



# MANUAL DE RELACIONAMENTO COM A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

# ÍNDICE

<b>A LEI ANTICORRUPÇÃO</b>	<b>3</b>
<b>O PROGRAMA DE INTEGRIDADE/COMPLIANCE</b>	<b>5</b>
<b>O QUE FAZER?</b>	<b>7</b>
CORRUPÇÃO INTERNACIONAL	<b>8</b>
LICITAÇÕES, CONTRATOS ADMINISTRATIVOS E FISCALIZAÇÕES	<b>9</b>
CONTRATAÇÃO DE AGENTES PÚBLICOS	<b>12</b>
CONTRATAÇÃO DE TERCEIROS, FUSÕES E AQUISIÇÕES	<b>13</b>
BRINDES	<b>15</b>
DOAÇÃO, PATROCÍNIO E POLÍTICA	<b>17</b>
<b>ALERTAS</b>	<b>18</b>
<b>CONCLUSÃO</b>	<b>20</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>22</b>

# A LEI ANTICORRUPÇÃO

---

Com a entrada em vigor da **Lei Anticorrupção, a Lei nº 12.846/2013** e também conhecida como Lei da Empresa Limpa, qualquer pessoa jurídica pode ser objetivamente responsabilizada por atos lesivos cometidos contra a administração pública nacional ou estrangeira e em seu benefício. Ou seja, a sua empresa pode sofrer as consequências legais e sociais de qualquer ato de corrupção em seu benefício cometido por funcionários, terceirizados, parceiros, fornecedores, patrocinados, etc.

Por isso, atentar-se ao relacionamento de sua empresa e todos os seus colaboradores com a administração pública ficou muito mais necessário. E a classificação dos atos de corrupção está ainda mais detalhada. Por exemplo, sua empresa pode ser diretamente responsabilizada não só se um de seus funcionários cometer suborno, mas também se fornecer ou aceitar faturas falsas, retransmitir instruções para pagamento de suborno ou encobrir o pagamento de suborno.

Além de apenas mediar o modo como sua empresa se relaciona com a administração pública, ter um programa de integridade e cooperar com investigações a partir das políticas da empresa podem diminuir as sanções impostas pela Lei Anticorrupção. No caso de um acordo de leniência, essa cooperação com a administração pública e as investigações é necessária.



# O PROGRAMA DE INTEGRIDADE/ COMPLIANCE

---

O primeiro passo de um programa de compliance é a avaliação de riscos na sua empresa. Nele, são avaliados os pontos em que sua empresa fica mais vulnerável ao cometimento de atos de corrupção. É nesse momento que começam as precauções com o relacionamento com a administração pública. Na avaliação de riscos, devem ser analisados alguns pontos chave como: quais setores atuam no Brasil e no exterior, o nível de interação do setor com a administração pública, quais setores participam de processos de obtenção de autorizações, licenças e permissões governamentais, e a frequência da utilização de terceiros no relacionamento da empresa com a administração pública.

É importante, também, que esse mapeamento seja periódico, não somente no momento da instalação do programa. Assim, ele está sempre de acordo com as atualizações de leis e regulamentações, ou de

## O PRIMEIRO PASSO DE UM PROGRAMA DE COMPLIANCE É A AVALIAÇÃO DE RISCOS NA SUA EMPRESA.

mudanças na empresa como o ingresso em um novo mercado ou a abertura de filiais. Neste último, fazer o mapeamento atualiza o programa na filial de acordo com legislações do novo local, que podem variar, principalmente em outros países.



**O QUE FAZER?**

---

# ● CORRUPÇÃO INTERNACIONAL

No âmbito da corrupção internacional, algumas medidas podem ser tomadas para garantir que seus colaboradores não pratiquem atos ilícitos em sua relação com a administração pública de outros países. A primeira coisa a se fazer é atualizar as políticas da empresa de acordo com todas as legislações do país estrangeiro. Ratifique a preocupação da empresa com fraudes em licitações e na execução de contratos com o setor público.

No caso de uma filial, é também recomendável disponibilizar as políticas da empresa na língua do país estrangeiro, principalmente as que se referem aos riscos naquela localidade. Assim, fica claro e acessível para esses funcionários o que podem e não podem fazer.

