



Rede Brasil

INTEGRIDADE NO SETOR DE CONSTRUÇÃO

DISCUTINDO OS DILEMAS E PROPONDO SOLUÇÕES PARA O MERCADO



Esta cartilha foi desenvolvida pela Rede Brasil do Pacto Global, em parceria com o Instituto Ethos e empresas do setor de Construção. Seu principal objetivo é trazer exemplos de casos emblemáticos das principais situações que podem expor empresas do setor de Construção 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 © 2018

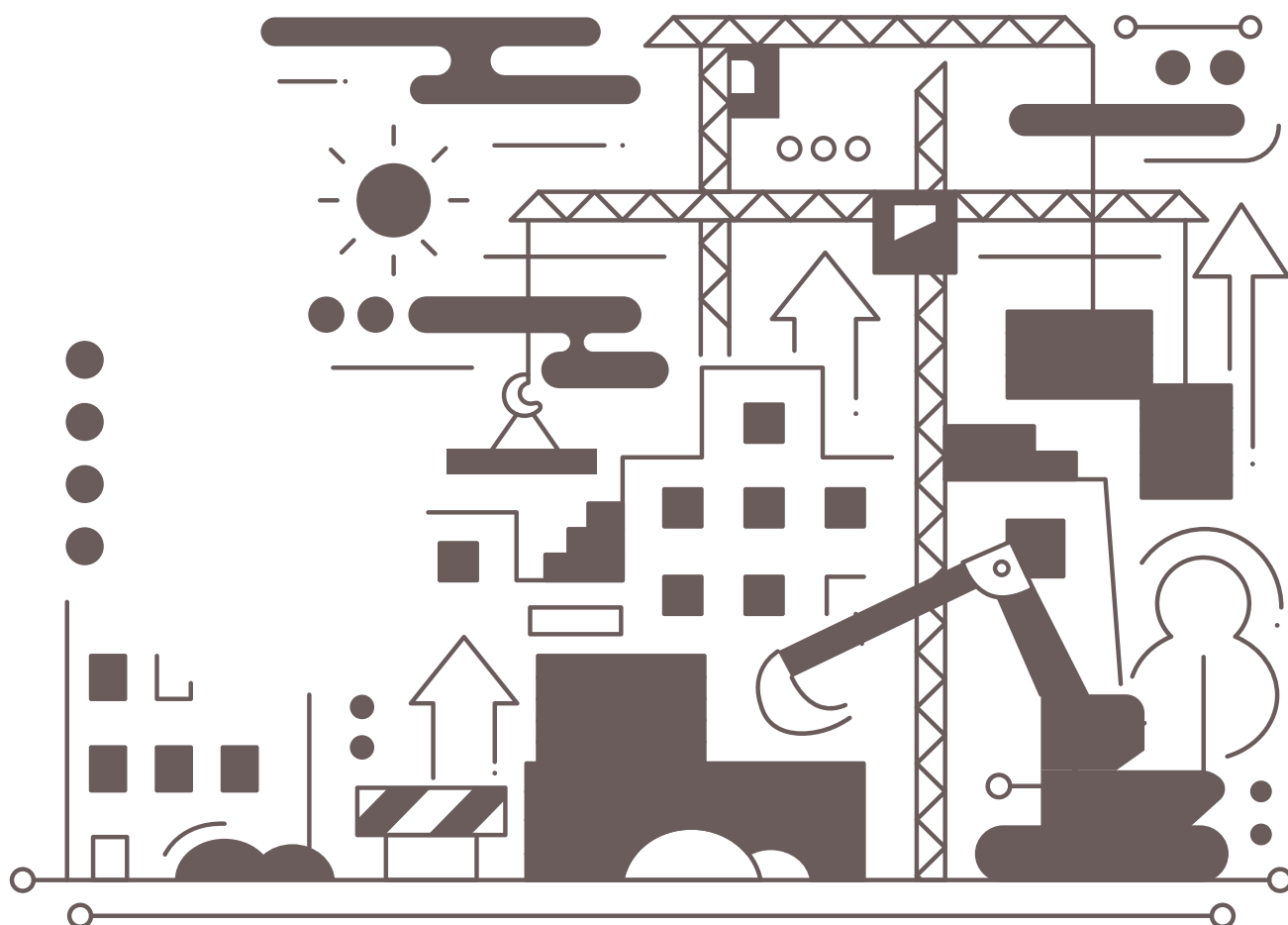
A Rede Brasil do Pacto Global possui todos os direitos de propriedade intelectual desta obra. O uso comercial deste trabalho está proibido. Qualquer reprodução total ou parcial deve constar essa informação de copyright.



Rede Brasil

INTEGRIDADE NO SETOR DE CONSTRUÇÃO

DISCUTINDO OS DILEMAS E PROPONDO SOLUÇÕES
PARA O MERCADO





Rede Brasil

EXPEDIENTE

Denise Hills (Itaú Unibanco)
Presidente

Cristiana Brito (BASF)
Rodolfo Nardez Sirol (CPFL Energia)
Marcia Massotti (Enel)
Sonia Favaretto (B3)
Vice-presidentes

Carlo Pereira
Secretário Executivo

ÁREAS TEMÁTICAS

Barbara Dunin | Governança e Agenda 2030
Elisa Badziack | Meio Ambiente
Gabriela Almeida | Direitos Humanos e Anticorrupção

COMUNICAÇÃO

Luiz Fernando Campos | Assessor
Maria Garcia e Mateus Ferreira | Estagiários

ADMINISTRATIVO

Fabiana Cerqueira | Assessora
Ana Carolina Paci | Assistente

EQUIPE DE PUBLICAÇÃO

Gabriela Almeida | Coordenação Editorial
Thays Prado | Redação e edição
David Medina | Colaboração
Thays Prado e Luiz Fernando Campos | Revisão
José Roosevelt Junior (Mediacts) | Projeto Gráfico e Diagramação

PARCERIA

INSTITUTO
ETHOS

AGRADECIMENTOS

Alexandre Olmacht (Odebrecht Engenharia & Construção), Ana Cristina Freire, Eduardo Staino (Andrade Gutierrez), Elizabeth Amore (Camargo Corrêa Infra), Fabio Selhorst (Camargo Corrêa Infra), Flavia Shimizu (Camargo Corrêa Infra), Luiz Henrique Zamperlini (Andrade Gutierrez), Marcos Yuba, Paula Oda (Instituto Ethos), Pedro Carneiro Leão (Odebrecht Engenharia & Construção), Reynaldo Goto (Siemens), Sergio Loureiro (Construtora Queiroz Galvão) Vanessa Tarantini (UN Global Compact)

MAIO DE 2018

INTEGRIDADE COMO PALAVRA DE ORDEM PARA A CONSTRUÇÃO CIVIL BRASILEIRA

Caros parceiros,

Um dos grandes entraves que diminuem a expectativa de cumprimento das metas propostas pela Agenda 2030 das Nações Unidas diz respeito ao combate à corrupção. No início dos anos 2000, os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM) já traziam consigo preocupações quanto aos impactos negativos das práticas ilícitas para o progresso social e econômico global. Mas foi a partir de 2015, com o lançamento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), que a questão se tornou ainda mais evidente. E se levarmos em conta o progresso sustentável de países emergentes como o Brasil, ele se encontra ameaçado devido a tantos casos de corrupção nos setores público e privado.

Atualmente, há grande expectativa de que o Brasil encontre soluções que impeçam o avanço da corrupção. Por também fazer parte do problema, o setor privado possui um papel fundamental nesse processo. Ao ajudar a protagonizar essa mudança, a Rede Brasil do Pacto Global, por meio de seu GT Anticorrupção, tem se empenhado em estimular empresas e organizações a discutir abertamente o tema, compartilhando experiências e trabalhando juntas para enfrentar os riscos reputacionais, que podem atingir o mercado e a sociedade.

Nos últimos anos, boa parte dos casos de corrupção nas empresas brasileiras tem

sido protagonizada pelo ramo da construção civil. Para além das punições cabíveis, é preciso oferecer condições para que as empresas do setor passem a ser igualmente protagonistas no desenvolvimento de ações de *compliance*, com o intuito de evitar a recorrência desses casos.

Portanto, esperamos que os recursos e as ferramentas apresentados nesta publicação possam incentivar construtoras e incorporadoras a enfrentar irregularidades em suas práticas e fomentar a prevenção de desvios de conduta na relação com o poder público, a fim de estabelecer um vínculo mais saudável e ético entre os setores.



DENISE HILLS

Presidente da Rede Brasil do Pacto Global



CARLO PEREIRA

Secretário Executivo da Rede Brasil do Pacto Global

MENSAGEM DO GRUPO TEMÁTICO ANTICORRUPÇÃO

Caros parceiros,

Sabemos que, há tempos, o Brasil tem enfrentado uma série de questões e dilemas éticos nas relações que envolvem os setores público e privado. Nos últimos anos, porém, a questão tem se intensificado. Segundo a Transparência Internacional, o país apresentou em 2017 uma drástica piora em seus índices de percepção de corrupção, caindo 17 posições em comparação ao ano anterior, ocupando o 96º lugar e se encontrando na pior situação desde 2013.

Com o objetivo de transformar esse contexto, a Rede Brasil do Pacto Global vem promovendo o encontro de empresas dos mais variados segmentos para discutir de forma responsável seus papéis na construção de um mercado menos corrupto e, conseqüentemente, de um país mais íntegro. Desde a implementação do Grupo Temático Anticorrupção até a realização dos workshops do projeto Ações coletivas de combate à corrupção no setor privado, a Rede Brasil tomou para si o compromisso de buscar estabelecer condições favoráveis para que empresas e instituições integrantes pudessem aprimorar seus programas de *compliance* e ficassem atentas às questões éticas em cada uma de suas ações.

Porém, ao longo de encontros e trocas de experiências, percebemos a necessidade de focar nossos esforços em combater a corrupção e fortalecer um setor econômico estratégico para o progresso do país: a construção civil. Assim, devido aos erros do passado e a grande crise de confiança que o setor enfrenta, especialmente após a operação “Lava Jato”, convidamos as quatro principais corporações do ramo no Brasil a se unirem e criarem este documento com a finalidade de disseminar informações sobre o assunto. Juntos, dirigentes de *Compliance*, Sustentabilidade e Responsabilidade Social da Andrade Gutierrez, da Camargo Corrêa Infra, da Queiroz Galvão e da Odebrecht En-

genharia e Construção elaboraram cenários fictícios contendo casos de corrupção estrutural e cotidiana que podem ser enfrentados pelo setor e quais as formas possíveis de identificá-los e combatê-los com seriedade.

A partir desta iniciativa, esperamos intensificar nossas contribuições para o cumprimento da Agenda 2030 no Brasil e o alcance do Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 16 – Paz, justiça e instituições eficazes – e suas metas específicas. A intenção é auxiliar na construção de empresas eficazes e transparentes em todos os níveis, além de ampliar e fortalecer a participação de países em desenvolvimento nas instituições de governança global. Nessa jornada, agradecemos a participação de todas as empresas e instituições que integram o GT Anticorrupção, em especial o Instituto Ethos, que apostaram na necessidade e no potencial desta ação.

