
**GUIA DE
CONDUTA
PARA
RELAÇÕES
PÚBLICO-
PRIVADO**



—

**GUIA DE
CONDUTA
PARA
RELAÇÕES
PÚBLICO-
PRIVADO**



SUMÁRIO



06 Um guia para as empresas brasileiras

08 Definições

10 Legislação e potencial responsabilização

14 Sugestões de conduta

18 Passo a passo das boas práticas

23 Relações Público-Privadas durante crises

28 Anexo I



UM GUIA PARA AS EMPRESAS BRASILEIRAS

Criada em 1919, a ICC tem como missão promover um comércio internacional cada vez mais aberto, transparente, sustentável e inclusivo. A integridade é peça fundamental para o sucesso e crescimento do comércio - apenas um sistema livre de corrupção permitirá que todos os atores possam competir em condições de igualdade.

A ICC foi a primeira organização internacional a desenvolver regras de anticorrupção para o setor empresarial, com a publicação do guia “*Rules of Conduct to Combat Extortion and Bribery*” em 1977. Desde então, as ICC *Rules* foram atualizadas em 1996, 1999, 2005 e 2011, de modo a refletir a criação de outros importantes instrumentos legais, como a Convenção de Combate ao Suborno de Autoridades Estrangeiras da OCDE e a Convenção de Corrupção da ONU.

A ICC também lançou, em 2017, o *Business Integrity Compendium*, que pela primeira vez congregou em um único documento suas regras e diretrizes de responsabilidade corporativa e anticorrupção para empresas.

O contato entre Agentes Públicos e Privados não pode – nem deve – ser visto como negativo, ou confundido com práticas ilegítimas e ilegais. Ao contrário, a participação direta com vistas à defesa de interesses e à qualificação da tomada de decisões é inerente a regimes democráticos saudáveis. Deriva, dentre outros direitos básicos, da liberdade de expressão e do direito de petição.

Independentemente das atuais discussões no Brasil sobre projetos de lei sobre a regulamentação do Lobby, existem demandas urgentes para melhoria nas práticas empresariais que podem ser imediatamente adotadas seguindo as melhores práticas internacionais.

É neste contexto que a ICC Brasil, como resposta à demanda empresarial, reúne pela primeira vez, em um manual em português, regras básicas de conduta para promover as melhores práticas de integridade e anticorrupção nas empresas, tendo como foco prioritário a relação entre representantes do setor público e privado. Com o objetivo de apresentar sugestões de atuação e boas práticas no relacionamento com o poder público, a ICC enfatiza o papel chave da responsabilidade corporativa e do compliance por meio de regras auto impostas pelas empresas, sem deixar de reconhecer o papel fun-

damental de organizações internacionais e governos no combate às práticas corruptas e em favor de um ambiente de negócios justo.

Propor e defender interesses são direitos de representados; ouvir e administrar pleitos são deveres de representantes. A participação efetiva de Agentes Privados amplia o acesso a informações relevantes por parte dos decisores, incrementa a qualidade regulatória e, se equânime, possibilita decisões mais equilibradas.

Vale lembrar que o contato com Agentes Públicos se dá nas mais diferentes situações e esferas. Inclui desde o contato com um deputado federal ou com um secretário municipal, passando por contatos comerciais no âmbito de contratações ou prestações de serviço para e do Estado, até o recebimento rotineiro de um fiscal na sede de determinada empresa. Trata-se, portanto, de relacionamento contínuo, necessário e indissociável. Por isso, merece atenção e aprimoramento contínuo.

É preciso atenção para que não haja exposição desnecessária a riscos – nem por parte do Agente Público, nem por parte do Agente Privado. Há riscos relativos a Conflitos de Interesse, conflitos por supostas omissões ou abusos, conflitos por suposta intimidação ao Agente Público e/ou abertura a questionamentos sobre condutas potencialmente ilícitas. Eles podem e devem ser atenuados, inclusive mediante práticas ativamente fomentadas pelo próprio setor privado.

Para garantir seu direito de levar pleitos e informações ao poder público, bem como o de seus Agentes trabalharem dentro de margens juridicamente seguras, dando conforto a funcionários e dirigentes, as empresas têm um papel fundamental a desempenhar. Cabe às empresas rever suas práticas e políticas, zelar pelo absoluto respeito à legislação vigente, bem como desenvolver alternativas e reforçar boas práticas que merecem ser difundidas. É nesse sentido que se apresenta o presente Guia.



DEFINIÇÕES

PARA OS FINS ESPECÍFICOS DESTE GUIA, CONSIDERA-SE:

Administração Pública: qualquer órgão ou entidade da administração direta, indireta, autárquica ou fundacional, bem como as empresas públicas e sociedades de economia mista, nas três esferas de governo.

Agente Privado: todo aquele que não exerce mandato, cargo, emprego ou função em órgãos e entidades públicas, ainda que transitoriamente ou sem remuneração; para fins do presente guia, volta-se especialmente ao representante de empresa ou de associação de empresas, ainda que terceirizado, em contato com Agente Público.

Agente Público: todo aquele que exerce, mandato, cargo, emprego ou função nos órgãos e entidades mencionadas acima, ainda que transitoriamente ou sem remuneração.

Brinde: lembrança distribuída a título de cortesia, propaganda, divulgação habitual, ou por ocasião de eventos ou datas comemorativas, de caráter histórico ou cultural, distribuída de forma generalizada e de baixo valor econômico.

Presente: bens ou serviços oferecidos, dados ou trocados, que não configuram mera lembrança distribuída de forma generalizada e de baixo valor econômico.

Hospitalidade: despesas como pagamentos de viagens, hospedagem, refeição e transportes.

Conflito de Interesse: a situação gerada pelo confronto entre interesses públicos e privados, que possa comprometer o interesse coletivo ou influenciar, de maneira imprópria, o desempenho da função pública. Situação que potencialmente pode resultar na imparcialidade de decisão de determinada pessoa.

Contratação Pública: procedimento administrativo formal utilizado por órgãos e entidades da Administração Pública para contratar serviços ou adquirir produtos de uma empresa privada.

Corrupção: ato de solicitar ou receber, para si ou para outrem, direta ou indiretamente, vantagem indevida relacionada à atuação de Agente Público, bem como os atos de oferecê-la, prometer-lá ou dá-la, ou mesmo de aceitar promessa de tal vantagem.