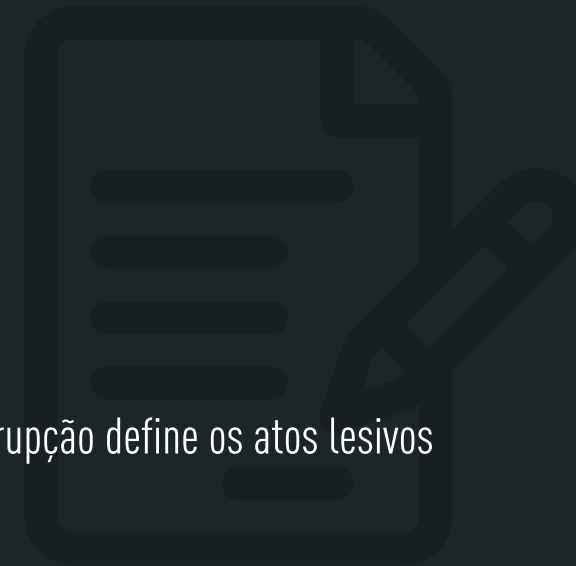
A contratação de serviços também deve ser um risco monitorado com muita cautela. Por exemplo, uma empresa que faz o transporte internacional de produtos

precisa lidar com o pagamento de tributos na fronteira. Se ela obter algum benefício nesse momento de forma ilícita, a sua empresa pode também ser responsabilizada.

Outro caso de risco é o do suborno transnacional. O UK Bribery Act (UKBA), por exemplo, é uma legislação rígida e muito específica que regulamenta o suborno no Reino Unido. Se essas regras não estiverem bem definidas na política da empresa, um funcionário pode agir de forma ilícita com um agente internacional sem ao menos saber que não era permitido, levando a empresa a sofrer as consequências.



# ● LICITAÇÕES, CONTRATOS ADMINISTRATIVOS E FISCALIZAÇÕES



As licitações e demais contratos administrativos são situações de alto risco. A Lei Anticorrupção define os atos lesivos contra a administração pública deste tipo como:

- a) Frustrar ou fraudar, mediante ajuste, combinação ou qualquer outro expediente, o caráter competitivo de procedimento licitatório público;
- b) Impedir, perturbar ou fraudar a realização de qualquer ato de procedimento licitatório público;
- c) Afastar ou procurar afastar licitante, por meio de fraude ou oferecimento de vantagem de qualquer tipo;
- d) Fraudar licitação pública ou contrato dela decorrente;
- e) Criar, de modo fraudulento ou irregular, pessoa jurídica para participar de licitação pública ou celebrar contrato administrativo;
- f) Obter vantagem ou benefício indevido, de modo fraudulento, de modificações ou prorrogações de contratos celebrados com a administração pública, sem autorização em lei, no ato convocatório da licitação pública ou nos respectivos instrumentos contratuais.
- g) Manipular ou fraudar o equilíbrio econômico-financeiro dos contratos celebrados com a administração pública;

## O que pode ser feito para evitar que fraudes e atos de corrupção sejam realizados em momentos como licitações, contratos e fiscalizações?

Nas políticas da empresa, é recomendável que se estabeleça regras claras para monitorar o contato entre funcionários e membros da administração pública.

Por exemplo, algumas empresas adotam regras de rotatividade de funcionários em reuniões com esses agentes públicos. Assim, não há abertura para que o mesmo funcionário forme um relacionamento, e nem que seja o único a conduzir o acordo. Também é comum não permitir que essas reuniões aconteçam sem um número mínimo de funcionários da empresa.

Outro controle possível é determinar que contratos ou acordos de alto risco devem passar por revisões de membros de alto nível hierárquico na empresa, ou até mesmo do setor de compliance. Isso garante que tudo estará devidamente de acordo tanto com as legislações, quanto com as políticas da empresa, que podem ser mais

abrangentes por motivos de precaução. Também não é aconselhado que apenas um funcionário possa validar documentos que serão apresentados para a participação da empresa em licitações.



Durante a formulação desses documentos, é recomendado sempre seguir parâmetros rigorosos pré-estabelecidos da empresa e procurar referências no mercado no estabelecimento de preços e outros indicadores.

No caso de haver uma fiscalização, as normas usuais são semelhantes. Não deve ser permitido que um funcionário atenda um fiscal sozinho, e ainda deve haver um local especificado para que esse encontro aconteça. Uma parte importante do processo é sempre manter a diretoria jurídica, ou até de compliance, ciente dos encontros e disponível para orientações.



# ● CONTRATAÇÃO DE AGENTES PÚBLICOS

A contratação de um agente público sempre será vista como um procedimento suspeito. É possível que seja feita para conseguir acesso facilitado a órgãos públicos, e ainda para obter informações privilegiadas. O mesmo se dá com a contratação de pessoas relacionadas, como parentes e sócios. Por isso, é necessário que se tenha cautela e diretrizes bem definidas para este tipo de processo.

A principal forma de se prevenir contra a suspeita de vantagem indevida com a contratação de um agente público é documentação. É imperativo que as motivações da contratação, como o conhecimento técnico, habilidades e os intuitos estejam formalmente descritas, além das habilidades e a qualidade do serviço prestado. A remuneração também deve ser condizente com o mercado, e é recomendável que isso também seja bem documentado.



