controles estabelecidos pela administração para o ambiente de controle/nível da entidade.
4. Através de inquérito junto à administração, obter um entendimento sobre:
 - Políticas e procedimentos antissuborno e anticorrupção.
 - Processo de *due diligence* de terceiros.
 - Processo de aprovação de contrato de terceiros.
 - Processamento de despesas *end-to-end* para cheque/transfêrencia bancária/EFT, caixa pequeno, folha de pagamento de funcionários e reembolso de despesas dos funcionários.
 - Processo de revisão de políticas e procedimentos de presentes.
 - Processo de revisão de políticas e procedimentos de refeições e entretenimento.
 - Papéis e responsabilidades relacionadas, segregação de deveres, requisitos de documentação, limites predeterminados e delegação de autoridade.
 - Processo de revisão de políticas e procedimentos de doação.
 - Processo de revisão de políticas e procedimentos de facilitação de pagamentos.
5. Com base em uma amostra, testar as políticas e procedimentos sobre os itens indicados no item 4 acima e verificar se:
 - Políticas e procedimentos foram documentados adequadamente.
 - Políticas e procedimentos foram aprovados pela gerência apropriada.
 - Políticas e procedimentos foram comunicados à equipe.

- Políticas e procedimentos estão em conformidade com os regulamentos da FCPA.
- 6. Revisar e testar o seguinte, conforme aplicável:
 - Tom no topo/Estrutura de governança
 - > Liderança e apoio do conselho, do CEO e dos executivos seniores.
 - > Comunicação, apoio e aplicação consistentes do programa, para estabelecer credibilidade.
 - > Programa antissuborno e anticorrupção com estrutura organizacional e processos de tomada de decisão formais.
 - > Canais de denúncias, canais de ajuda a funcionários e orientação tópica para apoiar os funcionários em situações desafiadoras.
 - > Relatórios regulares de exceções ao CEO e ao conselho.
 - Avaliação de riscos
 - > Usar equipes multifuncionais (ex., unidade de negócios, finanças, auditoria interna, conformidade, jurídico) para estabelecer credibilidade e consistência.
 - > Identificar fatores de risco, esquemas e cenários no nível do processo de negócios.
 - > Avaliar a probabilidade e o impacto dos riscos.
 - > Personalizar a avaliação aos incentivos, pressões, oportunidades e atitudes locais.
 - > Avaliar e priorizar os principais riscos.
 - Desenvolvimento do programa e atividades de controle
 - > Foco no desenvolvimento e implementação de controles para os principais riscos identificados na avaliação de riscos.
 - > Políticas e controles típicos a considerar:
 - Pagamentos de facilitação.
 - Presentes, hospitalidade e entretenimento.
 - Uso de agentes e outros intermediários.
 - Contribuições políticas e de caridade.
 - *Due diligence* de aquisição.
 - *Joint ventures* ou relações semelhantes.
 - Requisitos de manutenção de registros.
 - Procedimentos de investigação e sanção.
 - Uso de terceiros e controles relacionados.
 - Programas de treinamento para funcionários e fornecedores.
 - > Garantir que os controles contemplem os riscos de substituição, evasão e conluio.
 - > Adaptar os controles ao ambiente local e aos modelos de negócios.
- Monitoramento
 - > Desenvolver procedimentos de monitoramento e de auditoria em torno dos fatores e dos indicadores de riscos.
 - > Avaliar periodicamente a eficácia do programa por meio da execução de auditorias internas.
 - > Verificar o nível de entendimento dos funcionários sobre o programa.
 - > Incorporar constantemente os resultados do monitoramento no design do programa.
- Resposta e remediação
 - > Estabelecer um processo formal para iniciar, rastrear, investigar, resolver e documentar as alegações.
 - > Identificar e corrigir os pontos fracos de controle que levaram a atividades corruptas.
 - > Impor sanções coerentemente sobre as unidades e níveis organizacionais.
 - > Monitorar as comunicações relativas à conformidade antissuborno e anticorrupção recebidas pelo conselho de administração e pela diretoria executiva.