Do ponto de vista criminal, a corrupção se realiza sob 02 (duas) modalidades:

a) Ativa: praticado por particular contra a administração pública, e consiste em oferecer ou prometer vantagem indevida a Agente Público para determiná-lo a praticar, omitir ou retardar ato de ofício.

b) Passiva: praticado por Agente Público contra a administração pública, e consiste em solicitar ou receber, para si ou para outrem, direta ou indiretamente, ainda que fora da função, ou antes de assumi-la, mas em razão dela, vantagem indevida, ou aceitar promessa de tal vantagem.

Terceiro: Refere-se a pessoa física ou pessoa jurídica que presta serviços para a empresa, mas não é controlado por ela.

Vantagem Indevida: qualquer benefício indevido ou oferecimento de bem ou serviço de valor - não necessariamente dinheiro - oferecido a um Agente Público.



—
LEGISLAÇÃO
E POTENCIAL
RESPONSABILIZAÇÃO

A atuação empresarial íntegra e em conformidade com a legislação, com o objetivo de garantir um ambiente de negócios competitivo e livre de corrupção, está em debate por todo o mundo. Há *standards* internacionais aplicáveis em diferentes países, mas também é preciso atenção para as peculiaridades da legislação específica de cada país.

Embora não haja um único documento legal que consolide todas as regras que envolvem o relacionamento entre Agentes Públicos e Privados, no Brasil há uma série de normas válidas e vigentes diretamente aplicáveis que precisam ser conhecidas por aqueles que lidam ou envolvem-se com o tema.

Essas normas podem ser:

LEGISLAÇÃO DE APLICAÇÃO ESPECÍFICA:

Normas relativas especificamente à conduta, deveres e proibições de de Agentes Públicos, contratação de ex-Agentes Públicos, períodos de quarentena, política de brindes, presentes e hospitalidade, publicidade de informações, pedidos de agenda e registros de reuniões, publicação de agenda pública, cadastramento etc.

LEGISLAÇÃO ANTICORRUPÇÃO:

Normas relativas ao tema da corrupção e ilícitos conexos, potencialmente aplicáveis a condutas indevidas na relação entre Agentes Públicos e Privados.

LEGISLAÇÃO DE APLICAÇÃO GERAL:

Normas que, embora não integralmente ou especialmente voltadas à relação entre Agentes

Públicos e Privados, aplicam-se às condutas tidas como ilegítimas ou ilegais, ensejando responsabilização em diferentes esferas, como a administrativa, a cível e a criminal, ou mesmo no campo ético.

Para conferir exemplos da legislação aplicável, consulte **Anexo I** do presente Guia.

A não observância e o desconhecimento da legislação pertinente, bem como a exposição a situações dúbias, onde há falta de transparência e evidente violação de princípios éticos, elevam riscos, jurídicos e reputacionais, para pessoas físicas e jurídicas.

Práticas inadequadas expõem as empresas e pessoas físicas a elevados riscos reputacionais e de imagem e podem resultar em severas sanções administrativas e cíveis.

Em situações que se enquadram na Lei anticorrupção, por exemplo, o rigoroso critério da responsabilidade objetiva pode gerar punições por atos cometidos por todos aqueles que atuam em nome da empresa. As sanções vão desde pesadas multas administrativas à publicação extraordinária de decisão condenatória penalidade com evidente impacto reputacional -, passando pelo perdimento de bens ou pela suspensão de atividades da empresa. Além disso, tais práticas podem gerar desperdício de tempo e dinheiro com investigações internas potencialmente duradouras, gerenciamento de crises de imagem e defesa em procedimentos administrativos e judiciais.

As pessoas físicas envolvidas em condutas inadequadas também estão sujeitas a riscos reputacionais graves e, especialmente, a sanções administrativas, cíveis e criminais. As condutas criminalmente puníveis são as mais diversas, como a incitação à falsificação de dados, a corrupção de Agentes Públicos Domésticos e Agentes Públicos Estrangeiros ou o tráfico de influência.

FIQUE ATENTO

Outros entes da federação, como estados e municípios, bem como órgãos e entidades específicos, podem ter regras próprias relativas à relação entre Agentes Públicos e Privados, como agendamento e publicização de reuniões, publicidade de materiais entregues etc.

Antes de eventual contato com Agente Público, é dever das empresas sempre conferir se há regramento específico relativo à atividade.

Diferentes órgãos, entidades e colegiados têm competência para definir situações hipotéticas e concretas relativas aos limites da relação entre Agentes Públicos e Privados. É preciso ficar atento às decisões e orientação normativas por elas emitidas.



Sempre verificar precedentes da Comissão de Ética Pública da Presidência da República.

ASSOCIAÇÕES E ENTIDADES DE CLASSE

CUIDADO NO RELACIONAMENTO INTRA E INTERPARTES

Os cuidados relativos às relações entre Agentes Públicos e Privados, decorrentes tanto da legislação vigente quanto das boas práticas sugeridas, também devem ser observados por associações e entidades de classe. Embora possam contribuir para o aumento da eficiência do mercado, trazendo informações fundamentais a debates e propostas em pauta na sociedade, elas devem ter em mente que representam interesses e, como tal, estão sujeitas a situações de conflito.

É dever da empresa associada zelar para que sua associação ou entidade tenha regras claras a respeito de sua atividade frente ao poder público, para que ela respeite as regras vigentes, não expondo seus associados a riscos desnecessários.

REGULAMENTAÇÃO PARA RELAÇÕES GOVERNAMENTAIS

Embora ainda não haja legislação específica sobre a atividade de relações institucionais e governamentais – RIG ou RelGov – no Brasil, boa parte das atividades de seus profissionais está regulamentada na legislação esparsa anteriormente indicada.

A atividade do profissional de relações institucionais e governamentais (RIG) também já é reconhecida, desde fevereiro de 2018, no Cadastro Brasileiro de Ocupações (CBO), editado pelo então Ministério do Trabalho e Emprego.

A chamada lei das relações institucionais ou governamentais, conhecida como lei do lobby, tem sido discutida no Congresso Nacional e pode ser aprovada em curto/médio prazo. O poder executivo, especialmente a Controladoria Geral da União, também tem discutido o assunto e cogita emitir norma específica sobre o tema.