Boa leitura e boas práticas!



**REYNALDO
GOTO**

Coordenador
do Grupo
Temático
Anticorrupção

O QUE É O PACTO GLOBAL DA ONU?

Engajar o setor privado para a construção de um mundo mais sustentável. Essa é a proposta fundamental do Pacto Global, iniciativa da Organização das Nações Unidas (ONU) que busca estimular o compromisso de práticas que levem ao fortalecimento de um mercado global mais inclusivo, igualitário e responsável. Em sintonia com a implementação dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) até 2030, o Pacto Global das Nações Unidas elaborou 10 Princípios para encorajar empresas e organizações a promover e respeitar os direitos humanos, os direitos do trabalho, a proteção ambiental e o combate à corrupção.

Lançada nos anos 2000 pelo então Secretário Geral da ONU Kofi Annan, trata-se da maior iniciativa voluntária de cidadania corporativa do mundo, que atualmente conta com quase 13 mil empresas e organizações signatárias espalhadas por 161 países.

Porta-voz oficial de mais de 750 empresas e organizações brasileiras signatárias, a Rede Brasil do Pacto Global vem atuando desde 2003 para a efetiva implementação dos ODS e dos 10 Princípios em território nacional, promovendo eventos, workshops e ações colaborativas lideradas pelo setor privado em parceria com o governos, instituições, sociedade civil

e diversas agências da ONU. Vinculada desde 2011 ao Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), trata-se da terceira maior rede do Pacto Global no mundo, atrás apenas das redes espanhola e francesa.

Por aqui, a promoção do desenvolvimento sustentável gira em torno de capacitações, trocas de experiências e o empenho dos signatários no desenvolvimento de projetos contemplados pelos Grupos Temáticos Água, Alimentos & Agricultura, Anti-corrupção, Direitos Humanos & Trabalho, Energia & Clima, ODS, além da Comissão de Engajamento e Comunicação (CEC).



GT ANTICORRUPÇÃO: EMPRESAS JUNTAS PELA ÉTICA NOS NEGÓCIOS

A boa governança das empresas é a base para uma economia sustentável. Mas como garantir que companhias dos mais variados segmentos possam se conscientizar e serem autônomas quanto a adoção de medidas anticorrupção no ambiente corporativo? Para garantir uma coalizão de combate às práticas ilícitas no setor privado, a Rede Brasil do Pacto Global criou o Grupo Temático Anticorrupção, que propõe reunir esforços de lideranças empresariais para a aplicação de seu décimo princípio.

Os espaços criados pelo GT fornecem uma série de conhecimentos para o desenvolvimento de ferramentas e estratégias de *compliance*, boa governança e transparência que as empresas podem seguir, favorecendo-as na condução de novas práticas e inspirando todo o setor privado a prezar pela ética em seus negócios. São reuniões, palestras, workshops e treinamentos incentivados pelo Pacto Global e comandados pelas mais de 70 empre-

sas e organizações integrantes do Grupo. Além de identificar possibilidades para a efetivação de ações coletivas, o GT Anticorrupção tem buscado ampliar suas plataformas de aprendizado e diálogo sobre o tema, promovendo encontros em todo o país e disseminando informações valiosas em publicações que abordam questões como práticas de prevenção, mitigação de riscos e oportunidades no combate à corrupção.



ENTENDENDO AS AÇÕES COLETIVAS DE COMBATE À CORRUPÇÃO

Apesar de ações empresariais isoladas serem necessárias, elas têm demonstrado ser insuficientes para promover o desenvolvimento sustentável de forma efetiva, principalmente quando se trata de corrupção, questão delicada que envolve risco para as empresas ao redor do mundo. Neste cenário, a ação coletiva apresenta-se como uma ferramenta eficaz de combate a corrupção. Segundo a definição do Banco Mundial e de seus parceiros, no documento “Combatendo a Corrupção por meio da Ação Coletiva: Um Guia para Empresas”, ação coletiva é definida como “um processo colaborativo e sustentado de cooperação entre as partes interessadas (...) que aumenta o impacto e a credibilidade da ação individual, coloca os indivíduos vulneráveis em uma aliança de organizações afins e equilibra o campo entre os concorrentes”. Seu objetivo é de auxiliar as empresas a organizar iniciativas para enfrentar os desafios competitivos, econômicos e éticos impostos pela corrupção.

Por esse motivo, o Pacto Global implementou o projeto *Ações coletivas de combate à corrupção no setor privado* para unir forças entre governos, organizações, ONGs e empresas a agirem coletivamente contra a corrupção. Este projeto acontece por meio da segunda rodada de financiamento da Siemens Integrity Initiative (SII), em um parceria entre o Basel Institute on Governance, o Pacto Global da ONU e suas Redes Locais em quatro países: Brasil, Japão, Quênia e Nigéria. Como resultado, os países contemplados promoveram diversos diálogos e têm avançado no desenvolvimento de ferramentas para melhorar a transparência e a integridade nos negócios.

Conter a corrupção vai além de apenas condená-la e impor punições: é preciso pensar em maneiras de diagnosticar, prevenir e desencorajar qualquer forma de corrupção ou suborno pelas corporações. Pensando nisso, o projeto vem buscando estimular lideranças empresariais

a promover condições justas e igualitárias para todos os *players* de mercado por meio de ações coletivas e colaborativas. Ao equiparar as condições de competitividade para todos os atores do setor privado, de pequenas a grandes empresas e incluindo toda a cadeia de valor, é possível minimizar as probabilidades de operações fora do estado de direito.

Com participação de concorrentes e *stakeholders*, o projeto tem fornecido uma série de conhecimentos, habilidades, estratégias e recursos para identificar desafios e oportunidades na promoção de práticas comerciais éticas e transparentes. Além disso, a iniciativa tem facilitado o diálogo permanente entre os setores público e privado, oferecendo oportunidade para várias partes interessadas criarem iniciativas que estimulem os princípios éticos nos negócios, aumentando os esforços existentes de combate à corrupção nos países previamente citados.



Rede Brasil



SUMÁRIO

INTRODUÇÃO -	P.12
MENSAGENS DAS EMPRESAS QUE CONTRIBUÍRAM COM A PUBLICAÇÃO	P.15
CENÁRIO #1 - UM REPRESENTANTE DO CLIENTE EXIGE UMA VANTAGEM INDEVIDA COMO CONDIÇÃO PARA APROVAR UM ADITIVO DE CONTRATO	P.16
CENÁRIO #2 - INTERMEDIÁRIO OU REPRESENTANTE DO CLIENTE SOLICITA VANTAGEM INDEVIDA COMO CONDIÇÃO PARA REESTABELECEER PAGAMENTOS QUE FORAM SUSPENSOS SEM NENHUM DESCUMPRIMENTO CONTRATUAL	P.20
CENÁRIO #3 - FALTA DE CONTROLE E TRANSPARÊNCIA NO PROCESSO DE DESAPROPRIAÇÃO E REASSENTAMENTO EM UMA OBRA	P.24
CENÁRIO #4 - A FALTA DE CONTROLE E TRANSPARÊNCIA NO PROCESSO DE DESAPROPRIAÇÃO E REASSENTAMENTO EM UMA OBRA	P.28
CENÁRIO #5 - SOLICITAÇÃO DE DOAÇÃO DE MOBILIÁRIO NA DESMOBILIZAÇÃO DO CANTEIRO DE OBRAS EM BENEFÍCIO DA SOCIEDADE LOCAL	P.32
CENÁRIO #6 - UM REPRESENTANTE SINDICAL EXIGE UMA VANTAGEM INDEVIDA PARA SE EVITAR UMA GREVE DURANTE UMA FASE CRÍTICA DO PROJETO	P.36
CENÁRIO #7 - OMISSÃO DE INFORMAÇÕES E ESCLARECIMENTOS ADEQUADOS E TEMPESTIVOS PELA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM PROCESSOS LICITATÓRIOS	P.40
CENÁRIO #8 - COBERTURA DE CUSTOS DE ÓRGÃOS PÚBLICOS PARA ATENDIMENTO DE PRAZOS DE PROJETOS	P.44
CENÁRIO #9 - TROCA DE INFORMAÇÕES SENSÍVEIS DE MERCADO EM FUNÇÃO DE RELACIONAMENTO PESSOAL	P.48
CENÁRIO #10 - TROCA DE INFORMAÇÕES SENSÍVEIS DE MERCADO EM REUNIÕES DE ASSOCIAÇÃO DE CLASSE	P.52
CENÁRIO #11 - SOLICITAÇÃO DE APOIO A PROGRAMA SOCIAL COM CONFLITO DE INTERESSES POR PARTE DOS ÓRGÃOS PÚBLICOS	P.56
CENÁRIO #12 - SOLICITAÇÃO DE ENTRETENIMENTO A REPRESENTANTES DO PODER PÚBLICO ASSOCIADOS A PROJETOS PATROCINADOS PELA EMPRESA	P.60
CENÁRIO #13 - MOROSIDADE E DIFICULDADE DE TRAMITAÇÃO DE PROCESSOS ADMINISTRATIVOS PARA OBTENÇÃO DE LICENCIAMENTOS (AMBIENTAIS, USO E OCUPAÇÃO DO SOLO, PATRIMÔNIOS ARQUEOLÓGICOS)	P.64
CONCLUSÃO -	P.67

INTRODUÇÃO

O combate à corrupção é um dos 10 princípios do **Pacto Global das Nações Unidas**. As empresas signatárias se comprometem a combater a corrupção em todas as suas formas, incluindo extorsão e propina. O tema também é foco de instrumentos internacionais, tais como a Convenção Anti-Suborno, da Organização de Cooperação Econômica e Desenvolvimento (OCDE), em vigor desde 1999, que criminaliza o suborno nas transações comerciais internacionais e prevê um rigoroso monitoramento e acompanhamento para garantir sua implementação efetiva, e a Convenção das Nações Unidas Contra a Corrupção (UNCAC), de 2005, que proíbe a corrupção e obriga os Estados signatários a tomar uma série de medidas para preveni-la e combatê-la.

Combater a corrupção é também um fator importante para o avanço da **Agenda 2030** e o cumprimento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, em especial, o **ODS16**, que visa promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis. Endereçar o tema é essencial,

principalmente, para a realização de três metas:

- 16.3: Promover o Estado de Direito, em nível nacional e internacional, e garantir igualdade de acesso à justiça para todos;
- 16.5: Reduzir substancialmente a corrupção e o suborno em todas as suas formas;
- 16.6: Desenvolver instituições eficazes,

responsáveis e transparentes em todos os níveis.

Propósito

O lançamento desta cartilha ocorre em consonância com esses marcos internacionais e leva em consideração a profunda transformação pela qual passa o setor de Construção no Brasil, com modificações significativas que incrementam a transparência no sistema de governança das empresas e, em alguns casos, com acordos firmados com as autoridades a pactuar um compromisso de mudança de conduta associado a sanções severas a empresas e indivíduos.

