

IBRAC

Cartilha de Orientações para Período Eleitoral

Diretoria de Compliance e Investigações do IBRAC



ÍNDICE

Introdução	03
Apresentação e Contexto — Raphael Soré	
Capítulo 1	07
Alta Administração, Relações Institucionais e Terceiros — Laura Senra, Marianna Laurini	
Capítulo 2	19
Doações, Contribuições e Relações Sensíveis — Izabela Telles e Marília Zulini	
Capítulo 3	37
Uso de Recursos e Ambiente Corporativo — Ana Luiza Secco, Douglas Roque de Moura Junior	
Capítulo 4	42
Assédio Moral Eleitoral no Ambiente de Trabalho — Aloizio Ribeiro Lima, Giulia Caruso, Bruna Passarelli Bento, Kaylanne Marxys, Letícia Louise Maciel Holanda	
Capítulo 5	50
Comunicação, Imagem e Posicionamento Público — Tomás Mesquita	
Capítulo 6	53
Governança, Orientações e Consequências — Cíntia Rosa	

Introdução, Apresentação e Contexto

O processo eleitoral brasileiro é regulado por uma justiça específica e por legislação própria, cujos principais destinatários são os candidatos e os partidos políticos. Historicamente, o risco eleitoral não constituiu preocupação central para organizações privadas, na medida em que o foco da Justiça Eleitoral e da legislação aplicável sempre esteve voltado aos agentes políticos e ao processo democrático em si. Ocorre que, nos últimos anos, tem-se observado um aumento significativo do escrutínio e da expectativa social em relação à participação das empresas no processo eleitoral, ampliando o espectro de riscos a que estão sujeitas.

Esse cenário tem origem, em grande medida, na decisão do Supremo Tribunal Federal no julgamento da Ação Direta de Inconstitucionalidade nº 4.650, em 2015, que declarou a inconstitucionalidade das doações eleitorais realizadas por pessoas jurídicas. A decisão, ao mesmo tempo em que reduziu parte dos riscos associados à participação direta das empresas no financiamento eleitoral, sinalizou à sociedade a expectativa de que as organizações privadas assumam um papel de maior neutralidade no processo político-eleitoral.

A vedação às doações eleitorais por pessoas jurídicas, contudo, não eliminou os riscos associados à interface entre empresas e o processo eleitoral. Ao contrário, novos desafios surgiram e outros se intensificaram. Entre os principais riscos contemporâneos, destacam-se: (i) a possibilidade de que doações realizadas por pessoas físicas vinculadas à empresa sejam interpretadas como contribuições de interesse corporativo, sobretudo em estruturas societárias de controle familiar ou concentrado, comuns entre as grandes empresas brasileiras; (ii) o risco de que interações legítimas com agentes públicos sejam interpretadas como formas de vantagem indevida a candidatos ou candidaturas; e (iii) o risco de assédio eleitoral, decorrente da utilização, ainda que involuntária, da ascendência hierárquica sobre trabalhadores para influenciar suas escolhas políticas.

A esse panorama soma-se a consolidação da Lei nº 12.846/2013 ("Lei Anticorrupção"), cuja aplicação pelos órgãos de controle tem reforçado que qualquer tipo de vantagem indevida a agente público configura ato sancionável à pessoa jurídica. Nesse sentido, uma doação a um órgão público, por exemplo, pode se transformar em ato punível se for interpretada como materialmente destinada a privilegiar um agente público específico, e não o Estado. Em período eleitoral, no qual há maior sensibilidade em relação às interações com agentes públicos, as empresas se veem mais preocupadas com cenários de potencial responsabilização, tanto na perspectiva jurídica quanto na perspectiva reputacional.

A Lei Anticorrupção foi bem-sucedida, ainda, em sua disposição de induzir que as empresas adotassem programas de integridade, os quais, dentre outros pilares, contam com a realização de due diligence sobre terceiros e a avaliação do risco dos parceiros de negócio. Esse fenômeno, embora salutar para a integridade corporativa brasileira, introduziu um elemento adicional de risco: a possibilidade de que a empresa se veja envolvida em problemas relacionados a uma candidatura ou a alegações de favorecimento. Tal envolvimento não representa apenas um problema jurídico, na perspectiva de abertura de eventual processo administrativo de responsabilização, mas também um problema comercial e reputacional, na medida em que a cobertura jornalística inerente ao processo eleitoral pode amplificar significativamente a exposição da organização.

Essa exposição pode afetar a capacidade das empresas de continuar operando normalmente no mercado, de manter relacionamentos com clientes mais sofisticados, de acessar mercados de financiamento e de preservar sua credibilidade institucional perante investidores, parceiros e a sociedade em geral.

Importa destacar que o risco de assédio eleitoral, especificamente, tem ganhado contornos cada vez mais relevantes. O Ministério Público do Trabalho e os demais órgãos trabalhistas têm focado crescentemente em casos nos quais se interpreta que a empresa, de qualquer forma, utilizou seu poder ou ascendência sobre trabalhadores para pressioná-los a apoiar determinada candidatura. Embora esse risco possa decorrer de decisões corporativas adotadas nos mais altos círculos da companhia, é igualmente verdade que pode derivar de atos praticados em círculos gerenciais intermediários, por líderes que utilizem sua posição para promover candidaturas com as quais possuam alinhamento ideológico, expondo a empresa a riscos significativos por condutas de pessoas que nem sempre estavam mapeadas como de alto risco.

PONTO DE ATENÇÃO: O risco de assédio eleitoral pode derivar não apenas de decisões da alta administração, mas também de atos praticados por líderes em círculos gerenciais intermediários, expondo a empresa a riscos significativos por condutas de pessoas que nem sempre estavam mapeadas como de alto risco.

Objetivo e escopo da presente cartilha

Nada disso significa dizer que as empresas passaram a ter obrigações novas perante a legislação eleitoral ou que tenham deveres que não tinham no passado. O que se observa, contudo, é uma maior sensibilidade atual do que jamais existiu, o que tem levado diversas organizações comprometidas com programas de integridade efetivos a se debruçarem sobre quais seriam as boas práticas para mitigar riscos de má interpretação de suas atividades.

É nesse sentido que a presente cartilha se insere. O que busca este documento é trazer um panorama geral dos riscos e das boas práticas que os especialistas que participaram de sua elaboração acreditam que, se aplicadas, mitigarão os riscos a que as empresas estão sujeitas no contexto eleitoral. A cartilha não pretende criar norma, mas sim auxiliar aquelas pessoas que, no dia a dia de sua atividade profissional, se dedicam a mitigar riscos dos negócios, a compreender quais são as boas práticas comumente adotadas e a avaliar quais delas fazem sentido para o seu negócio específico.

Importa desde já esclarecer que eventualmente deixar de seguir as boas práticas aqui apresentadas não significará, necessariamente, que uma empresa esteja fazendo algo errado ou descumprindo qualquer legislação. O propósito deste material é oferecer um paradigma seguro aos profissionais de compliance que atuam nos mais variados setores, auxiliando-os nessa empreitada que não é simples.

ESCLARECIMENTO: Deixar de seguir as boas práticas aqui apresentadas não significará, necessariamente, que uma empresa esteja fazendo algo errado ou descumprindo qualquer legislação. O propósito deste material é oferecer um paradigma seguro aos profissionais de compliance.

Os desafios do equilíbrio

É importante reconhecer que não há verdades absolutas neste campo. A própria legislação não tem as empresas como principal destinatário, e em diversos casos as respostas não são claras, pois será necessário sopesar princípios e valores para que a empresa, no afã de se proteger de um risco, não acabe criando outro.

Por exemplo, uma empresa que, buscando proteger-se do risco de ser apontada como tendo realizado doações eleitorais simuladas, acaba por criar proibições que impedem seus funcionários de exercer seus direitos políticos. Ou, ainda, que uma empresa, tentando garantir que não seja acusada de utilizar seu poder econômico para privilegiar candidaturas, proíba seus profissionais de realizar postagens em redes sociais de cunho político. Embora tais medidas tragam segurança na perspectiva de impedir a vinculação da imagem da empresa a candidaturas, podem, por outro lado, expor a organização a acusações de cerceamento da liberdade de expressão e dos direitos políticos de seus trabalhadores.

É justamente nesse sentido que a presente cartilha busca auxiliar as empresas a navegar em um cenário de alto risco, oferecendo orientações proporcionais e equilibradas que considerem tanto a proteção da organização quanto o respeito aos direitos fundamentais de seus colaboradores.

Estrutura e abordagem

A presente cartilha constitui a primeira edição de um documento que busca se tornar relevante e ser atualizado a cada processo eleitoral, incorporando as experiências obtidas nos anos anteriores e as decisões das autoridades públicas. Cada capítulo foi concebido em torno dos principais riscos relacionados ao processo eleitoral, trazendo pontos que sejam relevantes aos operadores práticos.

Para temas em que há maior clareza sobre o que é esperado das empresas – como doações, patrocínios e interações com o Estado – a cartilha adota abordagem mais direta e objetiva. Em outros temas cujas fronteiras ainda não estão inteiramente definidas – como o assédio moral eleitoral – o material busca oferecer também uma perspectiva mais holística, que permita ao leitor não apenas compreender as recomendações e boas práticas dos autores, mas também as bases que levam a tais recomendações, para que possa o próprio operador formar suas conclusões em um cenário ainda de incerteza.

A cartilha está organizada nos seguintes eixos temáticos: alta administração, relações institucionais e terceiros; doações, contribuições e relações sensíveis; uso de recursos e ambiente corporativo; assédio moral eleitoral no ambiente de trabalho; comunicação, imagem e posicionamento público; e governança, orientações e consequências. Cada capítulo foi elaborado por especialistas com atuação prática nos respectivos temas, reunindo referências regulatórias, exemplos concretos e recomendações aplicáveis.

A tentativa da Diretoria de Compliance e Investigações do IBRAC, por meio desta iniciativa, é justamente auxiliar os profissionais de compliance que atuam nos mais variados setores a disporem de um paradigma seguro e de orientações práticas para enfrentar os desafios do período eleitoral. O material foi concebido para ser fluido, acessível e, ao mesmo tempo,

claro e fundamentado, de modo a servir como referência útil no cotidiano das áreas de integridade.

Espera-se que a leitura dos capítulos que seguem contribua para que as organizações privadas possam identificar, avaliar e tratar adequadamente os riscos associados ao período eleitoral, fortalecendo seus programas de integridade e preservando sua reputação, sua credibilidade institucional e a confiança de seus stakeholders.

Capítulo 1.

Alta Administração, Relações Institucionais e Terceiros

1.1. Introdução

O período eleitoral não cria, por si só, novas obrigações para organizações privadas, mas pode alterar o contexto em que determinadas decisões empresariais são tomadas e avaliadas. Em momentos de maior visibilidade pública, o escrutínio sobre a atuação de agentes privados tende a se intensificar, especialmente em situações que envolvam interação com o poder público ou temas de interesse social. Nesse cenário, condutas que, em circunstâncias ordinárias, seriam consideradas regulares podem ser interpretadas sob uma perspectiva político-eleitoral, com potenciais impactos jurídicos, institucionais e reputacionais.

O arcabouço normativo aplicável ao período eleitoral brasileiro visa a assegurar a igualdade de oportunidades entre candidatos e a neutralidade institucional, inclusive nas interações entre agentes privados e o processo político-eleitoral. Essa base legal decorre, entre outros diplomas, da Lei nº 9.504/1997 ("Lei das Eleições") e de resoluções do Tribunal Superior Eleitoral ("TSE"). A interrelação dessas normas com o regime anticorrupção e os deveres fiduciários previstos na legislação reforça a importância de uma leitura integrada dos riscos aplicáveis, especialmente em situações que possam suscitar questionamentos quanto à finalidade ou ao contexto de determinadas condutas.

É nesse contexto que o presente Capítulo se insere. O texto examina: (i) os aspectos relevantes para a atuação de administradores e conselheiros, à luz de seus deveres fiduciários e do potencial de associação institucional de suas condutas; (ii) as relações governamentais e institucionais, em que interações legítimas podem adquirir sensibilidade adicional no contexto eleitoral; (iii) as interações com agentes públicos, consideradas as vedações aplicáveis e os cuidados decorrentes da legislação eleitoral e anticorrupção; e (iv) os riscos associados à atuação de terceiros, parceiros e representantes que ajam em nome ou em benefício da organização.

1.2. Responsabilidades acrescidas de administradores e conselheiros

O período eleitoral não cria obrigações legais novas para administradores e conselheiros. Ainda assim, determinadas situações ordinárias podem estar sujeitas a riscos elevados sob a ótica eleitoral, reputacional ou regulatória, o que recomenda atenção adicional na condução de temas específicos. Nesse contexto, é preciso adotar medidas adequadas para identificar, compreender e gerir riscos que possam surgir de interações com o poder público, comunicações institucionais ou decisões que possam ser interpretadas como sensíveis sob o prisma político-eleitoral. Essa agenda deve ser tratada no âmbito dos mecanismos ordinários de governança e gestão de riscos da companhia, com envolvimento coordenado das áreas responsáveis (incluindo jurídico, compliance e relações institucionais), e com a devida visibilidade para a alta administração.

Do ponto de vista societário, os deveres fiduciários previstos na Lei nº 6.404/1976 ("LSA") permanecem plenamente aplicáveis. O dever de diligência exige que o administrador atue com o cuidado que pessoa ativa e proba empregaria na administração de seus próprios negócios. Já o dever de lealdade veda o uso da posição em benefício próprio ou de terceiros, em detrimento da companhia. Já o dever de agir no interesse da companhia requer que a atuação observe as exigências do bem público e da função social da empresa. O descumprimento desses deveres pode resultar na responsabilização civil pessoal do administrador, sem prejuízo de eventuais impactos reputacionais.

Importa notar que o art. 3º, V, da Resolução TSE nº 23.610/2019, com a redação dada pela Resolução TSE nº 23.732/2024, prevê que a divulgação de posicionamento pessoal sobre questões políticas, inclusive em redes sociais, blogs, sítios eletrônicos pessoais e aplicativos, não configura, por si só, propaganda eleitoral antecipada. Ainda assim, administradores e conselheiros devem considerar o risco de associação institucional indevida, em razão da posição que ocupam e da possibilidade de suas manifestações pessoais serem confundidas com posicionamentos em nome da organização. Adicionalmente, a Resolução TSE nº 23.755/2026 incluiu o §2º-A no art. 19 da Resolução TSE nº 23.610/2019, vedando expressamente a propaganda eleitoral e o assédio eleitoral em ambiente de trabalho, público ou privado, e estabelecendo que responde pela conduta quem lhe der causa ou permitir sua ocorrência. Essa previsão reforça a importância de que a companhia adote medidas para prevenir e coibir tais práticas em seu ambiente organizacional.

PONTO DE ATENÇÃO: Na vedação ao assédio e à propaganda eleitoral no ambiente de trabalho, responde não apenas quem pratica a conduta, mas também quem lhe dá causa ou permite sua ocorrência, podendo alcançar diretamente a empresa que tolera a prática.

Nesse contexto, algumas situações demandam atenção especial:

Conflito de interesses com repercussão indireta no contexto eleitoral: Podem surgir situações em que administradores ou conselheiros mantenham vínculos pessoais com agentes políticos, candidatos ou terceiros com atuação relevante no processo eleitoral. Nessas hipóteses, o risco não decorre de deliberações diretamente relacionadas às eleições – diante da vedação de doações eleitorais por pessoas jurídicas –, mas de decisões empresariais que envolvam relações com o poder público ou com terceiros sujeitos a exposição político-

eleitoral. Nesses casos, deve-se avaliar a eventual existência de conflito de interesses à luz da LSA, com adoção das medidas cabíveis, como declaração de impedimento, abstenção de voto e registro em ata.

Uso de recursos e estrutura corporativa: A utilização de ativos da companhia – como sistemas internos, espaço físico, banco de dados ou pessoal – para fins político-eleitorais é vedada, na medida em que pode configurar apoio indevido a candidaturas, com possíveis impactos nas esferas eleitoral, trabalhista e anticorrupção. A posição hierárquica de administradores e conselheiros justifica atenção especial quanto à prevenção e à não tolerância de tais práticas.

Comunicações institucionais e interações com stakeholders: Manifestações públicas que façam referência ao cenário eleitoral ou a potenciais impactos de diferentes resultados eleitorais sobre os negócios da companhia devem ser estritamente técnicas e objetivas, evitando interpretações que indiquem preferência político-partidária ou posicionamento institucional.

Pressão ou influência sobre subordinados: Manifestações político-eleitorais no ambiente de trabalho, ainda que informais, quando realizadas por pessoas em posição de liderança, podem ser interpretadas como assédio eleitoral, independentemente da intenção do agente.

Potencial de exposição midiática/político-eleitoral: Determinadas operações empresariais, embora regulares, podem ganhar visibilidade e ser exploradas durante o período eleitoral – por exemplo, a inauguração de obras públicas, a celebração de contratos relevantes com a administração pública ou anúncios institucionais com potencial impacto social. Nesses casos, é importante adotar cautela na forma, no momento e no nível de divulgação das iniciativas, evitando exposição que possa sugerir alinhamento, apoio ou associação da companhia a agentes públicos, candidaturas ou agendas eleitorais.

Doações eleitorais por pessoas físicas: embora a legislação admita a realização de doações eleitorais por pessoas físicas, a companhia deve avaliar a adoção de mecanismos destinados a assegurar a clara separação entre decisões individuais e os interesses corporativos. Essa cautela é especialmente relevante em situações em que, pelas pessoas envolvidas, ou pelas circunstâncias, a doação possa ser percebida ou venha a ser questionada como vinculada, direta ou indiretamente, à obtenção de vantagem indevida, a contrapartidas ou a uma expectativa de benefício para a companhia, o que pode ensejar riscos à luz da Lei nº 12.846/2013 ("Lei Anticorrupção"). Nesse contexto, recomenda-se que a companhia avalie medidas como a definição de diretrizes internas, a orientação de administradores e empregados e o reforço de controles destinados a evitar riscos de uso da posição funcional ou associação institucional indevida da companhia em apoio a iniciativas político-eleitorais de caráter individual.