SUGESTÕES DE CONDUTA

A ICC acredita que o relacionamento entre Empresa e Agentes Públicos deve ser pautado por ética e integridade. Princípios como transparência e publicidade devem ser sempre presentes como forma de garantir a adequada segurança na condução de qualquer relacionamento mantido entre as partes, tendo sempre em mente o potencial conflito de interesses que é inerente a esta relação.

Acreditamos ainda que para prevenir e combater as práticas de má governança, torna-se imperativo que o setor privado assuma uma postura proativa e exemplar na adoção dos valores e princípios éticos e de integridade em seus negócios, rejeitando totalmente a prática de atos ilegais, ilegítimos ou de corrupção.

É necessário que as Empresas treinem, monitorem e tomem medidas corretivas quando identificada qualquer prática de seus representantes que possam caracterizar ato de receber, oferecer, prometer, viabilizar, pagar, proporcionar ou autorizar (direta ou indiretamente) suborno, vantagem indevida, pagamentos, favores ou a transferência de qualquer coisa de valor para Agente Público ou pessoa indicada pelo mesmo.

Agindo com base nesses princípios, será possível garantir a proteção do maior ativo das empresas: sua reputação, como bem intagível. Nada vale mais do que sua imagem perante o Público interno, as autoridades governamentais e a sociedade em geral.

Por esse motivo a ICC preparou algumas sugestões de padrão de conduta a ser observado, conforme destacado abaixo. Sugere-se que as Empresas estabeleçam ou complementem suas políticas internas de integridade de acordo com seu perfil de risco e exposição (tamanho e número de funcionários, setor de atuação, grau de interação com o Poder Público, etc.),

observando os seguintes eixos e *standards* e sempre visando a efetividade de seu Programa de Integridade:

EIXO I - Estruturação e Revisão de Itens Tradicionais de Políticas de Integridade

Seguem abaixo alguns temas que, embora frequentes e necessários a qualquer política de integridade no que se refere à interação com Agente Público, precisam ser periodicamente revisitados e adaptados à luz de mudanças no perfil de risco das empresas, de eventuais ajustes na legislação ou em sua interpretação, e do aparecimento de boas práticas:

- **Políticas de brindes e de hospitalidade:** a legislação brasileira veda que o agente Público receba presente, transporte, hospedagem, compensação ou quaisquer favores, assim como aceite convites para almoços, jantares, festas e outros eventos sociais, considerando como brindes apenas e tão somente aquilo que não tenha valor comercial ou que seja distribuído de forma generalizada a título de cortesia, propaganda, divulgação habitual ou por ocasião de eventos especiais ou datas comemorativas.
- **Política de patrocínios e doações:** é boa prática empresarial definir, *a priori*, políticas de patrocínio a eventos e entidades, bem como condições e limites a doações, especialmente tendo em vista eventuais situações de conflito de interesse - vínculo com dirigentes, indicação ou requisição feita por potenciais parceiros comerciais e/ou por Agentes Públicos, etc; é vedado à Empresa fazer doações a partidos políticos ou a campanhas eleitorais.

- **Política de Postura Corporativa nas Eleições:** Recomenda-se que a empresa aplique uma postura de neutralidade nas eleições, apresentando seu posicionamento, inclusive publicamente. Além disso, recomenda-se a implementação de diretrizes para que não sejam distribuídos panfletos eleitorais, nem uso de vestimentas e adereços de campanha nos espaços corporativos. Ademais, caso a organização se posicione em receber políticos internamente, que não obrigue seus funcionários a participar de palestras ou eventos, respeitando o direito constitucional de liberdade das pessoas.

- **Canais de dúvidas e de denúncias:** a existência de um canal de denúncias (anônimas ou não), de forma a garantir que tanto empregados como público em geral possam acioná-lo em casos de não cumprimento de políticas internas, e mesmo em casos envolvendo relacionamento com Agentes Públicos, é item essencial de toda e qualquer política de integridade.

- **Roteiro de atendimento à fiscalização:** sugerimos que as empresas tenham um manual de boas práticas para atendimento à fiscalização, que deve ser de conhecimento de todos os envolvidos nesse processo – desde o primeiro contato do Agente Público até a finalização do processo com os cuidados de arquivamento da documentação recebida e apresentada durante o processo de fiscalização.

Recomenda-se treinamento de conscientização de ética e integridade dos colaboradores e terceiros que atuam em nome da organização, e que, preferencialmente, ocorra rodízio na interação com os agentes públicos e registros de contato mediante agendamento registrado em controle de registro na organização.

- **Políticas relativas à defesa de interesses perante Agentes Públicos:** é ainda boa prática empresarial definir, a *priori*, política relativa

à sua representação perante Agentes Públicos, especialmente quanto a pedidos de audiência e à realização de reuniões. Vale notar que a legislação brasileira requer solicitação formal pelo próprio interessado, com especificação do tema a ser tratado e a identificação dos participantes, bem como que ela seja objeto de registros específicos; dentro do possível, a empresa também deve zelar para que o encontro conste da agenda pública da autoridade e que ela esteja acompanhada de pelo menos um outro servidor público. Assuntos como a definição dos porta-vozes, número mínimo de representantes da empresa ou da associação, registros internos e elaboração de documentos de posicionamento, como veremos adiante, também podem ser previamente definidos pela empresa.

Importante ter em mente que o atendimento se inicia já no cadastro do Agente Público no estabelecimento. Por isso a importância de treinar desde os empregados da recepção até o Presidente.

EIXO II – Adequação à Legislação Pertinente

Além do estabelecimento e da revisão das políticas relativas às condutas acima descritas, entendemos que as Empresas também devem adequar suas políticas de integridade às regras não usualmente observadas e replicadas em códigos empresariais. Sugere-se:

- **Política de relacionamento com suas associações:** são as associações que na maioria dos casos representam empresas, de maneira setorial, para defesa de seus interesses junto ao Governo; Nesse sentido, as empresas devem exigir que sua Associação também o faça de maneira íntegra, garantindo que a interação das associações perante Agentes Públicos seja ética, transparente e em acordo com a legislação.