# ● CONTRATAÇÃO DE TERCEIROS, FUSÕES E AQUISIÇÕES

A contratação de terceiros que tenham o papel de fazer alguma mediação entre a empresa e o poder público também deve ser feita com muito cuidado. Estes terceiros não estão diretamente subordinados à empresa, e, no entanto, representam ela e seus interesses. Por isso a empresa pode ser legalmente responsabilizada por qualquer ato ilícito cometido em seu benefício por terceiros, por mais que seja sem o conhecimento ou consentimento dela.

O que pode ser feito para minimizar isso é um constante monitoramento e supervisão de todos os colaboradores. Sejam terceirizados, fornecedores ou outros, devem estar sempre acompanhados de representantes da empresa. Podem também ser inclusas cláusulas de rescisão contratual no caso de atos lesivos à administração pública.



Se o caso for com uma fusão ou aquisição de outra empresa que poderá praticar algum ato contra a administração pública, a recomendação é fazer a verificação antes da operação ser consolidada. Analise documentos, livros societários, demonstrações financeiras, validades de licenças e autorizações, processos e procedimentos documentados e faça pesquisas em bases de dados públicas e na internet. Também é aconselhado fazer uma identificação de riscos para conhecer o grau de risco à integridade e como isso afetará a sua empresa.

Se a empresa que será adquirida já praticou algum ato de corrupção, é necessário fazer a verificação da atuação da empresa e tomar uma decisão a partir disso. Ou seja, analise se ela tomou medidas para solucionar

o problema, se aplicou as devidas sanções, reportou devidamente à administração pública e se cooperou de forma efetiva com as investigações. Tudo isso mostra o nível de comprometimento da empresa com o combate à corrupção, e o nível de segurança da operação.





## BRINDES

Uma das dúvidas mais frequentes sobre a interação da empresa com funcionários públicos é sobre os brindes e presentes. Muitas vezes eles podem ser utilizados como forma de obter vantagens indevidas para a empresa, tanto de forma implícita como explícita. O primeiro passo é orientar cargos de chefia a não incentivarem que os funcionários fechem negócios “a todo custo”. Isso pode pressionar eles a utilizarem métodos que podem ser caracterizados como suborno. É importante sempre lembrá-los da cultura ética da empresa, e a importância de manter esses valores. Isso pode ser feito durante treinamentos de compliance, por exemplo.

O segundo passo é ter sempre alguém disponível, normalmente da diretoria de compliance, para sanar dúvidas e dar orientações sobre o suborno. Este

contato deve ser amplamente divulgado para todos os funcionários, para que eles fiquem à vontade sempre que não tiverem certeza se o que pretendem fazer é corrupção ou não.

Se a intenção for proporcionar alguma viagem para um agente público, o que algumas empresas fazem é documentar tanto a importância da viagem, quanto a necessidade de todos os gastos. Os objetivos podem ser promover, demonstrar ou apresentar produtos e serviços, viabilizar a execução de atuais ou potenciais contratos, entre outros. Essa documentação é ainda mais importante se for um agente público que tiver o poder de decisão sobre algum projeto que a empresa deseja aprovar, por exemplo.

Um outro exemplo de diretriz que empresas delimitam em suas políticas é limite de gastos para determinados presentes ou viagens, além de especificações de que tipo de presente ou brinde é permitido pela empresa. É recomendável, também, que não seja permitida a oferta de nenhum tipo de brinde, mesmo que dentro destas limitações, durante uma fiscalização.

A época de fim de ano é uma época em que muitas empresas distribuem mensagens e presentes para diversos colaboradores e parceiros. É recomendável que não se permita aos funcionários enviarem mensagens ou presentes de fim de ano a quaisquer agentes do governo com quem tenham um relacionamento institucional. Em vez disso, a empresa pode estabelecer mensagens e brindes institucionais e uniformes. Assim, são aprovadas

pela comunicação e, se necessário, o comitê de ética da empresa. Devem ser, também, enviadas pela empresa ou o representante designado, e não um funcionário.

Se o presente, brinde ou hospitalidade for para um membro da administração pública estrangeira, é muito importante estar atento às legislações do país em questão, pois dependendo destas, a ação pode ser caracterizada como suborno transnacional. Muitas vezes possuem definições mais específicas ou diferentes das brasileiras sobre o que define o suborno ou o que é ou não é permitido. Alguns exemplos são o FCPA – Foreign Corrupt Practices Act, e o UKBA – United Kingdom Bribery Act. A empresa também deve prestar atenção para que não aja contra as políticas de integridade da instituição que receberá o brinde ou a hospitalidade.