A adoção de práticas estruturadas de governança contribui para mitigar esses riscos, incluindo:

Separação entre manifestações pessoais e institucionais: Assegurar que manifestações político-eleitorais de caráter pessoal sejam realizadas de forma claramente dissociada da companhia, evitando referência ao cargo, ao nome da empresa ou o uso de recursos corporativos, de modo a prevenir qualquer associação institucional indevida.

Capacitação específica da alta administração: Promover a conscientização de administradores e conselheiros sobre os riscos do período eleitoral, com orientações práticas quanto às restrições aplicáveis e às situações que, em razão de sua posição, apresentam maior potencial de associação institucional ou questionamento.

Avaliação de potenciais conflitos de interesses: Identificar e avaliar, de forma preventiva, situações em que vínculos pessoais de administradores e conselheiros com agentes políticos ou terceiros expostos ao contexto eleitoral possam impactar decisões empresariais sensíveis, com adoção das medidas cabíveis, incluindo eventual abstenção.

Registro formal de deliberações e impedimentos: Assegurar que situações de potencial conflito de interesses, eventuais impedimentos ou abstenções, sejam devidamente documentadas, com registro em ata, contribuindo para a transparência e integridade do processo decisório e para a proteção dos administradores.

Em síntese, embora o período eleitoral não altere os deveres legais dos administradores, pode influenciar a forma como determinadas condutas e decisões são percebidas e avaliadas. A adoção de cautelas proporcionais aos riscos identificados contribui para a proteção da companhia e de seus administradores, sob as perspectivas jurídica, regulatória e reputacional.

BOA PRÁTICA: Embora o período eleitoral não altere os deveres legais dos administradores, a adoção de cautelas proporcionais aos riscos identificados contribui para a proteção da companhia e de seus administradores, sob as perspectivas jurídica, regulatória e reputacional.

1.3. Relações governamentais e institucionais em período eleitoral

Durante o período eleitoral, as atividades de relações governamentais e institucionais exigem especial atenção. Isso decorre do fato de que interações legítimas entre entes privados e o poder público podem, no contexto eleitoral, ser interpretadas como potencialmente aptas a afetar a igualdade de oportunidades entre candidatos.

A Lei das Eleições estabelece um regime jurídico próprio para o período eleitoral, com regras destinadas a assegurar a lisura do pleito e a isonomia entre os concorrentes. Destacam-se as disposições do artigo 73, que vedam condutas de agentes públicos capazes de interferir na normalidade e legitimidade das eleições. Essas restrições são particularmente relevantes nos três meses que antecedem o pleito, período em que, como regra geral, é proibida a veiculação de publicidade institucional por órgãos e entidades públicas, salvo hipóteses excepcionais previstas em lei, como situações de grave e urgente necessidade pública, devidamente reconhecidas pela Justiça Eleitoral.

Outras disposições são diretamente aplicáveis a entidades do setor privado. O artigo 37 da Lei das Eleições estabelece restrições à veiculação de propaganda eleitoral em determinados espaços. Conforme o §4º do artigo 37, bens de uso comum, para fins eleitorais, incluem bens de propriedade privada a que a população em geral tem acesso, tais como cinemas, clubes, lojas, centros comerciais, templos, ginásios, estádios. Na mesma linha, o artigo 57-C da mesma lei proíbe a veiculação de propaganda eleitoral na internet de pessoas jurídicas, com ou sem fins lucrativos.

Por isso, durante o período eleitoral, as relações entre o setor público e privado devem ser objeto de especial atenção, especialmente em situações que envolvam:

- realização conjunta de eventos institucionais;
- campanhas ou iniciativas de comunicação pública;
- parcerias ou projetos com órgãos governamentais;
- interações frequentes com autoridades em temas regulatórios, contratuais ou legislativos.

Exemplos práticos de situações potencialmente sensíveis incluem:

Vedação à propaganda eleitoral em ambiente corporativo: É vedada a realização de propaganda eleitoral no âmbito da organização, incluindo a utilização de instalações, canais de comunicação interna, eventos corporativos ou quaisquer recursos institucionais para divulgação de candidaturas, partidos políticos ou mensagens de cunho eleitoral. A utilização da estrutura empresarial para esse fim pode configurar apoio indevido a candidaturas e, em determinadas circunstâncias, ensejar responsabilização nas esferas eleitoral, trabalhista e, eventualmente, penal, além de gerar relevante risco reputacional para a organização.

Realização de eventos institucionais durante o período eleitoral: A realização de eventos institucionais com participação de autoridades públicas pode trazer riscos, na medida em que tais eventos podem se tornar um espaço para divulgação de agendas de caráter eleitoral ou para exposição associada a candidaturas, especialmente quando há manifestação de apoio político, pedido de voto ou associação explícita a candidatura. Nessas hipóteses, a situação pode ser enquadrada como abuso de poder político e econômico, sobretudo quando há utilização de estrutura empresarial, visibilidade institucional ou recursos privados para influenciar o eleitorado ou ampliar a exposição do candidato. A exposição do ambiente corporativo a mensagens de cunho político-partidário, incluindo reuniões com conteúdo político-eleitoral, podem caracterizar ilicitude nas esferas penal e trabalhista, além de impactos reputacionais.

Intensificação de agendas institucionais e interações com autoridades em período eleitoral: A realização de reuniões frequentes com autoridades durante o período eleitoral, especialmente em temas de alto impacto regulatório ou contratual, pode suscitar questionamentos quanto à finalidade das interações. O risco se intensifica quando tais interações envolvem agentes públicos candidatos ou ocorrem em contexto decisório. Nessas circunstâncias, a atuação da empresa pode ser interpretada como tentativa de influenciar decisões públicas em contexto eleitoral ou como forma de favorecimento político, ainda que indireto. Dependendo do caso, podem surgir questionamentos relacionados a abuso de poder político e, quando houver mobilização relevante de recursos ou vantagens, também a abuso de poder econômico. Além dos riscos jurídicos, tais situações podem gerar impacto reputacional significativo, especialmente quando há percepção de proximidade indevida entre interesses privados e o processo eleitoral.

Patrocínio de eventos e doações a entidades vinculadas a candidatos: O patrocínio, apoio ou financiamento de eventos, iniciativas ou organizações que contem com a participação de candidatos, partidos políticos ou pessoas a eles vinculadas também pode gerar riscos no período eleitoral. Esses riscos também estão presentes em doações para entidades que possuam ligação direta ou indireta com candidatos. Nessas hipóteses, mesmo que o repasse de recursos não seja feito diretamente ao candidato, a operação pode ser interpretada como forma indireta de financiamento eleitoral por pessoa jurídica, o que é vedado pelo ordenamento jurídico brasileiro. Nesse contexto, recomenda-se abordagem cautelosa no uso de recursos corporativos que possa, na prática, favorecer candidaturas. Além dos riscos legais, essas situações podem gerar impactos reputacionais relevantes, especialmente quando há percepção de que a organização está, direta ou indiretamente, favorecendo determinados atores políticos.

Celebração, alteração ou execução de contratos com o poder público em período eleitoral: A celebração de novos contratos, a alteração de contratos vigentes ou a intensificação de sua execução durante o período eleitoral demandam cautela adicional, considerando as disposições restritivas do artigo 73 da Lei das Eleições, especialmente quanto à transferência de recursos públicos e à condução de atos administrativos em período vedado. Nesse contexto, recomenda-se avaliação criteriosa dessas interações, com adequada fundamentação técnica, documentação e observância do princípio da impessoalidade.

A adoção de boas práticas de governança e integridade é essencial para mitigar riscos associados às relações governamentais e institucionais no período eleitoral. Tais práticas devem orientar a atuação das organizações, assegurando que suas iniciativas sejam conduzidas com base em critérios de legalidade, transparência e finalidade institucional, além de prevenir situações que possam gerar questionamentos quanto à neutralidade ou à regularidade das interações com o poder público.

Planejamento e revisão prévia: Submeter iniciativas institucionais à análise específica das áreas jurídica e de compliance, a fim de verificar sua aderência à legislação eleitoral e às políticas internas aplicáveis.

Formalização e transparência das interações: Assegurar o registro adequado das interações institucionais, incluindo a definição de pauta, identificação dos participantes e descrição da finalidade da reunião ou atividade.

Cautela na comunicação institucional: Revisar conteúdos e materiais de comunicação para evitar qualquer elemento que possa ser interpretado como promoção pessoal de agentes públicos ou associação a candidaturas.

Observância da neutralidade institucional: Garantir que a atuação da organização permaneça estritamente institucional, sem associação, direta ou indireta, a candidatos, partidos políticos ou agendas eleitorais.

Papel da alta administração na definição do tom institucional: Assegurar o engajamento da alta administração na promoção de uma cultura de integridade e neutralidade institucional, bem como na adequada alocação de recursos e na garantia de autonomia e independência das instâncias responsáveis pela supervisão das interações com o setor público. Em períodos eleitorais, essa atuação deve ser reforçada por meio de comunicação clara e consistente sobre os parâmetros que orientam a conduta organizacional.

1.3.1. Interações com agentes públicos em período eleitoral

As interações entre organizações privadas e agentes públicos são uma área de risco relevante sob a perspectiva de integridade, especialmente à luz do regime de responsabilização previsto na Lei Anticorrupção, que estabelece a responsabilidade objetiva das pessoas jurídicas por atos lesivos, inclusive quando praticados por terceiros em seu interesse ou benefício.

No período eleitoral, esse risco se intensifica em razão da sobreposição entre o regime anticorrupção e as restrições próprias do direito eleitoral, voltadas à preservação da isonomia entre candidatos e à prevenção do uso indevido da função pública. Nesse contexto, interações habituais com agentes públicos passam a demandar avaliação mais rigorosa, considerando não apenas sua legalidade formal, mas também o contexto em que ocorrem e seus potenciais efeitos sobre o processo eleitoral.

O artigo 73, §1º, da Lei das Eleições adota conceito amplo de agente público, abrangendo qualquer pessoa que exerça mandato, cargo, emprego ou função nos órgãos ou entidades da administração pública direta, indireta, ou fundacional, ainda que de forma transitória ou sem remuneração, e independentemente da forma de investidura. O artigo 73 também estabelece um conjunto de condutas vedadas destinadas a impedir o uso da máquina pública em benefício eleitoral e a assegurar a lisura do processo eleitoral – por exemplo, a vedação ao uso de bens e serviços públicos em favor de candidaturas, a utilização de servidores para fins eleitorais, o uso promocional de programas públicos e as restrições à publicidade institucional em período vedado.

Embora essas restrições tenham como destinatários diretos os agentes públicos, organizações privadas podem estar expostas a riscos quando participam ou apoiam iniciativas que, na prática, contribuam para a realização de tais condutas. O ordenamento jurídico brasileiro veda a realização de doações eleitorais por pessoas jurídicas. Nesse cenário, determinadas interações com agentes públicos podem ser interpretadas como formas indiretas de apoio político ou de financiamento de campanhas, especialmente quando envolvem a concessão de benefícios, apoio institucional ou mobilização de recursos corporativos.

A análise de risco, portanto, não se limita à verificação de conformidade formal, devendo considerar também o contexto, a finalidade, a proporcionalidade e a percepção gerada pelas interações, tendo em vista o aumento do escrutínio institucional típico do período eleitoral.

Exemplos práticos de situações potencialmente sensíveis incluem:

Concessão de hospitalidade, benefícios ou vantagens a agentes públicos: A concessão de hospitalidade, brindes, convites, viagens ou quaisquer outras vantagens a agentes públicos constitui um dos principais vetores de risco nas interações entre empresas e o setor público. No período eleitoral, tais práticas demandam cautela adicional, especialmente quando direcionadas a agentes com poder decisório ou envolvidos no processo eleitoral, podendo ser interpretadas como tentativa de influenciar a atuação do agente público ou como forma indireta de apoio político.

Interações institucionais em contextos decisórios: A realização de reuniões, tratativas ou contatos com agentes públicos em contextos decisórios, particularmente em matérias regulatórias, contratuais, fiscalizatórias ou sancionatórias, apresenta sensibilidade elevada no período eleitoral. A legitimidade dessas interações depende, sobretudo, da clareza de sua finalidade institucional, da proporcionalidade da atuação e da adequada documentação.

Interações com agentes públicos que sejam candidatos: A condição de candidato altera o contexto de risco das interações com agentes públicos, na medida em que amplia a possibilidade de associação entre a atuação da organização e a promoção de determinada candidatura. Mesmo interações usuais podem ser questionadas quando envolvem agentes públicos candidatos, especialmente se houver potencial de geração de visibilidade, vantagem política indireta ou percepção de alinhamento institucional.

Atuação de terceiros em interações com agentes públicos: A utilização de terceiros – tais como consultores, representantes ou intermediários – junto ao setor público representa vetor relevante de risco, especialmente à luz do regime de responsabilidade objetiva previsto na Lei Anticorrupção. A ausência de controles adequados sobre terceiros pode ampliar a exposição da organização, inclusive em situações nas quais a conduta não tenha sido praticada diretamente por seus colaboradores, mas possa ser atribuída à empresa em razão do benefício obtido.

Manifestação pública de posicionamentos políticos por membros da alta administração: A manifestação pública de opiniões, apoio a candidaturas ou posicionamentos político-partidários por membros da alta administração pode gerar risco de associação entre tais manifestações e a posição institucional da organização. Esse risco se intensifica quando as manifestações ocorrem em ambientes corporativos, eventos institucionais, canais internos ou externos vinculados à organização, ou quando há utilização de recursos ou referências institucionais. Nessas hipóteses, tais manifestações podem ser interpretadas como posicionamento institucional ou apoio indireto a candidaturas, com potenciais impactos reputacionais e, em determinadas circunstâncias, legais. A adoção de controles estruturados de governança e integridade é essencial para assegurar que as interações com agentes públicos sejam conduzidas de forma legítima, transparente e devidamente documentada.

A adoção de controles estruturados de governança e integridade é essencial para assegurar que as interações com agentes públicos sejam conduzidas de forma legítima, transparente e devidamente documentada.

Avaliação prévia de interações sensíveis: Submeter interações com agentes públicos, especialmente em contextos decisórios ou envolvendo maior exposição institucional, à análise prévia das áreas jurídica e de compliance.

Política restritiva de benefícios e hospitalidades: Estabelecer critérios objetivos e restritivos para a concessão de quaisquer brindes e hospitalidades a agentes públicos, com controles específicos aplicáveis ao período eleitoral.

Formalização documental: Registrar adequadamente reuniões e interações institucionais com agentes públicos, incluindo pauta, participantes e finalidade, de modo a permitir a verificação posterior de sua legitimidade.

Diligência e monitoramento de terceiros: Implementar procedimentos de due diligence, contratação e monitoramento de terceiros que atuem junto ao setor público, assegurando aderência às normas aplicáveis, inclusive durante o período eleitoral.

Segregação entre atuação institucional e contexto eleitoral: Evitar interações que, embora formalmente regulares, possam ser interpretadas como associadas a candidaturas ou iniciativas eleitorais.

Capacitação e comunicação direcionada: Promover treinamentos e orientações específicas para colaboradores e terceiros que atuem na interface com o setor público, com foco nos riscos do período eleitoral.

Apuração de denúncias e tratamento de irregularidades: Apurar tempestivamente denúncias relacionadas a possíveis irregularidades no período eleitoral, incluindo situações de apoio indevido a candidaturas, práticas ilícitas no relacionamento com agentes públicos ou casos de assédio político-eleitoral.

1.4. Conduta de terceiros, parceiros e representantes

A atuação de terceiros – consultores, representantes comerciais, despachantes, agentes de relações governamentais, parceiros de negócios e demais intermediários – constitui um dos vetores de risco anticorrupção mais relevantes e, ao mesmo tempo, mais desafiadores de controlar no período eleitoral. Independentemente de ter ordenado, autorizado ou sequer tomado conhecimento da conduta, a organização poderá ser responsabilizada por atos de terceiros que tenham sido praticados em seu interesse ou em seu benefício.

O fundamento jurídico dessa exposição está no artigo 2º da Lei Anticorrupção, que estabelece a responsabilidade objetiva da pessoa jurídica por atos lesivos praticados em seu interesse ou benefício, "exclusivo ou não". Esse regime cria um elo entre a atuação de terceiros e a exposição jurídica da organização, que se intensifica no período eleitoral, diante do aumento do escrutínio institucional sobre as interações entre o setor privado, o setor público e o processo político.

O Decreto nº 11.129/2022, que regulamenta a Lei Anticorrupção, aborda expressamente essa dimensão ao exigir, como elemento do programa de integridade, a realização de diligências apropriadas, baseadas em risco, para a contratação e supervisão de terceiros (artigo 57). A norma também incorpora à lógica de diligência as relações com pessoas expostas politicamente ("PEPs") e seus familiares e colaboradores, bem como as operações envolvendo doações e patrocínios. Em período eleitoral, essas três frentes – terceiros, PEPs e fluxos de recursos – demandam atenção intensificada, pois representam canais de risco de associação indevida entre recursos privados e candidaturas.