A participação das Empresas em Associações deve também se pautar pela transparência, ética e legalidade. Nesse sentido, cada um é responsável por exigir dos representantes da Associação postura igualmente íntegra. Por isso, é essencial que cada Associação tenha seu próprio Código de Conduta e Políticas de Compliance, que devem ser construídos por todos seus associados e amplamente divulgados. É ainda essencial apresentar mecanismos efetivos de prestação de contas de suas atividades – incluindo o relacionamento com agentes públicos – a todos os associados.

- **Política de arquivamento de documentos:** é boa prática empresarial possuir regras internas para registro de documentos, incluindo eventuais documentos de posicionamento e registro de interação com Agentes Públicos. Todos os documentos vinculados ao relacionamento com o Poder Público não poderão ser descartados sem autorização, prévia e por escrito, do Departamento Responsável.

EIXO III – Estabelecimento de Padrões Adicionais

Para oferecer maior segurança à empresa e aos seus representantes, e desde que as características da empresa ou de associações de empresas permitam ou exijam cuidados adicionais decorrentes de seu perfil de risco, sugere-se ainda:

- **Política específica de publicação e transparência e registro de documentos de posicionamento, estudos e *policy papers*,** de forma a garantir que a atuação de seus representantes esteja sempre legitimada e amparada por posicionamentos institucionais claros; nesta hipótese, a empresa deve sempre cotejar a prática

da transparência ativa de seus posicionamentos com as hipóteses de sigilo legalmente previstas (sigilo comercial, industrial, dados pessoais, etc.), as limitações relativas a informações concorrencialmente sensíveis, bem como com sua estratégia perante terceiros;

- **Políticas de definição de porta vozes e de representantes perante o poder público,** tentando, em vista, assegurar quem pode falar pela empresa e sob quais condições e limites; no caso de contratação de terceiros para assessoria em relações institucionais e governamentais, é boa prática estabelecer critérios claros de contratação e de atuação, com o objetivo de garantir que a atividade se dará sem riscos adicionais ao contratante. Sugere-se nesses casos que as pessoas definidas como porta-vozes recebam treinamento adequado.

- **Política de registro e transparência ativa relativa ao histórico da agenda de relacionamento com Agentes Públicos,** com vistas a garantir a transparência e a rastreabilidade de suas atividades e evitar versões contraditórias em situações-limite; nesta hipótese, a empresa deve decidir sobre a adoção de eventuais prazos para a transparência ativa, garantindo que a informação não prejudique sua estratégia comercial.

- **Política de Direitos Humanos e Diversidade:** Implementação de política de direitos humanos e diversidade nas organizações com o propósito de assegurar uma cultura de respeito entre as pessoas. Além disso, políticas que impeçam qualquer diferenciação de cunho de raça, cor, etnia, gênero e idade.
- **Política de Gestão de Crises:** Política de Gestão de Crises para estarem preparados a uma melhor resposta as frentes relacionadas as crises que poderão ocorrer.



PASSO A PASSO DAS BOAS PRÁTICAS

A. INTERAÇÃO COM AGENTES PÚBLICOS

- Toda reunião junto a um Agente Público (exceto fiscalização) deve ser precedida de um Convite formal, bem como uma agenda previamente definida e comunicada. É recomendado que qualquer encontro com o Agente Público seja documentado com pedido formal de agendamento, pauta definida, motivação para a reunião e nome dos representantes previstos para o encontro;
- Recomenda-se, sempre, que mais de um representante da mesma empresa esteja na reunião e/ou em qualquer tipo de interação.
- O representante da empresa deve identificar-se pelo seu nome, cargo e pelo nome da companhia.
- A Empresa deverá verificar e evitar a existência de quaisquer conflitos de interesse entre seus representantes que o representem em interações com Agentes Públicos.
- As reuniões com Agentes Públicos devem, sempre que possível, ser documentadas em atas que identifiquem todos os participantes (Agentes Públicos e representantes da Empresa, incluindo eventuais terceiros) e que forneçam detalhes suficientes sobre os as-

suntos tratados e as decisões ou etapas de ações identificadas.

Caso a ata não esteja refletindo o discutido em reunião, é importante que a Empresa reveja e ajuste a mesma antes de recebê-la por definitivo. Nas situações em que não são realizadas atas formais, recomenda-se que seja produzida uma ata com base em seus relatos e encaminhada para a outra parte.

- As solicitações de agendamento, atas, documentos e demais registros de reunião devem ser preservados de acordo com as políticas de retenção de registros aplicáveis da Empresa.
- Mecanismos formais de *follow up* podem ser colocados em prática, de forma a se acompanhar o andamento de eventuais pleitos e sugestões.

OBSERVAÇÕES ADICIONAIS

- O representante da empresa deve honrar as informações confidenciais dadas a eles pelo governo e/ou empresa.
- A Empresa e seus representantes não devem disseminar informações falsas ou enganosas, conscientemente ou por imprudência, e exercer cuidado apropriado para evitar fazê-lo inadvertidamente.
- A Empresa e seus representantes deverão se comprometer a não obter informações de Agentes Públicos por meios impróprios ou ilegais, bem como abster-se do uso de informações recebidas do Estado que ocorra dessa maneira ou por acidente, descuido ou imprudência do Agente Público.
- Quando o assunto exigir, é lícito à empresa entregar documentos, análises, sugestões

de alterações de políticas e de regulação, bem como demais *policy papers* inerentes ao seu setor e ao seu pleito; devem ser sempre observados os parâmetros relativos à proteção de dados pessoais e empresariais;

- A Empresa e seus representantes deverão zelar pelo uso de informações recebidas de Agentes Públicos apenas para os fins para os quais esta foi revelada.
- A Empresa e os Agentes Públicos devem manter a comunicação por meios formais da empresa não devendo ser utilizados emails pessoais, bem como deve-se evitar conversas informais por outros meios de comunicação como mensagens de whatsapp ou telegram.