## DOAÇÃO, PATROCÍNIO E POLÍTICA

Se a empresa decidir fazer qualquer tipo de doação, patrocínio ou financiamento de partido político, é possível que estes fundos acabem não sendo utilizados para o fim previamente combinado. Nestes casos, a sua empresa também pode sofrer as sanções com base na Lei Anticorrupção. Por isso, é preciso garantir um método de fiscalização para verificar se os valores estão sendo utilizados de forma lícita e de acordo com o previamente definido. É recomendável que sejam estabelecidas sanções no caso de descumprimento.

Se a empresa decidir não participar de qualquer tipo de doação, patrocínio ou financiamento de partido político, é importante que seja formalmente anunciado e documentado. Além disso, a decisão deve ser compartilhada abertamente com os colaboradores e devidamente expressa nas políticas da empresa. Funcionários são frequentemente

abordados pela mídia ou outros como fonte de informação sobre a empresa, e por isso devem estar sempre à par das decisões e das normas.

Já a filiação de funcionários ou colaboradores a algum partido político é garantida na Constituição Federal, e por isso não pode ser proibida. No entanto, algumas precauções podem ser tomadas para que o respaldo de qualquer ação relacionada não caia sobre a empresa.

Algumas empresas, por exemplo, ditam em suas políticas que a propaganda ou outra atividade relacionada à filiação ou candidatura a cargo público não podem ser feitas nas dependências da empresa. Também deve-se explicitar que estas atividades precisam ser feitas no nome próprio do funcionário ou colaborador, fora do horário de trabalho e sem o uso de recursos da empresa.

# ALERTAS

---

Existem algumas atitudes corriqueiramente promovidas por empresas, mas que podem inspirar atos ilícitos contra a administração pública. São alertas para ficar de olho nos setores que as aplicam, pois podem ser um sinal da vulnerabilidade da integridade da empresa.

Um exemplo são as cláusulas de sucesso. Muitas vezes elas sugerem que os funcionários atinjam as metas “a qualquer custo”. Eles acabam procurando meios de obter vantagens indevidas para aumentar seu rendimento. E o pagamento extra pelo sucesso ainda pode ser um meio de acobertamento de contabilidade em casos de pagamentos indevidos a agentes públicos. Portanto, essas cláusulas, apesar de, em alguns casos, estimularem o trabalho, são contraindicadas.

Outro alerta para um ambiente vulnerável é a pressão por superiores para que funcionários atinjam metas irreais ou impossíveis. Da mesma forma que nas cláusulas de sucesso, eles se sentem pressionados a conseguir atingir as metas e acabam recorrendo a meios irregulares.

O indicado, nesses casos, é realizar conversas ou treinamentos com gerentes e supervisores explicando os riscos. É importante lembrá-los de que o risco à integridade da empresa é uma prioridade.

Outro ponto que pode ser um sinal de irregularidades e que deve ser investigado é a solicitação de pagamento não usual. Ou seja, quando é solicitado que algum pagamento seja feito em espécie, em moeda estrangeira, em diversas contas ou contas em países distintos da incorporação da empresa ou da prestação do serviço. A contratação de um funcionário com objetivos pouco definidos também podem ser um sinal de irregularidade.



# CONCLUSÃO

---

O que podemos entender a partir disso? A primeira observação é a importância de um programa efetivo de compliance. Com ele, a avaliação de riscos e o monitoramento das atividades dos diversos setores da empresa ficam sob os cuidados de um profissional ou uma equipe especializados e preparados. Além disso, em caso de eventuais casos de corrupção, a empresa fica protegida legalmente e ainda pode obter algumas vantagens, como diminuição da multa. É o meio mais comum e eficiente de evitar problemas referentes à Lei Anticorrupção.

Outra observação é a necessidade de muita cautela em todas as políticas. Elas precisam ser muito detalhadas e completas para não deixar dúvidas quanto ao que pode e não pode ser feito. Várias das diretrizes implantadas por empresas são detalhes, como a proibição de mandar mensagens pessoais e individuais para um agente do governo com o qual o funcionário possui uma relação

institucional. No entanto, são precauções importantes, visto que os pequenos detalhes podem acarretar problemas sérios quanto à imagem e reputação da empresa.

Por fim, é preciso também possuir sempre um profissional responsável pela orientação aos funcionários em relação ao relacionamento com a administração pública. Em muitos casos de fraudes ou corrupção, o empregado nem ao menos sabia que o que estava fazendo era ilegal. Isso é principalmente perigoso no exterior, onde as leis podem ser diferentes. Ter um canal acessível ainda garante um meio de denúncia.



# REFERÊNCIAS

<http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>



Criamos o **ClickCompliance** porque acreditamos na tecnologia e na sua capacidade de transformação do espaço de trabalho.

Esperamos que o nosso manual tenha sido mais um passo na implementação de uma cultura ética e segura na sua empresa.

Se quiser saber mais sobre o **ClickCompliance**, clique aqui.

Até a próxima!