Como já mencionado, a atuação de terceiros junto ao setor público representa vetor relevante de risco sob a perspectiva da Lei Anticorrupção. No contexto eleitoral, esse risco se amplia: interações que seriam ordinariamente legítimas entre terceiros e o poder público – como a realização de reuniões com agentes públicos para tratar de temas regulatórios, ou a realização de doações e patrocínios – passam a ser avaliadas sob escrutínio mais rigoroso. Nessas circunstâncias, não apenas a legalidade formal da conduta do terceiro é relevante, mas também o contexto em que se insere, sua finalidade e, sobretudo, o potencial de ser interpretada como instrumento de influência eleitoral ou de financiamento indireto de campanhas, especialmente quando envolver contrapartes com vínculos, ainda que indiretos, com candidatos ou partidos políticos.

Exemplos práticos de situações que exigem atenção reforçada incluem:

Contratação de terceiros com vínculos político-eleitorais: A contratação de consultores, representantes ou assessores com vínculos com partidos políticos, campanhas eleitorais ou candidatos apresenta risco elevado em período eleitoral. Há risco de que os recursos pagos a esses terceiros sejam, direta ou indiretamente, canalizados para iniciativas eleitorais, configurando hipótese vedada de financiamento eleitoral por pessoa jurídica. A ausência de diligências específicas sobre os vínculos políticos desses terceiros pode ampliar significativamente a exposição da organização.

Doações e patrocínios realizados por meio de terceiros: O risco de financiamento eleitoral indireto por pessoa jurídica, vedado pelo ordenamento brasileiro, pode se materializar por meio de repasses a entidades, institutos ou organizações que mantenham vínculos com candidatos ou partidos, ainda que esses vínculos não sejam evidentes. Esse risco também se verifica quando a doação ou patrocínio é realizado por um parceiro ou representante da organização, em seu nome ou com recursos corporativos. A gestão desse risco exige diligências específicas sobre natureza, governança e redes de relacionamento das entidades beneficiárias antes de qualquer aporte no período eleitoral.

Intermediação de interações com agentes públicos: Terceiros que atuem como intermediários nas interações com o poder público, seja em matérias regulatórias, contratuais ou institucionais, devem ser orientados de forma clara sobre os parâmetros de conduta aplicáveis ao período eleitoral. A ausência de orientação não isenta a organização de responsabilidade pelas condutas que terceiros eventualmente pratiquem em seu nome. O risco se intensifica quando as interações envolvem agentes públicos candidatos ou que atuem em contextos decisórios de alto impacto, hipótese em que mesmo tratativas rotineiras podem ser questionadas quanto à sua finalidade.

Condutas de parceiros em iniciativas conjuntas: Em operações realizadas em parceria com outras organizações, como consórcios, joint ventures ou alianças comerciais, as condutas irregulares de um parceiro podem ser imputadas à organização, especialmente quando há compartilhamento de recursos, estrutura ou visibilidade institucional. Em período eleitoral, a ausência de controles adequados sobre parceiros pode expor a organização a riscos externos, em razão do benefício obtido ou da aparência de atuação conjunta.

Participação de terceiros em eventos institucionais: Parceiros e representantes que participem de eventos promovidos pela organização, ou que promovam eventos em seu nome, devem ser expressamente orientados de que a vedação à propaganda eleitoral se estende a esses ambientes. A responsabilidade por permitir que um evento institucional se torne espaço de promoção eleitoral pode recair sobre a organização promotora, independentemente de quem tenha dado causa à conduta.

A mitigação de riscos de terceiros em período eleitoral pressupõe uma abordagem estruturada que combine diligência prévia, disciplina contratual e monitoramento contínuo:

Diligência prévia intensificada: Submeter a processo de diligência reforçada os terceiros que atuem na interface com o setor público ou em operações de patrocínio, doação ou representação institucional, com atenção específica à existência de vínculos com candidatos, partidos ou PEPs. Esse processo deve ser documentado e atualizado ao longo do relacionamento comercial, e não apenas no momento da contratação original.

Revisão das contratações existentes: Promover revisão de contratos vigentes com terceiros que atuem junto ao poder público ou em contextos eleitoralmente sensíveis, avaliando a adequação dos controles existentes e a necessidade de restrições ou salvaguardas adicionais para o período eleitoral.

Cláusulas contratuais de integridade: Prever, nos contratos com terceiros, declarações e compromissos expressos de conformidade com a legislação anticorrupção e eleitoral, como mecanismos de monitoramento, sanções contratuais e hipóteses de rescisão em caso de descumprimento.

Orientação direcionada e capacitação: Assegurar comunicação clara e documentada aos terceiros sobre as condutas vedadas no período eleitoral e os parâmetros esperados de atuação. A existência de orientação formal pode mitigar o risco de imputação à organização por condutas individuais desses agentes.

Monitoramento contínuo e canal de denúncias acessível a terceiros: Implementar mecanismos proporcionais de monitoramento das atividades de terceiros durante o período eleitoral e assegurar que os canais de denúncias sejam acessíveis também a terceiros, de modo a permitir a identificação tempestiva de irregularidades.

Conclusão

A análise dos quatro eixos temáticos abordados neste Capítulo revela um padrão transversal: os riscos eleitorais mais relevantes para organizações privadas não decorrem, em regra, de condutas ostensivamente ilícitas, mas de situações ambíguas em que a ausência de clareza institucional, de documentação adequada ou de controles proporcionais pode transformar interações legítimas em fontes de questionamento jurídico e reputacional.

Os deveres fiduciários da alta administração, o regime de responsabilidade objetiva da Lei Anticorrupção e as vedações específicas da legislação eleitoral não se alteram no período eleitoral. Ainda assim, a convergência desses regimes normativos pode influenciar a forma como determinadas condutas são percebidas e avaliadas nesse contexto. Um evento institucional com autoridade pública, uma doação a uma entidade, uma reunião conduzida por um representante junto ao setor público ou uma manifestação de opinião de um conselheiro não são, por si só, ilícitos. O que pode atribuir sensibilidade a essas situações é o contexto em que ocorrem. Por isso, é especialmente relevante assegurar que a atuação da organização esteja claramente dissociada de qualquer conotação político-eleitoral indevida.

Nesse sentido, a preparação para o período eleitoral deve ser compreendida como um exercício de governança orientado à gestão de riscos. Medidas como mapear vínculos relevantes, documentar interações com o poder público, orientar terceiros de forma clara e estabelecer diretrizes e políticas institucionais contribuem para mitigar riscos de associação indevida. Essas práticas têm como finalidade não apenas mitigar riscos para a organização e seus administradores e conselheiros individualmente, mas também preservar a confiança de acionistas, investidores, parceiros e da sociedade.

Em última análise, o período eleitoral tende a ampliar a visibilidade sobre práticas já existentes de governança. Organizações que investem na construção de uma cultura de integridade ao longo do tempo tendem a atravessar esse contexto com menor exposição, não por estarem imunes a riscos, mas por disporem de mecanismos adequados para identificá-los, avaliá-los e tratá-los de forma proporcional e tempestiva.

Capítulo 2

Doações, contribuições e relações sensíveis

Desde o julgamento da Ação Direta de Inconstitucionalidade nº 4.650 (ADI nº 4.650) pelo Supremo Tribunal Federal (STF), em 2015, pessoas jurídicas passaram a ser proibidas de realizar doações eleitorais para candidatos e partidos políticos. A decisão refletiu um contexto de forte preocupação institucional com a influência do poder econômico sobre o processo democrático brasileiro e com os riscos de aproximação indevida entre empresas, agentes públicos e campanhas eleitorais.

A mudança reduziu a participação direta das empresas no financiamento eleitoral, mas também produziu novos desafios regulatórios e de integridade. O financiamento político se tornou mais pulverizado, descentralizado e digitalizado, ampliando o uso de plataformas eletrônicas, campanhas segmentadas, terceiros intermediários e mecanismos indiretos de mobilização política.

Nesse cenário, o debate deixou de se concentrar apenas nas doações eleitorais formais e passou a abranger operações potencialmente associadas a apoio político indireto, como doações realizadas por pessoas físicas vinculadas à empresa, aportes ao terceiro setor, patrocínios institucionais, campanhas digitais, consultorias politicamente expostas e contratações sensíveis.

Ao longo deste capítulo serão apresentados os principais riscos relacionados a doações, contribuições e relações sensíveis em período eleitoral, com exemplos práticos, referências regulatórias e recomendações aplicáveis aos programas de integridade.

2.1. Doações, patrocínios e contribuições: conceito e riscos associados

A legislação eleitoral brasileira permite doações eleitorais realizadas exclusivamente por pessoas físicas, dentro dos limites previstos na Lei nº 9.504/1997 (Lei das Eleições) e na regulamentação do Tribunal Superior Eleitoral (TSE).

¹Art. 23. Pessoas físicas poderão fazer doações em dinheiro ou estimáveis em dinheiro para campanhas eleitorais, obedecido o disposto nesta Lei. § 1o As doações e contribuições de que trata este artigo ficam limitadas a 10% (dez por cento) dos rendimentos brutos auferidos pelo doador no ano anterior à eleição.

²Art. 15. Os recursos destinados às campanhas eleitorais, respeitados os limites previstos, somente são admitidos quando provenientes de:

I – recursos próprios das candidatas ou dos candidatos;

Desde o julgamento da ADI nº 4.650 pelo STF, pessoas jurídicas estão proibidas de realizar doações eleitorais diretas a candidatos e partidos políticos. Além disso, a legislação eleitoral também veda o recebimento de recursos provenientes de determinadas fontes consideradas incompatíveis com a lisura do processo eleitoral, incluindo concessionárias de serviço público, entidades beneficiadas com recursos públicos e organizações estrangeiras.

Atualmente, as campanhas eleitorais são financiadas predominantemente por recursos públicos — especialmente o Fundo Partidário e o Fundo Especial de Financiamento de Campanha (FEFC) —, além de doações realizadas por pessoas físicas, recursos próprios dos candidatos e receitas decorrentes da comercialização de bens, serviços e eventos de arrecadação autorizados pela legislação eleitoral.

Com o objetivo de ampliar a rastreabilidade das operações financeiras eleitorais, a regulamentação do TSE exige mecanismos capazes de identificar o doador e registrar a movimentação financeira correspondente .

A Resolução TSE nº 23.607/2019, alterada pela Resolução TSE nº 23.752/2026, disciplina a arrecadação de recursos, os gastos eleitorais e a prestação de contas de candidatos e partidos políticos. A norma prevê que as doações podem ocorrer, inclusive por meio eletrônico, conforme abaixo exposto:

Art. 21. As doações de pessoas físicas e de recursos próprios somente poderão ser realizadas, inclusive pela internet, por meio de:

I – transação bancária na qual o CPF da doadora ou do doador seja obrigatoriamente identificado;

II – doação ou cessão temporária de bens e/ou serviços estimáveis em dinheiro, com a demonstração de que a doadora ou o doador é proprietária(o) do bem ou é a(o) responsável direto pela prestação de serviços;

III – instituições que promovam técnicas e serviços de financiamento coletivo por meio de sítios da internet, aplicativos eletrônicos e outros recursos similares.

II – doações financeiras ou estimáveis em dinheiro de pessoas físicas;

III – doações de outros partidos políticos e de outras candidatas ou de outros candidatos;

IV – comercialização de bens e/ou serviços ou promoção de eventos de arrecadação realizados diretamente pela candidata ou candidato ou pelo partido político;

V – recursos próprios dos partidos políticos, desde que identificada a sua origem e que sejam provenientes: pelo

a) do Fundo Partidário, de que trata o art. 38 da Lei nº 9.096/1995 ;

b) do Fundo Especial de Financiamento de Campanha (FEFC);

c) de doações de pessoas físicas efetuadas aos partidos políticos;

d) de contribuição das suas filiadas ou dos seus filiados;

e) da comercialização de bens, serviços ou promoção de eventos de arrecadação;

f) de rendimentos decorrentes da locação de bens próprios dos partidos políticos;

VI – rendimentos gerados pela aplicação de suas disponibilidades.

³ artigos 22 e 23 da Lei das Eleições.

IV – Pix.(g.n)

As chamadas “doação ou cessão temporária de bens e/ou serviços estimáveis em dinheiro” merecem atenção especial, pois envolvem a disponibilização gratuita de bens, serviços ou estruturas economicamente mensuráveis, como cessão de imóveis, utilização de veículos, prestação de serviços ou disponibilização de estruturas físicas e operacionais.

Embora a legislação trate essas operações como formas lícitas de doação eleitoral, sua utilização em contexto empresarial pode gerar riscos relevantes de integridade e reputação.

As auditorias e fiscalizações eleitorais analisam não apenas a forma jurídica da operação, mas também sua finalidade, o contexto em que ocorreu, os vínculos entre os envolvidos e o potencial benefício político indireto decorrente da relação.

Sob a perspectiva de integridade, determinadas operações podem gerar questionamentos quando envolvem pessoas politicamente expostas, ocorrem em período eleitoral, apresentam baixa transparência ou não possuem justificativa econômica clara.

Na prática, esses riscos podem se manifestar em diferentes situações, como por exemplo a contratação de consultorias sem comprovação objetiva da entrega dos serviços, na ampliação de patrocínios sociais em ano eleitoral, em pagamentos realizados a terceiros politicamente expostos ou na utilização de campanhas digitais e bases de dados corporativas em contexto eleitoral. Também merecem atenção aportes institucionais realizados em localidades nas quais a empresa possui interesses regulatórios relevantes ou forte dependência do Poder Público ou associações e pagamentos a instituições direta ou indiretamente relacionadas a representantes com cargos públicos, em temas específicos de interesse da empresa.

Embora tais operações possam ser formalmente lícitas, a ausência de controles adequados pode levar autoridades a avaliar se há indícios de financiamento indireto de campanha, abuso de poder econômico, favorecimento político, conflito de interesses e/ou violação à Lei nº 12.846/2013 (Lei Anticorrupção).

PONTO DE ATENÇÃO: A ausência de controles adequados pode levar autoridades a avaliar se há indícios de financiamento indireto de campanha, abuso de poder econômico, favorecimento político, conflito de interesses e/ou violação à Lei Anticorrupção.

O avanço das plataformas digitais, das micro doações e dos mecanismos eletrônicos de arrecadação ampliou ainda mais os desafios relacionados ao monitoramento dessas operações.

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) vem alertando que o financiamento político contemporâneo passou a operar em ecossistemas mais pulverizados e menos transparentes, envolvendo campanhas digitais, influenciadores, organizações sociais, terceiros intermediários e múltiplos pequenos financiadores.

O OECD Anti-Corruption and Integrity Outlook 2026 destaca que tecnologias de segmentação, publicidade direcionada, impulsionamento digital e utilização de dados aumentaram significativamente os desafios relacionados à rastreabilidade do financiamento político.

As alterações promovidas pela Resolução TSE nº 23.752/2026 caminham justamente nessa direção ao reforçar mecanismos de transparência, identificação do doador e rastreabilidade das arrecadações realizadas por meios digitais, especialmente via Pix.

As discussões recentes no âmbito da Justiça Eleitoral demonstram que os riscos associados às doações e contribuições eleitorais não se limitam ao repasse financeiro direto. Em diferentes investigações e ações eleitorais, passaram a ganhar relevância estruturas indiretas de apoio político envolvendo terceiros, campanhas digitais, organizações sociais e relações comerciais privadas.

Diante desse cenário, programas de integridade devem considerar especialmente os seguintes riscos:

- patrocínios sociais realizados em contexto eleitoral;
- utilização indevida de dados e campanhas digitais;
- contratações sem comprovação objetiva da entrega;
- uso institucional de estruturas corporativas;
- operações conduzidas por terceiros intermediários; e
- associações/pagamentos a instituições relacionadas a pessoas politicamente expostas.

O quadro abaixo apresenta exemplos de situações sensíveis e medidas de mitigação recomendadas:

Risco identificado	Exemplo prático	Medidas de mitigação
Patrocínios sociais e aportes em ano eleitoral	Ampliação de patrocínios em regiões estratégicas	Definir critérios objetivos de seleção; registrar justificativas documentais; evitar concentração em localidades politicamente sensíveis
Contratos sem comprovação de entrega	Pagamentos a consultorias ou institutos sem evidência de serviços prestados	Exigir comprovação documental e entregáveis; realizar auditorias independentes; aplicar due diligence em fornecedores
Uso indevido de dados e campanhas digitais	Disparos em massa de mensagens políticas usando bases corporativas	Restringir uso de dados para fins eleitorais; seguir Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD); treinar equipes sobre limites legais; monitorar terceiros contratados

Propaganda eleitoral em perfis de pessoas jurídicas	Conteúdo político em sites ou redes sociais corporativas	Bloquear uso institucional para fins eleitorais; revisar conteúdos publicados; treinar equipes de comunicação
Ecossistemas de apoio político via terceiros	Organizações sociais, instituições ou prestadores de serviços atuando como canais indiretos	Mapear parceiros estratégicos; aplicar due diligence; monitorar repasses e contrapartidas; reforçar cláusulas contratuais de integridade
Risco reputacional e investigativo	Operações legítimas interpretadas como apoio político	Implementar governança documental robusta; registrar racionalidade econômica; comunicar critérios de forma transparente

No Brasil, esse debate ganha relevância adicional diante da Lei Anticorrupção, que prevê responsabilização objetiva da pessoa jurídica. Isso significa que operações conduzidas por terceiros, consultores ou parceiros podem gerar responsabilização administrativa e reputacional para a empresa quando associadas à obtenção de vantagens indevidas perante a Administração Pública.

Em síntese, os riscos eleitorais contemporâneos não decorrem apenas das doações formais vedadas pela legislação, mas também de estruturas indiretas de influência política construídas por meio de terceiros, campanhas digitais, relações institucionais e operações economicamente sensíveis.

Os programas de integridade devem ser capazes de identificar, documentar e mitigar riscos associados a operações que, embora formalmente lícitas, possam gerar percepção de favorecimento político ou apoio indireto a candidatos e partidos.