CONTRATAÇÃO DE INTERMEDIÁRIOS

- **Realizar processo de *Due Diligence*:** Para os intermediários que atuam em parceria com o governo (fazem reuniões, participam de licitações, entre outros), nossa sugestão é que seja realizado processo de contratação mais detalhado, passando por análises sobre a reputação do terceiro (inclusive de seus sócios), eventuais processos relacionados à má conduta ética ou ilegalidades com a administração, bem como se a mesma encontra-se de acordo com as políticas e normas de *compliance* de sua empresa.
- **Periodicidade do *Due Diligence*:** cabe reavaliar o processo de *Due Diligence*, obrigatoriamente, ao menos a cada dois anos e, ainda, nos seguintes casos:
 - » Quando houver mudança significativa na propriedade, na organização ou no quadro societário do Intermediário (como fusão ou aquisição por outra companhia, mudança do principal executivo

ou falência, etc);

» Quando houver uma alteração substancial na natureza do serviço prestado pelo Intermediário ou de sua localização geográfica.

- **Acompanhamento de Intermediários:**

Sempre que possível, os terceiros que poderão atuar em nome da Empresa junto ao poder Público devem ser acompanhados por um Empregado. Excepcionalmente, nas hipóteses de cumprimento de atividades rotineiras junto ao poder Público (simples protocolo ou retirada de documentos, pagamento de emolumentos, e atividades afins), o atendimento poderá ser realizado por apenas uma pessoa autorizada pela Empresa.

- **Contrato:** ter no contrato cláusulas específicas sobre a forma de atuação esperada do contratado, dentro dos limites legais e das políticas internas da empresa contratante, bem como deixar clara sua responsabilidade em atender determinadas cláusulas, sem prejuízo de sempre fazer constar do contrato cláusula de Compliance e vedação à lavagem de dinheiro.

- **Treinamento:** treinar a equipe da Empresa contratada em suas políticas de integridade é fundamental para a disseminação da cultura de Compliance nas relações com Agentes Públicos

RECOMENDA-SE AINDA SEGUIR AS ORIENTAÇÕES ABAIXO:

- Intermediários éticos reforçam a confiança da Empresa com os clientes e com o público. E, ao contrário, a mesma Empresa pode ser responsabilizada pelas ações de um representante corrupto ou antiético.

- Nenhum funcionário pode ignorar sinais suspeitos que indicam que um representante

possa apresentar comportamentos antiéticos ou corruptos, enquanto representar a Empresa.

- Pedir a um representante para se envolver em comportamento antiético ou corrupto, enquanto estiver representando a Empresa, representa quebra de confiança e contrariedade aos objetivos de negócio de qualquer empresa ética.

- Nunca permitir que um funcionário solicite a um representante para tomar qualquer ação que seja ilegal ou, ainda que aceita pela legislação, proibida pelas políticas da Empresa.

- Não se deve permitir que se use um representante para burlar os controles internos da Empresa.

ATENDIMENTO À FISCALIZAÇÃO

As empresas estão constantemente sujeitas a inspeções e fiscalizações em uma diversidade de áreas, gerando um intenso contato com Agentes Públicos. Durante a fiscalização com o Agente Público, deve-se observar os seguintes procedimentos:

- **Atendimento:** Dirigir-se ao Agente Público cordialmente, solicitando que ele se identifique por meio de sua carteira funcional ou documento equivalente emitido pelo poder público, que comprove a sua identidade e representatividade;

- **Identificação:** Caso o Agente Público não apresente tal documento, suspender o atendimento, com a devida cautela, e requerer prazo para consultar a área envolvida e/ ou o Departamento Jurídico, para somente então dar continuidade ao atendimento.

- Caso a documentação do Agente Público seja corretamente apresentada, comunicar o Departamento Jurídico e área responsável, enviando o relato em questão, acompanhado

de cópia da documentação suporte (incluindo eventuais documentos oficiais entregues pelo Agente Público).

- **Acompanhamento:** Durante o atendimento, não deixar o Agente Público desacompanhado e realizar todo o atendimento em local aberto e movimentado, de preferência na presença de um segundo colaborador. Excepcionalmente, nas hipóteses de cumprimento de atividades rotineiras junto ao Poder Público (simples protocolo de documentos e atividades afins), o atendimento poderá ser realizado por apenas uma pessoa autorizada pela Empresa.

- **Documentação:** Durante o atendimento, o Agente Público poderá verificar e analisar os documentos obrigatórios que devem ser mantidos no local. Consultar o Departamento Jurídico e área responsável **antes** de fornecer cópias dos documentos;

- Tomar nota de tudo que for discutido e, ao final, encaminhar um relato detalhado, acompanhado de qualquer documentação deixada pelo Agente Público, para o Departamento Jurídico e área responsável. Referido relato deve conter: **(i)** data da visita do Agente Público; **(ii)** área fiscalizada; **(iii)** nome do Agente Público responsável pela fiscalização; **(iv)** nome dos Colaboradores responsáveis pelo atendimento; **(v)** quais documentos foram disponibilizados **(vi)** resultado da fiscalização e **(vii)** observações ou particularidades do processo de fiscalização;

- **Guarda de documentos:** Enviar os documentos oficiais originais, mantendo uma cópia para conhecimento, registro e arquivo do Departamento Jurídico.

Caso algum funcionário da Empresa seja intimado a atender uma inspeção, visita ou fiscalização no Poder Público, as instruções a seguir

deverão ser observadas:

- Comunicar imediatamente ao Departamento Jurídico, reportando as informações disponíveis. O Departamento Jurídico tem a responsabilidade de direcionar a demanda ao departamento competente no mesmo dia.

- Verificar se existe a possibilidade de agendar esse atendimento de forma oficial. Caso não seja possível o agendamento, seguir as instruções do Departamento Jurídico para atender à solicitação do Agente Público.

OBSERVAÇÕES ADICIONAIS:

- **Rejeitar totalmente a prática de atos ilegais:** Os funcionários da Empresa, nessas ocasiões, devem estar alertas para qualquer sugestão que seja feita para pedir um favor inapropriado (por exemplo, um relatório de inspeção mais favorável), e que possa ser oferecido em troca do pagamento de propina. Diante de qualquer comportamento suspeito por parte do Agente Público (incluindo ameaças, recomendações de contratação ou cobrança de valores sem fundamentação), o responsável pelo atendimento à fiscalização deverá suspender o atendimento, com a devida cautela, e consultar o Departamento Jurídico imediatamente, pois uma sugestão feita por um Agente Público para pagamento de suborno coloca a empresa em risco com as autoridades regulatórias.

