



Rede Brasil

INSTITUTO  
**ETHOS**

# INTEGRIDADE NO SETOR DE LIMPEZA URBANA, RESÍDUOS SÓLIDOS E EFLUENTES

## CASOS PRÁTICOS





Rede Brasil

INSTITUTO  
**ETHOS**

#### EXPEDIENTE

**Denise Hills**

Presidente | Pacto Global

**Carlo Pereira**

Secretário Executivo | Pacto Global

**Caio Magri**

Diretor Presidente | Instituto Ethos

#### EQUIPE DE PUBLICAÇÃO

**Gabriela Almeida** | Coordenação Editorial

**Marcos Rossa** | Coordenação Editorial

**Juliana Prado** | Apoio Editorial

**Décio Araújo e Sérgio Siscaro** | Redação e edição

**Luiz Fernando Campos** | Colaboração

**José Roosevelt Junior** (Mediacts) | Projeto Gráfico e Diagramação

#### PARCERIA

ABRELPE | **Carlos Silva** e **Gabriel Brás**

ABLP | **João Giansi Netto**

ABRAGER | **Júlio Mirage**

ABETRE | **Luiz Gonzaga Pereira**

SELURB | **Marcio Matheus** e **Carlos Rossin**

#### AGRADECIMENTOS

Representantes das empresas: Simone Martins (Corpus), Plínio Nicolosi (Estre), Érika Eggers (CS Brasil); Odair Oregoshi (CS Brasil); Marco Antonio da Silva (Terrestre Ambiental); Alex Santos (Terrestre Ambiental); Claudio Cervino (Solví); Ronaldo Rotondo (Solví); Décio Araújo (Vital); Mariana Bernardo (Inova); Daiane Ribeiro (Loga); Maristela Barros (Terracom); Luciana Sotelo (Terracom); Marina Ferro (Instituto Ethos), Eduardo Azevedo.

APOIO:



Pacto Global  
Rede Brasil

INSTITUTO  
**ETHOS**

# INTEGRIDADE NO SETOR DE LIMPEZA URBANA, RESÍDUOS SÓLIDOS E EFLUENTES

## CASOS PRÁTICOS

Esta cartilha foi desenvolvida pela Rede Brasil do Pacto Global e pelo Instituto Ethos, com a contribuição de empresas e entidades de classe do setor de Limpeza Urbana, Resíduos Sólidos e Efluentes. Seu principal objetivo é trazer exemplos de casos emblemáticos das principais situações que podem expor empresas do setor de Resíduos Sólidos a solicitações de corrupção e, assim, propor boas práticas preventivas e de resposta a tais cenários. Seu propósito é ser uma ferramenta educativa, contribuindo para o combate à corrupção, a promoção da melhoria do ambiente de negócios e a proposição de um novo padrão de conduta para todas as empresas no mercado, incluindo as relações público-privadas.

#### Importante

Os casos exemplificados são meramente ilustrativos e não provenientes de nenhuma investigação interna de nenhuma empresa participante.

#### Copyright © 2019

A Rede Brasil do Pacto Global e o Instituto Ethos possuem todos os direitos de propriedade intelectual desta obra. O uso comercial deste trabalho está proibido. Qualquer reprodução total ou parcial deve constar essa informação de copyright.

## CONSTRUÇÃO COLABORATIVA DE AÇÕES ANTICORRUPÇÃO NO SETOR DE SANEAMENTO

Caros parceiros,

A perspectiva de rede com a atuação conjunta de empresas e organizações têm sido uma das principais abordagens usadas pela Rede Brasil do Pacto Global no combate à corrupção. A partir das diretrizes internacionais do Pacto Global, o GT Anticorrupção desenvolve um trabalho de vanguarda na área, ao mobilizar setores mais expostos, estimular pactos contra essas práticas nocivas e elaborar guias e ferramentas que traduzem a realidade de segmentos da economia, com um olhar voltado para as necessidades e desafios do Brasil.

Há, notoriamente, um interesse concreto das empresas em se adaptarem à Lei 12.846, conhecida como a Lei da Empresa Limpa, regulamentada em 2015. Ela estabeleceu parâmetros dos programas de integridade, com aplicação efetiva dos códigos de ética e conduta e, nos últimos anos, muitas organizações criaram seus departamentos de *compliance* e anticorrupção.

No entanto, o debate que promovemos extrapola as recomendações impostas pela legislação vigente. Por um desejo de aprofundar a temática – que deve balizar as relações comerciais, sobretudo entre os poderes público e privado –, a Rede Brasil propõe a contextualização das pre-

missas de integridade para setores mais vulneráveis a práticas corruptas, cada um com suas especificidades e natureza das relações entre os atores envolvidos.

Portanto, a iniciativa de Ações Coletivas de Combate à Corrupção, que produziu no ano passado o guia *Integridade no setor de construção*, lança a publicação *Integridade no setor de limpeza urbana, resíduos sólidos e efluentes*. A ferramenta é fruto de mais uma parceria bem-sucedida entre a Rede Brasil do Pacto Global e o Instituto Ethos, que buscam, juntos, dar luz às questões de integridade no meio empresarial brasileiro.

Produzido a várias mãos por empresas, organizações e entidades setoriais, o guia traz diversos cenários propícios a atos de corrupção, prevenção de riscos e possíveis respostas a essas situações. Ou seja, de forma prática e objetiva, as empresas terão à mão informações que poderão auxiliá-las a formatar estratégias internas de *compliance*, boa governança e transparência.

Os inúmeros danos ambientais resultantes das práticas inadequadas na destinação dos resíduos têm sido alvo de grande preocupação para gestores públicos, empresas e população em geral. Nos últimos anos, legislações federais, estaduais e mu-

nicipais normatizam a temática, o que leva as empresas a ser alvo da fiscalização de órgãos públicos, principalmente em áreas sensíveis como o licenciamento ambiental.

E a corrupção no setor ambiental ameaça seriamente a capacidade do Brasil de atingir um desenvolvimento sustentável. Os atos ilícitos – fraudes, suborno, lavagem de dinheiro, entre outros – afetam amplamente os desafios socioambientais e expõem as fragilidades da relação público-privada. Portanto, é importante destacar os procedimentos exigidos e a capacidade institucional de órgãos públicos, bem como promover a mudança de comportamento dos agentes privados. Assim, abre-se caminho para a construção de ambientes transparentes, íntegros e prósperos.

No âmbito da Agenda 2030 das Nações Unidas, o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 16 – Paz, justiça e instituições eficazes – estabelece a meta 16.5, que visa reduzir substancialmente a corrupção e o suborno. Já no ODS 6 – Água potável e saneamento –, a meta 6.3 faz menção à redução pela metade da proporção de águas residuais não tratadas. Por fim, no ODS 12 – Consumo e produção sustentáveis –, a meta 12.4 diz respeito ao manejo ambientalmente adequado de resíduos e a redução significa-

tiva do seu descarte no ar, água e solo.

Ou seja, as empresas da área de saneamento têm um papel central na promoção da interface entre os ODS 16, 6 e 12. E em todas as áreas – seja em função das últimas investigações de grandes escândalos de corrupção ou por figurar entre os países com maior potencial hídrico do mundo –, o Brasil fará grande diferença para a obtenção de excelentes resultados e, conseqüentemente, o alcance dos Objetivos Globais. Com esta publicação, a Rede Brasil do Pacto Global cumpre o seu papel de fomentadora e articuladora da sustentabilidade empresarial no setor.



**Denise Hills**  
Consultora  
Chefe de  
Sustentabilidade  
do Itaú Unibanco  
e presidente da  
Rede Brasil do  
Pacto Global



**Carlo Pereira**  
Secretário  
Executivo da  
Rede Brasil do  
Pacto Global

## CONSTRUÇÃO COLABORATIVA DE AÇÕES ANTICORRUPÇÃO NO SETOR DE SANEAMENTO

Toda empresa tem uma força transformadora poderosa e exerce grande importância na formação de ideias, valores e nos impactos concretos na vida das pessoas e da sociedade em geral. O Brasil nunca esteve tão atento à necessidade de elevar a integridade e a ética à condição de balizadoras nas relações público-privadas. Sendo assim, para combater à corrupção em todos os níveis, é essencial priorizarmos soluções integradas, compartilhando responsabilidades entre o poder público, o setor empresarial e a sociedade civil.

As empresas têm papel central na construção de uma sociedade que limita ao máximo a corrupção, seja pelo favorecimento da transparência e do controle social, seja pela prevenção e punição de atos ilícitos. Os benefícios de um setor empresarial socialmente responsável não se limitam ao mercado. Pelo contrário, atingem todo o tecido social, servindo de exemplo e motivando os demais atores na construção

de uma sociedade íntegra, transparente e justa. Desta forma, a responsabilidade social corporativa deve ser vista como força motriz para um novo conceito de empresa pautado na construção de um modelo sustentável e justo das relações sociais, econômicas e políticas.