2.2. Recomendações estruturais para períodos eleitorais

- comitê de aprovação com alçadas superiores
- freeze ou restrição temporária de certas contribuições
- registros centralizados
- obrigatoriedade de declaração de candidaturas
- trilhas de auditoria específicas

2.3. Doações por pessoas físicas vinculadas à empresa

Conforme indicado no tópico anterior, os riscos eleitorais contemporâneos não decorrem apenas das doações formalmente vedadas pela legislação, mas também por estruturas de influência política construídas por meio de terceiros, campanhas digitais, relações institucionais e operações economicamente sensíveis.

Nesse contexto, ganharam especial relevância as doações realizadas por pessoas físicas vinculadas às empresas, especialmente após a proibição das contribuições eleitorais feitas diretamente por pessoas jurídicas.

Embora a legislação eleitoral permita que pessoas físicas realizem doações eleitorais dentro dos limites previstos na Lei nº 9.504/1997 e na regulamentação do TSE, determinadas situações podem gerar percepção de que a contribuição representa interesse corporativo indireto, sobretudo quando os doadores ocupam posições de liderança, possuem forte poder decisório ou atuam institucionalmente em nome da companhia.

O risco tende a ser mais relevante em empresas reguladas, contratadas pelo Poder Público, dependentes de autorizações governamentais ou sujeitas a fiscalização intensa.

Na prática, os controles e as fiscalizações analisarão não apenas a licitude formal da doação, mas também o contexto em que ela ocorreu, os vínculos entre os envolvidos e eventual benefício econômico posteriormente obtido pela empresa.

Um exemplo de doação com indícios de irregularidade seria a hipótese de executivos de companhias reguladas que realizassem doações expressivas para candidatos ligados diretamente à autoridade responsável pela fiscalização do setor ou pela renovação de contratos administrativos relevantes. Também merecem atenção situações aparentemente informais, mas que podem gerar riscos relevantes de integridade, como arrecadações coletivas ("vaquinhas") organizadas por administradores, pedidos de contribuição em grupos corporativos, utilização de mailing institucional para mobilização política ou promoção de eventos político-partidários dentro do ambiente empresarial.

A utilização de canais internos da companhia para divulgação de campanhas eleitorais também pode comprometer a percepção de neutralidade institucional da empresa e gerar exposição regulatória e reputacional.

Nesses casos, o risco não decorre da doação individual em si, mas da utilização da estrutura corporativa para coordenar, estimular ou operacionalizar contribuições eleitorais.

O quadro abaixo apresenta exemplos práticos de situações de risco relacionadas a doações realizadas por pessoas físicas vinculadas à empresa:

Situação de risco	Exemplo prático	Possíveis consequências	Potenciais ilícitos e irregularidades associadas
Organização de arrecadações coletivas ("vaquinhas") por administradores ou gestores	Organização de arrecadações coletivas ("vaquinhas") por administradores ou gestores	Associação institucional da empresa à campanha; questionamentos reputacionais; apuração sobre financiamento indireto empresarial	Financiamento indireto de campanha; abuso de poder econômico; uso indevido da estrutura corporativa
Solicitação de contribuições em grupos corporativos	Gestores incentivam empregados a doar para determinado candidato em grupos internos de mensagens	Pressão hierárquica; riscos trabalhistas; denúncias internas; investigações eleitorais	Coação indireta; abuso de poder econômico; desvio de finalidade de canais corporativos
Utilização de mailing institucional para mobilização política	Disparo de e-mails corporativos com pedidos de apoio eleitoral ou divulgação de candidatos	Uso indevido de ativos corporativos; riscos reputacionais; questionamentos relacionados à LGPD	Propaganda eleitoral irregular; uso indevido de dados pessoais; apoio político indireto por pessoa jurídica
Promoção de eventos políticos dentro do ambiente empresarial	Espaços corporativos utilizados para encontros político-partidários ou arrecadações eleitorais	Associação pública entre empresa e candidatura; exposição reputacional; apuração sobre apoio institucional indireto	Financiamento indireto; cessão irregular de bens ou estrutura; abuso de poder econômico
Utilização de canais internos para divulgação de campanhas eleitorais	Publicação de conteúdo eleitoral em intranet, comunicados internos ou redes institucionais	Comprometimento da neutralidade institucional; conflitos internos; exposição regulatória e reputacional	Propaganda eleitoral por pessoa jurídica; uso indevido da estrutura empresarial; favorecimento político indireto

Outro ponto de atenção envolve situações em que a doação realizada pela pessoa física coincide com interesses econômicos relevantes da empresa.

Uma companhia do setor de infraestrutura, por exemplo, pode enfrentar questionamentos quando diretores estatutários realizam doações expressivas para candidatos ligados à administração responsável por contratos ou decisões regulatórias relevantes para o negócio.

Ainda que não exista irregularidade automática, o contexto pode gerar investigações, questionamentos concorrenciais, escrutínio regulatório e discussões relacionadas a conflito de interesses ou utilização indireta de recursos empresariais.

O avanço das campanhas digitais e das arrecadações eletrônicas ampliou ainda mais esses desafios. As alterações promovidas pela Resolução TSE nº 23.752/2026 reforçaram mecanismos de rastreabilidade relacionados a doações realizadas por meios digitais, especialmente via Pix.

Nesse cenário, recomenda-se que os programas de integridade contemplem regras específicas para períodos eleitorais, especialmente relacionadas à atuação político-eleitoral de administradores e empregados.

Também é recomendável que empresas promovam treinamentos específicos para áreas com maior exposição institucional, como relações governamentais, jurídico, compliance, comunicação, alta administração e áreas de relacionamento com o Poder Público.

Entre as principais medidas de mitigação, destacam-se:

Risco identificado	Exemplo prático	Medidas de mitigação
Utilização indireta da empresa para financiamento político	Executivos realizando doações vinculadas a interesses institucionais da companhia	Estabelecer política interna sobre participação político-eleitoral; reforçar segregação entre atuação pessoal e institucional
Reembolso direto ou indireto de doações	Compensação financeira informal ou uso de recursos corporativos	Proibir reembolsos; monitorar despesas atípicas; reforçar controles financeiros
Uso indevido da estrutura corporativa	Arrecadações em grupos internos ou utilização de mailing institucional	Restringir uso de canais corporativos; orientar áreas de comunicação e RH
Pressão hierárquica para contribuições	Gestores incentivando doações a candidatos específicos	Estabelecer canais de denúncia; promover treinamentos; reforçar cultura de não retaliação
Associação reputacional entre empresa e candidato	Executivos atuando politicamente como representantes institucionais da companhia	Definir regras claras sobre participação pública e uso da imagem institucional

Mais do que impedir irregularidades formais, o objetivo dessas medidas é evitar que operações legítimas sejam interpretadas como mecanismos indiretos de influência política ou favorecimento institucional.

BOA PRÁTICA: Mais do que impedir irregularidades formais, o objetivo das medidas de mitigação é evitar que operações legítimas sejam interpretadas como mecanismos indiretos de influência política ou favorecimento institucional.

2.4. Doações e Patrocínios ao Estado

Doações e patrocínios realizados ao Estado durante o período eleitoral representam uma das áreas mais sensíveis da governança corporativa e da integridade público-privada.

Embora contribuições destinadas a programas públicos, situações de emergência, projetos sociais ou iniciativas institucionais possam possuir finalidade legítima, o contexto eleitoral amplia significativamente os riscos relacionados à percepção de favorecimento político, promoção indevida de agentes públicos e utilização institucional de recursos privados para fortalecimento de imagem governamental.

A preocupação não é apenas jurídica. Em muitos casos, o principal impacto decorre de riscos reputacionais, concorrenciais e regulatórios associados à percepção de proximidade indevida entre empresas e agentes públicos.

Diferentemente do que ocorre com as doações eleitorais, não existe na legislação brasileira uma vedação geral e absoluta a doações ou patrocínios privados destinados ao Estado durante o período eleitoral. O risco jurídico surge, principalmente, da forma como essas iniciativas são operacionalizadas, divulgadas ou utilizadas em contexto político-eleitoral.

Nesse ponto, ganha especial relevância o artigo 73 da Lei nº 9.504/1997, que estabelece as chamadas "condutas vedadas aos agentes públicos em campanhas eleitorais". O dispositivo busca impedir o uso promocional da máquina pública em benefício eleitoral e proteger a igualdade de oportunidades entre candidatos.

Embora as restrições do artigo sejam direcionadas principalmente aos agentes públicos, empresas privadas também podem ser impactadas quando suas doações, patrocínios ou parcerias institucionais passam a ser utilizadas em contexto eleitoral ou associadas à promoção de candidaturas e governos.

Por essa razão, determinadas iniciativas aparentemente legítimas podem gerar riscos relevantes quando realizadas próximas ao pleito, especialmente em situações envolvendo:

- inauguração de obras;
- eventos públicos;
- campanhas institucionais;
- ações sociais com ampla exposição pública;
- parcerias público-privadas;
- projetos territorialmente concentrados em regiões eleitoralmente estratégicas.

O risco tende a ser maior quando:

- a doação é amplamente divulgada por autoridades públicas;
- há exploração institucional da marca da empresa;
- candidatos ou figuras políticas participam das cerimônias relacionadas;
- a empresa possui contratos administrativos relevantes;
- existem interesses regulatórios sensíveis em andamento.

Também merecem atenção iniciativas de "parcerias institucionais" ou patrocínios públicos territorialmente concentrados em regiões nas quais a empresa possui interesses regulatórios relevantes ou forte dependência do Poder Público.

Na prática, autoridades e órgãos de controle tendem a analisar:

- o momento em que a operação ocorreu;
- o contexto eleitoral;
- a forma de divulgação da iniciativa;
- a participação de agentes políticos;
- a racionalidade econômica e institucional do patrocínio;
- eventuais benefícios obtidos posteriormente pela empresa.

2.4.1. Exemplo prático

Uma empresa do setor de infraestrutura patrocina, em ano eleitoral, um grande evento público promovido por governo estadual com ampla participação de autoridades políticas e intensa exposição institucional da marca do patrocinador. Nos meses seguintes, a companhia participa de processo relevante de renovação contratual perante o mesmo ente público.

Ainda que o patrocínio seja formalmente permitido, o contexto pode gerar questionamentos relacionados à tentativa de aproximação institucional, favorecimento político indireto e conflito de interesses.

Diante desse cenário, programas de integridade devem prever controles específicos para doações e patrocínios realizados em contexto eleitoral.

Entre as principais medidas recomendadas, destacam-se:

Risco identificado	Exemplo prático	Medidas de mitigação
Utilização político-eleitoral de iniciativa institucional	Evento público patrocinado pela empresa com exploração da imagem de agentes políticos	Realizar avaliação jurídica prévia; estabelecer cláusulas contratuais proibindo uso político da iniciativa
Associação institucional indevida	Marca da empresa vinculada à promoção de candidatura ou gestão pública	Definir limites para exposição institucional; monitorar materiais de divulgação
Patrocínios em contexto regulatório sensível	Aportes realizados durante negociações contratuais ou processos regulatórios	Reforçar governança de aprovação; documentar racionalidade institucional da operação
Concentração territorial politicamente sensível	Patrocínios direcionados a regiões estratégicas em período eleitoral	Estabelecer critérios objetivos para seleção de projetos; realizar avaliação reputacional
Fragilidade documental	Ausência de documentação clara sobre finalidade e execução da iniciativa	Formalizar justificativas; registrar aprovações; manter documentação comprobatória

Também é recomendável que empresas:

- realizem avaliação reputacional prévia de projetos e eventos patrocinados;
- monitorem a comunicação institucional relacionada à iniciativa;
- reforcem controles sobre participação de administradores e representantes institucionais em eventos públicos;
- avaliem a conveniência de restringir doações ou contribuições a entes governamentais em período próximo às eleições. Doações excepcionais, como emergências climáticas, devem ter alçada superior de aprovação.

O ponto central é que, em contexto eleitoral, até mesmo iniciativas legítimas podem ser reinterpretadas sob a ótica de benefício político indireto.

O desafio do fortalecimento da integridade consiste justamente em garantir que doações e patrocínios possuam finalidade pública clara, racionalidade institucional compatível, transparência adequada e independência em relação a interesses político-eleitorais.

2.5. Doações ao terceiro setor

Organizações da sociedade civil, como associações, institutos e fundações, desempenham papel relevante na promoção de direitos, execução de projetos sociais e fortalecimento da participação cidadã. Nos últimos anos, essas entidades também passaram a atuar de forma mais intensa em iniciativas relacionadas à educação política, inclusão social, fortalecimento institucional e desenvolvimento de políticas públicas, ampliando sua presença no debate público e sua interação com empresas e Poder Público.

O risco relacionado ao terceiro setor não decorre da atividade dessas organizações em si, mas da possibilidade de determinadas estruturas serem utilizadas como mecanismos indiretos de influência política, fortalecimento eleitoral regionalizado ou canalização informal de recursos e apoio institucional.

Nesse contexto, empresas devem compreender que a vedação às doações eleitorais realizadas por pessoas jurídicas também alcança organizações da sociedade civil.

A vedação a doações eleitorais por pessoas jurídicas, firmada a partir da ADI nº 4.650, não comporta exceção para entidades sem fins lucrativos. Por serem pessoas jurídicas, associações e fundações também não podem realizar doações a candidatos ou partidos políticos.

Isso não impede, contudo, que organizações da sociedade civil atuem em temas relacionados à democracia, participação política ou fortalecimento institucional. Também não há vedação absoluta para prestação de serviços a partidos ou candidatos, desde que exista compatibilidade com o objeto social da entidade, formalização contratual adequada e ausência de promoção eleitoral irregular.

Sob a perspectiva empresarial, as doações destinadas ao terceiro setor merecem atenção no período eleitoral.

Na prática, investigações envolvendo corrupção, lavagem de dinheiro, fraude em licitações e abuso de poder econômico frequentemente analisam relações entre empresas privadas e entidades sem fins lucrativos vinculadas, direta ou indiretamente, a agentes públicos, familiares de candidatos, lideranças políticas locais ou grupos politicamente expostos.

Em muitos casos, o risco não está necessariamente na ilegalidade explícita da doação, mas na ausência de controles suficientes para demonstrar finalidade social legítima, independência institucional da entidade, racionalidade da contribuição e ausência de benefício político indireto.

Uma hipótese de atenção é quando empresas intensificam aportes sociais em ano eleitoral para entidades atuantes em regiões nas quais possuem contratos administrativos relevantes, interesses regulatórios ou forte dependência institucional do Poder Público.

Outra hipótese é quando empresas patrocinam projetos sociais territorialmente concentrados em bases eleitorais específicas, especialmente quando a entidade beneficiada apresenta baixa transparência financeira, estrutura operacional limitada ou vínculos políticos relevantes.

Mesmo quando o projeto social existe formalmente, a ausência de governança documental robusta pode gerar questionamentos por órgãos de controle, Ministério Público, imprensa, investidores e stakeholders.

Exige cuidado a associação ou pagamento a institutos que tenham relação com representantes públicos, realizados em ano eleitoral, sem benefícios claros evidenciados ou sem governança e controles mínimos, como prestação de contas periódicas, políticas de integridade, divulgação pública de atividades ou monitoramento dos gastos.

O risco torna-se ainda mais sensível em razão da crescente participação de organizações da sociedade civil na execução de políticas públicas por meio de termos de colaboração, convênios, contratos de gestão, programas de incentivo e parcerias institucionais.

Na prática, o simples enquadramento jurídico da entidade como "sem fins lucrativos" não reduz automaticamente os riscos de integridade associados à operação.

Por essa razão, programas de integridade mais maduros passaram a incorporar procedimentos específicos de *due diligence* reputacional e institucional aplicáveis ao terceiro setor, especialmente em período eleitoral.

Recomenda-se que as empresas avaliem:

- a estrutura de governança da entidade;
- seus dirigentes e beneficiários relevantes;
- vínculos políticos e institucionais;
- capacidade operacional;
- transparência financeira;
- histórico reputacional;
- coerência territorial do projeto apoiado;
- efetiva execução dos recursos aportados.

2.5.1. Exemplo prático

Uma empresa do setor de saúde amplia significativamente aportes a associação comunitária localizada em município no qual mantém contratos públicos relevantes. A entidade possui dirigentes ligados politicamente à administração local e passa a promover eventos públicos com ampla participação de autoridades políticas durante o período eleitoral.

Ainda que o aporte social possua finalidade aparentemente legítima, o contexto pode gerar questionamentos relacionados a favorecimento institucional, apoio político indireto e utilização da entidade como mecanismo de fortalecimento reputacional de agentes públicos.

Nesse cenário, a ausência de controles adequados pode gerar:

- investigações eleitorais;
- apurações sobre abuso de poder econômico;
- questionamentos concorrenciais;
- danos reputacionais relevantes;
- impactos relacionados à agenda ESG e governança corporativa.

O quadro abaixo apresenta situações recorrentes de risco envolvendo doações ao terceiro setor:

Situação de risco	Exemplo prático	Possíveis consequências	Medidas de mitigação
Aportes a entidades politicamente expostas	Associação vinculada a agentes públicos ou seus familiares	Investigação reputacional; questionamentos sobre favorecimento político	Realizar due diligence reputacional e institucional
Projetos territorialmente sensíveis	Patrocínio concentrado ou aumento de valores em ano eleitoral, em bases eleitorais específicas	Apuração sobre apoio político indireto e justificativas claras	Estabelecer critérios objetivos para seleção de projetos
Fragilidade operacional da entidade	ONG ou associação sem estrutura compatível com os recursos recebidos	Questionamentos sobre desvio de finalidade	Validar capacidade operacional e execução dos recursos
Uso político de ações sociais	Eventos sociais utilizados para promoção institucional de autoridades	Investigação eleitoral; desgaste reputacional	Monitorar comunicação institucional e participação política
Baixa transparência financeira	Ausência de documentação e prestação de contas adequada	Riscos regulatórios e reputacionais	Formalizar documentação e exigir relatórios periódicos

Também é recomendável que empresas:

- formalizem critérios objetivos para aprovação de aportes sociais;
- reforcem cláusulas contratuais de integridade;
- monitorem continuamente os projetos apoiados;
- realizem auditorias e avaliações periódicas;
- estabeleçam controles reforçados para doações realizadas em período eleitoral.