- **Não obstruir a atividade fiscalizatória:** É proibido aos empregados – e terceiros que atuam em nome da Empresa – obstruir a atividade fiscalizatória do Poder Público, seja ocultando, segregando ou manipulando as informações requisitadas no âmbito de inspeções, visitas ou fiscalizações. A Empresa deve atuar colaborando no caso de inspeções, visitas e fiscalizações conduzidas pelo

Poder Público.

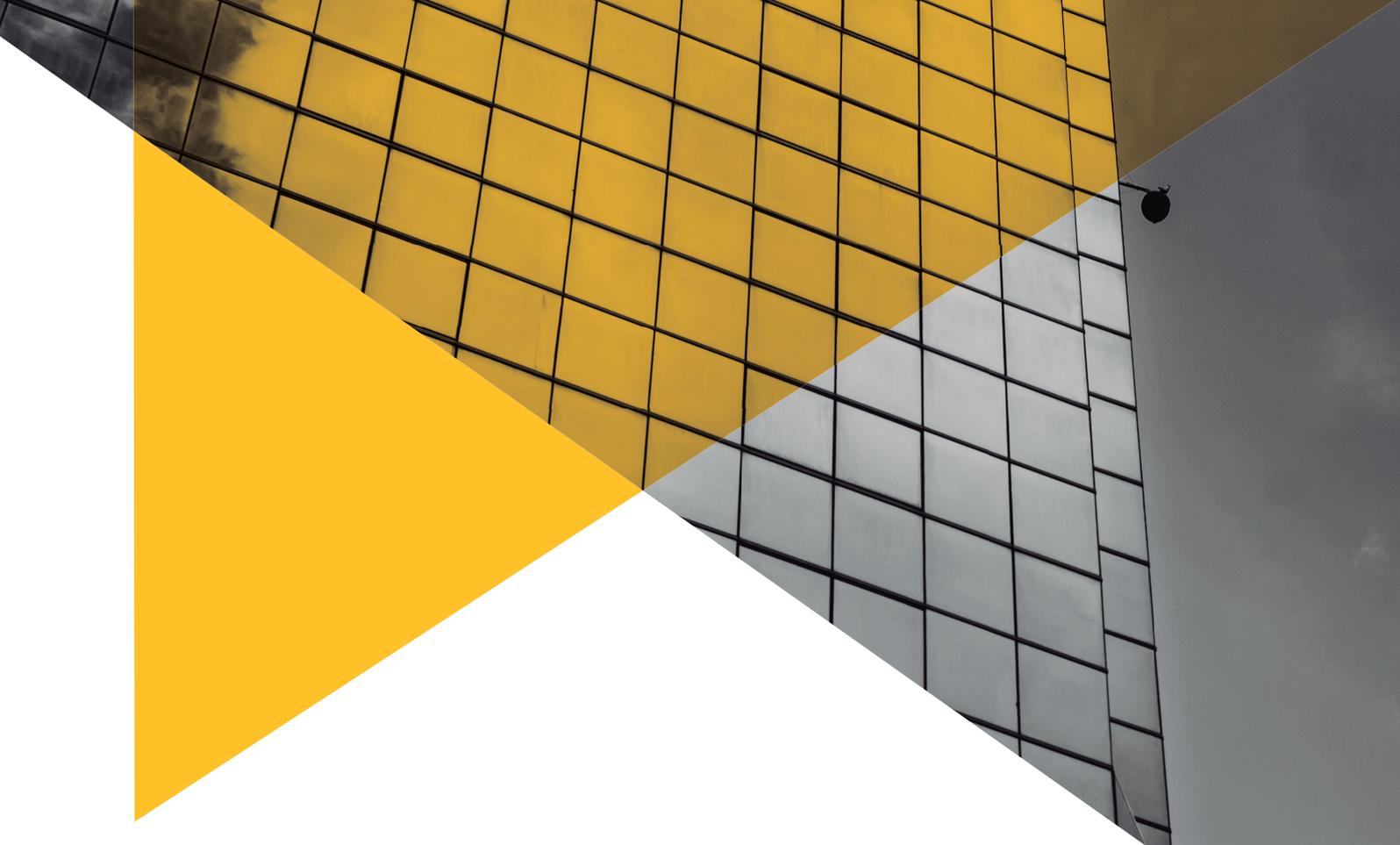
IDENTIFICAÇÃO DE CONFLITO DE INTERESSE COM AGENTE PÚBLICO

- **Contratação de um Agente Público:** Não oferecer ou discutir oportunidades de contrato de trabalho com um Agente Público que tenha poder de decisão ou atue em questões relacionadas à empresa. Tal cautela também deve ser observada para terceiros relacionados ao agente público. Ressalte-se que a oferta de trabalho para agente público em situações onde não ocorre hipótese de conflito de interesse é permitida, sendo necessário que se observem certas cautelas a depender do cargo ocupado pelo agente – por exemplo, na esfera federal, altas autoridades devem comunicar o recebimento de propostas de trabalho para a Comissão de Ética Pública.

- **Contratação de um Ex-Agente Público:** Pode haver restrições à possibilidade de a Em-

presa contratar um ex-Agente Público, mesmo após sua saída. A Empresa deve avaliar cuidadosamente a natureza, a extensão e o tempo previsto de qualquer contratação planejada de um ex-Agente Público, evitando a percepção de impropriedade. Pode haver circunstâncias nas quais a aparência de impropriedade seja criada mesmo se não ocorrer violação técnica da lei.

- **Não exercer influência:** Também é importante não exercer influência inadequada sobre um Agente Público, que esteja atualmente trabalhando com assuntos que envolvam a Empresa, por meio da contratação de seus familiares ou amigos próximos, ou pela contratação de um fornecedor específico por orientação de um representante do governo. Se um Agente Público recomendar ou solicitar que a Empresa contrate um indivíduo específico ou contrate um fornecedor específico, tal fato deverá ser informado ao Departamento Jurídico e demais áreas responsáveis.



RELAÇÕES PÚBLICO-PRIVADAS DURANTE CRISES

As mudanças ocasionadas por uma crise demandam cuidados e atenção especial em diversos processos internos, especialmente no relacionamento com Agentes Públicos.

Em períodos de instabilidade, as empresas precisam se reinventar para buscar novas soluções para os novos desafios corporativos e operacionais, mesmo em um cenário de redução de receitas. Compreensão de vulnerabilidades internas e relacionadas ao contexto externo, bem como necessidades e disponibilidade financeira devem ser considerados, conforme detalhado a seguir.