A única maneira de responder aos desafios históricos de nossa democracia é construindo ações e esforços permanentes de forma conjunta e com visão de longo prazo. A transformação cultural e a ação necessária para mudanças de paradigma são cada vez mais realizadas de maneira integrada e integradora, a partir de ações coletivas que congreguem esforços de diferentes atores, públicos e privados, na promoção de causas comuns. Devemos somar forças para a promoção da integridade e ressignificar o papel das empresas na sociedade em prol de uma cultura de valores éticos. O setor de Saneamento tem importância vital para o desenvolvimento susten-

tável no país e poderá servir de modelo para impulsionar outros setores ao disseminarem melhores práticas de governança corporativa que combatam a corrupção e prezem pela transparência e integridade no ambiente de negócios em toda sua cadeia de valor. O momento atual é bastante próspero para ações coletivas nesse sentido e há aumento significativo de exigências do mercado, de parceiros comerciais, e de fontes de financiamento para que as empresas estabeleçam sistemas de *compliance* e de integridade efetivos.

Para responder a esse desafio e impulsionar um vínculo mais saudável nas relações público-privadas, o grupo de trabalho formado pelo Ethos, Pacto Global, empresas do Setor e entidades setoriais para a construção de um Pacto Setorial de Integridade mapeou os principais riscos de *compliance* das operações do setor e de forma simples, direta e pedagógica, elencou sugestões de como prevenir

e mitigar esses riscos e impulsionar uma política que preze pelas boas práticas.

Esperamos que essa cartilha sirva como ferramenta e seja amplamente utilizada, apoie a jornada de desenvolvimento e maturidade da cultura de integridade no país e fortaleça os investimentos em todos os âmbitos nesse setor econômico estratégico para o Brasil. Um ambiente de negócios equilibrado favorece a competitividade e a concorrência leal e as empresas, sabendo quais são as regras do jogo, sentem-se seguras para investir, inovar e crescer.



**Caio Magri**  
Diretor-  
Presidente  
Instituto Ethos  
de Empresas e  
Responsabilidade  
Social  
Empresarial

## CONSTRUÇÃO COLABORATIVA DE AÇÕES ANTICORRUPÇÃO NO SETOR DE SANEAMENTO

Nos últimos anos é notório que o Brasil evoluiu e amadureceu na criação de uma cultura e consciência de integridade e transparência no setor público e privado, implementando e atualizando leis, regulamentos e incentivos. O governo, as empresas e a sociedade civil sinalizam que a preservação da reputação é um valor fundamental para negócios mais éticos e sustentáveis.

Para a evolução do saneamento no Brasil, os investimentos demandarão a aproximação do setor público com o setor privado, o que leva a novas oportunidades e possibilidades de crescimento da economia. Esse movimento irá demandar uma nova postura do mercado que reforça o compromisso com a gestão da boa governança e integridade. Esta é uma jornada sem volta e a tolerância será zero para corrupção, fraudes, concorrência desleal e lavagem de dinheiro.

Para responder a este desafio, a Rede Brasil do Pacto Global e o Instituto Ethos, com a contribuição de empresas e entidades de classe do setor de Limpeza Urbana e Resíduos Sólidos, se uniram para criação de um Pacto Setorial de Integridade, que será uma nova referência de condutas e sanções para o setor, protagonizando mudanças para a elevação de padrões por meio de autorregulação e promoção de comportamentos éticos.

Seu objetivo final é mobilizar o setor para a consolidação de um ambiente ético e saudável, com integridade e livre de corrupção, criando estímulos à defesa da concorrência leal para gerar novas oportunidades de negócios em bases sustentáveis.

A articulação e parceria nesse projeto para a construção de um Pacto no setor também originou esta Cartilha, fruto de mapeamento conjunto de riscos no setor.

## MENSAGEM DAS EMPRESAS QUE CONTRIBUÍRAM COM A PUBLICAÇÃO

O mundo experimenta um movimento sem precedentes na luta contra a corrupção. Nas últimas décadas, a sociedade começou a organizar-se. Os Programas de Integridade tomaram um caráter fundamental para as empresas que desejam a sustentabilidade e perenidade no mercado. Com a Lei 12.846/2013, essa tendência foi enfatizada no Brasil, e as organizações passaram a constatar a necessidade de se prepararem para essa nova realidade.

Ao optar por seguir o caminho da integridade, uma empresa compromete-se, perante seus funcionários e a sociedade, a engajar-se apenas e tão somente em negócios honestos. Esse princípio inviolável não permite que se sucumba a nenhum tipo de tentação, mesmo em condições muito vantajosas do ponto de vista financeiro.

Uma vez iniciado o Programa de Integridade, não há mais volta. Haverá um controle social, vindo de dentro da organização, cuja consequência impõe um autocontrole e assegura a aplicação prática dos princípios preconizados pelo Programa.

Portanto, mais do que a proteção frente

aos riscos existentes, os Programas de Integridade impulsionam as empresas a assumirem um papel central na mudança da cultura do país. Os seus princípios irão permear a força do trabalho. Criam um orgulho natural nas pessoas, que disseminam nos seus círculos privados, familiares, amigos. Outras instituições adotam a mesma referência e, paulatinamente, as lacunas para os desvios vão se fechando.

Sob a liderança da Rede Brasil do Pacto Global e do Instituto Ethos, nos últimos meses temos debatido regularmente caminhos para a criação de uma iniciativa de combate à corrupção e de auto regulação do setor de Limpeza Urbana, Resíduos Sólidos e Efluentes.

A publicação desta Cartilha é mais um passo nessa caminhada. Convidamos as demais empresas do setor para que se juntem a nós nesse compromisso, e esperamos que os cenários sirvam para orientar, prevenir e mitigar os principais riscos de corrupção que o setor enfrenta, a fim de construir um novo padrão de conduta ética e integridade a ser seguido por todas as empresas do segmento.



Rede Brasil

INSTITUTO  
**ETHOS**

# sumário

<u>INTEGRIDADE COMO PALAVRA DE ORDEM NO SETOR DE LIMPEZA URBANA</u> .....	3
<u>CONSTRUÇÃO COLABORATIVA DE AÇÕES ANTICORRUPÇÃO NO SETOR DE SANEAMENTO</u> .	6
<u>MENSAGENS DAS EMPRESAS QUE CONTRIBUÍRAM COM A PUBLICAÇÃO</u> .....	9
<u>CENÁRIO #1 - AMEAÇA DE APLICAÇÃO DE MULTAS POR ÓRGÃOS FISCALIZADORES E REGULADORES COMO FORMA DE EXIGIR UMA VANTAGEM INDEVIDA</u> .....	12
<u>CENÁRIO #2 - UM REPRESENTANTE DO ÓRGÃO AMBIENTAL EXIGE UMA VANTAGEM INDEVIDA PARA DAR ANDAMENTO A PROCESSOS DE LICENCIAMENTO AMBIENTAL</u> ....	14
<u>CENÁRIO #3 - FRAUDE NA APROVAÇÃO DA MEDIÇÃO DOS SERVIÇOS REALIZADOS JUNTO AO CLIENTE PÚBLICO COM O OBJETIVO DE OBTER VANTAGEM INDEVIDA</u> .....	16
<u>CENÁRIO #4 - FRAUDE EM PROCESSO DE LICITAÇÃO DE UM EDITAL DE LIMPEZA PÚBLICA</u> ....	18
<u>CENÁRIO #5 - FRAUDE NA PESAGEM DOS RESÍDUOS PROVENIENTES DA COLETA DE RESÍDUOS DOMICILIARES, ACARRETANDO PREJUÍZOS AO MUNICÍPIO</u> .....	20
<u>CENÁRIO #6 - FRAUDE NOS DADOS RELATIVOS A ENTRADA DE RESÍDUOS NAS PLANTAS DE TRATAMENTO OU TRANSBORDO</u> .....	22
<u>CENÁRIO #7 - CONCESSÃO DE ADITIVO DE CONTRATO E/OU REEQUILÍBRIO ECONÔMICO-FINANCEIRO</u> .....	24
<u>CENÁRIO #8 - FRAUDE EM PAGAMENTOS REALIZADOS PELA EMPRESA</u> .....	26
<u>CENÁRIO #9 - EXIGÊNCIA, POR PARTE DO PODER PÚBLICO CONCEDENTE, DE DOAÇÃO E/OU PATROCÍNIO PARA ALGUMA ENTIDADE (FILANTRÓPICA OU NÃO), COM A FINALIDADE DE QUITAR MEDIÇÕES ATRASADAS OU DE PROPORCIONAR ACERTOS DE CUSTOS QUE POSSAM GERAR CONFLITO DE INTERESSES COM O ÓRGÃO PÚBLICO - FICANDO A EMPRESA SUJEITA A REPRESÁLIAS CASO NÃO CONCEDA O APOIO</u> .....	28
<u>CENÁRIO #10 - TROCA DE INFORMAÇÕES SENSÍVEIS DE MERCADO EM FUNÇÃO DE RELACIONAMENTO PESSOAL OU EM REUNIÕES DE ASSOCIAÇÃO DE CLASSE</u> .....	30
<u>CENÁRIO #11 - FORMAÇÃO DE CARTEL NO PROCESSO DE CONTRATAÇÃO EMERGENCIAL JUNTO AO ÓRGÃO PÚBLICO</u> .....	32
<u>CENÁRIO #12 - FORMAÇÃO DE CARTEL NO PROCESSO LICITATÓRIO DE UM EDITAL DE LIMPEZA PÚBLICA</u> .....	34
<u>CENÁRIO #13 - VANTAGEM INDEVIDA A AGENTE PÚBLICO PARA LIBERAÇÃO DE EQUIPAMENTOS (FROTA) OPERANDO COM IRREGULARIDADES</u> .....	36
<u>CENÁRIO #14 - UM REPRESENTANTE SINDICAL EXIGE UMA VANTAGEM INDEVIDA PARA SE EVITAR UMA GREVE NOS MESES QUE ANTECEDEM O ACORDO COLETIVO, PARALISANDO SERVIÇOS ESSENCIAIS EM DESACORDO E DESCUMPRIMENTO À LEGISLAÇÃO</u> .....	38
<u>CENÁRIO #15 - SUBORNO, FRAUDE E LAVAGEM DE DINHEIRO EM TROCA DE FAVORECIMENTOS DURANTE O MANDATO</u> .....	40

