

INTERPRETAÇÃO LIVRE DOS CONSULTORES DA IBEROGESTÃO E DA AGUIAR-BRANCO ADVOGADOS

# ISO 37001:2016

## SISTEMAS DE GESTÃO ANTICORRUPÇÃO GUIA INTERPRETATIVO



ANTICORRUPÇÃO  
COMPLIANCE  
RISCO

## FICHA TÉCNICA

### TÍTULO:

ISO 37001:2016 - SISTEMAS DE GESTÃO ANTICORRUPÇÃO - GUIA INTERPRETATIVO

### EMISSÃO:

IBEROGESTÃO - GESTÃO INTEGRADA E TECNOLÓGICA, LDA.

RUA PINTO DE AGUIAR, 281

4400-252 VILA NOVA DE GAIA

TEL. +351 223 770 830

FAX +351 223 770 839

IBG@IBEROGESTAO.PT

WWW.IBEROGESTAO.PT

### EDIÇÃO N.º 1

ABRIL DE 2020

### COORDENAÇÃO E ELABORAÇÃO:

ALFREDO AZEVEDO | IBEROGESTÃO

### PARTICIPAÇÃO:

BERNARDO AGUIAR-BRANCO | AGUIAR-BRANCO ADVOGADOS

EDUARDO PIMENTA | IBEROGESTÃO

PEDRO PINTO BENTO | AGUIAR-BRANCO ADVOGADOS



# ÍNDICE

<b>1</b>	<b>NP ISO 37001:2018 _ ISO 37001:2016</b> .....	<b>3</b>
1.1	NOTA PRÉVIA E INTRODUÇÃO .....	4
1.2	OBJETIVO .....	5
1.3	CONCEITOS E INFORMAÇÕES SOBRE CORRUPÇÃO .....	7
1.4	CORRESPONDÊNCIA ENTRE A ISO 9001:2015 E A ISO 37001:2016 .....	17
1.5	A ESTRUTURA ISO 37001:2016 .....	20
1.6	GLOSSÁRIO, TERMOS E DEFINIÇÕES .....	21
<b>2</b>	<b>PLANEAMENTO ESTRATÉGICO DA ORGANIZAÇÃO</b> .....	<b>24</b>
2.1	DESENVOLVIMENTO DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO .....	25
<b>3</b>	<b>ABORDAGEM POR PROCESSOS</b> .....	<b>33</b>
3.1	ABORDAGEM POR PROCESSOS - PRINCÍPIOS E DESENVOLVIMENTO .....	34
3.2	O CICLO PDCA (PLAN-DO-CHECK-ACT) .....	39
3.3	PENSAMENTO BASEADO EM RISCO .....	40
<b>4</b>	<b>CONTEXTO DA ORGANIZAÇÃO</b> .....	<b>47</b>
4.1	COMPREENDER A ORGANIZAÇÃO E O SEU CONTEXTO .....	48
4.2	COMPREENDER AS NECESSIDADES E AS EXPECTATIVAS DAS PARTES INTERESSADAS .....	60
4.3	DETERMINAR O ÂMBITO DO SISTEMA DE GESTÃO ANTICORRUPÇÃO .....	62
4.4	SISTEMA DE GESTÃO ANTICORRUPÇÃO .....	63
4.5	APRECIACÃO DE RISCO DE CORRUPÇÃO .....	72
<b>5</b>	<b>LIDERANÇA</b> .....	<b>78</b>
5.1	LIDERANÇA E COMPROMISSO .....	79
5.2	POLÍTICA ANTICORRUPÇÃO .....	85
5.3	FUNÇÕES, RESPONSABILIDADES E AUTORIDADES ORGANIZACIONAIS .....	89
<b>6</b>	<b>PLANEAMENTO</b> .....	<b>92</b>
6.1	AÇÕES PARA TRATAR RISCOS E OPORTUNIDADES .....	93
6.2	OBJETIVOS ANTICORRUPÇÃO E PLANEAMENTO PARA OS Atingir .....	94
<b>7</b>	<b>RECURSOS</b> .....	<b>100</b>
7.1	RECURSOS .....	101
7.2	COMPETÊNCIAS .....	103
7.3	CONSCIENCIALIZAÇÃO E FORMAÇÃO .....	107
7.4	COMUNICAÇÃO .....	109
7.5	INFORMAÇÃO DOCUMENTADA .....	111
<b>8</b>	<b>OPERACIONALIZAÇÃO</b> .....	<b>114</b>
8.1	PLANEAMENTO E CONTROLO OPERACIONAL .....	115
8.2	DILIGÊNCIA DEVIDA (DUE DILIGENCE) .....	115
8.3	CONTROLOS FINANCEIROS .....	118
8.4	CONTROLOS NÃO FINANCEIROS .....	119
8.5	IMPLEMENTAÇÃO DE CONTROLOS ANTICORRUPÇÃO POR ORGANIZAÇÕES CONTROLADAS E POR PARCEIROS DE NEGÓCIO .....	120
8.6	COMPROMISSOS ANTICORRUPÇÃO .....	121
8.7	OFERTAS, HOSPITALIDADE, DONATIVOS E BENEFÍCIOS SIMILARES .....	122
8.8	GESTÃO DA NÃO ADEQUAÇÃO DOS CONTROLOS ANTICORRUPÇÃO .....	125
8.9	LEVANTAMENTO DE PREOCUPAÇÕES .....	125
8.10	INVESTIGAÇÃO E COMO LIDAR COM A CORRUPÇÃO .....	128
<b>9</b>	<b>AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO</b> .....	<b>129</b>
9.1	MONITORIZAÇÃO, MEDIÇÃO, ANÁLISE E AVALIAÇÃO .....	130
9.2	AUDITORIA INTERNA .....	131
9.3	REVISÃO PELA GESTÃO .....	133
9.4	REVISÃO PELA FUNÇÃO DE CONFORMIDADE ANTICORRUPÇÃO .....	135
<b>10</b>	<b>MELHORIA</b> .....	<b>136</b>
10.1	NÃO CONFORMIDADE E AÇÃO CORRETIVA .....	137
10.2	MELHORIA CONTINUA .....	140
<b>11</b>	<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>143</b>