O foco em estratégias de continuidade dos negócios deve ser balanceado com a cultura de integridade, investindo também na manutenção de controles e processos de compliance que garantam que normas, leis e regulamentos internos e externos continuem sendo observados. A atuação eficaz de cada uma das áreas da organização é de suma importância para o enfrentamento da crise de forma consciente, sendo imprescindível o comprometimento da alta administração com a integridade e com os objetivos e metas estabelecidos.

A criação de comitês de crise colabora para um entendimento pleno da situação que afli-

ge as empresas em momentos de fragilidade, sendo extremamente relevante contar com a participação ativa da função de compliance neste fórum.

Um importante desafio diz respeito ao acompanhamento dos novos atos normativos e modificações legislativas para enfrentamento de situação de pandemia e decorrentes da nova realidade. Neste contexto, além de acompanhar as mudanças legislativas, documentar tomadas de decisão (bem como o racional que levou até elas), bem como adotar postura transparente com relação aos stakeholders ajudará na garantia de validade e eficácia das atividades que possam ser questionadas no futuro. Desta forma, a organização mitiga impactos jurídicos, financeiros e reputacionais, bem como atos ilegais, ilegítimos e de corrupção.

Os elementos do famoso triângulo da fraude “racionalização”, “pressão” e “oportunidade” ficam majorados em momentos de crise, por isso também é necessário ter atenção ao canal de denúncias e procedimentos de triagem e realização de investigações internas evitando perdas, desvios e fraudes corporativas.

Órgãos de fiscalização e controle como Comissão de Valores Mobiliários, Polícia Federal, Tribunais de Contas, Conselho Administrativo de Defesa Econômica, Ministérios Públicos e Controladoria-Geral da União não serão tolerantes com relação a desvios de conduta sob a justificativa de que a empresa enfrentava dificuldades advindas da crise.

A título de exemplo, mesmo durante a crise causada pela pandemia do Covid-19 em 2020, diversas operações foram deflagradas por todo o território nacional investigando desvios de recursos, contratos superfaturados, fraudes corporativas e corrupção. É importante ter a clareza de que a crise é transitória e condutas

ilegais continuam e continuarão sendo investigadas e combatidas.

É inegável que em estados de crise e emergência, além das acomodações legislativas com regras extraordinárias e transitórias, existe um enfrentamento de consequências econômicas anteriormente indicadas devem continuar sendo observadas pelas empresas, no entanto, destacamos abaixo algumas precauções relacionadas ao enforcement do programa de integridade relacionadas ao relacionamento público-privado durante períodos de enfrentamento de crises:

ACCOUNTABILITY, FORMALIZAÇÃO, TRANSPARÊNCIA E PUBLICIDADE:

Os princípios acima sempre devem pautar o relacionamento entre Empresas e Agentes Públicos e, em momentos de crise, são ainda mais relevantes. Empresas devem manter registros de interações com a Administração Pública, bem como dar publicidade aos seus gastos extraordinários, exigindo a mesma postura de órgãos públicos. Desta forma, é possível garantir a adequada segurança no relacionamento entre as partes e mitigar conflitos de interesse, ainda mais latentes em momentos de crise. Empresas, entidades de classe, organizações empresariais e da sociedade civil, bem como instituições públicas devem exigir prestação de contas e acompanhar gastos públicos em situações emergenciais.

REVISÃO OU REALIZAÇÃO DO RISK ASSESSMENT:

Esta atividade é essencial para o desenvolvimento de estratégias adequadas ao momento e engajamento de áreas-chave. Com maior clareza e entendimento das áreas e processos que apresentem mais pontos de fragilidade é possível priorizar riscos mais estratégicos e que representem maior impacto e/ou probabilidade de concretização, especialmente àqueles

relacionados à desvios de conduta na relação com Agentes Públicos.

REVISÃO OU CRIAÇÃO DE CONTROLES INTERNOS, POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS:

O novo cenário identificado e mapeado no *Risk Assessment* pode revelar que a organização precisa flexibilizar processos e controles ou até mesmo atualizar e desenvolver procedimentos como novas formas de triagem ou investigação de denúncias registradas no canal de ética, tratamento de dados, trabalho em *Home Office* e enfrentamento à *cyber-attacks*.

INVESTIMENTO EM COMUNICAÇÃO E TREINAMENTOS:

Em momentos de crise, a eficácia do sistema de integridade está sendo testada. A realização de campanhas de conscientização sobre padrões de integridade da empresa é importante para manter funcionários e terceiros conscientes de que a organização não tolera atos ilegais ou antiéticos, nem mesmo em situações de exceção.

REDOBRAR CUIDADOS EM AÇÕES SOLIDÁRIAS:

As doações de recursos e insumos, bem como patrocínio de iniciativas de impacto social são imprescindíveis em momentos de crise. Porém, é importante frisar que estas iniciativas devem ser formalizadas, observar regras de compliance da apoiadora e da beneficiária, bem como estar em conformidade com a legislação aplicável como, por exemplo, Decreto n. 9.764/2019, conforme recentemente alterado pelo Decreto n. 10.314/2020, e Instrução Normativa n. 5/2019 do Ministério da Economia, que versam sobre doações com ou sem ônus

e encargos para a administração federal.

MANTER PROCEDIMENTOS DE DUE DILIGENCE E ACOMPANHAMENTO DE INTERMEDIÁRIOS:

Terceiros que poderão atuar em nome da Empresa junto à Administração Pública devem continuar sendo objeto de *due diligences* pré contratação. Ademais, sua atuação deve ser objeto de acompanhamento ainda mais próximo, a depender do papel executado e nível de risco de exposição para a empresa.

ATENÇÃO NAS CONTRATAÇÕES EMERGENCIAIS:

A depender da gravidade da crise enfrentada e da necessidade de celeridade e simplificação de procedimentos de contratação para atendimento da situação de emergência, normativos podem estabelecer e admitir condições de contratação excepcionais. Desta forma, contratações com a Administração Pública em regime de emergência podem ocorrer durante o enfrentamento de crises. É recomendável que sejam documentadas todas as condições que resultaram na contratação emergencial, processo interno de tomada de decisão, tratativas pré contratação e racional para definição das condições comerciais, especialmente no que diz respeito a precificação, execução contratual e condições de pagamento. É preciso lembrar que a Lei procura simplificar e flexibilizar o processo de contratação, mas sem abrir mão de princípios básicos da Administração Pública.