Esta publicação é uma demonstração, perante a sociedade brasileira, de que o setor está levando a sério a questão da integridade e do combate à corrupção em todas as suas formas e reconhece que o mundo evoluiu e os valores que pautam as novas relações humanas e institucionais são outros. É também uma forma de contribuir para a evolução do setor a partir da educação das empresas dos mais variados portes.

As boas práticas contidas nesta cartilha têm o intuito de promover a melhoria do ambiente de negócios para todos, com políticas mais claras, a criação e perpetuação de um ambiente saudável, sustentável e íntegro e a garantia da concorrência leal e transparente. Pretende-se, portanto, no futuro, firmar um compromisso por um novo padrão de conduta de todos no referido mercado. Na tentativa de também incluir a

cadeia que se relaciona com o setor de Construção, a cartilha ainda apresenta algumas sugestões que envolvem mudanças mais estruturais nas relações público-privadas e na revisão de leis, com o intuito de gerar uma transformação mais profunda e duradoura.

Conteúdo

Foram selecionados 13 cenários fictícios, mas exemplos emblemáticos dos principais desafios, riscos e problemas regulatórios que podem ser enfrentados por empresas do setor em seu cotidiano. Para cada caso, há uma descrição do contexto seguida de recomendações de como responder a ele. Primeiro, apresentam-se medidas que devem ser adotadas para que a situação não ocorra, ou seja, para que a empresa evite ser exposta a uma proposição de corrupção. Depois, são apresentadas medidas a serem adotadas quando a solicitação de corrupção acaba ocorrendo. Ao final de cada caso, há um quadro com sugestões de mudanças estruturais no país que podem contribuir para a máxima diminuição das probabilidades de demandas de corrupção virem a ocorrer.

Público

Esta publicação será de interesse de todas as empresas que possam estar expostas a riscos de solicitação de vantagem indevida na condução de seus negócios. Ela serve como suporte, é uma ferramenta prática de treinamento, contendo orientações para o dia a dia de funcionários, com o intuito de torná-los mais conscientes e atentos aos potenciais

riscos de exposição a corrupção e extorsão, preparando-os para prevenir a ocorrência dessas situações, e capacitando-os a responder de forma ética e íntegra às demandas inapropriadas de clientes, empresas parceiras ou autoridades e órgãos públicos. A cartilha é, ainda, um instrumento para fomentar uma discussão clara e aberta sobre o tema entre as mais diversas instâncias hierárquicas das empresas do setor. Vale ressaltar que seu conteúdo não é exaustivo, é meramente exemplificativo e não se aplica de forma irrestrita a quaisquer situações. Ainda assim, serve como uma diretriz de boas práticas e

incentiva a cultura da constante reflexão sobre o tema mesmo diante de situações inesperadas e não previstas.

Entre em contato

Pessoas e empresas interessadas em informar como estão utilizando a cartilha e/ou contribuir com sugestões de outros cenários e boas práticas de prevenção e resposta a solicitações de pedidos de vantagens indevidas para possíveis atualizações futuras da publicação podem contatar a Rede Brasil do Pacto Global através do Grupo Temático Anticorrupção (pacto.global@undp.org)



MENSAGEM DAS EMPRESAS QUE CONTRIBUÍRAM COM A PUBLICAÇÃO

Sob a liderança do Pacto Global e em parceria com o Instituto Ethos, nos últimos meses, temos debatido regularmente, caminhos para a criação de uma iniciativa de combate à corrupção e de autorregulação do setor de Construção.

Aprendemos com o passado, estamos altamente comprometidos e engajados a transformar esse mercado. Tendo isto, entendemos que a Ação Coletiva é uma ferramenta eficaz para o combate a corrupção no setor privado e pode ser aplicada para sugestão de mudanças na legislação, no sistema de licitações, compartilhamento de boas práticas, sensibilização, construção de confiança mútua e concorrência leal.

A publicação da cartilha é mais um passo nessa caminhada e convidamos as demais empresas do setor para que se juntem a nós nesse compromisso e esperamos que os cenários aqui contidos 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 setor.

Andrade Gutierrez
Camargo Corrêa Infra
Construtora Queiroz Galvão
Odebrecht Engenharia e Construção

CENÁRIO #1

UM REPRESENTANTE DO CLIENTE EXIGE UMA VANTAGEM INDEVIDA COMO CONDIÇÃO PARA APROVAR UM ADITIVO DE CONTRATO

Descrição: Sua empresa assinou um contrato com um cliente para realizar um projeto. Durante a execução, sua empresa solicita um aditivo em razão de uma alteração subsequente legítima no escopo do projeto. O representante do cliente informa que o aditivo ao contrato não será assinado, a menos que sua empresa faça um pagamento a ele.



PREVENÇÃO À ARMADILHA: COMO REDUZIR A PROBABILIDADE DE A SOLICITAÇÃO ACONTECER?

- ▶ Lembre-se de que quanto mais detalhado estiver o projeto executivo, mais condições sua empresa terá de apresentar orçamentos e cronogramas realistas e mitigar os riscos futuros de solicitação de corrupção.
- ▶ Esteja ciente de que, depois de ter assinado o contrato, você está comprometido a executar o projeto no prazo, dentro do preço acordado e conforme escopo contratado. Portanto, sua empresa fica altamente vulnerável a solicitações de vantagens indevidas se:
 - o contrato não incluir salvaguardas que abordem esse risco e
 - se os profissionais de sua empresa não estiverem cientes das obrigações e deveres do contrato.
- ▶ Conheça seu cliente. Realize diligência nos registros passados do cliente por meio de sistemas online e dos mecanismos de busca utilizados pela área de *compliance* e verifique se já houve casos de vantagem indevida.
- ▶ Reavalie a probabilidade de demandas de vantagem indevida em cada fase do projeto.
- ▶ Desenvolva um plano de ação global que inclua questões de segurança e preveja como lidar com a possibilidade de retaliação contra funcionários da empresa, empreiteiros e patrimônio público e privado, em caso de recusa ao pagamento de vantagem indevida onde quer que sua empresa opere.
- ▶ Promova entre os concorrentes e clientes, através de ações coletivas, a transparência, a integridade e o comportamento ético. Entidades de classe são um bom veículo para tais promoções. Apenas garanta, antes de mais nada, que tais ações não violem a lei antitruste.
- ▶ Adote uma política de *compliance* que proíba suborno e tenha instruções claras de como rejeitar ofertas de pessoas interpostas para facilitar relações com o governo através de subornos.
- ▶ No início do projeto, ofereça aos *stakeholders*, funcionários e, em especial, ao cliente, um treinamento de *compliance*. Promova e divulgue seu programa de *compliance* no canteiro de obras, envolvendo os fiscais e representantes dos clientes que participam das atividades do projeto. Garanta que todos conheçam o compromisso com a integridade pautado por sua empresa.
- ▶ O preço ofertado para o projeto deve também levar em conta os custos do programa de integridade da empresa, o que inclui taxas e custos relacionados ao acompanhamento rigoroso até a conclusão do projeto de consultorias especializadas (jurídica, técnica, administrativa etc.), necessárias para mitigar o risco de corrupção nos termos e condições do contrato.
- ▶ Garanta, sempre que possível, que o contrato tenha como base modelos conhecidos, tais como o Fundo de Investimento em Direitos Creditórios (FIDC).
- ▶ Garanta, sempre que possível, que o contrato tenha uma matriz de riscos onde estejam bem definidas as responsabilidades de cada uma das partes.
- ▶ Garanta, sempre que possível, que os ter-

mos a seguir constem em seu contrato:

- Uma disposição contratual que:
- proíba pagamentos ocultos e/ou ilícitos e
- permita que a parte exposta à solicitação indevida tenha direito a suspender ou rescindir o contrato devido à violação material ou má conduta intencional pela parte solicitadora e seja indenizada pelas consequências da solicitação.
- Uma cláusula específica de mudança de contrato ou de variação (por exemplo, cláusulas relacionadas a modificação, suspensão, interrupção, cessação ou supressão do contrato, força maior e fortuito etc.), incluindo cláusulas relacionadas com os aspectos financeiros do contrato.
- Rigorosos termos técnicos e financeiros e condições (cronograma físico-financeiro, condições estritas relativas à data de entrada em vigor do contrato etc.), incluindo disposições relativas

ao pagamento de custos adicionais no caso de uma alteração incomum ou imprevisível das condições do contrato para evitar a possibilidade de extorsão.

- Cláusula de resolução de disputas. Especifique um centro de arbitragem com histórico de atuação reconhecido pelo mercado.
- Cláusula de designação de um perito independente para facilitar a resolução de qualquer desacordo entre as partes.

► Ainda que, no Brasil, os contratos públicos sejam de adesão e não haja possibilidade de fazer exigências de cláusulas contratuais, promova a importância das cláusulas citadas nos itens anteriores em audiências públicas, impugnações de editais e em solicitações de esclarecimento para ajudar a fomentar a mudança na cultura dos contratos junto à Administração Pública.



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

- Recuse-se a pagar a vantagem indevida e informe ao representante do cliente sobre as implicações criminais de tal solicitação.
- Informe-o sobre as práticas de *compliance* de sua empresa, incluindo a proibição de realizar pagamentos que não sejam referentes a serviços que tenham sido formalmente contratados e aprovados.
- Use todos os canais disponíveis para informar a área de *compliance* de sua empresa.
- Envolve o departamento jurídico para que a companhia estabeleça as medidas legais e cabíveis para a cobrança de valores incorridos por ela, nos termos do contrato.
- Analise como as autoridades locais podem reagir e como as autoridades legais do país onde sua empresa está sediada podem lhe dar assistência.
- Nos casos em que o financiamento for estendido ou segurado pelo Banco Mundial, outros bancos multilaterais de desenvolvimento e/ou outras agências bilaterais, procure imediatamente o apoio dessas instituições.
- Em cooperação com as autoridades (por exemplo, a polícia ou outra autoridade relevante), recolha provas, sempre que possível, para comprovar a solicitação.
- Aproxime-se das associações empresariais

locais e/ou de sua Embaixada para expor a situação e obter apoio. Se for o caso, busque apoio adicional de ONGs relevantes que possam ajudar a expor o problema da solicitação.

- ▶ Contate seu corretor de seguros e verifique

se a solicitação se qualifica como uma quebra de contrato provocando cobertura de seguro.

- ▶ Se a pressão de pagar um suborno se tornar muito forte, avalie as consequências de por fim ao projeto.



SUGESTÕES: O QUE PRECISA MUDAR ESTRUTURALMENTE NO BRASIL PARA GARANTIR UMA MENOR PROBABILIDADE DE A SOLICITAÇÃO ACONTECER?