1

NP ISO 37001:2018 \_

ISO 37001:2016

## NOTA PRÉVIA E INTRODUÇÃO

A emissão e distribuição desta publicação não mais pretende ser do que um trabalho de análise e interpretação dos requisitos da nova norma ISO 37001:2016 ou NP ISO 37001:2018, constituindo pois um contributo dos profissionais da Iberogestão e da Aguiar-Branco Advogados no sentido de tentar clarificar conceitos, âmbitos e exigências que nela se expressam.

Este trabalho surge na sequência dos guias interpretativos emitidos pela Iberogestão. O trabalho apresentado requer contributos e análises posteriores que o enriqueçam no sentido de melhor identificar as exigências da norma, permitindo às organizações importantes evoluções e ciclos de melhoria contínua, potenciando desta forma ganhos de avaliação e prevenção de atos de corrupção no tecido económico e social do nosso país e particularmente ao nível das Organizações, públicas ou privadas; as entidades do nosso país necessitam de melhorar de forma consistente e continuada a sua qualidade de gestão, utilizando cada vez mais os recursos de uma forma rentável, criadora de **valor** e caminhando sempre no sentido da satisfação de todos quantos estão por elas envolvidos: **utilizadores, clientes, colaboradores, acionistas, fornecedores e sociedade**.

A corrupção é um fenómeno mundial, fortemente destrutivo de valor/recursos (1,2 triliões de euros/ano) e, acreditando nas análises e constatações emanadas por organismos internacionais, está muito disseminado e impacta e determina preocupações de ordem social, moral, política, económica, comprometendo a boa governance e distorcendo a concorrência entre entidades e países.

Tem existido uma progressão na luta contra a corrupção através de acordos internacionais (por exemplo, a Convenção sobre a Luta Contra a Corrupção de Agentes Públicos Estrangeiros nas Transações Comerciais Internacionais, a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção) e ainda através de legislação nacional.