# ▶ CENÁRIO #1



## AMEAÇA DE APLICAÇÃO DE MULTAS POR ÓRGÃOS FISCALIZADORES E REGULADORES COMO FORMA DE EXIGIR UMA VANTAGEM INDEVIDA



**Descrição:** Durante o processo de fiscalização pelos órgãos competentes, o representante do órgão solicita vantagem indevida para não apontar no relatório de inspeção uma não conformidade encontrada no atendimento, para minimizar a quantidade e/ou o montante de multas devidas e/ou para evitar multas, mesmo que indevidas.

### PREVENÇÃO: COMO REDUZIR A PROBABILIDADE DE A SOLICITAÇÃO ACONTECER?

- ▶ Adote uma política de conformidade para a interação com poder público, que estabeleça orientações claras e proíba toda e qualquer solicitação de suborno e tenha instruções claras de como se comportar em situações como essa diante de agentes públicos ou pessoa a ele relacionada.
- ▶ Realize treinamentos em sua empresa com os colaboradores responsáveis pela interação com agentes públicos e a agentes de fiscalização, capacitando-os para ao identificar situações que demonstrem suborno ou solicitação de vantagem indevida, saibam que medidas devem ser adotadas.
- ▶ Estabeleça um canal ativo de comunicação e acolhimento de denúncias.
- ▶ Solicite sempre reuniões formais para todas as tratativas relacionadas ao tema e, quando houver a participação de agentes públicos, sempre que possível evite se encontrar sozinho com o agente público; sempre que possível esteja acompanhado de mais de uma pessoa, além de oficializar em ata da reunião.
- ▶ Como parte da política de conformida-

de, garanta que o contrato e as cláusulas contratuais estejam em conformidade com a gestão contratual e as obrigações legais, decretos, normas

técnicas e correspondências oficiais trocadas entre as partes ao longo da vigência contratual.

### RESPOSTA À SOLICITAÇÃO: COMO RESPONDER SE A DEMANDA FOR FEITA?

- ▶ Em caso de qualquer solicitação indevida, não atenda à solicitação, e declare ao agente fiscalizador que a forma de facilitação sugerida não é aceita pela política da empresa e que se trata de violação legal.
- ▶ Interrompa imediatamente quaisquer diálogos que violem as medidas legais ou de integridade, formalizando os fatos ocorridos.
- ▶ Registre formalmente, logo após o ocorrido, o teor da conversa em ata – ou, quando inviável, em meios internos de comunicação.
- ▶ Use os canais disponíveis para reportar o ocorrido à área de *Compliance* e Departamento Jurídico de sua empresa e obtenha suporte que estabeleça as medidas legais e cabíveis.
- ▶ Acione o órgão público superior da entidade fiscalizadora e comunique o ocorrido, exigindo o cumprimento da legislação.



## ▶ CENÁRIO #2



### UM REPRESENTANTE DO ÓRGÃO AMBIENTAL EXIGE UMA VANTAGEM INDEVIDA PARA DAR ANDAMENTO A PROCESSOS DE LICENCIAMENTO AMBIENTAL



**Descrição:** Durante o processo de licenciamento ambiental (seja na licença inicial ou na renovação), os funcionários do órgão ambiental solicitam vantagens indevidas a fim de acelerar a liberação das licenças. Decorridos os prazos legais, o(s) órgão(s) responsável(is) não se posiciona(m) formalmente a respeito do requerimento da licença, e o analista do órgão competente responsável pelo processo sinaliza que os estudos apresentados são insuficientes e que, para a conclusão do processo, inclusive com prazo mais abreviado, é necessária a contratação de uma consultoria especializada indicada por ele.

#### PREVENÇÃO: COMO REDUZIR A PROBABILIDADE DE A SOLICITAÇÃO ACONTECER?

- ▶ Tenha uma área de *Compliance* estruturada e adote uma política de conformidade que proíba suborno e tenha instruções claras de como rejeitar ofertas para facilitar relações com órgão do governo por meio de subornos.
- ▶ Certifique-se de que os representantes ou consultores terceiros conheçam os aspectos da Política de Anticorrupção e do Programa de Integridade da empresa.
- ▶ Estabeleça um canal ativo de comunicação e acolhimento de denúncias.
- ▶ Solicite reunião formal com a equipe

técnica do órgão e sua liderança, e não apenas com um único analista. Informe a equipe técnica do órgão sobre o registro desta reunião no *Compliance* corporativo (responsável pela gestão da integridade na empresa). Evite se encontrar sozinho com o gestor público ou com o órgão responsável pelo licenciamento; sempre que possível, vá acompanhado de mais uma pessoa e realize reuniões sempre na presença de terceiros. Registre formalmente, logo após a reunião, o teor da conversa em ata – ou, quando inviável,

- em meios internos de comunicação.
- ▶ Garanta que o contrato tenha uma matriz de riscos onde estejam bem definidas as responsabilidades de cada uma das partes.
- ▶ Reforce os procedimentos na transparência na relação contratual e nas in-

terações com órgão responsável pelo licenciamento, e que seja realizada *due diligence* reputacional, de forma a garantir a integridade e o cumprimento das políticas de conformidade e as leis vigentes.

#### RESPOSTA À SOLICITAÇÃO: COMO RESPONDER SE A DEMANDA FOR FEITA?

- ▶ Declare que a forma de pagamento sugerida não é aceita pela empresa, e que utilizar-se de quaisquer mecanismos para acelerar a obtenção de licenças, autorizações ou permissões constitui violação legal.
- ▶ Informe-o sobre o Código de Ética e as políticas da empresa, quanto a proibição de adoção de qualquer prática que possa ser interpretada como uma ação de corrupção ou lesiva à administração pública nacional ou estrangeira.
- ▶ Informe o seu superior sobre o ocorrido, e envolva tanto a área de *Compliance* e o Departamento Jurídico,

para que sejam adotadas as devidas medidas legais, sobre possíveis implicações no atraso do licenciamento decorrentes da pressão pelo pagamento do suborno.

- ▶ Analise como as autoridades locais podem reagir, e como as autoridades legais do país onde sua empresa está sediada podem lhe dar assistência.
- ▶ Em cooperação com as autoridades (por exemplo, a polícia ou outra autoridade relevante), recolha provas, sempre que possível, para comprovar a situação vivenciada.



# ▶ CENÁRIO #3



## FRAUDE NA APROVAÇÃO DA MEDIÇÃO DOS SERVIÇOS REALIZADOS JUNTO AO CLIENTE PÚBLICO COM O OBJETIVO DE OBTER VANTAGEM INDEVIDA



**Descrição:** No processo de aprovação das quantidades de serviços apontados e medidos dos serviços mensais realizados pela Empresa Contratada, o gestor público responsável pela aprovação da medição sugere que sejam incluídos serviços não realizados e/ou que sejam aumentados os quantitativos dos serviços medidos. O gestor público alega que, no cumprimento de suas atribuições no serviço público, ele arca com despesas e não é reembolsado pelo órgão público; e sugere que esta ajuda mensal seria recompensada com a aprovação das medições, ainda que com quantidades irregulares.