Mais do que impedir irregularidades formais, o objetivo dessas medidas é assegurar que iniciativas legítimas de impacto social não sejam utilizadas como mecanismos indiretos de influência política ou favorecimento institucional.

Em um cenário de crescente escrutínio regulatório, exposição reputacional e fortalecimento das agendas ESG e de integridade, as doações ao terceiro setor devem ser tratadas como operações sensíveis, especialmente durante períodos eleitorais.

2.6. Contratações e pagamentos sensíveis

2.6.1. Empresas com vínculos político-partidários ou societários com candidatos

A mera existência do vínculo político não torna automaticamente ilícita a contratação. O risco surge quando a relação comercial passa a apresentar indícios de favorecimento, ausência de racionalidade econômica, conflito de interesses ou utilização indireta da operação para geração de influência política ou obtenção de vantagens perante a Administração Pública.

Na prática, diversas investigações anticorrupção tiveram origem em contratos aparentemente legítimos que posteriormente revelaram ausência de efetiva prestação de serviços, superfaturamento, intermediação desnecessária, utilização de empresas sem capacidade operacional ou estruturas societárias utilizadas para ocultação de beneficiários reais.

Em período eleitoral, esse risco tende a ser mais sensível em contratações relacionadas a:

- relações institucionais;
- interlocução governamental;
- comunicação estratégica;
- articulação regional;
- inteligência territorial;
- representação comercial em regiões politicamente relevantes.

Em muitos casos, os serviços contratados possuem natureza intangível e difícil comprovação objetiva, envolvendo atividades descritas como "apoio institucional", "mapeamento político", "relacionamento estratégico" ou "articulação local".

Embora tais serviços possam possuir finalidade legítima, sua subjetividade amplia os riscos de utilização da estrutura contratual como mecanismo indireto de aproximação política.

Outro ponto de atenção envolve fornecedores recém-constituídos ou sem histórico operacional consistente que passam a receber contratos relevantes logo após aproximação política entre seus sócios e agentes públicos.

Nesse contexto, autoridades e órgãos de controle tendem a analisar:

- a efetiva prestação dos serviços;
- a compatibilidade econômica da contratação;
- a qualificação técnica do terceiro;
- a existência de entregáveis objetivos;
- os vínculos políticos e societários envolvidos;
- eventuais benefícios posteriormente obtidos pela empresa.

A Lei Anticorrupção atribui especial relevância à atuação de terceiros e intermediários. O Decreto nº 11.129/2022, ao disciplinar parâmetros de avaliação de programas de integridade, reforça a necessidade de mecanismos de due diligence aplicáveis a terceiros, parceiros comerciais e fornecedores.

Uma empresa regulada, por exemplo, pode enfrentar questionamentos ao contratar, durante período eleitoral, consultoria de relações institucionais vinculada a familiar de agente político responsável por decisões relevantes para o setor, especialmente quando o contrato prevê atividades genéricas e sem documentação robusta da prestação dos serviços.

Ainda que a contratação seja formalmente válida, o contexto pode gerar discussões relacionadas a conflito de interesses, favorecimento político, tráfico de influência e utilização indireta da estrutura contratual para aproximação institucional indevida.

Também merecem atenção situações em que:

- a contratação ocorre próxima a decisões regulatórias relevantes;
- há pagamentos incompatíveis com os serviços efetivamente prestados;
- o fornecedor possui baixa transparência societária;
- existem vínculos indiretos entre os sócios da empresa contratada e agentes públicos;
- a contratação é realizada sem processo competitivo ou justificativa clara.

Em muitos casos, o risco não decorre apenas da contratação em si, mas da incapacidade da empresa de demonstrar racionalidade econômica, independência decisória e efetiva entrega do serviço contratado.

Por essa razão, programas de integridade devem prever controles reforçados para contratações sensíveis realizadas em período eleitoral.

Entre as principais medidas recomendadas estão:

- realização de due diligence reputacional e societária;
- identificação de beneficiários finais;
- análise de vínculos políticos relevantes;
- validação documental da prestação dos serviços;
- revisão da compatibilidade econômica da contratação;
- definição de aprovações compatíveis com o risco da operação;
- monitoramento reforçado de contratos relacionados à interlocução institucional.

Mais do que verificar a regularidade formal do contrato, o objetivo desses controles é assegurar que relações comerciais legítimas não sejam utilizadas como mecanismos indiretos de influência política ou favorecimento institucional.

2.6.2. Fornecedores e parceiros sensíveis

O período eleitoral também exige atenção reforçada sobre fornecedores, intermediários e parceiros considerados sensíveis sob a perspectiva de integridade.

Na prática investigativa, terceiros frequentemente representam o principal vetor de operacionalização de ilícitos relacionados a corrupção, tráfico de influência, financiamento político indireto, lavagem de dinheiro, conflito de interesses e ocultação de pagamentos indevidos. Isso ocorre porque estruturas indiretas permitem afastar formalmente a empresa do ato ilícito, criando camadas de intermediação que dificultam a identificação da finalidade real dos pagamentos.

A OCDE e outros organismos internacionais vêm destacando há anos que terceiros continuam sendo um dos principais fatores de risco em programas anticorrupção insuficientemente estruturados.

No contexto eleitoral brasileiro, esse risco se intensifica especialmente em contratações envolvendo consultores institucionais, despachantes, representantes comerciais, escritórios de relações governamentais, parceiros regionais ou fornecedores indicados por agentes públicos.

Um exemplo recorrente envolve a contratação emergencial, durante o período eleitoral, de consultorias voltadas à "facilitação institucional" ou "articulação local" em regiões nas quais a empresa possui interesses regulatórios relevantes ou depende de autorizações governamentais.

Outro cenário de atenção ocorre em pagamentos relacionados a palestras, campanhas de comunicação, projetos comunitários, eventos institucionais ou mobilização social sem

comprovação objetiva da entrega ou com documentação insuficiente.

Em diversos casos investigados no Brasil e no exterior, terceiros foram utilizados para mascarar repasses políticos, distribuir vantagens indevidas, remunerar operadores ou ocultar beneficiários reais.

A Resolução TSE nº 23.610/2019, que disciplina propaganda eleitoral e utilização da internet nas campanhas, também trouxe novos desafios relacionados à contratação de fornecedores digitais, impulsionamento de conteúdo e utilização de dados pessoais.

Nesse contexto, empresas podem acabar indiretamente associadas a campanhas digitais irregulares, impulsionamento político, disparos em massa ou utilização inadequada de bases de dados.

Por essa razão, programas de compliance eleitoral devem incorporar monitoramento reforçado de terceiros durante períodos sensíveis, especialmente em operações envolvendo:

- serviços intangíveis;
- pagamentos extraordinários;
- fornecedores recém-contratados;
- estruturas societárias opacas;
- agentes politicamente expostos;
- regiões politicamente relevantes.

Mais do que verificar a existência formal do fornecedor, o desafio contemporâneo consiste em compreender quem efetivamente controla a operação, qual a finalidade econômica real do pagamento e quem se beneficia indiretamente da relação.

2.6.3. Exemplo prático

Durante período eleitoral, empresa do setor de mineração contrata fornecedor regional indicado informalmente por agente público local para execução de projeto comunitário. A contratação ocorre sem processo competitivo, com documentação limitada e pagamentos antecipados incompatíveis com a capacidade operacional demonstrada pelo terceiro.

Ainda que o projeto exista formalmente, o contexto pode gerar questionamentos relacionados a favorecimento político, ocultação de beneficiários reais, financiamento indireto de campanha e fragilidade dos controles de integridade.

O quadro abaixo apresenta situações recorrentes de risco relacionadas a fornecedores e parceiros sensíveis:

Situação de risco	Exemplo prático	Possíveis consequências	Medidas de mitigação
Contratação de terceiros politicamente expostos	Consultoria vinculada a familiares de agentes públicos	Investigação reputacional; questionamentos sobre favorecimento	Due diligence reputacional e societária
Serviços intangíveis sem comprovação objetiva	"Articulação institucional" sem entregáveis claros	Questionamentos regulatórios e concorrenciais	Formalização de entregáveis e documentação robusta
Utilização de fornecedores indicados por agentes públicos	Parceiro contratado sem processo competitivo	Riscos de conflito de interesses e favorecimento	Formalização de entregáveis e documentação robusta
Campanhas digitais e impulsionamento político	Contratação de fornecedor para comunicação digital em período eleitoral	Associação indireta a propaganda eleitoral irregular	Reforçar controles sobre campanhas digitais e uso de dados
Estruturas societárias opacas	Empresa sem transparência sobre beneficiários finais	Riscos de ocultação de vínculos políticos	Identificação de beneficiários finais e revisão societária

Em períodos eleitorais, a gestão de terceiros deixa de ser apenas procedimento documental e passa a representar ferramenta central de prevenção de riscos reputacionais, concorrenciais e anticorrupção.

Capítulo 3.

Uso de Recursos e Ambiente Corporativo

O período eleitoral demanda atenção redobrada das empresas quanto ao uso de seus recursos, ativos e ambientes corporativos, de modo a evitar qualquer associação, ainda que indireta, com campanhas, partidos ou candidatos. –

A legislação eleitoral brasileira estabelece vedações específicas, especialmente quanto ao uso da máquina administrativa e de recursos privados com potencial de desequilibrar a igualdade de oportunidades entre os concorrentes ao pleito.

Nesse contexto, as boas práticas de integridade recomendam que as empresas adotem regras claras, preventivas e amplamente comunicadas, voltadas à preservação da neutralidade institucional e à mitigação de riscos jurídicos, reputacionais e de integridade.

Este capítulo reúne orientações práticas sobre o uso de recursos e do ambiente corporativo em período eleitoral, com foco na prevenção de riscos, na preservação da neutralidade institucional e no fortalecimento da cultura de integridade nas organizações.

3.1. Uso de recursos e ativos corporativos

Recursos e ativos corporativos, financeiros, materiais, humanos ou intangíveis, devem ser utilizados exclusivamente para fins institucionais e de interesse da empresa. Em período eleitoral, conforme a legislação vigente, é vedada sua utilização, ainda que indireta, para beneficiar candidatos, partidos políticos ou campanhas eleitorais.

PONTO DE ATENÇÃO: O uso de recursos de uma empresa por candidatos ao pleito eleitoral pode ser caracterizado como doação eleitoral irregular por pessoa jurídica. Na dúvida, deve prevalecer o princípio da cautela.

Configura uso indevido, entre outros exemplos:

- ▮ Destinação de recursos financeiros, bens ou serviços da empresa para apoiar campanhas eleitorais, inclusive sob a forma de patrocínios, reembolsos de despesas, cessão de veículos, equipamentos, insumos, hospedagem, transporte ou serviços;
- ▮ Utilização de marcas, logotipos, canais de comunicação corporativos, bancos de dados, sistemas internos ou listas de contatos para divulgação de mensagens, materiais ou conteúdos de natureza eleitoral;
- ▮ Emprego de tempo de trabalho de colaboradores para atividades de campanha durante o expediente ou com utilização de infraestrutura da empresa.

Importante pontuar que o uso de recursos de uma empresa por candidatos ao pleito eleitoral pode ser caracterizado como doação eleitoral irregular por pessoa jurídica, uma vez que as doações dessa natureza foram proibidas após o Supremo Tribunal Federal, no julgamento da ADI nº 4.650 (2015), declarar sua inconstitucionalidade.

A Resolução nº 23.607/2019 do TSE, por sua vez, reforça esse entendimento ao vedar o recebimento, por candidatos e partidos, de doações estimáveis em dinheiro provenientes de pessoas jurídicas. Nesse contexto, o uso de recursos empresariais pode se enquadrar como doação estimável em dinheiro, na medida em que envolve a cessão de bens ou serviços com valor econômico.

Nessa linha, a disponibilização gratuita (ou em condições não usuais de mercado) de salão, auditório, loja, força de trabalho, espaço publicitário, produtos, estrutura operacional ou outros recursos corporativos pode configurar receita eleitoral estimável em dinheiro, quando destinada a beneficiar determinada candidatura.

Ademais, ainda que determinadas práticas não estejam expressamente tipificadas como ilícitas na legislação eleitoral, sua adoção pode gerar riscos relevantes, especialmente quando houver potencial caracterização de doação indireta ou quando se crie a percepção de apoio institucional da empresa a determinado projeto político.

Por essa razão, recomenda-se a adoção do princípio da cautela: na dúvida, o uso de recursos corporativos em atividades com possível conotação eleitoral deve ser evitada,

especialmente quando não houver contraprestação regular, a preços de mercado, devidamente formalizada e contabilizada na campanha.

3.2. Campanha eleitoral nas dependências da empresa

As dependências da empresa, físicas ou virtuais, devem permanecer livres de atividades de campanha eleitoral. Nos termos da legislação eleitoral, não é permitida a realização de atos de propaganda política no interior de instalações corporativas, tais como escritórios, fábricas, canteiros de obras, áreas operacionais ou espaços de convivência.

Para as eleições de 2026, em especial, houve inovação legislativa, pois a Resolução TSE nº 23.755/2026 incluiu o §2º-A no art. 19 da Resolução TSE nº 23.610/2019, com a seguinte redação: "É vedada a propaganda eleitoral ou o assédio eleitoral em ambiente de trabalho público ou privado, respondendo quem lhe der causa ou permitir sua ocorrência, nos termos da legislação vigente".

São exemplos de condutas vedadas:

- Distribuição de material de campanha (panfletos, adesivos, brindes, camisetas, bandeiras);
- Fixação ou exibição de cartazes, faixas, símbolos ou mensagens eleitorais;
- Realização de eventos, reuniões, discursos ou debates de cunho eleitoral;
- Abordagem de colaboradores por candidatos ou membros de campanha durante o horário de trabalho.

A vedação estende-se também a ambientes virtuais corporativos, como intranet, e-mails institucionais, plataformas internas de comunicação, aplicativos corporativos de mensagens e reuniões virtuais organizadas pela empresa.

O objetivo central dessas restrições é preservar o ambiente de trabalho como espaço profissional, respeitando a diversidade de opiniões políticas e evitando constrangimentos, pressões indevidas ou desequilíbrios nas relações hierárquicas.

BOA PRÁTICA: O objetivo central das restrições é preservar o ambiente de trabalho como espaço profissional, respeitando a diversidade de opiniões políticas e evitando constrangimentos, pressões indevidas ou desequilíbrios nas relações hierárquicas.

3.3. Cessão de espaços físicos ou virtuais

A cessão, gratuita ou onerosa, de espaços físicos ou virtuais da empresa para fins eleitorais é vedada pela legislação eleitoral. Isso inclui salas de reunião, auditórios, áreas comuns, estacionamentos, veículos, além de espaços digitais como sites institucionais, perfis corporativos em redes sociais, plataformas de eventos ou ferramentas de videoconferência empresariais.

Mesmo quando a cessão ocorre sob aparência de neutralidade ou igualdade de acesso, o risco de caracterização de apoio indevido ou de violação às regras eleitorais permanece elevado. O simples fato de a atividade ocorrer em espaço identificado com a empresa pode

gerar associação institucional indesejada, gerando riscos reputacionais e de violação à legislação pertinente.

Boa prática recomendada é a adoção de regra objetiva e geral de não cessão de quaisquer espaços corporativos para atividades de natureza político-eleitoral, independentemente do partido, candidato ou cargo envolvido.

Essa orientação deve abranger não apenas espaços tradicionalmente associados a eventos presenciais, mas também ambientes digitais administrados ou disponibilizados pela empresa. Assim, sites institucionais, perfis corporativos em redes sociais, intranet, grupos corporativos de mensagens, plataformas de videoconferência, newsletters internas, aplicativos empresariais e demais canais de comunicação não devem ser utilizados para divulgação de candidatura, realização de reuniões de campanha, mobilização de eleitores ou compartilhamento de conteúdo político-eleitoral. A vedação é especialmente relevante porque a legislação eleitoral passou a tratar expressamente a propaganda e o assédio eleitoral em ambiente de trabalho público ou privado como condutas proibidas, responsabilizando quem der causa ou permitir sua ocorrência.

Também se recomenda cautela com pedidos aparentemente neutros, como a utilização de auditórios, salas, estacionamentos, lojas, fábricas ou plataformas virtuais para debates, encontros, gravações, lives ou eventos com candidatos. Ainda que se alegue igualdade de acesso a diferentes candidaturas, a vinculação da atividade à estrutura, imagem ou marca da empresa pode gerar percepção de apoio institucional, além de risco de enquadramento como benefício eleitoral indevido ou doação estimável em dinheiro por pessoa jurídica. Por isso, como regra de integridade, a empresa deve adotar critério geral, prévio e isonômico de não disponibilização de seus espaços físicos ou virtuais para atividades político-eleitorais.

3.4. Políticas sobre manifestações políticas no ambiente de trabalho

A empresa deve equilibrar dois valores relevantes: de um lado, a liberdade individual de expressão de seus colaboradores; de outro, a necessidade de manter um ambiente de trabalho respeitoso, produtivo e neutro do ponto de vista institucional.