Para além da análise e interpretação executadas sobre a norma em apreço pelos profissionais da Iberogestão e da Aguiar-Branco Advogados, este documento conterà ainda alguns exemplos de metodologias, desenhos esquemáticos de soluções que têm obtido êxito nos trabalhos e projetos em que a Iberogestão aplica os seus conhecimentos e práticas com o objetivo de, trabalhando em conjugação de esforços com os profissionais dos clientes, serem projetadas soluções de valor para as organizações.

Para terminar, gostaríamos de enunciar a disponibilidade da Iberogestão e dos seus consultores para toda e qualquer ação de análise da presente norma. Certos erros, omissões e oportunidades de melhoria serão detetadas e consideradas na fase posterior ao lançamento e distribuição, e assim, solicitamos o favor dos contributos dos leitores para que sejamos capazes de rapidamente executar a necessária atualização.

A norma em análise, a ISO 37001:2016, baseia-se e desenvolve princípios de gestão da anticorrupção e disponibiliza linhas de atuação às organizações para que melhorem o respetivo desempenho. Nesta especificação, os princípios da gestão da anticorrupção devem ser conhecidos e desdobrados pela gestão de topo por toda a organização.

Os grandes **objetivos das organizações**, nesta área específica de atos de prevenção de corrupção, continuam a centrar-se no essencial, que é:

- Compliance legal e regulamentar;
- Identificar e cumprir as necessidades e expectativas de **clientes** e de todas as restantes **partes interessadas** - colaboradores, fornecedores, acionistas, sociedade;
- Alcançar vantagens competitivas;
- Alcançar, manter e desenvolver capacidades e desempenhos organizacionais.

“O poder tende a corromper, e o poder absoluto corrompe absolutamente...”

John Dalberg-Acton  
Historiador britânico

1834-1902



A aplicação dos princípios de gestão potencia benefícios diretos, contribuindo ainda para a gestão de custos e dos Riscos que são determinantes para a **organização**, seus clientes e restantes partes interessadas.

Quando se evoca o termo organização pretende-se sempre referir um conjunto de meios - humanos, técnicos, financeiros,... - que conduzem à produção e/ou à disponibilização de um **produto** ou um **serviço**; assim podemos sempre considerar que a abordagem, os requisitos e os meios sugeridos podem e devem ser considerados para qualquer unidade económica que considere a produção ou a disponibilização de um produto ou serviço (indústria, comércio, retalho, ensino, administração pública, saúde, serviços,...).

Esta norma reflete boas práticas internacionais, sendo aplicável a todas as jurisdições, a pequenas, médias e grandes Organizações de todos os setores, incluindo público, o privado e o social, sem fins lucrativos; e ainda sugere, promove e determina a implementação de **Políticas, Procedimentos e Controlo** pela Organização que potenciam a prevenção e a ação sobre os riscos de corrupção.

Managing Partner da Iberogestão

Alfredo Azevedo

## 1.2

### OBJETIVO

Em 15 de Outubro de 2018, foi adotada, em Portugal, através do Instituto Português da Qualidade, a Norma NP ISO 37001:2018 – “Sistemas de gestão anticorrupção: Requisitos e orientação para a sua utilização”.

A norma NP ISO 37001:2018 baseia-se na norma internacional ISO 37001:2016 - Anti-bribery management systems – e especifica requisitos e fornece orientações para estabelecer, implementar, manter, rever e melhorar um sistema de gestão anticorrupção.

Tal sistema reflete as boas práticas internacionais de anticorrupção e está concebido para ajudar todas as organizações, independentemente do tipo, dimensão, natureza e setor de atividade, a prever, detetar e combater a corrupção e a respeitar as leis, regulamentos e orientações anticorrupção.

O objetivo da ISO 37001:2016 é o desenvolvimento de um sistema de gestão anticorrupção que visa a melhoria contínua, enfatizando a prevenção de atos de corrupção.