- ▶ O detalhamento dos projetos é essencial para a mitigação dos riscos de corrupção. Deve ser obrigatória a apresentação do projeto executivo de Engenharia detalhado antes da licitação do projeto, permitindo a elaboração de orçamentos e cronogramas realistas.
- ▶ A lei de contratações públicas, ou Lei das Estatais (Lei 13303/16), deve exigir que os contratos possuam cláusulas relacionadas a *compliance*. A lei deve ainda exigir que os contratos públicos sejam baseados em modelos amplamente discutidos, tais como o FIDC.
- ▶ Deve ser estudada a possibilidade de a lei de contratações públicas conter cláusula que permita que as empresas ofertantes com sistema interno certificado de *compliance* obtenham maior pontuação técnica no processo de avaliação da concorrência para a licitação.
- ▶ Deve ser estudada a possibilidade de instaurar algum mecanismo de incentivo fiscal que beneficie as empresas que invistam recursos e esforços na preservação e promoção da integridade (por exemplo, via desenvolvimento de um sistema interno certificado de *compliance*).
- ▶ Para os contratos com o poder público, a lei de contratações deve prever títulos da dívida pública como garantia.
- ▶ A lei de contratações deve, ainda, levar em conta o caráter variável dos projetos de engenharia. Ignorar tal variabilidade, restringindo os aditivos contratuais a eventos totalmente supervenientes, faz com que o contrato seja omissos frente às variações e aumenta o risco de solicitações indevidas.
- ▶ A forma de solução de litígios deve ser célere. Seja por meio do Poder Judiciário e/ou da arbitragem (por exemplo, através da criação de jurisdição especializada).
- ▶ Devem ser levados em conta, na formação dos preços que compõem as tabelas-base, os custos com consultoria e acompanhamento para mitigação de riscos de corrupção.
- ▶ Nos casos em que o contrato tiver previsão de arbitragem, é necessário que haja uma ferramenta que garanta o cumprimento da sentença arbitral pelas partes.

CENÁRIO #2

**INTERMEDIÁRIO OU REPRESENTANTE DO
CLIENTE SOLICITA VANTAGEM INDEVIDA
COMO CONDIÇÃO PARA REESTABELECE
PAGAMENTOS QUE FORAM SUSPENSOS SEM
NENHUM DESCUMPRIMENTO CONTRATUAL**

Descrição: Sua empresa obteve um contrato para a execução de uma barragem para uma empresa de propriedade do governo. O contrato também abrange fornecimento e instalação de equipamentos e tem duração de 18 meses. Os pagamentos têm prazo de 30 dias após o adimplemento de cada parcela da medição. Uma quantia de 5% é retida e será paga ao final do contrato, após a assinatura do Termo de Aceitação Definitivo.

O trabalho tem avançado de acordo com o cronograma e os pagamentos foram feitos com pouco ou nenhum atraso para os primeiros 15 meses. No entanto, o pagamento devido pela execução no 16º mês atrasou e nenhum outro pagamento mensal foi feito desde então. Dado que, pela Lei 8.666/93, sua empresa não pode interromper a execução das obras até que o atraso some 90 dias, e também que não se pode desmobilizar e remobilizar sua equipe facilmente sem que isso incorra em altíssimos custos e riscos de engenharia, sua empresa optou por concluir os trabalhos e por fornecer todo o equipamento, reivindi-

cando os pagamentos atrasados, sem sucesso. Na inspeção de aceitação, o cliente apresentou uma longa lista de pendências e pediu para que sua empresa forneça um grande número de documentos para análise, embora os testes executados por seus especialistas mostrem que o equipamento está funcionando de acordo com as especificações contratuais.

Em uma recepção organizada pelo cliente, você é apresentado a um intermediário que sugere que ele pode facilitar a aceitação do trabalho e dos equipamentos mediante pagamento de uma comissão de 5% dos montantes em dívida.



PREVENÇÃO À ARMADILHA: COMO REDUZIR A PROBABILIDADE DE SOLICITAÇÃO ACONTECER?

- ▶ Garanta a excelência na gestão contratual a fim de evitar situações propícias a abordagens indevidas.
- ▶ Adote uma política de *compliance* que proíba suborno e tenha instruções claras de como rejeitar ofertas de pessoas interpostas para facilitar relações com o governo através de subornos.
- ▶ Realize treinamentos em sua empresa com situações práticas, de modo que todos os funcionários envolvidos na negociação para a execução da obra 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*.
- ▶ Garanta que o contrato tenha juros de mora significativos sobre pagamentos atrasados e, possivelmente, um desconto para pagamentos antecipados.
- ▶ No início do projeto, ofereça aos *stakeholders*, em especial ao cliente, um treinamento de *compliance*. Promova e divulgue seu programa de *compliance* no canteiro de obras, envolvendo os fiscais e representantes dos clientes que participam das atividades do projeto. Garanta que todos conheçam o compromisso com a integridade pautado por sua empresa.
- ▶ Realize avaliações de risco em todas as transações com parceiros de negócio, tais como assessorias e consultorias.
- ▶ Evite se encontrar sozinho com um representante do cliente; sempre que possível, vá acompanhado de mais uma

pessoa e realize reuniões sempre na presença de terceiros, além de oficializar as discussões em ata ou, quando inviável, em registro formal interno logo após a reunião.

- ▶ Sempre que possível, promova a rotatividade dos executivos envolvidos no processo.
- ▶ Nunca aceite qualquer assistência não

solicitada e não aceite pessoa interposta que se disponha a prestar serviços relativos a pagamentos a serem feitos pela Administração Pública.

- ▶ Solicite aceitação periódica dos trabalhos, em estágios definidos do contrato, para evitar uma longa lista de pendências no final do contrato.



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

- ▶ Diga não à pessoa que fez a solicitação de suborno e evite contato com a mesma.
- ▶ Informe sobre as práticas de *compliance* de sua empresa, incluindo a proibição de contratar intermediários para fins ilícitos e realizar pagamentos que não sejam referentes a serviços que tenham sido formalmente contratados e aprovados.
- ▶ Reporte imediatamente ao departamento de *compliance* de sua empresa para suporte adicional.
- ▶ Exponha essa pessoa para o cliente e/ou ao órgão competente conforme aplicável e consulte a razão para sua abordagem.
- ▶ Suspenda a execução do trabalho tão logo permitido por lei e use o direito de execução de garantia, se houver, assim como nos casos de contratos privados.
- ▶ Leve o caso à arbitragem ou ao Poder Judiciário com a cobrança de multa, juros e demais prejuízos financeiros.





SUGESTÕES: O QUE PRECISA MUDAR ESTRUTURALMENTE NO BRASIL PARA GARANTIR UMA MENOR PROBABILIDADE DE A SOLICITAÇÃO ACONTECER?

- ▶ O projeto deve ser licitado somente mediante garantia orçamentária de todo o recurso necessário à sua execução. O empenho deve ser anual, extinguindo-se as limitações mensais, que, muitas vezes, trazem uma imprevisibilidade indesejada para o projeto.
- ▶ A Lei de Improbidade Administrativa deve exigir que a contratante empenhe os recursos suficientes para a completa execução de cada etapa do trabalho antes da assinatura da ordem de serviço junto à contratada.
- ▶ Após o início do projeto, os recursos dos próximos seis meses devem estar depositados em conta garantida, de forma a diminuir o risco de o cliente se tornar inadimplente, o que poderia aumentar o risco de eventual solicitação de vantagem indevida.
- ▶ As unidades de controle e arbitragem devem ser fortalecidas, com maior independência técnica e sem influência política, conferindo maior celeridade nas decisões.
- ▶ A lei de contratações, ou Lei das Estatais (Lei 13303/16), deve impor sanções administrativas pesadas ao ente público que der causa ao pagamento de juros de mora.
- ▶ A lei de contratações deve prever o direito de o contratado rescindir o contrato e cobrar os custos de desmobilização, se os pagamentos pendentes excederem um determinado montante.
- ▶ A lei de contratações deve prever que o trabalho não possa ser concluído por um terceiro, a menos que os custos de desmobilização e todos os valores pendentes sejam pagos.
- ▶ Para os contratos com o poder público, a lei de contratações deve prever títulos da dívida pública como garantia.
- ▶ A forma de solução de litígios deve ser célere. Seja por meio do Poder Judiciário e/ou da arbitragem (por exemplo, através da criação de jurisdição especializada).

CENÁRIO #3

ATRASOS DE PAGAMENTO IMOTIVADOS, DURANTE ANO ELEITORAL, DECORRENTES DE INTERFERÊNCIA NO PROCESSO DE MEDIÇÃO DOS SERVIÇOS EXECUTADOS

Descrição: A obra contratada pelo poder público está em seu primeiro ano de execução por sua empresa, e neste ano haverá eleições. Nos primeiros oito meses, as medições por parte da obra e aprovações por parte do poder público ocorreram no tempo esperado, sendo pagas regularmente. A partir do nono mês, o cenário mudou. O servidor público responsável em receber as medições, devidamente aprovadas pela empresa fiscalizadora, criou empecilhos e insinuações. Primeiro, criou dificuldades em atender o colaborador de sua construtora no horário agendado. Depois, ao receber a medição, foi enfático ao dizer que a avaliação daquela medição não estava na lista de prioridades de verificação e que havia uma crise nas contas públicas, insinuando que sua empresa pudesse “colaborar” para a aceleração daquele processo administrativo, assim como para a campanha política deste ano, mesmo que isso não seja permitido por lei.



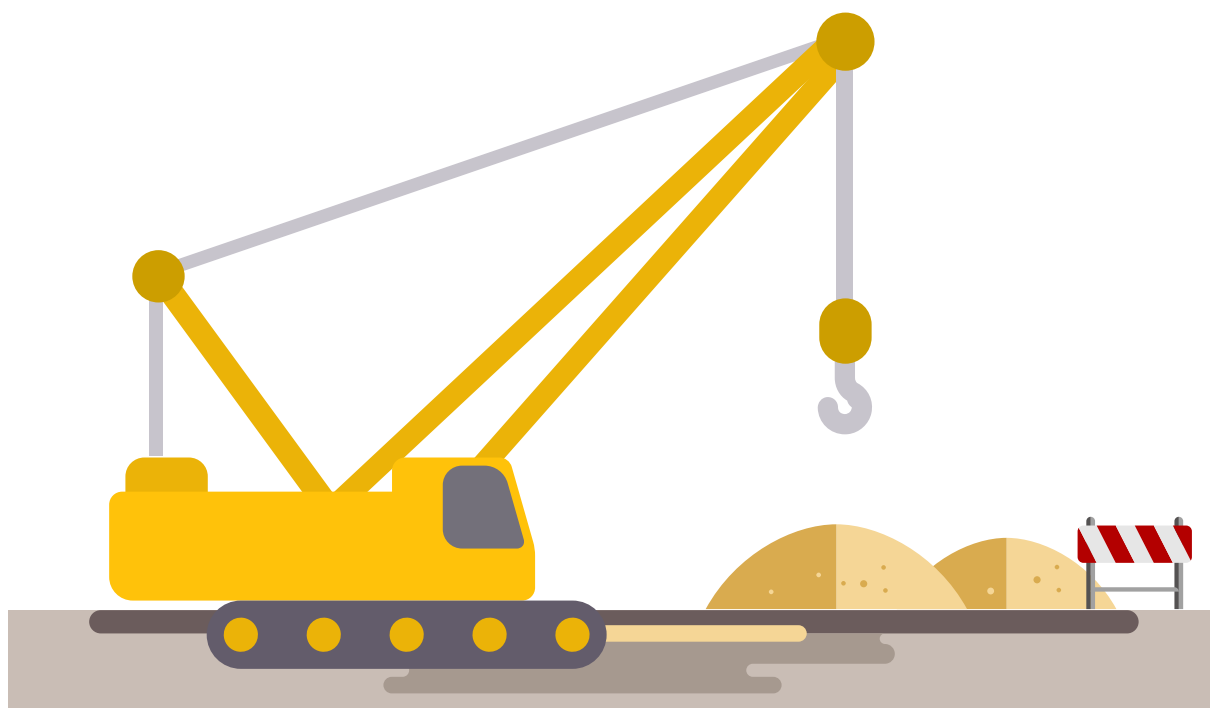
PREVENÇÃO À ARMADILHA: COMO REDUZIR A PROBABILIDADE DE A SOLICITAÇÃO ACONTECER?

