

# Como lidar com os pagamentos de facilitação?

## As recomendações práticas da NCPA para as empresas

Definição: Pagamentos de facilitação são pagamentos feitos para assegurar ou agilizar a realização de um ato público rotineiro ao qual o pagador tem efetivamente direito. Qualificados como uma forma de suborno em muitos países, tais pagamentos são amplamente considerados prejudiciais à sociedade, pois minam o Estado de Direito e as regras de concorrência. Eles expõem as empresas a riscos legais, operacionais e de reputação. Empresas que utilizam pagamentos de facilitação enfrentam custos mais altos associados a repetidas solicitações e perda de credibilidade, ao mesmo tempo em que correm o risco de serem processadas criminalmente sob leis locais e extraterritoriais.

- 1. Desenvolver uma cultura empresarial baseada na integridade, onde os valores éticos são claramente definidos como fundamentais e não negociáveis.** Os funcionários não devem ser penalizados por atrasos causados pela recusa em fazer pagamentos de facilitação. O apoio visível da alta direção é essencial para enviar uma mensagem inequívoca aos funcionários e parceiros comerciais que os livre da pressão de aceitar um pedido de suborno.
- 2. Definir a estratégia de combate aos pagamentos de facilitação com base em uma avaliação de riscos.** Aproveitar o conhecimento dos funcionários no terreno para identificar as áreas de maior risco de solicitação e estabelecer controles para mitigar tais riscos. Ao elaborar a estratégia, adotar uma abordagem sob medida. Adaptar os controles às especificidades locais, conforme apropriado. As filiais locais também podem ser envolvidas para aprimorar a compreensão e a gestão dos riscos associados a um determinado contexto.
- 3. Adotar uma política escrita clara na qual a empresa se compromete a proibir e eliminar os pagamentos de facilitação.** Recursos adequados devem ser alocados para a implementação de um programa anticorrupção eficaz, de acordo com os melhores padrões internacionais. A alta direção deve ser pessoalmente responsável por desenvolver, aplicar e monitorar o programa anticorrupção, mesmo quando sua implementação for confiada a um funcionário. Se for o caso, o funcionário deve reportar-se diretamente à alta direção. As autoridades de prevenção de corrupção podem ajudar a identificar as melhores práticas.
- 4. Orientar e treinar** os funcionários sobre como detectar, antecipar e resistir às solicitações, buscar conselhos e relatar preocupações relacionadas aos pagamentos de facilitação em tempo oportuno. Treinamentos adaptados e jogos de interpretação de papéis são ferramentas valiosas para reforçar a vigilância e a confiança em

uma situação real, especialmente quando os funcionários são colocados em zonas com alto risco de corrupção.

- 5. Seguir procedimentos adequados para garantir que terceiros não utilizem pagamentos de facilitação.** Isto implica empregar a devida diligência, acrescentando requisitos contratuais, fornecendo treinamento, conduzindo monitoramento e, em caso de violações, aplicando sanções.
- 6. Instituir um sistema interno de denúncia,** com canais confidenciais e facilmente acessíveis para reportar irregularidades. Isto deve incluir um enquadramento claro da proteção a denunciante com fortes garantias contra retaliações. Segundo o perfil de risco da empresa, fornecer aos funcionários uma linha direta para o departamento de compliance, da empresa matriz se aplicável, permitindo que eles informem em tempo real qualquer solicitação de pagamento e consultem um especialista.
- 7. Estabelecer controles contábeis internos especificamente projetados para impedir os pagamentos de facilitação.** Os principais elementos dos controles internos incluem a segregação de funções, procedimentos de verificação de pagamentos com mecanismos de aprovação e auditoria interna. Evitar pagar em dinheiro, mas, se necessário, fornecer recibos claros e legíveis para manter um registro preciso das despesas. Certificar que todas as transações da empresa sejam registradas com exatidão e honestidade, sobretudo aquelas envolvendo funcionários públicos. A falta de vigilância nessa área pode expor a empresa a penalidades sob as disposições contábeis de leis que de, outra forma, permitiriam pagamentos de facilitação.
- 8. Implementar medidas apropriadas para gerenciar incidentes** se forem detectados pagamentos de facilitação, tratando qualquer possível violação com o devido cuidado e consistência. Isto inclui

investigações e avaliações, sanções disciplinares e a possibilidade de encaminhar o caso às autoridades competentes. Em particular, as violações por parte de executivos não devem ser ignoradas enquanto subordinados são sancionados. A aplicação firme da política anticorrupção até o topo da hierarquia é indispensável para manter a confiança dos funcionários e dos parceiros comerciais.

- 9. Monitorar a implementação do programa de luta contra os pagamentos de facilitação,** avaliando regularmente sua eficácia e buscando a melhoria contínua. Os relatórios de monitoramento e os indicadores de desempenho podem ser publicados a fim de demonstrar o comprometimento real da empresa com o combate aos pagamentos de facilitação.
- 10. Agir estrategicamente, mediante ação coletiva, para influenciar o ambiente de corrupção onde a empresa opera.** Assumir a responsabilidade de lidar com as causas profundas das solicitações através de, por exemplo, projetos colaborativos e investimentos nas comunidades. Cooperar com empresas semelhantes e outras partes interessadas para enfrentar conjuntamente problemas comuns de corrupção, elevar os padrões de integridade empresarial e garantir a concorrência leal. Em caso de dúvida, é possível consultar a embaixada local, a câmara de comércio e a autoridade de prevenção de corrupção.

#### Referências

Agência Francesa Anticorrupção (AFA), [Point sur la problématique des paiements de facilitation](#) & [Guidelines](#).  
Basel Institute on Governance, [Collective Action](#).  
OCDE, [Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions and Related Documents](#).  
TRACE, [The High Cost of Small Bribes](#).  
Transparency International UK, [Countering Small Bribes](#) & [Anti-Bribery Guidance, Chapter 8: Facilitation Payments](#).