### PREVENÇÃO: COMO REDUZIR A PROBABILIDADE DE A SOLICITAÇÃO ACONTECER?

- ▶ Estabeleça medidas de monitoramento que objetivem à mitigação de riscos e ao controle de execução contratual, com o propósito de garantir a correta execução e cumprimento de todas as obrigações contratuais, além de prevenir fraudes e ilícitos.
- ▶ Mesmo que os contratos públicos sejam de adesão e não haja possibilidade de fazer exigência de cláusulas contratuais, promova a importância da adoção de parâmetros de medição mais precisos, que permitam maior publicidade e maior compartilhamento

entre os responsáveis em audiências públicas, impugnações de editais e em solicitações de esclarecimento. Como exemplo: uso de instrumentos de GPS para monitoramento de serviços complementares, equipamentos coletores com célula de carga, pesagens nos aterros disponibilizados on-line para clientes, dentre outras.

- ▶ Realize treinamentos em sua empresa, promovendo capacitação dos colaboradores responsáveis pela interação com os agentes de fiscalização do Contrato e dos Serviços, a fim de

identificar situações que demonstrem suborno ou solicitação de vantagem indevida, capacitando-os para que, ao identificar situações que demonstrem suborno ou solicitação de vantagem indevida, saibam que medidas devem ser adotadas.

- ▶ Estabeleça um canal ativo de comunicação e acolhimento de denúncias.
- ▶ Esteja em conformidade com gestão contratual e obrigações legais, decretos, normas técnicas e correspondências oficiais trocadas entre as partes ao longo da vigência contratual.



### RESPOSTA À SOLICITAÇÃO: COMO RESPONDER SE A DEMANDA FOR FEITA?

- ▶ Informe expressamente ao solicitante do suborno que a empresa não compactua com violações à legislação e às suas políticas de conformidade, sobretudo para manipular ou fraudar o equilíbrio econômico-financeiro do contrato na medição de serviços.
- ▶ Interrompa imediatamente quaisquer diálogos que violem as medidas legais ou de integridade, formalizando carta que exponha os fatos ocorridos.
- ▶ Registre formalmente, logo após a reunião, o teor da conversa em ata ou, quando inviável, em

meios internos de comunicação.

- ▶ Informe o seu superior sobre o ocorrido, e envolva tanto a área de *Compliance* e o Departamento Jurídico, para que sejam adotadas as devidas medidas legais, sobre possíveis implicações no atraso do licenciamento decorrentes da pressão pelo pagamento do suborno.
- ▶ Acione o órgão público superior da entidade fiscalizadora e comunique o ocorrido, exigindo o cumprimento da legislação.



## ▶ CENÁRIO #4



### FRAUDE EM PROCESSO DE LICITAÇÃO DE UM EDITAL DE LIMPEZA PÚBLICA



**Descrição:** Solicitação ou oferecimento de vantagens indevidas por parte de representantes das empresas ou dos Gestores Públicos durante o processo de preparo de edital de licitação. Essa vantagem pode ocorrer, por exemplo, através do vazamento de informações confidenciais do projeto básico da concorrência, criando índices e/ou atestados técnicos com a finalidade de favorecer a proposta a uma determinada empresa, comprometendo a vantagem competitiva entre as demais empresas concorrentes.

#### PREVENÇÃO: COMO REDUZIR A PROBABILIDADE DE A SOLICITAÇÃO ACONTECER?

- ▶ Adote uma política de conformidade, estabelecendo orientações claras e transparentes na interação com o poder público e proibindo qualquer intenção de direcionamento do processo licitatório, garanta que sua empresa sempre realize contato com a comissão de licitação da forma correta, usando os canais adequados e previstos por lei. Registre todas as não conformidades.
- ▶ Estabeleça um canal ativo de comunicação e acolhimento de denúncias.
- ▶ Exija que a documentação técnica e todas as informações necessárias à elaboração de propostas sejam disponibilizadas para todos os proponentes em igual teor e/ou em esclarecimentos, de modo que todos recebam as informações no mesmo momento, evitando informações privilegiadas.
- ▶ Observe os prazos para solicitações que demandem tempo para serem atendidas e todas as regras previstas no ato convocatório do processo licitatório, nunca aceitando qualquer assistência não solicitada e, antes de qualquer contratação de consultores

e representantes, verifique informações cadastrais e legitimidade para a prestação dos serviços ofertados através de consultas reputacionais.

- ▶ Evite se encontrar sozinho com o agente público; sempre que possível esteja acompanhado de mais de uma pessoa. Registre formalmente, logo após a reunião, o teor da conversa em ata ou, quando inviável, em meios internos de comunicação.
- ▶ Exija que sejam criadas ferramentas específicas para o autocontrole durante o período de duração do certame, e possibilite que as inconformidades possam ser denunciadas de maneira sigilosa, sem expor a empresa responsável pela denúncia. Crie um processo onde toda investigação possa ser acompanhada, garantindo assim a punição dos envolvidos em casos concretos.

- ▶ É necessário que a administração pública fomente o desenvolvimento de políticas de conformidade de interesse social, criando e exigindo programas de integridade que possam detectar possíveis práticas ilícitas.
- ▶ Inclua na relação que abrange os requisitos da Lei 8.666/1993 que os editais passem a incluir como requisitos de habilitação uma estrutura de *Compliance* que se adeque a dimensão do serviço contratado e ao perfil da empresa.
- ▶ Obtenha o Selo do Pacto de Integridade do segmento, a fim de que as empresas que assinaram o termo possam usá-lo junto ao logotipo da empresa para divulgação e apresentação de todos os documentos oficiais da companhia – inclusive na apresentação de propostas técnicas.

#### RESPOSTA À SOLICITAÇÃO: COMO RESPONDER SE A DEMANDA FOR FEITA?

- ▶ Diga não à pessoa que lhe ofereça informações privilegiadas em uma licitação pública, e evite contato com a mesma.
- ▶ Interrompa imediatamente quaisquer diálogos com este intermediário que violem as medidas legais ou de integridade, formalizando comunicado (e-mail/carta) para o consultor, a área de *Compliance* e Departamento Jurídico, expondo sobre os fatos ocorridos.
- ▶ Comunique expressamente o ente da administração pública contratante sobre o ocorrido, informando o nome do consultor e sempre esclarecendo que a empresa não compactua com o que está acontecendo; e informe a alta administração da empresa.
- ▶ Acione os órgãos de fiscalização e controle, exigindo o cumprimento da legislação pela Administração Pública e reporte todos os fatos ocorridos a área de *Compliance* e o Departamento Jurídico da empresa.
- ▶ Sugira caso comprovado alguma inconformidade no edital que toda documentação seja alterada e todos os proponentes recebam as novas informações.

## ▶ CENÁRIO #5



### FRAUDE NA PESAGEM DOS RESÍDUOS PROVENIENTES DA COLETA DE RESÍDUOS DOMICILIARES, ACARRETANDO PREJUÍZOS AO MUNICÍPIO



**Descrição:** Após recolhimento dos resíduos provenientes da coleta de lixo residencial e comercial, são realizadas irregularidades na pesagem dos caminhões que transportavam estes resíduos. Devido ao fato de a empresa receber por tonelada coletada, os valores registrados na balança são majorados em relação a quantidade coletada. A fiscalização da balança é realizada por servidores comissionados, muitas vezes indicados pela empresa contratada. Há o oferecimento de vantagem indevida, em troca da aprovação da irregularidade nas aprovações de pesagens na balança fiscalizadas por agentes públicos.