- ▶ Adote uma política de *compliance* proibindo qualquer tipo de vantagem indevida, contemplando, se possível, a implantação de uma Política de Relações Governamentais, e contendo instruções claras sobre como rejeitar ofertas de pessoas interpostas para facilitar relações com o governo através de subornos.
- ▶ Realize treinamentos em sua empresa com situações práticas, de modo que todos os funcionários envolvidos na execução da obra 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*.
- ▶ No início do projeto, ofereça aos *stakeholders*, em especial ao cliente, um treinamento de *compliance*. Promova e divulgue seu programa de *compliance* no canteiro de obras, envolvendo os fiscais e representantes dos clientes que participam das atividades do projeto. Garanta que todos conheçam o compromisso com a integridade pautado por sua empresa.
- ▶ Se possível, exija que o recurso a ser despendido no projeto esteja em conta garantida, e que sua empresa possa executar tal garantia mediante a comprovação da execução dos serviços.
- ▶ Se possível, garanta que o contrato tenha juros de mora significativos sobre pagamentos atrasados e, possivelmente, um desconto para pagamento antecipados.
- ▶ Procure prever cláusula de arbitragem em todos os contratos, sempre que possível.
- ▶ Solicite aceitação periódica dos trabalhos, em estágios definidos do contrato, para evitar uma longa lista de pendências no final do contrato.
- ▶ Garanta que a totalidade dos recursos necessários à execução do projeto esteja prevista no orçamento.
- ▶ Evite se encontrar sozinho com um servidor público; sempre que possível, vá acompanhado de mais uma pessoa e realize reuniões na presença de terceiros, além de oficializar as discussões em ata ou, quando inviável, em registro formal interno logo após a reunião.
- ▶ Crie diretrizes na empresa sobre postura e relacionamento na entrega de medições para pagamento. Essas diretrizes devem ser apresentadas ao poder público no início da relação contratual.



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

- ▶ Diga não à pessoa que fez a solicitação de suborno e evite contato com a mesma.
- ▶ Informe à pessoa sobre as práticas de *compliance* de sua empresa, incluindo a proibição de realizar pagamentos que não sejam referentes a serviços que tenham sido formalmente contratados e aprovados.
- ▶ Reporte imediatamente ao departamento de *compliance* de sua empresa para suporte adicional.
- ▶ Exponha essa pessoa para o cliente e/ou ao órgão competente conforme aplicável e consulte a razão para sua abordagem.
- ▶ Informe expressamente ao servidor público que a empresa não compactua com o que está sendo insinuado.
- ▶ Denuncie a atitude do servidor público, 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.
- ▶ Em caso de as autoridades não estabelecerem dispositivos/ações mitigando a possibilidade de recorrência do fato, suspenda a execução do trabalho tão logo permitido por lei e use o direito de execução de garantia, se houver.
- ▶ Leve o caso à arbitragem, se previsto em contrato.





SUGESTÕES: O QUE PRECISA MUDAR ESTRUTURALMENTE NO BRASIL PARA GARANTIR UMA MENOR PROBABILIDADE DE A SOLICITAÇÃO ACONTECER?

- ▶ O projeto deve ser licitado somente mediante garantia orçamentária de todo o recurso necessário à sua execução. O empenho deve ser anual, extinguindo-se as limitações mensais, que, muitas vezes, trazem uma imprevisibilidade indesejada para o projeto.
- ▶ A Lei de Improbidade Administrativa deve exigir que a contratante empenhe os recursos suficientes para a completa execução de cada etapa do trabalho antes da assinatura da ordem de serviço junto à contratada.
- ▶ Após o início do projeto, os recursos dos próximos seis meses devem estar depositados em conta garantida, de forma a diminuir o risco de o cliente se tornar inadimplente, o que poderia aumentar o risco de eventual solicitação de vantagem indevida.
- ▶ As unidades de controle e arbitragem devem ser fortalecidas, com maior independência técnica e sem influência política, conferindo maior celeridade nas decisões.
- ▶ A lei de contratações, ou Lei das Estatais (Lei 13303/16), deve impor sanções administrativas pesadas ao ente público que der causa ao pagamento de juros de mora.
- ▶ A lei deve, ainda, prever o direito de o contratado rescindir o contrato e cobrar os custos de desmobilização se os pagamentos estiverem pendentes há mais de um determinado período de tempo, ou se os pagamentos pendentes excederem um determinado montante.
- ▶ A lei também deve prever que o trabalho não possa ser concluído por um terceiro, a menos que os custos de desmobilização e todos os valores pendentes sejam pagos.
- ▶ A legislação deve controlar doações de pessoas físicas a campanhas eleitorais nos casos em que há conflito de interesse em relação a contratos públicos.

CENÁRIO #4

FALTA DE CONTROLE E TRANSPARÊNCIA NO PROCESSO DE DESAPROPRIAÇÃO E REASSENTAMENTO EM UMA OBRA

Descrição: Sua empresa foi contratada pelo poder público para a readequação viária de uma importante via de uma cidade. A autoridade pública emitiu a ordem de serviço alegando que algumas áreas não possuíam mais impedimentos com desapropriação, permitindo, portanto, o início das obras. A autoridade pública comprometeu-se, ainda, a finalizar a grande parcela restante da desapropriação nos seis meses seguintes. No entanto, ao término do primeiro ano do projeto, apenas 40% das desapropriações haviam sido realizadas, o que provocou um atraso significativo no andamento da obra, cuja conclusão estava prevista para o final do 2º ano. Tendo sofrido grandes prejuízos sem perspectiva de recuperação, e com dificuldades de alterar as condições contratuais não previstas ou omissas no momento da assinatura, sua empresa estuda a possibilidade de paralisar suas atividades.

Vale destacar que, neste projeto, a desapropriação era de responsabilidade do poder público, mas este se deparou com uma série de problemas oriundos de um cadastramento mal feito. Primeiro, porque o cadastramento foi realizado há mais de 5 anos, e, nesse período, inúmeras famílias passaram a residir na região. Segundo, porque, com a grande divulgação do início das obras, diversos especuladores passaram a comprar imóveis na região a um valor baixo, com a intenção de serem indenizados financeiramente no momento da desapropriação. Por

causa dessa situação, a verba destinada à desapropriação encontrou-se quase no fim, o que colocou todo o projeto em risco.

Diante desse contexto, uma pessoa se apresentou à sua empresa como representante de uma associação informal de moradores da comunidade, propondo uma parceria para ajudar na solução do caso em questão. Ele se ofereceu a ser um facilitador nas negociações, desde que, em contrapartida, sua empresa fizesse contribuições financeiras mensais à associação de moradores.



PREVENÇÃO À ARMADILHA: COMO REDUZIR A PROBABILIDADE DE A SOLICITAÇÃO ACONTECER?

- ▶ O poder público deve estabelecer critérios claros para o cadastramento das famílias que podem receber a oferta de desapropriação/reassentamento garantindo que, no futuro, não apareçam novas famílias pleiteando indenizações em virtude da desapropriação. Tais critérios servirão como argumentos a pedidos indevidos.
- ▶ O poder público deve utilizar ferramentas de transparência, como publicação no Diário Oficial e em jornal de grande circulação, visando assegurar que somente as famílias cadastradas em área de futuro remanejamento possam ser beneficiadas. Essa ação diminuirá os riscos de que famílias não residentes se mudem para o local com o objetivo de também serem beneficiadas pelo programa.
- ▶ Assegure-se de que, antes da emissão da ordem de serviço, o poder público tenha feito uma avaliação recente do resultado do estudo de desapropriação da área, aprovando-o formalmente, e tenha assegurado a verba destinada à indenização dos moradores.
- ▶ Garanta, sempre que possível, que o contrato assinado por sua empresa preveja de forma clara um prazo para remanejamento da população, incluindo penalidades em caso de descumprimento pelo poder público.
- ▶ Garanta, sempre que possível, que o contrato tenha uma matriz de riscos onde estejam bem definidas as responsabilidades de cada uma das partes.
- ▶ Garanta, sempre que possível, que os termos a seguir constem em seu contrato:
 - Uma disposição contratual que:
 - proíba pagamentos ocultos e/ou ilícitos e
 - permita que a parte exposta à solicitação indevida tenha direito de suspender ou rescindir o contrato devido à violação material ou má conduta

intencional pela parte solicitadora e seja indenizada pelas consequências da solicitação.

- ▶ Uma cláusula específica de mudança de contrato ou de variação (por exemplo, cláusulas relacionadas a modificação, suspensão, interrupção, cessação ou supressão do contrato, força maior e fortuito etc.), incluindo cláusulas relacionadas com os aspectos financeiros do contrato.
- ▶ Rigorosos termos técnicos e financeiros e condições (cronograma físico-financeiro, condições estritas relativas à data de entrada em vigor do contrato etc.), incluindo disposições relativas ao pagamento de custos adicionais no caso de uma alteração incomum ou imprevisível das condições do contrato ou a possibilidade de interrupção do projeto com indenização.
- ▶ Cláusula de resolução de disputas. Especifique um centro de arbitragem com histórico de atuação reconhecido pelo mercado.
- ▶ Cláusula de designação de um perito in-

dependente para facilitar a resolução de qualquer desacordo entre as partes.

- ▶ Ainda que, no Brasil, os contratos públicos sejam de adesão e não haja possibilidade de fazer exigências de cláusulas contratuais, promova a importância das cláusulas citadas nos itens anteriores em audiências públicas, impugnações de editais e em solicitações de esclarecimento para ajudar a fomentar a mudança na cultura dos contratos junto à Administração Pública.
- ▶ Desenvolva um plano de ação global que inclua questões de segurança e preveja como lidar com a possibilidade de retaliação contra funcionários da empresa, empreiteiros e patrimônio público e privado, em caso de recusa ao pagamento de vantagem indevida onde quer que sua empresa opere.
- ▶ Adote uma política de *compliance* incluindo princípios de Direitos Humanos, transparência e responsabilidade empresarial.