As boas práticas recomendam que a empresa:

- Estabeleça políticas claras sobre manifestações políticas no ambiente de trabalho;
- Oriente que opiniões políticas pessoais não sejam manifestadas de forma a constranger colegas, subordinados ou terceiros;
- Proíba o uso do cargo, da autoridade hierárquica ou da representação institucional para influenciar escolhas políticas de outros colaboradores;
- Vede manifestações político-partidárias durante o expediente, em comunicações corporativas ou em espaços institucionais.
- Atente ao uso dos perfis da empresa em mídias sociais, de forma que não só se abstenha de postar qualquer conteúdo de manifestação político-partidárias, as também não os curta nem compartilhe a partir do perfil corporativo.

Quanto às manifestações em redes sociais e ambientes externos, a empresa não pode, e não deve proibir genericamente a atuação política lícita de seus empregados, desde que realizada em caráter estritamente pessoal. Isso porque a liberdade de manifestação do

pensamento, a liberdade de expressão e a proteção contra privação de direitos por motivo de convicção política são garantias constitucionais, sem prejuízo dos limites legais aplicáveis.

Ainda assim, recomenda-se cautela, especialmente em relação a administradores, gestores, porta-vozes, empregados com função de representação institucional ou profissionais cuja imagem esteja diretamente vinculada à empresa. Nesses casos, manifestações públicas, ainda que realizadas em perfis pessoais, podem ser interpretadas por terceiros como posicionamento institucional, sobretudo quando o perfil é utilizado para fins profissionais, menciona o cargo ocupado, utiliza elementos de identidade corporativa ou tem audiência predominantemente relacionada à atuação empresarial.

É importante, portanto, que tais manifestações deixem claro, quando aplicável, seu caráter estritamente pessoal, evitando-se o uso de marcas, logotipos, uniformes, instalações, canais oficiais, bases de clientes, mailing corporativo, equipamentos ou qualquer outro recurso da empresa. A utilização desses elementos pode reforçar a percepção de apoio institucional e, em determinados contextos, gerar risco de caracterização de benefício eleitoral indevido ou de doação indireta por pessoa jurídica.

Dessa forma, embora manifestações políticas pessoais não estejam, por si só, proibidas, recomenda-se que a empresa adote diretrizes internas claras e isonômicas, orientando seus empregados — especialmente aqueles em cargos representativos — a separar sua atuação política pessoal da imagem institucional da companhia. Na dúvida, deve prevalecer o princípio da cautela, evitando-se qualquer conduta que possa sugerir apoio, patrocínio, endosso ou participação da empresa em campanha eleitoral.

3.5. Empregado candidato

Colaboradores que se candidatem a cargos eletivos mantêm seus direitos políticos, mas devem observar regras específicas para evitar conflitos com suas atividades profissionais e com as normas eleitorais.

Entre as boas práticas a serem observadas, destacam-se:

- Avaliar, à luz da legislação aplicável, a necessidade de afastamento do cargo ou de concessão de licença durante o período eleitoral;
- Proibir expressamente o uso de recursos, informações, instalações, marcas ou tempo de trabalho da empresa para fins de campanha;
- Evitar que o empregado candidato atue, durante a campanha, em funções que possam gerar confusão entre interesses corporativos e eleitorais;
- Garantir tratamento isonômico e respeitoso, vedando discriminações, favorecimentos ou retaliações em razão da candidatura.

A empresa deve também orientar lideranças e gestores quanto à necessidade de preservar a neutralidade institucional, evitando manifestações de apoio ou oposição à candidatura de empregados no ambiente de trabalho.

A candidatura de empregado não autoriza tratamento privilegiado, mas também não pode justificar discriminação, retaliação ou restrição indevida ao exercício regular de direitos políticos. A atuação político-eleitoral do colaborador deve ocorrer em caráter estritamente pessoal, fora do horário de trabalho e sem utilização de recursos, canais, equipes, informações, marcas, instalações ou qualquer elemento de identificação institucional da empresa. Sempre que necessário, recomenda-se formalizar orientações específicas ao

empregado candidato, inclusive quanto à separação entre sua atuação profissional e sua campanha, ao uso de redes sociais e à vedação de qualquer comunicação que sugira apoio, endosso ou participação da empresa.

Em relação a empregados que ocupem cargos de liderança, representação institucional, relações governamentais, comunicação, compliance ou posições com acesso relevante a informações estratégicas, a empresa deve avaliar riscos adicionais de conflito de interesses e de confusão entre interesses corporativos e eleitorais. Nesses casos, pode ser recomendável ajustar temporariamente atribuições, fluxos de aprovação, participação em eventos externos ou uso de canais institucionais, sempre com critérios objetivos, proporcionais e documentados. A medida deve buscar preservar a neutralidade da empresa, evitar favorecimento ou constrangimento de colegas e impedir que a estrutura corporativa seja utilizada, direta ou indiretamente, em benefício da candidatura.

Capítulo 4.

Assédio Moral Eleitoral no Ambiente de Trabalho

O assédio moral eleitoral, comumente designado assédio eleitoral, consiste em toda prática de coação, intimidação, ameaça, humilhação ou constrangimento vinculada a um pleito eleitoral, com a finalidade de influenciar ou manipular o voto, o apoio ou a manifestação política de trabalhadores no local de trabalho ou em situações relacionadas ao trabalho.

Este capítulo apresenta o conceito do fenômeno, os riscos jurídicos e reputacionais a que se expõe tanto a empresa como seus gestores e profissionais, as boas práticas corporativas para períodos eleitorais e os mecanismos de denúncia e proteção contra a retaliação. As orientações aqui reunidas estão fundamentadas na Constituição Federal de 1988, no Código Eleitoral, na Consolidação das Leis do Trabalho ("CLT"), na Resolução CSJT n.º 355/2023, nas cartilhas do Ministério Público do Trabalho ("MPT") e na jurisprudência do Tribunal Superior do Trabalho ("TST"), além de referências doutrinárias.

4.1. O Conceito de Assédio Moral Eleitoral

O assédio eleitoral é uma manifestação específica do assédio moral no trabalho, diferenciada pela presença de um elemento intencional dirigido à liberdade política do trabalhador. A Resolução CSJT n.º 355, de 28 de abril de 2023, republicada pela Resolução CSJT n.º 376/2024, define o instituto ao dispor que se considera assédio eleitoral toda forma de distinção, exclusão ou preferência fundada em convicção ou opinião política no âmbito das relações de trabalho, inclusive no processo de admissão. A mesma norma acrescenta que configura igualmente assédio eleitoral a prática de coação, intimidação, ameaça, humilhação ou constrangimento, no intuito de influenciar ou manipular o voto, apoio, orientação ou manifestação política de trabalhadores no local de trabalho ou em situações relacionadas ao trabalho. Essa definição tem sido amplamente referendada pela doutrina e pelo "MPT", que, no relatório de atividades das eleições de 2022, empregou redação praticamente idêntica.

Sob uma perspectiva constitucional, o assédio eleitoral deve ser compreendido como violação multifacetada de direitos fundamentais, não se limitando a liberdade política do trabalhador, mas alcançando também a liberdade de consciência e de crença, bem como a liberdade de expressão, em afronta a dignidade da pessoa humana. Na visão do TST, a interferência do empregador na liberdade de orientação política do empregado contraria a própria configuração do Estado Democrático de Direito prevista no art. 1.º da Constituição

Federal, fundada, entre outros pilares, no pluralismo político.

O fator distintivo do assédio eleitoral reside, portanto, no especial fim de agir: um dolo específico que atinge a liberdade política do trabalhador, seja por meio de condutas discriminatórias durante a relação contratual ou na fase pré-contratual, seja mediante embaraços, ameaças ou impedimentos ao exercício do direito de voto.

O assédio eleitoral não produz efeitos apenas na esfera individual, mas repercute sobre a coletividade, pois compromete a formação livre da vontade política dos trabalhadores enquanto grupo social e afeta a regularidade do processo democrático. Trata-se, assim, de conduta que assume dimensão transindividual.

PONTO DE ATENÇÃO: O assédio eleitoral não produz efeitos apenas na esfera individual, mas repercute sobre a coletividade, pois compromete a formação livre da vontade política dos trabalhadores enquanto grupo social e afeta a regularidade do processo democrático.

4.1.1. Distinção entre expressão política legítima e assédio

A existência de um ambiente democrático pressupõe que empregadores e empregados possam manter convicções políticas próprias. A diferença entre o exercício legítimo da liberdade de expressão e o assédio eleitoral reside na assimetria de poder inerente à relação de trabalho. Como observa a cartilha do MPT, o diálogo sobre política pressupõe uma relação harmônica e simétrica entre interlocutores, condição inexistente nas relações subordinadas de trabalho, nas quais o empregado depende economicamente do empregador. Quando a manifestação política do empregador se vale da hierarquia funcional para impor ou induzir determinada posição, a fronteira da licitude é ultrapassada. Na mesma direção, a doutrina ensina que o poder diretivo do empregador não se estende ao universo de condutas pessoais, familiares, sociais e políticas do trabalhador, devendo ser exercido apenas nos estritos limites da relação de trabalho.

Convém esclarecer que o empregado também não pode fazer campanha no ambiente de trabalho. Caso o empregador coíba essa prática de forma proporcional e sem abuso, tal atitude não configurará assédio eleitoral. Na vida privada, tanto empregador quanto empregado conservam plena liberdade de expressão para expor suas convicções políticas, porém, distantes do ambiente e relações de trabalho, onde valores como a neutralidade e pluralidade – em quaisquer de suas representações – devem ser resguardados e respeitados em sua essência.

4.1.2. Formas e meios de manifestação

O assédio eleitoral pode ocorrer nas modalidades **vertical, horizontal e mista**. a primeira se dá entre pessoas de diferentes posições hierárquicas e a segunda entre colegas no mesmo patamar, a passo que a terceira seria uma combinação das anteriores.

As condutas assediadoras manifestam-se tanto no ambiente físico de trabalho quanto no ambiente virtual, podendo envolver o uso de estruturas da empresa, eventos corporativos, locais de treinamento, redes sociais e aplicativos de mensagens. Destaca-se, ainda, a existência de formas indiretas ou estruturais de assédio eleitoral, caracterizadas pela criação de um ambiente organizacional que, mesmo sem ordens explícitas, induz ou constrange trabalhadores a adotarem determinadas posições políticas, por meio de incentivos implícitos

ou pela naturalização de condutas alinhadas à orientação da empresa.

A Convenção 190 da Organização Internacional do Trabalho ("OIT"), embora ainda em processo de ratificação pelo Brasil, pode servir como referência interpretativa sobre a violência e o assédio no "mundo do trabalho", expressão mais ampla do que a de "local de trabalho", sem constituir, contudo, fonte normativa vinculante enquanto não internalizada. A Convenção também registra que uma única ocorrência pode ser suficiente para a configuração do ilícito. Além disso, uma única ocorrência pode ser suficiente para a configuração do ilícito, conforme a mesma Convenção.

4.1.3. Riscos Trabalhistas, Eleitorais e Reputacionais

O assédio eleitoral tem assumido crescente relevância nos últimos anos, refletindo o aumento expressivo de registros relacionados a essa prática. No ciclo eleitoral de 2022, por exemplo, o Ministério Público do Trabalho recebeu 2.838 comunicações de possíveis ocorrências de assédio eleitoral, das quais decorreram investigações envolvendo 2.137 empresas.

BOA PRÁTICA: Capacite gestores e lideranças intermediárias sobre os limites do poder diretivo no período eleitoral e documente esses treinamentos. O registro formal serve como prova de defesa e elemento atenuante em eventual processo judicial.

A prática gera consequências que se projetam simultaneamente sobre as diversas esferas organizacionais da empresa seja no âmbito jurídico com responsabilidades trabalhistas, eleitorais, penais, cíveis e/ou administrativas ou no prejuízo reputacional em face dos danos causados à integridade da sua imagem institucional.

4.2. Responsabilidade trabalhista

No plano trabalhista, o assédio eleitoral pode ensejar a rescisão indireta do contrato de trabalho, com base nas alíneas "a", "b" ou "e" do art. 483 da CLT, que tratam, respectivamente, da exigência de serviços contrários aos bons costumes, do tratamento com rigor excessivo e da prática de atos lesivos à honra e à boa-fama. A indenização por dano moral individual é igualmente devida, conforme os arts. 5.º, incisos V e X, da Constituição Federal e o art. 186 do Código Civil. Nos termos do art. 4.º da Lei n.º 9.029/1995, o rompimento da relação de trabalho por ato discriminatório faculta ao trabalhador optar entre a reintegração com ressarcimento integral ou a percepção em dobro da remuneração do período de afastamento.

A empresa não é apenas potencial responsável pela prática do assédio eleitoral; ela é também a principal detentora do poder-dever de coibi-lo internamente. Quando um empregado, independentemente do nível hierárquico, utiliza o ambiente de trabalho para coagir, intimidar ou constranger colegas com o propósito de direcionar seu voto, essa conduta configura falta grave passível de sanção disciplinar, podendo culminar na dispensa por justa causa nos termos do art. 482 da CLT.

A cartilha do MPT reconhece expressamente que o assédio eleitoral pode ser praticado entre colegas de trabalho, sem necessidade de hierarquia entre assediador e vítima, e que mesmo aqueles que não praticam diretamente os atos, mas estimulam comportamentos assediadores, podem responder por incitação. Dessa forma, a organização que identifica a

conduta ilícita de um colaborador tem não apenas a faculdade, mas o dever jurídico de agir, sob pena de ser responsabilizada solidariamente pela omissão, uma vez que ao empregador compete a atribuição de criar e manter meio ambiente de trabalho livre e sadio, nos termos dos arts. 2.º, caput, e 157 da CLT.

O exercício legítimo do poder disciplinar nessa hipótese não se confunde, evidentemente, com retaliação por opinião política. A distinção é objetiva: coibir a prática do assédio eleitoral significa impedir que um trabalhador imponha suas preferências políticas a outrem mediante pressão, ameaça ou constrangimento no contexto laboral, e não punir alguém por suas convicções pessoais. Assim, o empregado não pode fazer campanha no ambiente de trabalho e, caso o empregador aja no sentido de coibir tal prática sem abuso, essa atitude não configura assédio eleitoral. A empresa deve, portanto, documentar adequadamente a apuração interna, respeitar o contraditório e a proporcionalidade na aplicação da penalidade, e registrar que a sanção decorre exclusivamente da conduta assediadora, e não da orientação política em si. Essa postura equilibrada protege simultaneamente a liberdade de consciência de todos os colaboradores e a integridade do ambiente organizacional.

O MPT pode agir por meio de termos de ajuste de conduta com obrigações de fazer e de não fazer, sob pena de multa e indenização por dano moral coletivo, ou ainda ajuizar ação civil pública. As penalidades previstas no art. 3.º da Lei n.º 9.029/1995 incluem multa de dez vezes o maior salário pago pela empresa, elevada em cinquenta por cento em caso de reincidência, além da proibição de acesso a empréstimos e financiamentos em instituições financeiras oficiais.

Na paradigmática decisão do RRAg-10460-31.2016.5.15.0038, de relatoria da Ministra Maria Helena Mallmann (2.ª Turma, julgado em 13/03/2024), o TST reconheceu que a campanha ostensiva de cunho político-partidário no ambiente de trabalho configura abuso do poder diretivo do empregador e ofensa ao patrimônio moral coletivo, determinando o pagamento de indenização por dano moral coletivo.

4.3. Responsabilidade eleitoral e penal

Na esfera penal-eleitoral, as condutas de assédio podem subsumir-se a tipos do Código Eleitoral.

O art. 297 tipifica o ato de impedir ou embaraçar o exercício do sufrágio, abrangendo todas as ações que possam prejudicar o regular andamento do processo de escolha eleitoral, com pena de detenção de até seis meses e multa. O art. 299 criminaliza a corrupção eleitoral ou ilicitude na obtenção de voto, prevendo pena de reclusão de até quatro anos para quem der, oferecer ou prometer dinheiro ou qualquer vantagem para obter ou dar voto, ainda que não seja aceita. O art. 301 pune com reclusão de até quatro anos a coação eleitoral, isto é, o uso de violência ou grave ameaça para coagir alguém a votar ou não votar em determinado candidato.

O art. 6º, § 5º da Resolução TSE n.º 23.735/2024 acrescenta que o uso de estrutura empresarial para constranger ou coagir trabalhadores, aproveitando-se de sua dependência econômica com vistas à obtenção de vantagem eleitoral, pode configurar abuso do poder econômico.

4.4. Exposição reputacional

Além das sanções jurídicas, o assédio eleitoral causa a exposição pública negativa de empresas em decorrência de mídias, ações judiciais, termos de ajuste de conduta e campanhas institucionais que afetam a sua imagem perante consumidores, investidores, potenciais colaboradores e o mercado em geral. Esse movimento compromete significativamente a reputação institucional e provoca danos difíceis de serem mensurados, de modo a extrapolar a esfera financeira e atingir a credibilidade corporativa.

Segundo o *Reputation Institute*, fatores intangíveis, como a reputação, representam 81% do valor de mercado das empresas de capital aberto, e companhias com reputação forte apresentam um desempenho acionário 2,5 vezes superior ao mercado geral desde 2006. Já *Harvard Business Review* de 2023 revela que empresas levam 3 a 4 anos para recuperar totalmente a reputação após uma crise, de forma que a recuperação vem se tornando mais difícil e mais lenta no cenário atual.

4.5. Boas Práticas para a Convivência Respeitosa

A promoção de um ambiente de trabalho respeitoso e plural não deve se limitar aos períodos eleitorais, devendo constituir diretriz permanente das organizações. A consolidação de uma cultura institucional pautada no respeito à diversidade de opiniões e na valorização dos direitos fundamentais é um elemento essencial para a prevenção de práticas abusivas.