#### PREVENÇÃO: COMO REDUZIR A PROBABILIDADE DE A SOLICITAÇÃO ACONTECER?

- ▶ Adote uma política de conformidade que proíba que qualquer recebimento e/ou oferecimento realizado de maneira inapropriada possa ser entendido como vantagem indevida.
- ▶ Realize treinamentos em sua empresa com situações práticas com funcionários administrativos e operacionais, de modo que todos os funcionários saibam como proceder em situações de suborno e vantagem indevida e, em caso de dúvida, comuniquem à área de *Compliance*.
- ▶ Estabeleça um canal ativo de comunicação e acolhimento de denúncias.
- ▶ Realize uma verificação de antecedentes (background check) antes da contratação do balanceiro (cargo com potencial risco de suborno elevado), inclusive olhando antecedentes criminais.
- ▶ Monitoramento da balança por câmeras e controles de alteração do ticket de pesagem podem auxiliar na prevenção de subornos.
- ▶ Adote uma política efetiva de conflito de interesse na contratação de agentes públicos que porventura terão in-

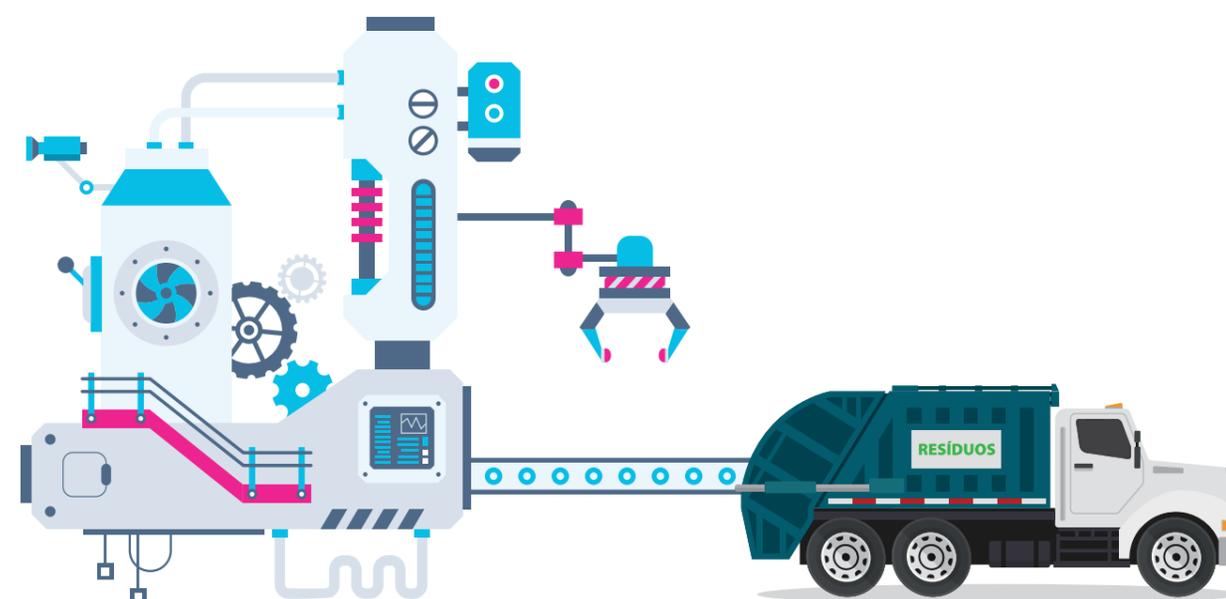
teração com a empresa contratada, de forma a reduzir os riscos.

- ▶ Defina processos para analisar quem são os possíveis beneficiários, e crie

procedimentos de controle e monitoramento que envolvam procedimentos automatizados para mitigar a possibilidade de desvios.

#### RESPOSTA À SOLICITAÇÃO: COMO RESPONDER SE A DEMANDA FOR FEITA?

- ▶ Recuse-se a oferecer ou receber qualquer vantagem indevida. Informe a pessoa que tal prática infringe as políticas de conformidade da empresa e que, por essa razão, não irá aceitar.
- ▶ Se tiver dúvidas sobre a legalidade da oferta ou recebimento, consulte a legislação vigente e o Código de Ética (se o Programa de Integridade estiver implementado).
- ▶ Denuncie o ocorrido aos canais de comunicação e de denúncia disponíveis.
- ▶ Garanta que os responsáveis pelo processo tenham sua conduta alinhada com a conduta da empresa, com seu Código de Ética e políticas de conformidade.
- ▶ Use um dos canais disponíveis para informar para a área de *Compliance* de sua empresa, que deve identificar claramente quem é o beneficiário e garantir um processo transparente de investigação para que possam ser tomadas todas as medidas legais.



## ▶ CENÁRIO #6



### FRAUDE NOS DADOS RELATIVOS A ENTRADA DE RESÍDUOS NAS PLANTAS DE TRATAMENTO OU TRANSBORDO



**Descrição:** O representante do cliente solicita aos funcionários operacionais da planta de tratamento que alterem os dados de pesagem e/ou a característica da carga de resíduos de maneira não conforme ao Manifesto de Transporte de Resíduos (MTR), acarretando a diminuição do faturamento e/ou a disposição incorreta do resíduo e colocando em risco a operação.

### 👁️ PREVENÇÃO: COMO REDUZIR A PROBABILIDADE DE A SOLICITAÇÃO ACONTECER?

- ▶ Adote procedimentos que estabeleçam regras claras para o controle diário da operação, a fim de garantir que todo resíduo recebido no empreendimento seja identificado e pesado de forma transparente.
- ▶ Realize treinamentos para equipe operacional com demonstração de situações práticas, de modo a todos os funcionários conhecerem as responsabilidades e os impactos de suas atividades e saibam como proceder em situações de suborno e oferta de vantagem indevida.
- ▶ Realize treinamentos para os clientes, apresentando as regras e normas do Programa de Integridade da empresa.
- ▶ Estabeleça um canal ativo de comunicação e acolhimento de denúncias.
- ▶ Inclua uma cláusula de integridade nos contratos de prestação de serviços.



### RESPOSTA À SOLICITAÇÃO: COMO RESPONDER SE A DEMANDA FOR FEITA?

- ▶ Diga não à pessoa que fez o oferecimento da vantagem indevida e informe expressamente que a empresa não compactua com violações de suas políticas de conformidade, sobretudo para manipular ou fraudar a medição de serviços.
- ▶ Reporte imediatamente à área de Compliance e ao Departamento Jurídico, além da sua liderança sobre a situação ocorrida.
- ▶ A empresa deve estruturar e aplicar alguma forma de punição ao cliente envolvido.



# ▶ CENÁRIO #7



## CONCESSÃO DE ADITIVO DE CONTRATO E/OU REEQUILÍBRIO ECONÔMICO-FINANCEIRO



**Descrição:** O equilíbrio econômico-financeiro é um elemento fundamental dos contratos firmados entre a iniciativa privada e a administração pública. É ele que estabelece a obrigação da medida entre os valores que o administrador vai receber e os custos em que vai incorrer, de tal modo que o negócio não se torne inviável economicamente para o administrado, e, de outro, que não seja excessivo, onerando demasiadamente o município. O representante do cliente informa que o aditivo só será concedido mediante pagamento de vantagem indevida.

### PREVENÇÃO: COMO REDUZIR A PROBABILIDADE DE A SOLICITAÇÃO ACONTECER?

- ▶ Estabeleça uma estrutura contratual que defina de forma objetiva as condições de renegociação. Implemente medidas de monitoramento que objetivem à mitigação de riscos e ao controle de execução contratual, com o propósito de garantir o cumprimento de todas as obrigações contratuais, além de prevenir fraudes e ilícitos.
- ▶ Realize treinamentos em sua empresa com os colaboradores responsáveis pela interação com os agentes públicos; e capacite-os a identificar situações que demonstrem suborno ou solicitação de vantagem indevida.
- ▶ Estabeleça um canal ativo de comunicação e acolhimento de denúncias.
- ▶ Solicite sempre reuniões formais para todas as tratativas relacionadas ao tema e, quando houver a participação de agentes públicos, evite se encontrar sozinho com o agente público: busque, se possível, estar acompanhado de um especialista técnico imparcial, de forma a reduzir a possibilidade de abordagens indevidas. Sempre oficialize o encontro em ata.
- ▶ Esteja em conformidade com gestão

contratual e obrigações legais, decretos, normas técnicas e correspondências oficiais trocadas entre as partes ao longo da vigência contratual.

- ▶ Realize avaliações do perfil ético e treinamentos em sua empresa, con-

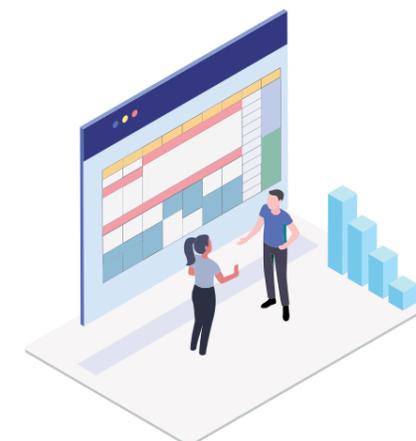
tendo situações práticas, com funcionários administrativos e operacionais, de modo que todos os colaboradores saibam como proceder em situações de suborno e oferta de vantagem indevida.