7. Com base nas informações adicionais obtidas, determinar se quaisquer procedimentos adicionais de teste devem ser criados e executados. Se uma investigação for necessária, buscar orientação de um especialista.

Anexo 4: Referências

A seguir estão referências que seriam úteis para que os auditores internos entendam o cenário de suborno e corrupção e desenvolvam uma estratégia adequada.

- *Transparency International*
- *The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) e a Anti-bribery Convention da OECD (1999)*
- *United Nations Convention against Corruption*
- *United Nations Declaration against Corruption and Bribery in International Commercial Transactions*
- *The African Union Convention on Preventing and Combating Corruption*
- *The King Code of Governance for South Africa*
- *Federal Sentencing Guidelines dos EUA*
- *A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act (pela Criminal Division do Department of Justice e a Enforcement Division da Securities and Exchange Commission dos EUA)*
- *Briefing de Conhecimento de 2010 do Audit Executive Center do The IIA, Internal Auditing and the Foreign Corrupt Practices Act*
- *Professional Guidance for Internal Auditors on the U.K. Bribery Act 2010 do The Chartered Institute of Internal Auditors*
- *2010 U.K. Bribery Act Adequate Procedure da Transparency International (orientação sobre procedimentos de boas práticas para programas corporativos antissuborno)*

- Guia Prático do The IIA, *Evaluating Ethics-related Programs and Activities*
- Guia Prático do The IIA, *Coordinating Risk Management and Assurance*
- *Global Technology Audit Guide (GTAG®) 16 do The IIA: Data Analysis Technologies*

Os autores consultaram *Fraud and Corruption – Prevention and Detection*, de Nigel Iyer e Martin Samociuk, durante a redação de partes deste guia prático.

Autores:

- Princy Jain, CIA, CCSA, CRMA
- Richard Schmidt, CIA
- Andrew Macleod, CIA, CRMA
- Teis Stokka, CIA, CRMA
- Carlos Renato, CIA, CCSA
- Takeshi Shimizu, CIA, CCSA, CRMA
- Andy Robertson

Revisores:

- Douglas J. Anderson, CIA, CRMA
- Steve Jameson, CIA, CFSA, CCSA, CRMA
- David Zechnich, CIA, CRMA
- Stephen Linden

Sobre o Instituto

Fundado em 1941, The Institute of Internal Auditors (The IIA) é uma associação profissional com sede global em Altamonte Springs, Fla., EUA. O The IIA é a voz da profissão de auditoria interna em todo o mundo, autoridade reconhecida, líder valorizado, advogado chefe e principal educador.

Sobre os Guias Práticos

Os Guias Práticos fornecem uma orientação detalhada para a condução de atividades de auditoria interna. Eles incluem processos e procedimentos detalhados, como ferramentas e técnicas, programas e abordagens passo-a-passo, assim como exemplos de *deliverables*. Os Guias Práticos fazem parte do IPPF do The IIA. Como parte da categoria de orientação Fortemente Recomendada, a conformidade não é obrigatória, mas é altamente recomendada, e a orientação é endossada pelo The IIA por meio de processos formais de revisão e aprovação. Para mais materiais de orientação fidedignos fornecidos pelo The IIA, por favor visite nosso website: <https://globaliia.org/standards-guidance>.

Isenção de Responsabilidade

O The IIA publica este documento para fins informativos e educacionais. Este material de orientação não tem como objetivo fornecer respostas definitivas a circunstâncias específicas individuais e, como tal, tem o único propósito de servir de guia. The IIA recomenda que você sempre busque conselhos especializados independentes, relacionados diretamente a qualquer situação específica. The IIA não assume responsabilidade pela confiança depositada unicamente neste guia.

Copyright

Copyright © 2014 The Institute of Internal Auditors. Para permissão para reprodução, favor entrar em contato com o The IIA pelo e-mail: guidance@theiia.org.



**The Institute of
Internal Auditors**

Global

SEDE GLOBAL

247 Maitland Ave.

Altamonte Springs, FL 32701 EUA

T: +1-407-937-1111

F: +1-407-937-1101

W: www.globaliia.org