A prevenção do assédio eleitoral exige ações integradas de governança, comunicação e capacitação. As orientações a seguir são extraídas das cartilhas institucionais, das recomendações do MPT e dos modelos de avaliação propostos pelo Tribunal de Contas da União para a Administração Pública, que podem ser aplicados, por analogia, ao setor privado.

4.5.1. Compromisso da alta administração

O primeiro pilar de um programa eficaz de prevenção é o engajamento visível da liderança. É esperado que a alta administração demonstre não só conhecimento de sua existência, mas, sobretudo, o comprometimento com o conteúdo e diretrizes da política de prevenção e combate ao assédio por meio de mecanismos de comunicação eficazes, como campanhas, boletins, intranet e sistemas de comunicação corporativa reafirmando a neutralidade política da empresa e o respeito à pluralidade ideológica e/ou partidária, bem como à liberdade de voto de todos os colaboradores. Esse comunicado deve ser acessível a todos os níveis hierárquicos.

Nesse contexto, a atuação da liderança transcende a mera observância normativa, assumindo papel estratégico na formação de uma cultura organizacional ética, sendo responsável por influenciar comportamentos e estabelecer padrões éticos de conduta no ambiente de trabalho.

4.5.2. Atualização do código de conduta

É recomendado que o código de conduta ou a política antiassédio da empresa contenha cláusulas específicas sobre o período eleitoral. Dentre os temas a serem abordados, destacam-se a vedação à propaganda partidária no ambiente de trabalho, a proibição de exigir que colaboradores participem de atos eleitorais ou usem vestimentas e acessórios alusivos a candidaturas, a proibição de promessas de benefícios ou ameaças de prejuízo

condicionados ao resultado de eleições e a proibição de realizar enquetes ou pesquisas de intenção de voto entre os trabalhadores. A legislação eleitoral veda a veiculação de propaganda em bens de uso comum, incluindo estabelecimentos empresariais (art. 37, caput e § 4º, Lei n.º 9.504/1997 e art. 19 da Resolução TSE n.º 23.610/2019), o que reforça a necessidade de a política interna refletir essas restrições.

Recomenda-se, ainda, que as políticas internas prevejam canais de denúncia acessíveis, seguros e confidenciais, com garantia de proteção contra retaliações e incentivo ao reporte de condutas inadequadas, viabilizando a apuração de eventuais violações.

4.5.3. Capacitação de gestores e equipes

O maior vetor de risco para a empresa reside nas lideranças intermediárias. É recomendável que gestores, supervisores e chefes de equipe recebam treinamentos específicos sobre os limites do poder diretivo durante o período eleitoral. A doutrina identifica quatro dimensões do poder empregatício: diretivo, regulamentar, fiscalizatório e disciplinar. Nenhuma dessas dimensões autoriza a imposição de convicções políticas. O treinamento pode abordar a distinção entre liberdade de expressão individual e uso da posição hierárquica para induzir comportamento eleitoral, oferecendo exemplos

concretos de condutas vedadas e esclarecendo as consequências jurídicas da transgressão. É recomendável que a capacitação seja registrada e documentada, pois a existência de programas de treinamento pode servir como prova de defesa e elemento atenuante em eventuais processos judiciais.

A adoção de programas estruturados de compliance e trabalhista, com diretrizes específicas para períodos eleitorais, contribui não apenas para a mitigação de riscos jurídicos e reputacionais, mas também para o fortalecimento do compromisso institucional com a integridade e ética.

4.5.4. Garantia do exercício do voto

É importante assegurar que todos os trabalhadores possam exercer livremente o direito de voto no dia da eleição, sem influências sobre suas opções de voto. Recomenda-se, como regra geral, que a empresa não exija compensação de horas nem realize descontos salariais em razão do exercício do direito de voto. Impedir ou embaraçar o exercício do sufrágio constitui crime eleitoral, sujeito a pena de detenção de até seis meses e multa (art. 297 do Código Eleitoral). A organização de meios de locomoção ou acesso aos postos eleitorais, ou mesmo ajuste de escalas de trabalho no dia da votação não pode favorecer trabalhadores que apoiem o candidato indicado pelo empregador ou criar embaraços para aqueles que apoiem candidatos distintos.

4.5.5. Preservação do ambiente neutro

Durante o período eleitoral, a empresa deve evitar a publicação, divulgação ou distribuição de qualquer material de propaganda eleitoral em suas dependências e coibir a afixação de cartazes, faixas ou símbolos partidários. Não podem ocorrer reuniões corporativas dedicadas a tratar de orientação política, nem o envio de mensagens de cunho eleitoral pelos canais de comunicação institucional. Esse dever de neutralidade aplica-se igualmente às plataformas digitais mantidas pela empresa, como grupos em aplicativos de mensagens e redes sociais corporativas.

Por fim, a implementação de mecanismos de monitoramento e auditoria interna mostra-se relevante para a avaliação contínua da efetividade das medidas adotadas, permitindo a

identificação de riscos e o aprimoramento constante das práticas institucionais voltadas a prevenção de assédio eleitoral.

4.5.6. Canais de Denúncia e Proteção contra a Retaliação

A existência de canais de denúncia acessíveis e seguros é condição indispensável para a efetividade de qualquer programa de prevenção ao assédio eleitoral. É recomendável a manutenção de canais permanentes para acolhimento de denúncias, com protocolo consistente para obtenção e consolidação de informações e mecanismos de proteção da identidade do denunciante.

Sua função principal é detectar condutas ilícitas prevenir danos institucionais e fortalecer a cultura organizacional. Para que sejam eficazes, devem ser acessíveis, confidenciais e independentes, garantindo a proteção ao denunciante.

É necessário analisar com cautela os reportes feitos no canal de denúncia, a fim de distinguir o assédio eleitoral de meros dissabores ou aborrecimentos relacionados a discussões políticas no ambiente de trabalho, os quais, em regra, não configuram assédio. Canais internos da empresa

O canal de denúncias interno deve permitir o relato de situações de assédio eleitoral de forma anônima ou identificada (com garantia da confidencialidade), conforme a preferência do denunciante. O sigilo dos dados pessoais precisa ser garantido em todas as etapas do procedimento. Havendo possibilidade de implementação adequada e sem exposições indevidas, é ainda pertinente que as denúncias sejam controladas e rastreáveis, por meio de sistema de numeração de protocolo ou identificação e acompanhamento, e que a organização adote procedimentos para manter o denunciante ciente sobre o encaminhamento de sua comunicação. Após a devida investigação e apuração de fatos, quando constatada a veracidade da denúncia, a empresa deve adotar medidas corretivas imediatas, que podem incluir a alteração do cumprimento da jornada ou a realocação de colaboradores envolvidos.

4.5.7. Canais externos

Caso a vítima ou testemunha prefira recorrer a órgãos externos, diversos canais estão disponíveis. O MPT disponibiliza formulário próprio para denúncias de assédio eleitoral, acessível pelo endereço eletrônico institucional do MPT, podendo a denúncia ser feita também por telefone, por e-mail ou presencialmente na sede da Procuradoria Regional do Trabalho. A pessoa denunciante pode requerer o sigilo de seus dados. Os Tribunais Regionais do Trabalho também disponibilizam, em seus sítios eletrônicos, sistemas para recebimento de denúncias, que são encaminhadas ao MPT e ao Ministério Público Eleitoral (art. 5.º da Resolução CSJT n.º 355/2023).

O Tribunal Superior Eleitoral, por sua vez, disponibiliza em sua página um link de denúncias com redirecionamento ao MPT. Denúncias podem ser ainda encaminhadas ao Conselho Nacional do Ministério Público, aos sindicatos e às associações profissionais.

4.5.8. Meios de prova

A prática do assédio eleitoral pode ser comprovada por mensagens de texto, e-mails, comentários e publicações em redes sociais, documentos, imagens, áudios, ligações telefônicas gravadas, vídeos e registros de ocorrências em canais internos. Conversas em aplicativos como WhatsApp e Telegram são admitidas como meio de prova, incluindo

conteúdos compartilhados de terceiros. O depoimento de testemunhas que presenciaram ou tomaram conhecimento dos fatos é igualmente admissível.

4.5.9. Proteção contra a retaliação

A proteção contra a retaliação do denunciante é elemento estrutural do programa, servindo como é condição essencial para a eficácia dos canais de denúncia. Os modelos ideais de avaliação identificam mecanismos eficazes de proteção contra represálias, exemplificando com medidas administrativas acautelatórias como a alteração de jornada, a realocação de pessoas em outra unidade e a representação quanto à prática de retaliação junto aos órgãos disciplinares.

A retaliação pode assumir diversas formas, como decisão arbitrária, rebaixamento funcional, isolamento profissional ou perseguições indiretas, motivo pelo qual as políticas organizacionais devem prever anonimato e a confidencialidade dos denunciantes, sanções a retaliadores, além do monitoramento contínuo.

A empresa deve estabelecer formalmente que qualquer ato de retaliação contra denunciante ou testemunhas será tratado como infração grave, sujeita às penalidades disciplinares cabíveis. Essa diretriz precisa ser comunicada a todos os níveis hierárquicos. A organização deve ainda estabelecer procedimentos alternativos para situações em que a vítima não deseja se identificar ou formalizar a denúncia, permitindo que a apuração prossiga com base em outros elementos.

4.6. O Procedimento Judicial na Justiça do Trabalho

A Resolução CSJT n.º 355/2023 estabeleceu procedimentos administrativos específicos para ações judiciais que tenham por objeto o assédio eleitoral nas relações de trabalho. Conforme o art. 3.º da referida resolução, todo processo judicial que trate do tema deve conter marcador próprio no Sistema do Processo Judicial Eletrônico (PJe), de modo a permitir o monitoramento e a consolidação de dados. A funcionalidade deve informar, de modo automatizado, ao Conselho Superior da Justiça do Trabalho a existência do processo e das decisões de mérito nele proferidas (art. 4.º).

A norma prevê ainda que, havendo nos autos de processo trabalhista indícios de prática que configure crime eleitoral, o magistrado deverá comunicar o fato à autoridade competente para a persecução criminal cabível (art. 6.º). Essa comunicação obrigatória reforça o caráter multifacetado do ilícito, que pode repercutir simultaneamente nas esferas trabalhista, eleitoral e penal. Os dados estatísticos confirmam a relevância do tema: durante as eleições de 2022, o MPT recebeu 3.145 denúncias de assédio eleitoral, expediu 1.512 recomendações e ajuizou 105 ações civis públicas. Nas eleições de 2024, o número de denúncias já alcançava 358 até setembro, representando crescimento expressivo em relação ao mesmo período de 2022.

O art. 510-B, inciso V, da CLT prevê que a comissão de representantes dos empregados deve assegurar tratamento justo e imparcial, impedindo qualquer forma de discriminação por motivo de opinião política. Esse dispositivo confere à comissão interna um papel relevante na prevenção e no acolhimento de queixas de assédio eleitoral, ampliando os mecanismos de proteção disponíveis aos trabalhadores dentro do ambiente corporativo.

4.7. Conclusão

O assédio eleitoral no ambiente de trabalho representa uma ameaça simultânea à liberdade política do trabalhador, ao meio ambiente laboral equilibrado e ao próprio Estado Democrático de Direito. O exercício republicano do voto não é extensão de interesses privados passível de manipulação pelos detentores dos meios de produção, mas instrumento de participação direta do povo na dimensão política do Estado.

Ainda que o voto seja secreto e o empregado possa, na urna, votar em quem desejar, o assédio eleitoral induz de forma desleal o indivíduo a sacrificar sua cidadania em nome da manutenção de sua subsistência.

Em situações de irregularidade, as consequências jurídicas são expressivas e abrangem a rescisão indireta com todas as verbas rescisórias, indenizações por dano moral individual e coletivo, multas administrativas, possível responsabilização penal-eleitoral e danos à imagem empresarial. A jurisprudência do TST tem se consolidado no sentido de reconhecer a ilicitude dessas condutas e fixar indenizações de caráter pedagógico, como demonstram as condenações referentes às eleições de 2016 e de 2022.

Aplicação de medidas punitivas pelo empregador, inclusive a rescisão por justa causa, é igualmente possível na hipótese comprovada de comportamento inadequado por seus trabalhadores.

Nesse cenário, a adoção de boas práticas corporativas é medida fortemente recomendável, não apenas sob a perspectiva gerencial, mas também jurídica. Atualizar o código de conduta, capacitar lideranças, garantir a neutralidade política do ambiente de trabalho, assegurar o exercício do voto sem embaraços, manter canais de denúncia seguros e proteger denunciante contra eventuais retaliações são medidas que, em conjunto, constroem um ambiente de convivência respeitosa e reduzem significativamente a exposição da empresa. A responsabilidade pela construção desse ambiente é compartilhada entre a alta direção, os gestores intermediários e cada colaborador.

Capítulo 5.

Comunicação, Imagem e Posicionamento Público

Em linha com o já discutido ao longo dos demais capítulos, o período eleitoral também exige atenção especial das organizações quanto à sua comunicação institucional, à preservação de sua imagem e à atuação de seus representantes e colaboradores. Em contextos eleitorais, manifestações públicas, conteúdos divulgados em redes sociais, participação em eventos e utilização da marca institucional podem ser interpretados como apoio político, partidário ou eleitoral, gerando riscos jurídicos, reputacionais e institucionais.

Este capítulo estabelece diretrizes sobre a atuação das organizações e de seus representantes ou colaboradores, sempre observando os princípios da neutralidade institucional e ética durante o período eleitoral.

Durante o período eleitoral, recomenda-se que as organizações mantenham postura de neutralidade político-partidária, abstendo-se de apoiar, promover ou favorecer candidatos, partidos políticos, coligações ou movimentos eleitorais. Neste sentido, a comunicação institucional – por meio de qualquer canal – deverá evitar qualquer conteúdo que possa:

PONTO DE ATENÇÃO: A marca, o nome empresarial e a identidade visual da organização não devem ser utilizados, direta ou indiretamente, para fins político-eleitorais. Comentários, curtidas e compartilhamentos nos perfis institucionais também devem respeitar a neutralidade.

- caracterizar propaganda eleitoral;
- sugerir apoio institucional a candidaturas;
- influenciar escolhas políticas;
- beneficiar agentes públicos ou candidatos;
- comprometer a imagem de imparcialidade da organização.

Recomenda-se que as comunicações institucionais se limitem a conteúdos relacionados às atividades da organização, e/ou outros temas que contem com o seu apoio, não sendo aconselhável que tal apoio se relacione, direta ou indiretamente, com algum candidato ou campanha eleitoral.

A marca, o nome empresarial e a identidade visual da organização não deveriam ser utilizadas, direta ou indiretamente, para fins político-eleitorais e recomendamos que não sejam utilizadas em:

- materiais de campanha;
- eventos eleitorais;
- propaganda política;
- manifestações partidárias;
- publicações de apoio a candidatos;
- conteúdos que sugiram alinhamento político da organização.

Administradores, colaboradores e terceiros não devem associar a imagem das organizações a candidaturas, partidos ou agentes políticos. Também devem ser evitados:

- utilizar uniformes, crachás ou símbolos institucionais em atos de campanha;
- registrar imagens da empresa em materiais eleitorais;
- promover candidaturas em dependências corporativas;
- utilizar bens, recursos ou estruturas da organização para atividades político-eleitorais;
- gravar conteúdos pessoais com fins eleitorais em local ou se utilizando de itens que possam identificar a organização, mesmo que dela não se comente explicitamente.

As redes sociais institucionais devem manter caráter estritamente corporativo e informativo durante o período eleitoral, sendo que os perfis oficiais da organização não devem:

- publicar conteúdos eleitorais;
- manifestar apoio político;
- compartilhar propaganda de candidatos;
- comentar disputas eleitorais de forma parcial;
- impulsionar conteúdos de natureza político-partidária.

Comentários, curtidas, compartilhamentos e interações realizados pelos administradores dos perfis institucionais também deverão respeitar a neutralidade da organização.

Mais sensível do que as redes sociais institucionais são, obviamente, as redes sociais de seus representantes, executivos e colaboradores. Neste sentido, é importante que as organizações respeitem a liberdade de expressão e os direitos políticos individuais dos indivíduos a elas relacionados, mas, durante o período eleitoral, espera-se cautela redobrada nas manifestações públicas realizadas em redes sociais pessoais, especialmente quando houver associação pública entre o indivíduo e a organização, sendo recomendado que qualquer exposição individual não envolva, direta ou indiretamente, as organizações.

Outro tema de especial voga é a participação institucional em eventos públicos durante o período eleitoral, o que exige análise criteriosa quanto aos riscos legais, reputacionais e de associação política. Representantes das organizações deverão observar cautela especial em:

- inaugurações;
- solenidades oficiais;
- eventos promovidos pelo poder público;
- cerimônias com participação de candidatos ou agentes políticos.

A presença institucional em eventos públicos não poderá ser interpretada como apoio eleitoral, promoção de candidatura ou alinhamento partidário. Sempre que possível, a participação da organização deverá:

- possuir finalidade técnica, institucional ou social legítima;
- observar critérios objetivos e impessoais;
- evitar exposição político-eleitoral indevida da marca;
- ser previamente avaliada pelas áreas responsáveis.

Caso representantes da organização participem de eventos em caráter pessoal, deverão evitar qualquer conduta que possa sugerir representação institucional sem autorização formal.

A prevenção de riscos relacionados à comunicação e ao posicionamento público no período eleitoral depende do comprometimento de todos os representantes, executivos e colaboradores da organização. Para fortalecer a conformidade institucional, é importante que as organizações promovam treinamentos e orientações internas, revisão prévia de comunicações sensíveis, protocolos de uso de redes sociais, regras específicas para participação em eventos públicos, e canais de consulta e esclarecimento.

Sempre se recomenda que situações de dúvida sejam encaminhadas às áreas responsáveis pela comunicação institucional, Compliance ou Jurídico, antes da adoção de qualquer manifestação pública potencialmente sensível.