### RESPOSTA À SOLICITAÇÃO: COMO RESPONDER SE A DEMANDA FOR FEITA?

- ▶ Verifique internamente se o apoio a esse tipo de programa está em linha com a estratégia de apoio aos programas sociais da empresa e se não configura uma vantagem indevida ou conflito de interesses.
- ▶ Analise a documentação de solicitação do pedido, assegurando a existência e a legalidade do programa social, e realize um processo de *due diligence* robusto em relação à organização beneficiária.
- ▶ Caso não haja vantagem indevida, conflito de interesses, ou qualquer ilegalidade, responda à solicitação com instruções sobre as regras institucionais para proceder com a contribuição, tais como:
  - formalização do apoio em um ins-

trumento de patrocínio ou termo de doação;

- assinatura de um memorando de entendimento entre as partes com a presença de uma comissão ou parte externa que garanta a transparência do processo;
  - pagamento direto na conta da ONG;
  - necessidade de apresentação da documentação legal da ONG e do programa social;
  - exigência de relatório de prestação de contas.
- ▶ Em caso de vantagem indevida, conflito de interesses, ou qualquer ilegalidade, não realize o pagamento.
  - ▶ Recuse a solicitação justificadamente, referindo-se à política de doação da empresa.



## ▶ CENÁRIO #8



### FRAUDE EM PAGAMENTOS REALIZADOS PELA EMPRESA



**Descrição:** O fornecedor/entidade realiza fraude em pagamentos feitos pela empresa, com a finalidade de gerar vantagens para representantes do cliente ou permite que recursos (destinados para fins como, por exemplo, educação ambiental) sejam desviados para pagar outras despesas fora do item previsto, mesmo que isso não acarrete em vantagem específica para pessoas físicas envolvidas.



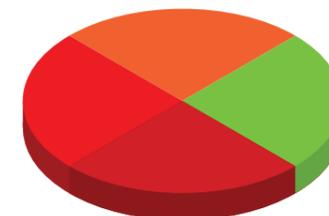
#### PREVENÇÃO: COMO REDUZIR A PROBABILIDADE DE A SOLICITAÇÃO ACONTECER?

- ▶ Garanta que sua empresa possua diretrizes claras de relacionamento com agentes públicos, incluindo questões relacionadas a investimento social, e impossibilite a transferência para pessoas físicas.
- ▶ Garanta que sua empresa possua diretrizes claras de doação e patrocínio e preveja regras de doação vinculadas a contratos.
- ▶ Realize treinamentos em sua empresa com situações práticas sobre relacionamento com agentes públicos e do terceiro setor, de modo que todos os funcionários saibam identificar situações de suborno ou solicitação de vantagem indevida e como proceder caso elas ocorram e, em caso de dúvidas, requeiram avaliação de risco junto à área de *Compliance*.
- ▶ Estabeleça um canal ativo de comunicação e acolhimento de denúncias.
- ▶ Dê preferência à doação de bens materiais e garanta que a mesma seja compatível com a natureza, a política e as diretrizes da empresa.



#### RESPOSTA À SOLICITAÇÃO: COMO RESPONDER SE A DEMANDA FOR FEITA?

- ▶ Verifique internamente se o apoio a esse tipo de programa está em linha com a estratégia de apoio aos programas sociais da empresa e se não configura uma vantagem indevida ou conflito de interesses.
- ▶ Analise a documentação de solicitação do pedido, assegurando a existência e a legalidade do programa social, e realize um processo de *due diligence* robusto em relação à organização beneficiária.
- ▶ Caso não haja vantagem indevida, conflito de interesses, ou qualquer ilegalidade, responda à solicitação com instruções sobre as regras institucionais para proceder com a contribuição, tais como:
  - formalização do apoio em um instrumento de patrocínio ou termo de doação;
  - assinatura de um memorando de entendimento entre as partes com a presença de uma comissão ou parte externa que garanta a transparência do processo;
  - pagamento direto na conta da ONG;
  - necessidade de apresentação da documentação legal da ONG e do programa social;
  - exigência de relatório de prestação de contas.
- ▶ Em caso de vantagem indevida, conflito de interesses, ou qualquer ilegalidade, não realize o pagamento.
- ▶ Recuse a solicitação justificadamente, referindo-se à política de doação da empresa.



## ▶ CENÁRIO #9



### EXIGÊNCIA, POR PARTE DO PODER PÚBLICO CONCEDENTE, DE DOAÇÃO E OU PATROCÍNIO PARA ALGUMA ENTIDADE (FILANTRÓPICA OU NÃO), COM A FINALIDADE DE QUITAR MEDIÇÕES ATRASADAS OU DE PROPORCIONAR ACERTOS DE CUSTOS QUE POSSAM GERAR CONFLITO DE INTERESSES COM O ÓRGÃO PÚBLICO – FICANDO A EMPRESA SUJEITA A REPRESÁLIAS CASO NÃO CONCEDA O APOIO



**Descrição:** A empresa tem um contrato com um órgão público e está com atraso em seus recebimentos de medições mensais. Um servidor público, responsável pela aprovação e pagamento das medições, informa que, devido à redução de custos que a prefeitura precisa realizar para manter seu orçamento aprovado ao fim do mandato, vem priorizando a remuneração relativa aos serviços essenciais. No entanto, insinua que seria possível realizar todos os pagamentos atrasados se a empresa se compromettesse a realizar doações e patrocínios a entidades que seriam sugeridas pela administração pública; assim ocorreria a aceleração do pagamento dos processos administrativos com atraso.

#### PREVENÇÃO: COMO REDUZIR A PROBABILIDADE DE A SOLICITAÇÃO ACONTECER?

- ▶ Verifique internamente se o apoio a esse tipo de programa está em linha com a estratégia de apoio aos programas sociais da empresa e se não configura uma vantagem indevida ou conflito de interesses, realizando os procedimentos de *due diligence* de *compliance* anticorrupção para verificar potenciais riscos com relação ao beneficiário final envolvido na doação/patrocínio

- ▶ Em caso de vantagem indevida, conflito de interesses, ou qualquer ilegalidade, não realize o pagamento. Recuse a solicitação justificadamente, referindo-se à política de doação da empresa.
- ▶ Garanta que sua empresa possua diretrizes claras de relacionamento com agentes públicos, incluindo questões relacionadas a investimento social, e impossibilite a transferência para pessoas físicas.
- ▶ Realize treinamentos em sua empresa com situações práticas sobre relacionamento com agentes públicos

e do terceiro setor, de modo que todos os funcionários saibam identificar situações de suborno ou solicitação de vantagem indevida e como proceder caso elas ocorram e, em caso de dúvidas, requeiram avaliação de risco junto à área de *Compliance*.

- ▶ Estabeleça um canal ativo de comunicação e acolhimento de denúncias.
- ▶ Dê preferência à doação de bens materiais e garanta que a mesma seja compatível com a natureza, a política e as diretrizes da empresa.



#### RESPOSTA À SOLICITAÇÃO: COMO RESPONDER SE A DEMANDA FOR FEITA?

- ▶ Informe ao servidor público que a empresa possui regras claras sobre doação, e que a decisão de prosseguir deverá ser submetida para a área de *Compliance* de sua empresa – que, em conjunto com os envolvidos, poderá decidir sobre a possibilidade da doação, para isso sendo necessária aprovação e realização de um instrumento particular contratual.
- ▶ Caso exista solicitação indevida, denuncie a atitude do servidor público, informando às autoridades que concorda em colaborar com a investigação e/ou coleta de provas, com o objetivo de eliminar a prática de solicitação indevida naquela autoridade ou instituição governamental.
- ▶ Esteja sempre aberto a ouvir a necessidade do solicitante em caso de existir oposições a doação ao beneficiário. Dessa forma, poderá ser assertivo nas justificativas dos eventuais riscos de conflitos de interesses e restrições ilegais.
- ▶ Exponha essa pessoa para o cliente e/ou órgão competente, conforme aplicável, e consulte a razão para sua abordagem.
- ▶ Verifique se a doação está de acordo com as diretrizes da empresa e de que o objetivo de uma doação deve ser o benefício da sociedade, e não de uma autoridade pública, um gabinete ou a administração de uma empresa.

# ▶ CENÁRIO #10



## TROCA DE INFORMAÇÕES SENSÍVEIS DE MERCADO EM FUNÇÃO DE RELACIONAMENTO PESSOAL OU EM REUNIÕES DE ASSOCIAÇÃO DE CLASSE



**Descrição:** Em uma reunião regular de uma associação de classe da qual sua empresa faz parte, o representante de outra associada começa a divulgar informações sigilosas de uma terceira companhia – como, por exemplo, os processos licitatórios de que a empresa participará e alguns preços utilizados.