Um sistema de gestão anticorrupção é um conjunto de elementos de uma organização para o estabelecimento de políticas, objetivos e processos para atingir esses objetivos que visam (i) instituir uma cultura anticorrupção em todos os níveis da organização e (ii) implementar os controlos adequados para prevenir, detetar e combater a corrupção.

Esta norma especifica requisitos e identifica orientações para desenhar, implementar, manter, rever e melhorar um sistema de gestão anticorrupção (designado neste Guia por SGAC; ou e ainda quando designarmos anticorrupção pela sigla AC); este SGAC pode ser estruturado e documentado de forma autónoma ou também incluído num sistema de gestão integrado já existente na Organização. Na verdade, este novo standard de gestão e sistemas acolhe um conjunto de decisões estruturais que também advêm da norma ou modelo internacional - HLS, para a integração de sistemas de gestão - e assim se elencam alguns requisitos e abordagens ou ainda a clarificação e reforço de requisitos.

A ISO 37001 é **unicamente aplicável à corrupção** e não aborda especificamente a fraude, a colusão (cartelização) e outros delitos por práticas anticoncorrenciais ou restritivas da concorrência, ao branqueamento de capitais ou outras atividades ligadas com práticas fraudulentas, sendo certo que o seu âmbito de aplicação pode ser alargado a tais práticas.

Os requisitos da norma são, pois, genéricos e destinados a ser aplicados a todas as organizações.

Neste documento (norma) são abordados os seguintes aspetos no que respeita às atividades da Organização,

- Corrupção nos setores público, privado e sem fins lucrativos;
- Corrupção pela Organização;
- Corrupção **pelo pessoal da Organização** agindo por conta da Organização ou no seu interesse;
- Corrupção pelos parceiros de negócio;
- Corrupção da Organização;
- Corrupção do pessoal da Organização no quadro das atividades da organização;
- Corrupção dos parceiros de negócio da Organização no quadro das atividades da Organização;
- Corrupção direta ou indireta (por exemplo um ato de corrupção proposto ou aceite por, ou através de, uma terceira parte).

A análise e interpretação dos requisitos da norma, atualmente definida por sistema de gestão da anticorrupção, tomou em consideração o seguinte conjunto de documentação normativa internacional:

- ISO 9004 - Gestão do sucesso sustentado de uma organização - uma abordagem da gestão pela qualidade;
- ISO/TC 176 (conforme Anexo B da ISO 37001:2016);
- HLS - high level structure;
- ISO 19600:2015 - Sistema de gestão de compliance;
- ISO 31000:2018 - Gestão do risco;
- ISO 26000 - Avaliação de desempenho - Responsabilidade social;
- ISO 14001:2015 - Sistemas de gestão ambiental.

Foram ainda tomados em consideração um conjunto bibliográfico sobre:

- Pensamento baseado em risco;
- Modelos de excelência empresarial da EFQM;
- Desenvolvimento do balanced scorecard, de Norton & Kaplan;
- ISO 19011:2018 - Auditorias a sistemas de gestão.

Sempre que no desenvolvimento deste guia se enuncia a palavra produto, ela deve também ser entendida como o resultado de um processo incluindo categorias genéricas como serviço, software, hardware, ou materiais processados.







No seguimento do ponto anterior devemos ainda e também considerar que o termo **organização** quer, no glossário da norma, representar uma empresa industrial ou de serviços e/ou também entidades públicas e do setor social.

Pretende-se ainda no desenvolvimento deste guia introduzir alguns exemplos, esquemas ou sinopses que permitam um melhor entendimento dos requisitos que a norma pretende expressar e algumas pistas para implementação. Foram ainda introduzidos exemplos práticos da abordagem e fixação de alguns processos em partes de algumas secções.

O presente trabalho mais não pretende do que ser um pequeno contributo para a identificação e interpretação dos requisitos da norma, no seu entendimento e potenciar a apreciação das organizações para as adaptações dos respetivos sistemas de gestão às exigências por ela determinadas.