ACCOUNTABILITY, FORMALIZAÇÃO, TRANSPARÊNCIA E PUBLICIDADE

Transparência, formalização e publicidade dos atos são garantias de que as partes estão se relacionando de modo íntegro e catalisadores do *accountability*.

REVISÃO OU REALIZAÇÃO DO RISK ASSESSMENT

Além de importante alicerce do programa de integridade, matrizes de risco e heat maps são poderosas ferramentas de gestão e colaboram com tomadas de decisão estratégicas em momentos de crise.

REVISÃO OU CRIAÇÃO DE CONTROLES INTERNOS, POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS

Crises trazem novos cenários e muitas vezes aumentam a probabilidade de ocorrência de fraudes internas. O sistema de controles e a governança das organizações também precisam se adequar à nova realidade.

INVESTIMENTO EM COMUNICAÇÃO E TREINAMENTOS

Recursos são limitados, especialmente durante crises. No entanto, investir em comunicação e na capacitação dos colaboradores ajuda na produtividade e na manutenção de clima organizacional positivo.

MANTER PROCEDIMENTOS DE DUE DILIGENCE E ACOMPANHAMENTO DE INTERMEDIÁRIOS

Ferramenta imprescindível para identificação e mitigação de riscos e redução de danos. Durante crises o apetite ao cometimento de fraudes pode estar majorado e as organizações precisam monitorar a cadeia de terceiros.

REDOBRAR CUIDADOS EM AÇÕES SOLIDÁRIAS

Iniciativas solidárias são salutares no enfrentamento de crises. Tais ações devem observar a legislação aplicável e estar em conformidade com regras de compliance da organização apoiadora e da(s) instituição(ões) beneficiária(s).

ATENÇÃO NAS CONTRATAÇÕES EMERGENCIAIS

Apesar de eventual flexibilização e simplificação do processo de compras públicas, é importante que empresas mantenham seus fluxos internos de documentação e registro de racionais utilizados para construção das condições comerciais, evitando questionamentos futuros.



ANEXO I

LEGISLAÇÃO APLICÁVEL

LEGISLAÇÃO DE APLICAÇÃO ESPECÍFICA:

- Lei 12.813, de 15 de maio de 2013 - Lei de Conflito de Interesses (em especial, art. 5, 6 e 11; traz regras para serem observadas na prevenção de conflito de interesses no âmbito federal);
- Decreto 4.334, de 12 de agosto de 2002 - Audiências com Particulares (íntegra);
- Decreto 1171/94 - Código Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal (em especial, vedações ao servidor público);
- Decreto 6029/2007 - Sistema de Gestão da Ética e Comissão de Ética Pública (em especial, competências da CEP, art. 4º);
- Decreto 9.895/19 - Comissão de Ética dos servidores da Presidência e Vice-Presidência da República (em especial, competências do art. 2º);
- Código de Conduta da Alta Administração Federal (regras para as altas autoridades do Governo Federal);
- Resoluções e Orientações Normativas da Comissão de Ética Pública da Presidência da República e da Controladoria-Geral da União (apresentam orientações sobre brindes, participação em eventos, conflito de interesses etc);
- Regimentos Internos - em âmbito federal, cf. RI da Câmara dos Deputados, do Senado Federal e, quando o caso, de ministérios, autarquias e fundações públicas;
- Regimentos, Estatutos, Manuais e

Orientações, quando for o caso, no âmbito de empresas estatais.

LEGISLAÇÃO ANTICORRUPÇÃO:

- Lei 12.846, de 1º de agosto de 2013 - Lei Anticorrupção (Decreto 8.420/2015 - decreto regulamentador, e demais normas regulamentadoras, caso existente, no âmbito de Estados e Municípios); a Lei Anticorrupção traz as hipóteses (art. 5º) que podem gerar a responsabilização civil e administrativa da pessoa jurídica por atos ilícitos (corrupção, fraudes em licitações, obstrução em investigações etc);
- O Brasil também é signatário de importantes convenções internacionais anticorrupção:
 - » OCDE 1999 (Decreto n. 3.678/2000);
 - » OEA (Decreto n. 4.410/2002);
 - » ONU (Decreto n. 5.687/2006);
- Finalmente, há instrumentos internacionais relevantes que apontam convergência de abordagens e que, diante do preenchimento de requisitos específicos, podem ser aplicáveis às empresas brasileiras:
 - » FCPA;
 - » UK Bribery Act;
 - » Loi Sapin II.

LEGISLAÇÃO DE APLICAÇÃO GERAL:

- Decreto-lei 2848/40 (Código Penal) - em especial o título XI - dos crimes con-

tra a administração pública, bem como outras normas da legislação penal e processual penal (por exemplo a lei 8137/90 – Lei dos Crimes contra a Ordem Econômica e a lei 12850/13 – Lei das Organizações Criminosas);

- Lei 8429/92 (Lei de Improbidade Administrativa);
- Lei 7347/85 (Lei da Ação Civil Pública);
- Lei 8666/93 (Lei Geral de Licitações e Contratos; traz também normas de caráter penal para pessoas físicas), bem como outras normas relativas à aplicação de sanções e penalidades em contratações públicas;
- Lei 12527/11 (Lei de Acesso à Informação; traz regras de transparência ativa e passiva para a administração e vale para União, Estados, Municípios e Distrito Federal) e Decreto 7724/12 (decreto regulamentador);
- Lei 12529/11 (Lei de Defesa da Concorrência, em especial o art. 36; traz regras relacionadas às infrações concorrenciais);
- Lei 13303/16 (Lei das Estatais; traz regras de governança para as empresas públicas e sociedades de economia mista; vale para empresas da União, Estados, Municípios e Distrito Federal);
- Lei 13979/20 (traz regras excepcionais a serem observadas em razão da pandemia COVID-19, em especial com a flexibilização de regras para licitações);
- Lei 9504/97 (Lei Eleitoral, em especial as regras para doações a campanhas).
- Decreto 9764/19 (dispõe sobre o regime de doações para a administração federal).