## 👁️ PREVENÇÃO: COMO REDUZIR A PROBABILIDADE DE A SOLICITAÇÃO ACONTECER?

- ▶ Adote uma política de conformidade que proíba práticas anticoncorrenciais.
- ▶ Realize treinamentos em sua empresa com situações práticas que esclareçam sobre as atitudes que podem ser entendidas como configuração de cartel e definam com clareza quais são os temas sensíveis que não devem ser discutidos com concorrentes.
- ▶ Estabeleça um canal ativo de comunicação e acolhimento de denúncias.
- ▶ Desenvolva peças de comunicação interna para esclarecer sobre o tema, informar sobre as mudanças na prática do mercado e para que todos os funcionários ajam dentro da segurança e da integridade jurídica.
- ▶ Incentive a alta direção a se posicionar sobre o assunto e a dar o exemplo.
- ▶ Garanta que as áreas de *Compliance* e de Recursos Humanos tenham independência para fazer cumprir a política de conformidade e que ela se aplique a todos os funcionários da empresa, de todos os níveis hierárquicos.
- ▶ Registre quaisquer interações que sejam feitas com potenciais concorrentes.

- ▶ Sempre que possível, compareça a reuniões de associações de classe acompanhado de mais uma pessoa,

além de oficializar as discussões em ata ou, quando inviável, em registro formal interno logo após a reunião.



## RESPOSTA À SOLICITAÇÃO: COMO RESPONDER SE A DEMANDA FOR FEITA?

- ▶ Se um tema sensível for abordado pelo concorrente, posicione-se claramente sobre a situação e interrompa imediatamente a conversa.
- ▶ Reporte o caso à área de *Compliance* e ao Departamento Jurídico, e peça orientação sobre como documentar o caso.
- ▶ Se um tema sigiloso para o mercado for abordado por uma empresa concorrente, interrompa imediatamente a reunião e faça constar em ata os motivos da suspensão.
- ▶ Ausente-se da reunião fazendo constar em ata sua saída e assinatura de todos os participantes.



# ▶ CENÁRIO #11



## FORMAÇÃO DE CARTEL NO PROCESSO DE CONTRATAÇÃO EMERGENCIAL JUNTO AO ÓRGÃO PÚBLICO



**Descrição:** A prefeitura de um município de forma a favorecer a uma determinada empresa envia carta convite para uma contratação emergencial de serviços essenciais de limpeza pública, uma vez que o contrato foi encerrado antes que fosse possível a finalização do edital para uma nova contratação. Com o objetivo de neutralizar concorrentes, eliminando assim competidores na disputa pelo processo emergencial, o valor global do contrato é direcionado a favorecer uma determinada empresa – que, como contrapartida, pagará todas as despesas relativas às campanhas eleitorais do prefeito daquele município.

### PREVENÇÃO: COMO REDUZIR A PROBABILIDADE DE A SOLICITAÇÃO ACONTECER?

- ▶ A legislação brasileira sobre o tema estabelece severas penas e discrimina todas as práticas que podem levar a esse tipo de ato. As autoridades que investigam tais violações são eficientes e têm aplicado severas penalidades, sendo possível firmar acordos com as autoridades, em determinadas condições previstas em lei.
- ▶ No que se refere à gestão da integridade, para evitar tais violações, vale a pena aqui reiterar que o discurso da liderança deve incluir a referência ao que é permitido e proibido em termos de relacionamento com os concorrentes, bem como o mapeamento de riscos elevar o risco concorrencial ao patamar provável e de alto impacto para as empresas que tenham poucos concorrentes.
- ▶ O respeito à legislação de defesa da concorrência deve constar do código de conduta ética, de uma política específica de conformidade e do material de comunicação, bem como compor os treinamentos de *Compliance*.
- ▶ O Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) disponibiliza no seu

sitium guia de *Compliance* que aborda a consciência e a prática de respeito às normas de direito concorrencial: [http://www.cade.gov.br/acesso-a-informacao/publicacoes-institucionais/guias\\_do\\_Cade/guia-compliance-versao-oficial.pdf](http://www.cade.gov.br/acesso-a-informacao/publicacoes-institucionais/guias_do_Cade/guia-compliance-versao-oficial.pdf)

Estabeleça um canal ativo de comunicação e acolhimento de denúncias.

### RESPOSTA À SOLICITAÇÃO: COMO RESPONDER SE A DEMANDA FOR FEITA?

- ▶ As autoridades competentes devem receber as denúncias sobre esse tipo de violação de forma que possam investigar e caso comprovada a irregularidade aplicar os sanções previstas em lei.
- ▶ A empresa deve informar que possui um Programa de Integridade efetivo e que a cultura da empresa, a consciência e a prática de respeito não permitem que sejam violadas as leis concorrências.
- ▶ Em cooperação com as autoridades, recolha provas sempre que possível, para comprovar a solicitação.
- ▶ Se a pressão de pagar por um suborno se muito forte e houver risco de retaliação por parte do órgão público (por exemplo: a perda do contrato), avalie as consequências financeiras e de imagem para a empresa e considere a possibilidade de encerrar o projeto.
- ▶ Analise junto com o Departamento Jurídico e a área de *Compliance* as formas que podem ser garantidos os direitos contratuais atendendo as diretrizes de integridade da empresa.



# ▶ CENÁRIO #12



## FORMAÇÃO DE CARTEL NO PROCESSO LICITATÓRIO DE UM EDITAL DE LIMPEZA PÚBLICA



**Descrição:** Frustrar ou fraldar, mediante ajuste, combinação ou qualquer outro expediente, o caráter competitivo de procedimento licitatório público, cerceando os princípios que norteiam a Administração Pública, de propiciar melhores preços, com melhor qualidade. A empresa vencedora garante um percentual do valor do contrato às demais empresas que participaram do cartel. Há ainda a possibilidade de o órgão público ser conivente com a formação do cartel, contribuir para que uma dessas empresas vença o processo licitatório e, com isso, fazer parte da divisão do valor que seria rateado entre as empresas.



### PREVENÇÃO: COMO REDUZIR A PROBABILIDADE DE A SOLICITAÇÃO ACONTECER?

- ▶ A legislação brasileira sobre o tema acima estabelece severas penas e discrimina todas as práticas que podem levar a esse tipo de ato. As autoridades que investigam tais violações são eficientes e têm aplicado severas penalidades, sendo possível firmar acordos com as autoridades, em determinadas condições previstas em lei.
- ▶ No que se refere à gestão da integridade, para evitar tais violações, vale a pena aqui reiterar que o discurso da liderança deve incluir a referência ao que é permitido e ao que é proibido

- em termos de relacionamento com os concorrentes, bem como o mapeamento de riscos elevar o risco concorrencial ao patamar provável e de alto impacto para as empresas que tenham poucos concorrentes.
- ▶ O respeito à legislação de defesa da concorrência deve constar do código de conduta ética, de uma política específica de conformidade e do material de comunicação, bem como compor os treinamentos de *Compliance*.
  - ▶ Estabeleça um canal ativo de comunicação e acolhimento de denúncias.

- ▶ O Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) disponibiliza no seu sítio guia de *Compliance* que aborda a consciência e a prática de respeito às normas de direito concorrencial:

[http://www.cade.gov.br/aceso-a-informacao/publicacoes-institucionais/guias\\_do\\_Cade/guia-compliance-versao-oficial.pdf](http://www.cade.gov.br/aceso-a-informacao/publicacoes-institucionais/guias_do_Cade/guia-compliance-versao-oficial.pdf)



### RESPOSTA À SOLICITAÇÃO: COMO RESPONDER SE A DEMANDA FOR FEITA?

- ▶ As autoridades competentes devem receber as denúncias sobre esse tipo de violação de forma que possam investigar e caso comprovada a irregularidade aplicar as sanções previstas em lei.
- ▶ A empresa deve informar que possui um Programa de Integridade efetivo, e que a cultura da empresa, a consciência e a prática de respeito não permitem que sejam violadas as leis concorrenciais.
- ▶ Em cooperação com as autoridades, recolha provas sempre que possível, para comprovar a solicitação.
- ▶ Se a pressão de pagar por um suborno se muito forte e houver risco de retaliação por parte do órgão público (por exemplo, a perda do contrato), avalie as consequências financeiras e de imagem para a empresa e considere a possibilidade de encerrar o projeto.
- ▶ Analise junto com o Departamento Jurídico e a área de *Compliance* as formas que podem ser garantidos os direitos contratuais atendendo as diretrizes de integridade da empresa.



# ▶ CENÁRIO #13



## VANTAGEM INDEVIDA A AGENTE PÚBLICO PARA LIBERAÇÃO DE EQUIPAMENTOS (FROTA) OPERANDO COM IRREGULARIDADES



**Descrição:** Equipamentos atendendo contratações públicas trafegando em vias com irregularidades são identificados pelos órgãos de fiscalização, que permitem a continuidade dos serviços em troca de vantagem indevida.