**NOTA: 1:** SEMPRE QUE NO REQUISITO APARECE A PALAVRA “DEVE” IMPLICA CUMPRIMENTO OBRIGATÓRIO, A PALAVRA “DEVERIA” INDICA UMA RECOMENDAÇÃO.

**NOTA: 2:** SIMBOLOGIAS INTRODUZIDAS PELA IBEROGESTÃO:

-  TRADUÇÃO LIVRE DA NORMA ISO 37001:2016 (PARCIAL OU COMPLETA DE REQUISITO);
- abc** TEXTOS A NEGRITO - PRETENDEM INDUZIR O LEITOR A CONCENTRAR A SUA ATENÇÃO NESSES ITENS;
-  SÃO CONSIDERADOS COMO REQUISITOS OU AÇÕES A RETER OU A EXECUTAR E QUE APRESENTAM ELEVADO NÍVEL DE IMPORTÂNCIA PARA O SGAC, SEGUNDO A ANÁLISE DA IBEROGESTÃO E É CONSIDERADOS UM REQUISITO DA NORMA;
-  INDICAM EXEMPLOS OU SUGESTÕES ESTRUTURADOS PELA IBEROGESTÃO E QUE, OBTIVAMENTE, NÃO FIXAM OBRIGAÇÕES OU “CAMINHOS ÚNICOS”;
-  INTERPRETAÇÃO LIVRE DE REQUISITO;
-  DESTAQUES & DICAS - IDENTIFICAM TAMBÉM PONTOS OU ATIVIDADES A RETER E DESENVOLVER;
-  **INDICAÇÃO PARA CONSULTA DE SITES COM INFORMAÇÃO DISPONÍVEL E RELEVANTE.**

## 1.3

# CONCEITOS E INFORMAÇÕES SOBRE CORRUPÇÃO

### 1.3.1

#### ORGANISMOS / ENTIDADES NACIONAIS E INTERNACIONAIS

Um conjunto de entidades, leis e orientações a reter nesta matéria ajudarão o leitor a captar mais informação e documentação relacionada.

- Conselho de Prevenção da Corrupção
- Agence Française Anticorruption - AFA
- Autoridade da Concorrência
- Bribery Act, UK
- Comité de Ética e Compliance
- Comité de Ética e Conduta
- Convenção da OCDE (1997)
- Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção - UNCAC (2003)
- Convention Judiciaire d'Intérêt Public - CJIP
- Dia Internacional Contra a Corrupção (9-dez)
- Direção-geral do Orçamento - DGO
- Direção-geral do Tesouro e Finanças - DGTF
- Diretiva Europeia de Proteção de Denunciantes
- Foreign Corrupt Practices Act - FCPA, US
- GAN Business Anti-Corruption Portal
- Gestão de Conflitos de Interesse no Sector Público - CPC
- Governance, Risco e Compliance - GRC
- GRECO - Council of Europe's Group of States against Corruption
- Índice de Transparência Municipal (realizado por TI-PT)
- Inspeção-geral de Finanças - **IGF**
- Instituto Português de Corporate Governance - IPCG
- Observatório da Economia e Gestão de Fraude - OBEGEF 2008 / FEUP
- Observatório de Compliance e Regulatório - OPCR
- Organismo Europeu de Luta Antifraude - OLAF
- Pacto de Integridade (acordo entre a Administração Pública, os fornecedores provados e a sociedade civil)
- Sistema de Normalização Contabilística da Administração Pública - SNC-AP
- Sistema de Recolha de Informação Económica e Financeira - SIRIEF
- **Transparência e Integridade Portugal**, Associação Cívica (coligação mundial de ONGs anticorrupção) - **TI-PT**
- Tribunal de Contas

- Suborno
- Parte interessada
- Risco
- Agente público
- Due diligence
- Conflito de interesse interno e externo
- Controlos financeiros
- Presentes
- Hospitalidade
- Doações e benefícios similares
- Relato anónimo / comunicação de irregularidade
- Pagamento de facilitação
- Extorsão/Ameaça