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

- ▶ Garanta que o responsável pelo processo seja firme na resposta, caso receba uma oferta de vantagem indevida em troca de facilitação no processo de desapropriação.
- ▶ Analise como as autoridades locais podem reagir e como as autoridades legais do país onde sua empresa está sediada podem dar assistência.
- ▶ Em cooperação com as autoridades (por exemplo, a polícia ou outra autoridade re-

levante), recolha provas, sempre que possível, para comprovar a solicitação.

- ▶ Aproxime-se das associações locais legítimas para expor a situação e obter apoio. Se for o caso, busque apoio adicional de ONGs relevantes que possam ajudar a expor o problema da solicitação.
- ▶ Use todos os canais disponíveis para informar à área de *compliance* de sua empresa sobre os fatos ocorridos.



SUGESTÕES: O QUE PRECISA MUDAR ESTRUTURALMENTE NO BRASIL PARA GARANTIR UMA MENOR PROBABILIDADE DE A SOLICITAÇÃO ACONTECER?

- ▶ A Lei de Licitações e Contratos (Lei 8666) deve ser revista com o objetivo de estabelecer condições de alteração das minutas contratuais divulgadas no edital.
- ▶ Devem ser implementadas regras que incluam claramente a responsabilidade do agente público pelas medidas por ele adotadas com efeitos patrimoniais e criminais.
- ▶ A lei de contratações, ou Lei das Estatais (Lei 13303/16), deve garantir que o contrato tenha uma matriz de riscos onde estejam bem definidas as responsabilidades de cada uma das partes envolvidas.
- ▶ A lei de contratações deve impor sanções administrativas pesadas ao ente público que der causa ao pagamento de juros de mora.
- ▶ A lei de contratações deve prever que o trabalho não possa ser concluído por um terceiro, a menos que os custos de desmobilização e todos os valores pendentes sejam pagos.
- ▶ Para os contratos com o poder público, a lei de contratações deve prever títulos da dívida pública como garantia.
- ▶ A forma de solução de litígios deve ser célere. Seja por meio do Poder Judiciário e/ou da arbitragem (por exemplo, através da criação de jurisdição especializada).
- ▶ Devem ser estabelecidas regras claras de divulgação para a população sobre o cadastro de desapropriação e garantir transparência na relação entre as partes.
- ▶ É necessário que haja melhorias nas práticas relacionadas ao processo de desapropriação, com métricas claras de cadastramento e valorização dos imóveis.
- ▶ O projeto deve ser iniciado somente mediante garantia orçamentária de todo o recurso necessário para a execução das desapropriações. O empenho deve ser anual, extinguindo-se eventuais limitações mensais, que, muitas vezes, trazem uma imprevisibilidade indesejada para o projeto.

CENÁRIO #5

SOLICITAÇÃO DE DOAÇÃO DE MOBILIÁRIO NA DESMOBILIZAÇÃO DO CANTEIRO DE OBRAS EM BENEFÍCIO DA SOCIEDADE LOCAL

Descrição: Sua empresa está desmobilizando o canteiro de obras após a execução de um projeto para a prefeitura. Neste momento, a própria prefeitura solicita doação do mobiliário do canteiro de obras, alegando carência de itens básicos para seu funcionamento. Não há previsão contratual dessa doação. Sua empresa fica em dúvida com relação à idoneidade dos beneficiários e eventual comercialização dos itens doados. O mobiliário é composto por mesas, armários, ar condicionado, computadores, telefones e impressoras multifuncionais.



PREVENÇÃO À ARMADILHA: COMO REDUZIR A PROBABILIDADE DE A SOLICITAÇÃO ACONTECER?

- ▶ Adote uma política de *compliance* estabelecendo critérios de doação, patrocínios e pagamentos sem contrapartida.
- ▶ Estabeleça um plano estratégico anual de doação alinhado à diretriz e à política da empresa e baseado no princípio de benefício à sociedade.
- ▶ Tenha uma matriz de alçada de autorização de doações.
- ▶ Defina processos para analisar quem são os possíveis beneficiários, o que pode ser doado e quais são os limites, eventuais conflitos de interesses e restrições legais relativos à doação.
- ▶ Nunca aceite qualquer assistência de terceiro na intermediação com o agente público.
- ▶ Estabeleça segregação de função entre a área de operações e os responsáveis pelas atividades de doações.



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

- ▶ Informe que a empresa possui regras claras sobre doação e que a decisão de prosseguir deverá ser submetida à análise da área jurídica e de integridade. Os profissionais da obra não poderão decidir sozinhos sobre a doação.
- ▶ Use todos os canais disponíveis para informar à área de *compliance* de sua empresa, que deve identificar claramente quem é o beneficiário e garantir um processo de due diligence robusto para posterior decisão sobre a doação.
- ▶ Avalie se há possíveis conflitos de interesse, tais como outorgas ou licenças “presas”.
- ▶ Envolver diferentes áreas, tais como *compliance*, jurídico e sustentabilidade, na decisão. Quanto mais áreas envolvidas, maior a garantia de independência e transparência.
- ▶ Esteja aberto a ouvir o gerente da obra e demais funcionários, quando for o caso, sobre suas possíveis oposições em relação à doação. É possível que eles tenham informações relevantes que indiquem uma possível solicitação indevida.
- ▶ Verifique se a doação está de acordo com a política e a diretriz da empresa e, se existir, com o plano estratégico anual de doações. Lembre-se de que uma doação deve ter o objetivo de beneficiar a sociedade e não uma autoridade pública, um gabinete ou a administração da empresa.
- ▶ Garanta que o responsável pelo processo seja firme na resposta caso receba uma solicitação que não esteja alinhada com os princípios da empresa.
- ▶ Em caso de solicitação indevida, informe expressamente ao servidor público que

a empresa não compactua com o que está sendo solicitado.

- Caso exista solicitação indevida, denuncie a atitude do servidor público, informando às autoridades que concorda em colaborar com a investigação/coleta de provas, com o objetivo de eliminar a prática de solicitações indevidas naquela autoridade ou instituição governamental.
- Responda ao solicitante informando os

motivos da recusa, se houver solicitação indevida constatada.

- Caso não haja solicitação indevida e a doação esteja de acordo com a política e diretriz da empresa e seja aprovada pelas áreas envolvidas, certifique-se de que haja acompanhamento posterior do objeto da doação, conforme o valor, com contabilidade específica, rastreabilidade e auditoria com prestação de contas.



SUGESTÕES: O QUE PRECISA MUDAR ESTRUTURALMENTE NO BRASIL PARA GARANTIR UMA MENOR PROBABILIDADE DE A ARMADILHA ACONTECER?

- Servidores públicos devem passar por atividades de capacitação que esclareçam sobre mecanismos legais de doações.



CENÁRIO #6

UM REPRESENTANTE SINDICAL EXIGE UMA VANTAGEM INDEVIDA PARA SE EVITAR UMA GREVE DURANTE UMA FASE CRÍTICA DO PROJETO

Descrição: Um diretor sindical aborda um colaborador responsável pelas relações sindicais de sua empresa, solicitando emprego para pessoas por ele indicadas, bem como uma contribuição extraoficial para o sindicato. Em contrapartida, promete desestimular que os colaboradores iniciem uma greve



PREVENÇÃO À ARMADILHA: COMO REDUZIR A PROBABILIDADE DE A SOLICITAÇÃO ACONTECER?

- ▶ Adote uma política de *compliance* proibindo suborno e definindo conceitos de conflito de interesses.
- ▶ Agende reuniões de forma escrita e encaminhe a pauta e eventuais documentos que serão apresentados para análise e aprovação prévia da área de *compliance*.
- ▶ Se possível, compareça com um especialista na área trabalhista em reuniões com o sindicato.
- ▶ 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 entre o sindicato e a empresa, solicitando adesão a termo de compromisso de conduta.
- ▶ Reavalie a probabilidade de futuras demandas em cada fase crítica do projeto.
- ▶ Desenvolva um plano de ação global que inclua questões de segurança e preveja como lidar com a possibilidade de retaliação contra funcionários da empresa, empreiteiros e patrimônio público e privado, em caso de recusa ao pagamento de vantagem indevida onde quer que sua empresa opere.
- ▶ Promova entre as empresas do mercado de construção, através de ações coletivas, a integridade e o comportamento ético. Entidades de classe são um bom veículo para tais promoções. Apenas garanta, antes de mais nada, que tais ações não violam a lei antitruste.
- ▶ Estimule a capacitação dos empregados, com maior conscientização relativa às questões sindicais. Trate das questões relativas a contribuição e atuação responsável.
- ▶ Evite se encontrar sozinho com um representante sindical; sempre que possível, vá acompanhado de mais 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 informando os motivos da recusa.
- ▶ Interrompa imediatamente quaisquer diálogos que violem as medidas legais ou de integridade, formalizando carta que exponha sobre os fatos ocorridos.
- ▶ Reporte imediatamente à área de *compliance* de sua empresa.
- ▶ 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.
- ▶ Deixe consignado em ata sua retirada da reunião e o motivo.



SUGESTÕES: O QUE PRECISA MUDAR ESTRUTURALMENTE NO BRASIL PARA GARANTIR UMA MENOR PROBABILIDADE DE A ARMADILHA ACONTECER?

- ▶ Os sindicatos devem ter um programa de *compliance* mínimo contendo obrigações e regras de integridade em relação à interação com as empresas.
- ▶ Deve ser desenvolvido um canal de denúncia entre empresas privadas e órgãos de controles que fiscalizam as entidades sindicais.
- ▶ Deve ser fomentada melhoria no diálogo e mais transparência nas relações entre as empresas e as entidades sindicais.
- ▶ Para obras com prazo acima de um ano, deve ser possível realizar audiência pública em que seja feito um acordo entre empresa(s) e sindicato(s) vigente por todo o prazo de execução do projeto, evitando pressões e riscos de solicitações indevidas no decorrer do mesmo.

CENÁRIO #7

OMISSÃO DE INFORMAÇÕES E ESCLARECIMENTOS ADEQUADOS E TEMPESTIVOS PELA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM PROCESSOS LICITATÓRIOS

Descrição: Em uma licitação pública, a documentação técnica contida no edital foi disponibilizada em formato PDF, não permitindo a realização de cálculos de forma automática e eficaz pelos proponentes. Além disso, o edital contém diversos pontos omissos e sem especificações, o que impede que sua proposta seja orçada de forma assertiva. Sua empresa tem muito interesse em participar desse processo licitatório e já solicitou os arquivos em formato que viabilizem os referidos cálculos, quando também apresentou diversos questionamentos.