### PREVENÇÃO: COMO REDUZIR A PROBABILIDADE DE A SOLICITAÇÃO ACONTECER?

- ▶ Realize um checklist antes da liberação do equipamento para a operação.
- ▶ Mantenha a documentação legal dos equipamentos regularizada.
- ▶ Adote uma política de conformidade para a interação com poder público, que estabeleça orientações claras e proíba toda e qualquer solicitação de vantagem indevida de agentes públicos ou pessoa a ele relacionada.
- ▶ Realize treinamentos em sua empresa com os colaboradores responsáveis pelo atendimento a agentes de fisca-

lização e capacitação para identificar situações que demonstrem suborno ou solicitação de vantagem indevida.

- ▶ Estabeleça um canal ativo de comunicação e acolhimento de denúncias. Esteja em conformidade com a gestão contratual e as obrigações legais, decretos, normas técnicas e correspondências oficiais trocadas entre as partes ao longo da vigência contratual.

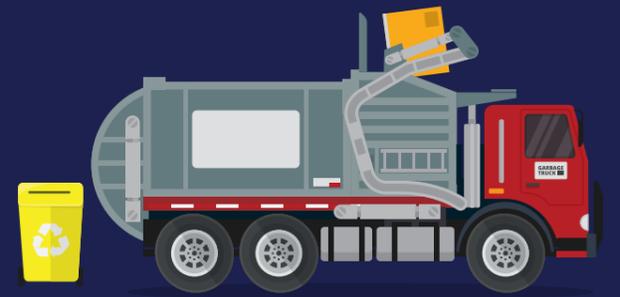


### RESPOSTA À SOLICITAÇÃO: COMO RESPONDER SE A DEMANDA FOR FEITA?

- ▶ Acione a área responsável para realizar a devida manutenção e não libere o equipamento caso haja não conformidades identificadas.
- ▶ Não atenda à solicitação, e declare ao agente fiscalizador que a forma de facilitação sugerida não é aceita pela empresa e que se trata de violação legal.
- ▶ Interrompa imediatamente quaisquer diálogos que violem as medidas legais ou de integridade, formalizando os fatos ocorridos.
- ▶ Registre formalmente, logo após a reunião, o teor da conversa em ata – ou, quando inviável, em meios internos de comunicação.
- ▶ Use os canais disponíveis para reportar o ocorrido à área de *Compliance* e Departamento Jurídico de sua empresa e obtenha suporte que estabeleça as medidas legais e cabíveis.



# ▶ CENÁRIO #14



## UM REPRESENTANTE SINDICAL EXIGE UMA VANTAGEM INDEVIDA PARA SE EVITAR UMA GREVE NOS MESES QUE ANTECEDEM O ACORDO COLETIVO, PARALISANDO SERVIÇOS ESSENCIAIS EM DESACORDO E DESCUMPRIMENTO À LEGISLAÇÃO



**Descrição:** Um diretor sindical aborda um representante responsável pelas relações sindicais da empresa, solicitando algum tipo de contribuição extraoficial ao Acordo Coletivo de forma a beneficiar ele e o sindicato. Em contrapartida, promete desestimular a categoria para iniciar uma greve antes que as negociações sejam concluídas.

uma pessoa e realize reuniões sempre na presença de terceiros, de modo a inibir que a solicitação indevida venha de quaisquer dos lados – empresas

ou sindicatos. Oficialize as discussões em ata ou, quando inviável, em registro formal interno logo após a reunião.



### RESPOSTA À SOLICITAÇÃO: COMO RESPONDER SE A DEMANDA FOR FEITA?

- ▶ Não atenda à solicitação. Responda ao solicitante que a empresa possui um Código de Ética e políticas de conformidade que proíbem qualquer tipo de pagamento de vantagem indevida.
- ▶ Interrompa imediatamente quaisquer diálogos que exponha sobre os fatos ocorridos e deixe consignado em ata sua retirada da reunião e o motivo.
- ▶ Use os canais disponíveis para reportar o ocorrido à área de *Compliance* e Departamento Jurídico de sua empresa e obtenha suporte que estabeleça as medidas legais e cabíveis.
- ▶ Denuncie a atitude do representante sindical, informando às autoridades que concorda em colaborar com a investigação/coleta de provas, com o objetivo de eliminar a prática de solicitação indevida naquela autoridade ou instituição governamental.
- ▶ Fomente através da participação das empresas associadas dos diretores e líderes sindicais em reuniões, treinamentos com temas disseminados pela área de *Compliance*.



### PREVENÇÃO: COMO REDUZIR A PROBABILIDADE DE A SOLICITAÇÃO ACONTECER?

- ▶ Adote uma política de conformidade proibindo suborno e definindo conceitos de conflito de interesses.
- ▶ Estabeleça um canal ativo de comunicação e acolhimento de denúncias.
- ▶ Promova reuniões no sindicato, com a presença dos diretores sindicais, e exponha sobre as medidas legais e de integridade que deverão ser respeitadas na relação ente o sindicato e a empresa, solicitando a adesão a termo de compromisso de conduta.
- ▶ Estimule a capacitação dos colaboradores, com maior conscientização voltada às questões sindicais. Trate das questões relativas a contribuição e atuação responsável.
- ▶ Evite encontrar sozinho com um representante sindical, sempre que possível, vá acompanhado de mais de



# ▶ CENÁRIO #15



## SUBORNO, FRAUDE E LAVAGEM DE DINHEIRO EM TROCA DE FAVORECIMENTOS DURANTE O MANDATO



**Descrição:** O representante da prefeitura de um município com menos de 150.000 habitantes realiza reuniões com empresários donos de empresas do segmento de resíduos sólidos, para ofertar a possibilidade que o empresário execute por meio de sua empresa as atividades de limpeza pública, utilizando recursos públicos como mão de obra e equipamentos que atualmente estão parados, pois estes precisam que sua manutenção seja regularizada. Em contrapartida, o empresário precisará ceder parte do faturamento mensal da empresa para uma conta e pessoa física a ser indicada por este representante. Ademais, serão encaminhados nomes de colaboradores que deverão ser incluídos na folha de pagamento, mas que não poderão atuar nas atividades contratadas por já estarem trabalhando em outras secretarias desta mesma prefeitura e empresas terceiras que emitiram notas fiscais mensais de serviços não realizados, mas que deverão ser pagos mensalmente.

### PREVENÇÃO: COMO REDUZIR A PROBABILIDADE DE A SOLICITAÇÃO ACONTECER?

- ▶ Adote uma política de conformidade para a interação com poder público, que estabeleça orientações claras e proíba toda e qualquer solicitação de suborno e tenha instruções claras de como se comportar em situações como essa diante de agentes públicos ou pessoa a ele relacionada.
- ▶ Realize treinamentos em sua empresa com os colaboradores responsáveis pela contratação de fornecedores e de funcionários, capacitando-os para, ao identificar situações que demonstrem suborno ou solicitação de vantagem indevida, saibam que medidas devem ser adotadas.
- ▶ Estabeleça um canal ativo de comunicação e acolhimento de denúncias.
- ▶ Garanta que o contrato tenha uma matriz de riscos onde estejam bem

definidas as responsabilidades de cada uma das partes e que estabeleça transparência na relação contratual e nas interações com fornecedores, com realização de *due diligence* reputacional, de forma a cumprir as políticas de conformidade e as leis vigentes.

▶ Como parte da política de conformidade, garanta que o contrato e as cláusulas contratuais estejam em acordo com a gestão contratual e as obrigações legais, decretos, normas técnicas e correspondências oficiais trocadas entre as partes ao longo da vigência contratual.



### RESPOSTA À SOLICITAÇÃO: COMO RESPONDER SE A DEMANDA FOR FEITA?

- ▶ Em caso de qualquer solicitação indevida, não atenda à solicitação, e declare ao agente fiscalizador que a forma de facilitação sugerida não é aceita pela política da empresa e que se trata de violação legal.
- ▶ Interrompa imediatamente quaisquer diálogos que violem as medidas legais ou de integridade, formalizando os fatos ocorridos.
- ▶ Registre formalmente, logo após o ocorrido, o teor da conversa em ata – ou, quando inviável, em meios internos de comunicação.
- ▶ Use os canais disponíveis para reportar o ocorrido à área de *Compliance* e Departamento Jurídico de sua empresa e obtenha suporte que estabeleça as medidas legais e cabíveis.
- ▶ Acione o órgão público superior da entidade fiscalizadora e comunique o ocorrido, exigindo o cumprimento da legislação.





INSTITUTO  
**ETHOS**



Rede Brasil



*Empoderando vidas.  
Fortalecendo nações.*

[www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br)  
[www.pactoglobal.org.br](http://www.pactoglobal.org.br)  
[www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)



Esta publicação da Rede Brasil do Pacto Global contribui para o cumprimento do Objetivo de Desenvolvimento Sustentável