As respostas aos questionamentos foram evasivas e não esclareceram as dúvidas. Em muitos casos, apesar dos diversos questionamentos, as respostas foram simplesmente “vide edital”. Sua empresa foi abordada por um consul-

tor que se dispôs a obter as informações pendentes de forma privilegiada após o período de esclarecimento, bem como se dispôs a obter os arquivos da Administração Pública em formato editável, o que beneficiará sua proposta



PREVENÇÃO À ARMADILHA: COMO REDUZIR A PROBABILIDADE DE A SOLICITAÇÃO ACONTECER?

- ▶ Em caso de necessidade de esclarecimento de dúvidas, garanta que sua empresa sempre realize o contato com a comissão de licitação da forma correta, usando os canais adequados e previstos pela lei. Registre evidências do caráter regular do contato.
- ▶ Nunca aceite qualquer assistência não solicitada e, antes de qualquer contratação, verifique o seu fornecedor, em especial, no que compete a procedência, informações cadastrais e legitimidade para a prestação dos serviços ofertados.
- ▶ Adote uma política de *compliance* estabelecendo orientações claras no relacionamento com o poder público e com os fornecedores.
- ▶ Mantenha canais de comunicação internos para que, diante de situações como esta, seus funcionários possam informar devidamente à companhia.
- ▶ Sempre que possível, vá acompanhado de mais uma pessoa e realize reuniões na presença de terceiros, além de oficializar as discussões em ata ou, quando inviável, em registro formal interno logo após a reunião.
- ▶ Exija que a documentação técnica e todas as informações necessárias à elaboração de propostas sejam disponibilizadas para todos os proponentes em igual teor e forma a partir da publicação do edital e/ou em esclarecimentos, de modo que todos os proponentes recebam as informações no mesmo momento, evitando informações privilegiadas.
- ▶ Promova entre os concorrentes e clientes, através de ações coletivas, a integridade e o comportamento ético. Entidades de classe são um bom veículo para tais promoções. Apenas, antes de mais nada, garanta que tais ações não violam a lei antitruste.



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.
- ▶ Garanta que o responsável pelo processo seja firme na resposta caso receba uma oferta de vantagem indevida em troca de algum tipo de informação privilegiada.
- ▶ Utilize-se dos canais de comunicação disponibilizados por sua empresa para informar a área de *compliance* sobre os fatos ocorridos.
- ▶ Comunique expressamente o ente da Administração Pública contratante sobre o ocorrido, informando o nome do consultor, sempre esclarecendo que a empresa não compactua com o que está acontecendo.
- ▶ Denuncie a atitude do consultor, informando às autoridades que concorda em colaborar com a investigação/coleta de provas, com o objetivo de eliminar a prática de utilização de informações privilegiadas em processos de licitação pública.
- ▶ Interrompa imediatamente quaisquer diálogos que violem as medidas legais ou de integridade, formalizando carta para o consultor expondo sobre os fatos ocorridos.
- ▶ Sugira alteração no edital para que todos os proponentes recebam as informações adequadas e ao mesmo tempo.
- ▶ Acione os órgãos de fiscalização e controle, exigindo o cumprimento da legislação pela Administração Pública.





SUGESTÕES: O QUE PRECISA MUDAR ESTRUTURALMENTE NO BRASIL PARA GARANTIR UMA MENOR PROBABILIDADE DE A ARMADILHA ACONTECER?

- ▶ Os editais devem ser pré-aprovados por órgãos de controle. Ou seja, a legislação deve permitir uma conduta preventiva por parte dessas instituições.
- ▶ Os processos mais complexos devem ser licitados somente a partir da existência de projeto executivo (vide RDC) ou via RDC com a contratação integrada (com julgamento de melhor técnica).
- ▶ A lei de contratações, ou Lei das Estatais (Lei 13303/16), deve impor sanções administrativas pesadas ao ente público em casos de omissão de informações relevantes e que não permitam a elaboração de propostas com bases iguais pelas empresas interessadas em ofertar propostas à Administração Pública.
- ▶ O detalhamento dos projetos é essencial para a mitigação dos riscos de solicitação de vantagem indevida e assimetria das informações. Deve ser obrigatória a apresentação do projeto executivo de engenharia detalhado antes da licitação do projeto, permitindo a elaboração de orçamentos e cronogramas realistas por todos os concorrentes.
- ▶ A lei de contratações deve exigir que os contratos possuam cláusulas relacionadas a *compliance*. A lei deve ainda exigir que os contratos públicos sejam baseados em modelos amplamente discutidos, tais como o FIDC.
- ▶ Deve ser estudada a possibilidade de a lei de contratações Públicas conter cláusula que permita que as empresas ofertantes com sistema interno certificado de *compliance* obtenham maior pontuação técnica no processo de avaliação da concorrência para a licitação.
- ▶ Deve ser estudada a possibilidade de instaurar algum mecanismo de incentivo fiscal que beneficie as empresas que invistam recursos e esforços na preservação e promoção da integridade (por exemplo, via desenvolvimento de um sistema interno certificado de *compliance*).

CENÁRIO #8

COBERTURA DE CUSTOS DE ÓRGÃOS PÚBLICOS PARA ATENDIMENTO DE PRAZOS DE PROJETOS

Descrição: Um funcionário de um órgão público fiscalizador da obra lhe pede uma pequena ajuda de custo em dinheiro para que ele possa trabalhar no fim de semana e agilizar a análise de um processo de interesse da empresa.



PREVENÇÃO À ARMADILHA: COMO REDUZIR A PROBABILIDADE DE A SOLICITAÇÃO ACONTECER?

- ▶ Adote uma política de *compliance* que proíba vantagens indevidas (inclusive suborno, pagamento de valores adicionais, custeio de verbas) e com instruções claras sobre como rejeitar ofertas de pessoas interpostas para facilitar relações em contratos administrativos.
- ▶ Estabeleça uma diretriz de relacionamento com agentes públicos incluindo proibição de pagamentos de qualquer tipo de valores.
- ▶ Realize treinamentos em sua empresa com situações práticas sobre relacionamento com agentes públicos, de modo que todos os funcionários envolvidos na execução da obra 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*.
- ▶ Evite se encontrar sozinho com um agente público; sempre que possível, vá acompanhado de mais uma pessoa e realize reuniões na presença de terceiros, além de oficializar as discussões em ata ou, quando inviável, em registro formal interno logo após a reunião.
- ▶ Tenha uma política clara de procedimento para pagamentos relativos à execução da obra e certifique-se de que o controle financeiro e do fundo fixo está de acordo com essa política.



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

- ▶ Diga não à pessoa que fez a solicitação da vantagem indevida e evite contato com a mesma.
- ▶ Reporte ao contratante e informe expressamente ao servidor público que a empresa não compactua com o que está acontecendo.
- ▶ Denuncie a atitude do servidor público, 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.
- ▶ Interrompa imediatamente quaisquer diálogos que violem as medidas legais ou de integridade, formalizando carta que exponha sobre os fatos ocorridos.
- ▶ Acione os órgãos de fiscalização e controle, exigindo o cumprimento da legislação pela Administração Pública.



SUGESTÕES: O QUE PRECISA MUDAR ESTRUTURALMENTE NO BRASIL PARA GARANTIR UMA MENOR PROBABILIDADE DE A ARMADILHA ACONTECER?

- ▶ Servidores públicos devem ter acesso a atividades de capacitação sobre conduta ética.
- ▶ A lei de contratações, ou Lei das Estatais (Lei 13303/16), deve impor sanções administrativas pesadas ao ente público em casos como este.



CENÁRIO #9

TROCA DE INFORMAÇÕES SENSÍVEIS DE MERCADO EM FUNÇÃO DE RELACIONAMENTO PESSOAL

Descrição: Você aceitou um convite de um amigo que trabalha em uma empresa concorrente para tomar um café e discutir como anda o mercado local. No mesmo dia, saiu uma licitação pública à qual, possivelmente, as duas empresas estariam concorrendo de forma direta. Quando você recebeu a informação sobre o edital, já estava a caminho do ponto de encontro.

Durante o café, seu colega inicia uma conversa sobre um possível posicionamento da empresa dele e pergunta sobre a sua

expectativa de preços, o que conflita diretamente com a estratégia de sua empresa e prejudica a competitividade do certame



PREVENÇÃO À ARMADILHA: COMO REDUZIR A PROBABILIDADE DE A SOLICITAÇÃO ACONTECER?

- ▶ Adote uma política de *compliance* 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.
- ▶ Oriente seus profissionais sobre quebra de confidencialidade de assuntos, tais como a participação em licitações.
- ▶ 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 RH tenham independência para fazer cumprir a política de *compliance* e que ela se aplique a todos os funcionários da empresa, de todos os níveis hierárquicos.
- ▶ Sempre que possível, vá acompanhado de mais uma pessoa e realize reuniões sempre na presença de terceiros, além de oficializar as discussões em ata ou, quando inviável, em registro formal interno logo após a reunião.
- ▶ Registre quaisquer interações que sejam feitas com potenciais concorrentes.
- ▶ Agende reunião de forma oficial com pauta específica.
- ▶ Não discuta temas sensíveis em elevadores, restaurantes, taxis, aeroportos etc.



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 às áreas jurídica e de *compliance* e peça orientação sobre como documentar o caso.



SUGESTÕES: O QUE PRECISA MUDAR ESTRUTURALMENTE NO BRASIL PARA GARANTIR UMA MENOR PROBABILIDADE DE A ARMADILHA ACONTECER?

- ▶ Deve ser dada maior publicidade a cartilhas de temas anticoncorrenciais com definições de temas sensíveis a não serem discutidos entre concorrentes.
- ▶ Na área da educação, disciplinas como Ética e Cidadania devem fazer parte da grade curricular do Ensino Básico. Além disso, nos cursos universitários, devem ser incluídos estudos de dilemas como este.



CENÁRIO #10

TROCA DE INFORMAÇÕES SENSÍVEIS DE MERCADO 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 empresa associada (a empresa “XYZ”) começa a divulgar informações sigilosas da empresa “XYZ”, como por exemplo, os processos licitatórios de que a empresa participará e alguns preços utilizados.



PREVENÇÃO À ARMADILHA: COMO REDUZIR A PROBABILIDADE DE A SOLICITAÇÃO ACONTECER?

- ▶ Adote uma política de *compliance* 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.
- ▶ 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.
- ▶ Agende reunião de forma oficial com pauta específica e solicite esclarecimentos no caso de dúvida.
- ▶ Oriente seus profissionais sobre quebra de confidencialidade de assuntos, tais como a participação em licitações.
- ▶ Não discuta temas sensíveis em elevadores, restaurantes, taxis, aeroportos etc.



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

- ▶ 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.
- ▶ Reporte o caso às áreas jurídica e de *compliance* e peça orientação sobre como documentar o caso.



SUGESTÕES: O QUE PRECISA MUDAR ESTRUTURALMENTE NO BRASIL PARA GARANTIR UMA MENOR PROBABILIDADE DE A ARMADILHA ACONTECER?

- ▶ Nos cursos universitários, devem ser incluídos estudos de dilemas como este.
- ▶ Deve ser dada maior publicidade a cartilhas de temas anticoncorrenciais com definições de temas sensíveis a não serem discutidos entre concorrentes.
- ▶ As empresas devem adotar a prática de, antes de associar a entidades, solicitar informações sobre seus códigos de ética e conduta, bem como incentivar que os códigos de conduta das entidades das quais façam parte estejam sempre atualizados.
- ▶ Como regra de governança, as entidades de classe devem declarar seus objetivos publicamente e de forma clara.
- ▶ Reuniões de entidade de classe devem sempre iniciar com um informe sobre a proibição de quaisquer práticas anticoncorrenciais e ressaltar que o encontro serve para tratar de temas relacionados aos objetivos da entidade e não de questões relativas a preço ou concorrência de mercado.



CENÁRIO #11

SOLICITAÇÃO DE APOIO A PROGRAMA SOCIAL COM CONFLITO DE INTERESSES POR PARTE DOS ÓRGÃOS PÚBLICOS

Descrição: O prefeito do município, que é também seu cliente em uma obra pública, solicitou que sua empresa apoie um programa social numa comunidade próxima ao projeto. Dentre as solicitações do prefeito, está um pagamento em dinheiro ou via depósito na conta de uma ONG.



PREVENÇÃO À ARMADILHA: 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*.
- ▶ 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 do 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.



SUGESTÕES: O QUE PRECISA MUDAR ESTRUTURALMENTE NO BRASIL PARA GARANTIR UMA MENOR PROBABILIDADE DE A ARMADILHA ACONTECER?

- ▶ Deve-se incentivar a melhoria dos mecanismos de transparência de beneficiários finais.
- ▶ Deve-se fomentar a adoção de sistemas de integridade em Organizações Não Governamentais.



CENÁRIO #12

SOLICITAÇÃO DE ENTRETENIMENTO A REPRESENTANTES DO PODER PÚBLICO ASSOCIADOS A PROJETOS PATROCINADOS PELA EMPRESA

Descrição: Sua empresa tem um camarote especial em uma grande arena esportiva, cujo valor individual do ingresso é estimado em 500 dólares. Um agente público solicitou três ingressos desse espaço.



PREVENÇÃO À ARMADILHA: COMO REDUZIR A PROBABILIDADE DE A SOLICITAÇÃO ACONTECER?

- ▶ Possua uma política clara sobre brindes, presentes, entretenimento, hospitalidades e despesas, contendo limite por pessoa participante do evento e especificação de quem pode participar.
- ▶ Estabeleça uma matriz de autorização que defina quais são as áreas da empresa responsáveis por avaliar e responder sobre esse tipo de pedido.
- ▶ Realize treinamentos em sua empresa com situações práticas que reforcem tal política entre os funcionários, de modo que todos os funcionários saibam identificar situações de solicitação de vantagem indevida e como proceder caso elas ocorram e, em caso de dúvidas, requeiram avaliação de risco junto à área de *compliance*.
- ▶ Divulgue amplamente a existência da política da empresa para concessão de brindes, presentes, entretenimento, hospitalidades e despesas.
- ▶ Independentemente de ter recebido uma solicitação formal, ao dar início a atividades contratadas pelo poder público, faça uma reunião prévia e deixe claro qual é a política da empresa para patrocínio com agentes públicos. Leia o código de conduta e explique os princípios básicos da política de *compliance* e monitoramento da distribuição de brindes.
- ▶ Garanta que a concessão do convite não gerará nenhum conflito de interesses ou impactará na decisão pela contratação da companhia.
- ▶ Monitore a concessão e distribuição de brindes, presentes, entretenimento, hospitalidades e outros benefícios.



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

- ▶ Requisite ao demandante justificativa para a solicitação de destinação dos convites, por via oficial do governo local.
- ▶ Em caso de solicitação indevida ou incompatível com a política da empresa, negue a solicitação de forma justificada com base nas diretrizes da companhia.
- ▶ Reporte o caso à área de *compliance* e peça orientação sobre como documentar o caso.



SUGESTÕES: O QUE PRECISA MUDAR ESTRUTURALMENTE NO BRASIL PARA GARANTIR UMA MENOR PROBABILIDADE DE A ARMADILHA ACONTECER?

- ▶ Deve-se incentivar a melhoria dos mecanismos de transparência em processos de patrocínio.
- ▶ Deve-se fomentar a adoção de sistemas de integridade em Organizações Não Governamentais.

- ▶ O Guia do Pacto Global sobre patrocínio esportivo.



CENÁRIO #13

MOROSIDADE E DIFICULDADE DE TRAMITAÇÃO DE PROCESSOS ADMINISTRATIVOS PARA OBTENÇÃO DE LICENCIAMENTOS (AMBIENTAIS, USO E OCUPAÇÃO DO SOLO, PATRIMÔNIOS ARQUEOLÓGICOS)

Descrição: Sua empresa iniciou um processo de licenciamento para a implantação do projeto contratado. Decorridos os prazos legais, o órgão ou órgãos responsáveis não se posicionam formalmente a respeito do requerimento solicitado. Em reunião com o analista do órgão competente responsável pelo processo, este sinaliza que os estudos apresentados são ineficientes e que, para a conclusão do processo, inclusive com prazo mais célere, é necessária a contratação de uma consultoria especializada indicada por ele.



PREVENÇÃO À ARMADILHA: COMO REDUZIR A PROBABILIDADE DE ARMADILHA ACONTECER?

- ▶ Tenha uma área de *compliance* estruturada e adote uma política de *compliance* que proíba suborno e tenha instruções claras de como rejeitar ofertas para facilitar relações com órgão do governo por meio de subornos.
- ▶ Como parte da política de *compliance*, preveja cláusula de que toda contratação de consultoria deva ser feita por meio de concorrência técnica e monitorada.
- ▶ Solicite reunião formal com a equipe técnica do órgão e sua liderança, e não apenas com um único analista. 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, além de oficializar em ata a reunião ou, sendo inviável, por meio de registro formal interno.
- ▶ Solicite posicionamento formal a respeito da ineficiência técnica e científica do estudo apresentado.
- ▶ Solicite reunião devolutiva com toda a equipe do órgão e com a equipe consultora responsável pelos estudos para a apresentação das exigências técnicas.
- ▶ Reavalie a probabilidade de demandas de vantagem indevida durante o processo administrativo junto ao órgão competente.
- ▶ Desenvolva um plano de ação global que inclua questões de segurança e preveja como lidar com a possibilidade de retaliação contra sua empresa, em caso de recusa a sugestão ofertada pelo analista do órgão competente onde quer que sua empresa opere.
- ▶ O preço ofertado para o projeto deve também levar em conta os custos do programa de integridade da empresa, o que inclui taxas e custos relacionados ao acompanhamento rigoroso até a conclusão do projeto de consultorias especializadas (jurídica, técnica, administrativa etc.), necessárias para mitigar o risco de corrupção nos termos e condições do contrato.
- ▶ Garanta que o contrato tenha uma matriz de riscos onde estejam bem definidas as responsabilidades de cada uma das partes.



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

- ▶ Em caso de solicitação indevida ou incompatível com a política da empresa, negue a solicitação de forma justificada com base nas diretrizes da companhia.
- ▶ Informe o analista sobre as práticas de *compliance* de sua empresa e políticas de contratação, que demandam o cadastramento e mapeamento da integridade dos fornecedores e proíbem contratações sem o atendimento do protocolo exigido, que inclui a realização de concorrência técnica entre fornecedores, homologação e “bid” regular.
- ▶ Use os canais disponíveis para informar a área de *compliance* de sua empresa.
- ▶ Envolve o departamento jurídico para que a companhia estabeleça as medidas legais e cabíveis.
- ▶ Envolve o cliente no acompanhamento do caso.
- ▶ 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.
- ▶ Aproxime-se das associações empresariais locais para expor a situação e obter apoio.



SUGESTÕES: O QUE PRECISA MUDAR ESTRUTURALMENTE NO BRASIL PARA GARANTIR UMA MENOR PROBABILIDADE DE A ARMADILHA ACONTECER?

- ▶ Deve-se fomentar a adoção de sistemas de integridade / *compliance* em órgãos governamentais.
- ▶ Servidores públicos devem ter acesso a atividades de capacitação sobre conduta ética.
- ▶ Deve ser desenvolvido um canal de denúncia entre empresas privadas, entidades governamentais e órgãos de controles.
- ▶ O projeto deve ser licitado somente mediante obtenção e apresentação da sua Licença de Instalação.

CONCLUSÃO

Esses são alguns cenários fictícios que empresas do setor de Construção podem enfrentar em algum momento. É importante relembrar algumas das principais recomendações para reduzir a probabilidade de uma solicitação indevida acontecer, tais como:

- ▶ Evite se encontrar sozinho com um representante do cliente; sempre que possível, vá acompanhado de mais uma pessoa e realize reuniões na presença de terceiros, além de oficializar em ata a reunião ou, sendo inviável, por meio de registro formal interno.
- ▶ Adote uma política de *compliance* proibindo suborno, contemplando, se possível, a implantação de uma Política de Relações Governamentais, e contendo instruções claras sobre como rejeitar ofertas de pessoas interpostas para facilitar relações com o governo, através de qualquer suborno ou pagamentos de facilitação.
- ▶ Caso exista uma solicitação indevida, denuncie a atitude do servidor público, informando-a para terceiros sob a forma de relato a uma linha de ética de sua empresa, bem como diretamente às áreas jurídica e de *compliance*, para que elas informem o ocorrido às autoridades, e seja transparente para concordar em colaborar com a investigação/coleta de provas, com o objetivo de eliminar a prática de solicitações indevidas naquela autoridade ou instituição governamental.
- ▶ Promova entre os concorrentes e clientes, através de ações coletivas, a transparência, a integridade e o comportamento ético. Entidades de classe são um bom veículo para tais promoções. Apenas garanta, antes de mais nada, que tais ações não violam a lei antitruste.

SUGESTÕES DE LEITURA



Guia de Avaliação de Risco de Corrupção – Pacto Global da ONU



A Practical Guide for Collective Action Against Corruption - Pacto Global da ONU



Fighting Corruption in the Supply Chain - Pacto Global da ONU



Ética & Compliance na Construção - Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC)



Combatendo as 10 desculpas mais comuns para um comportamento corrupto - Alliance for Integrity



Prevenção à Corrupção: Um Guia para Empresas – Alliance for Integrity



Programa de Integridade: diretrizes para empresas privadas - Controladoria-Geral da União (CGU)



Indicadores Ethos - Guia Temático: Integridade, Prevenção e Combate à Corrupção – Instituto Ethos



Rede Brasil



*Empoderando vidas.
Fortalecendo nações.*

www.pactoglobal.org.br
www.unglobalcompact.org



PARCEIRO:

INSTITUTO
ETHOS



Esta publicação da Rede Brasil do Pacto Global contribui para o cumprimento do Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 13