BOA PRÁTICA: Situações de dúvida devem ser encaminhadas às áreas responsáveis pela comunicação institucional, Compliance ou Jurídico, antes da adoção de qualquer manifestação pública potencialmente sensível.

A preservação da neutralidade institucional durante o período eleitoral constitui medida essencial para proteção da reputação, da integridade e da segurança jurídica da organização. Todos os representantes, executivos e colaboradores da empresa devem atuar com responsabilidade, equilíbrio e observância das diretrizes de suas organizações, contribuindo para um ambiente institucional ético, imparcial e alinhado à legislação aplicável.

Capítulo 6.

Governança, Orientações e Consequências

Durante o período eleitoral, controles internos claros ganham especial relevância porque o tema envolve liberdade individual, ambiente de trabalho, uso de recursos corporativos, relações institucionais, comunicação pública e exposição reputacional. A ausência de orientação adequada pode transformar situações cotidianas em risco jurídico, reputacional e de integridade.

O controle desses riscos depende de diretrizes claras, comunicação compreensível, canais de consulta acessíveis, critérios de registro e consequências previamente conhecidas. A efetividade das regras pressupõe que os colaboradores compreendam o conteúdo das orientações, saibam como aplicá-las em situações concretas e identifiquem quando uma dúvida, desconforto ou ocorrência deve ser comunicado. Quando esse conjunto não é bem implementado, há risco de inefetividade das próprias regras ou de criação de um ambiente percebido como repressivo, capaz de dificultar a comunicação interna e a incorporação das orientações pela rotina da empresa.

Esse equilíbrio entre proteção e abertura é um dos principais desafios da governança no período eleitoral. A empresa deve prevenir riscos sem desencorajar o diálogo, orientar sem produzir insegurança indevida e aplicar consequências de forma coerente, proporcional e previamente comunicada. Para isso, as áreas envolvidas precisam atuar de forma integrada, com alinhamento entre Jurídico, Integridade, Recursos Humanos, Comunicação, Relações Institucionais, Financeiro e demais áreas sensíveis, conforme o caso.

PONTO DE ATENÇÃO: A empresa deve prevenir riscos sem desencorajar o diálogo, orientar sem produzir insegurança indevida e aplicar consequências de forma coerente, proporcional e previamente comunicada.

6.1. Integração entre áreas e definição de responsabilidades

A governança de assuntos eleitorais deve envolver, em razão da sua natureza, diferentes áreas da empresa, especialmente Recursos Humanos, Jurídico, Integridade, Comunicação e Relações Institucionais. A interação entre esses temas exige mapeamento e definição prévia de papéis, para que dúvidas sejam respondidas com consistência, registros sejam mantidos de forma adequada e decisões sensíveis não fiquem dispersas entre áreas que, embora relacionadas ao assunto, podem ter perspectivas e responsabilidades distintas.

A primeira providência é avaliar se a governança já existente na empresa oferece estrutura suficiente para tratar os temas eleitorais. Sempre que houver fluxos internos de integridade, consulta jurídica, comunicação institucional, gestão de pessoas, relacionamento com agentes públicos, uso de recursos corporativos ou tratamento de denúncias, esses mecanismos devem ser aproveitados, com os ajustes necessários ao contexto eleitoral. Conforme o perfil de risco da empresa, a complexidade de suas operações e o grau de exposição de determinadas áreas, poderá ser recomendável indicar um ponto focal, criar um fluxo específico para dúvidas e aprovações ou estabelecer um comitê temporário para orientar situações mais sensíveis.

O ponto central é garantir que os papéis estejam claros antes que surjam dúvidas, relatos ou situações de maior exposição. As áreas envolvidas devem saber quando consultar, quem deve avaliar, o que precisa ser registrado e quais situações exigem escalonamento. Essa definição evita que o tema seja tratado de forma dispersa ou informal, sem criar, desde o início, estruturas paralelas que podem tornar o processo mais lento ou excessivamente burocrático.

A criação de uma instância específica, como um ponto focal, grupo de trabalho ou comitê temporário, pode ser considerada em casos específicos, conforme o perfil de risco da empresa. Essa medida pode ser útil quando houver maior exposição institucional, histórico relevante de incidentes, interação frequente com agentes públicos, presença expressiva de terceiros, atuação em setores regulados ou necessidade recorrente de deliberação conjunta. Mesmo nesses casos, a estrutura deve ter escopo claro e função prática, para apoiar decisões sensíveis sem substituir os fluxos ordinários já existentes ou criando engessamentos desnecessários.

Na definição dos papéis internos, a empresa deve avaliar, ao menos, as seguintes questões:

■ A governança existente já permite tratar temas eleitorais dentro dos fluxos ordinários da empresa?

■ Os mecanismos internos deixam claro qual área deve receber dúvidas, orientar os colaboradores e encaminhar situações específicas às áreas competentes?

■ As áreas envolvidas têm ciência de suas atribuições no tema eleitoral, especialmente Recursos Humanos, Jurídico, Integridade, Comunicação, Relações Institucionais e áreas de negócio mais expostas?

Quais situações exigirão avaliação conjunta (e.g., como relatos de assédio eleitoral, manifestações políticas no ambiente de trabalho, uso de marca ou canais corporativos, interações com agentes públicos, eventos institucionais ou atuação de terceiros)?

O perfil de risco da empresa justifica a criação de algum fluxo específico, ponto focal, grupo de trabalho ou comitê temporário para apoiar a avaliação de situações sensíveis no período eleitoral?

Também deve ser considerado o mapeamento de áreas que, embora nem sempre sejam imediatamente associadas a temas de integridade, têm papel relevante na exposição eleitoral da empresa. É comum que Jurídico, Integridade e Recursos Humanos estejam mais alinhados entre si, enquanto áreas como Comunicação, Marketing, Mídias Sociais, Relações Institucionais e Relações Governamentais concentram interações externas, produção de conteúdo, gestão de imagem, relacionamento com públicos estratégicos e uso da voz institucional da empresa. Quando essas áreas não recebem orientações técnicas claras, ou quando não participam dos fluxos de aprovação aplicáveis, aumenta-se o risco de comunicações ambíguas, manifestações públicas inadequadas, uso indevido de marca, dúvidas sobre presença em eventos ou exposição involuntária a candidatos, agentes públicos e temas politicamente sensíveis.

6.2. Mecanismos de comunicação, controles e treinamentos

Uma vez definidos os papéis internos e identificadas as áreas com conhecimento técnico sobre os riscos eleitorais mais relevantes, a empresa deve avaliar quais mecanismos são necessários para que as orientações sejam compreendidas e aplicadas no dia a dia. A resposta não será a mesma para todas as empresas. Em alguns casos, a governança existente, combinada com comunicação clara e treinamentos direcionados, será suficiente. Em outros, poderá ser recomendável reforçar fluxos de aprovação, registros, materiais de apoio ou instâncias de acompanhamento, sem que isso signifique, necessariamente, a criação de procedimentos formais autônomos.

Essa avaliação deve partir do perfil de risco da empresa. O setor de atuação, a intensidade de interação com agentes públicos, a existência de relações institucionais frequentes, a participação em projetos regulados, a execução de contrapartidas ambientais ou sociais, a presença em comunidades locais, o relacionamento com terceiros sensíveis, a exposição de suas lideranças e o histórico de incidentes podem alterar o nível de controle necessário. Empresas que interagem de forma recorrente com autoridades, participam de projetos sujeitos a licenciamento, fiscalização ou contrapartidas públicas, ou mantêm presença relevante em determinadas localidades tendem a precisar de orientações mais específicas do que empresas com menor exposição institucional.

Pergunta	Risco
A empresa interage com frequência com agentes públicos, autoridades ou órgãos reguladores?	Pode haver maior necessidade de orientação sobre agendas, registros, eventos e neutralidade institucional.
A empresa atua em setor regulado, depende de licenças, autorizações, fiscalizações ou contrapartidas ambientais e sociais?	Essas interações podem se tornar mais sensíveis no período eleitoral e exigir controles adicionais.
Há áreas dedicadas a relações institucionais, relações governamentais, comunicação pública ou mídias sociais?	Essas áreas representam a voz externa da empresa e precisam de parâmetros claros sobre exposição institucional.
A empresa possui unidades em localidades com forte presença comunitária ou política?	A proximidade com comunidades, autoridades locais e lideranças regionais pode aumentar riscos de percepção de apoio ou favorecimento.
Houve histórico de incidentes, dúvidas recorrentes ou relatos relacionados a assédio eleitoral, uso de recursos ou manifestações políticas?	O histórico ajuda a definir se a comunicação geral é suficiente ou se treinamentos e controles específicos são necessários.

Quando esse mapeamento estiver concluído, a empresa deve calibrar o grau de formalização necessário. O aproveitamento de políticas e fluxos já existentes costuma ser preferível à criação de estruturas paralelas, desde que as regras sejam traduzidas para o contexto eleitoral de forma compreensível e aplicável. A criação de procedimentos específicos deve ser reservada às hipóteses em que a exposição concreta da empresa justificar controles adicionais, especialmente quando houver interação frequente com agentes públicos, atuação institucional relevante, histórico de dúvidas ou maior risco de uso indevido de recursos corporativos.

A efetividade das medidas será percebida menos pela quantidade de materiais produzidos e mais pela capacidade de orientar decisões reais, permitir consultas tempestivas e preservar registros consistentes sobre dúvidas, aprovações, treinamentos, relatos e providências adotadas. Esses elementos permitem acompanhar a aplicação das diretrizes, corrigir falhas de comunicação, demonstrar coerência no tratamento de situações semelhantes e proteger a empresa caso sua atuação seja questionada interna ou externamente.

6.3. Como direcionar a comunicação e os treinamentos?

- ✓ **Lideranças** devem receber orientações sobre os limites decorrentes da posição hierárquica, com foco na prevenção de pressão indevida, na condução adequada de reuniões e no encaminhamento de dúvidas apresentadas pelas equipes.
- ✓ **Recursos Humanos** deve ser orientado sobre assédio eleitoral, proteção contra retaliação, aplicação de medidas disciplinares, preservação de registros e tratamento de relatos sensíveis.

- ✓ **Jurídico e Integridade** devem atuar na avaliação de riscos, na interpretação das regras internas, no escalonamento de temas sensíveis, na preservação de registros e na consistência das orientações aplicadas.
- ✓ **Comunicação, Marketing e Mídias Sociais** devem receber parâmetros claros sobre uso de marca, publicações institucionais, eventos, imagens, redes sociais e temas politicamente sensíveis.
- ✓ **Relações Institucionais e Relações Governamentais** devem ser orientadas sobre interações com agentes públicos, autoridades e candidatos, incluindo agendas, visitas, registros, aprovações e cuidados de neutralidade institucional.
- ✓ **Equipes em geral** devem receber orientações práticas sobre manifestações políticas no ambiente de trabalho, vedação ao uso inadequado de recursos e espaços corporativos, convivência respeitosa e canais de consulta e denúncia.

Com esse direcionamento, comunicação e treinamento deixam de ser medidas genéricas e passam a funcionar como instrumentos de prevenção ajustados à realidade da empresa e aos seus riscos. A orientação adequada é aquela que alcança o público certo, no momento correto e com linguagem suficiente para que as pessoas compreendam a regra, reconheçam situações sensíveis e saibam quando buscar apoio interno.

6.4. Consequências e medidas disciplinares

Além da definição de papéis, atribuições e orientações aplicáveis, é fundamental que a empresa comunique que o descumprimento das regras internas pode gerar consequências. Essa comunicação deve deixar claro que condutas inadequadas no período eleitoral podem produzir impactos reputacionais para a empresa, afetando o ambiente de trabalho, a confiança institucional e a relação com empregados, terceiros, autoridades, comunidades e demais públicos com os quais a empresa se relaciona.

Além disso, deve ser informado que determinadas condutas podem levar à aplicação de medidas disciplinares, conforme a natureza da violação, a gravidade do fato, o grau de envolvimento da pessoa ou terceiro, a existência de reincidência e os impactos gerados. Para que essas medidas sejam efetivas e juridicamente sustentáveis, é importante que as regras tenham sido previamente comunicadas, em linguagem compreensível, e que o processo de avaliação seja conduzido com razoabilidade, critério, consistência e documentação adequada.

A aplicação de consequências não deve ser automática nem desconectada do contexto. Uma dúvida apresentada de boa-fé, uma falha decorrente de orientação pouco clara ou uma situação causada por ausência de fluxo interno adequado exigem tratamento distinto de condutas deliberadas, como pressão sobre empregados, ameaça, promessa de benefício, retaliação, discriminação por opinião política, uso de recursos da empresa para fins eleitorais ou divulgação de propaganda em canais corporativos. Em todos os casos, a resposta deve considerar não apenas a conduta individual, mas também se houve falha de comunicação, lacuna de treinamento, ausência de aprovação prévia, deficiência de registro ou fragilidade de algum controle interno.

BOA PRÁTICA: Uma dúvida apresentada de boa-fé ou uma falha decorrente de orientação pouco clara exigem tratamento distinto de condutas deliberadas. A resposta deve considerar não apenas a conduta individual, mas também se houve falha de comunicação ou lacuna de treinamento.

Antes de aplicar uma medida, avalie:

- a. A regra aplicável havia sido comunicada previamente, de forma clara e acessível ao público envolvido?
- b. A conduta decorreu de descumprimento deliberado, falha de entendimento, ausência de orientação ou lacuna de procedimento?
- c. Houve ameaça, promessa de vantagem, constrangimento, discriminação, retaliação ou uso indevido de recursos da empresa?
- d. A pessoa envolvida exercia posição de liderança, representação institucional ou função com influência sobre outras pessoas?
- e. Há registros suficientes para demonstrar o fato, a análise realizada, a proporcionalidade da medida e o fundamento da decisão?
- f. Além da medida individual, é necessário reforçar comunicação, revisar fluxo, ajustar treinamento ou aprimorar algum controle?

As medidas aplicáveis podem incluir orientação formal, reforço de treinamento, advertência, suspensão, desligamento, rescisão contratual de terceiro, remoção de conteúdo, revisão de acessos, bloqueio de relacionamento ou outras providências compatíveis com a situação concreta. Quando houver relato de assédio eleitoral, retaliação ou constrangimento relacionado a convicção política, a empresa deve assegurar tratamento cuidadoso, preservação da confidencialidade possível, proteção à retaliação e separação entre a apuração da conduta e a opinião política das pessoas envolvidas.

A documentação da análise é parte essencial dessa resposta. Registros sobre a orientação previamente dada, os fatos avaliados, as evidências consideradas, as áreas envolvidas, a medida adotada e eventual remediação de controles permitem demonstrar que a empresa atuou de forma coerente, proporcional e alinhada às suas próprias regras.

Referências

ALMEIDA, Laisson Matheus Souza de; MAIA, Paulo Jorge Nascimento; SOUZA, Acsa Liliane Carvalho Brito. Assédio eleitoral no ambiente de trabalho: análise das consequências jurídicas. Revista FT, v. 29, n. 145, abr. 2025. DOI: 10.69849/revistaft/cl10202504221736. Disponível em: <https://revistaft.com.br/assedio-eleitoral-no-ambiente-de-trabalho-analise-das-consequencias-juridicas/>. Acesso em: 13 maio 2026.

BRASIL. Lei n.º 4.737, de 15 de julho de 1965. Institui o Código Eleitoral. Brasília, DF: Presidência da República, 1965. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4737.htm. Acesso em: 14 de maio de 2026

BRASIL. Lei n.º 9.029, de 13 de abril de 1995. Proíbe a exigência de atestados de gravidez e esterilização, e outras práticas discriminatórias, para efeitos admissionais ou de permanência da relação jurídica de trabalho. Brasília, DF: Presidência da República, 1995. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9029.htm. Acesso em: 14 de maio de 2026

BRASIL. Lei n.º 9.504, de 30 de setembro de 1997. Estabelece normas para as eleições (Lei das Eleições). Brasília, DF: Presidência da República, 1997. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9504.htm. Acesso em: 14 de maio de 2026

BRASIL. Conselho Nacional do Ministério Público. Recomendação n.º 110, de 30 de abril de 2024. Dispõe sobre a integração da atuação do Ministério Público brasileiro para o enfrentamento de práticas que atentem contra a liberdade de voto durante o período das eleições. Brasília, DF: CNMP, 2024

BRASIL. Conselho Superior da Justiça do Trabalho. Resolução CSJT n.º 355, de 28 de abril de 2023. Regulamenta os procedimentos administrativos a serem adotados em relação a ações judiciais que tenham por objeto o assédio eleitoral nas relações de trabalho. Republicada em cumprimento ao art. 2.º da Resolução CSJT n.º 376, de 23 de fevereiro de 2024. Diário Eletrônico da Justiça do Trabalho: caderno administrativo do Conselho Superior da Justiça do Trabalho, Brasília, DF, n. 3943, p. 5-6, 4 abr. 2024.

BRASIL. Ministério Público do Trabalho. Coordenadoria Nacional de Promoção da Igualdade de Oportunidades e Eliminação da Discriminação no Trabalho. Assédio eleitoral, eleições 2022: relatório de atividades. Brasília, DF: MPT, 2022. Disponível em: <https://www.tse.jus.br/comunicacao/arquivos/relatorio-assedio-eleitoral-eleicoes-2022-do-mpt-em-15-12.2022/@@display-file/file/TSE-relatorio-atividades-assedio-eleitoral-eleicoes-2022-mpt-versao-final.pdf>. Acesso em: 19 mai. 2026.

BRASIL. Tribunal Superior Eleitoral. Resolução TSE n.º 23.610, de 18 de dezembro de 2019. Dispõe sobre propaganda eleitoral, utilização e geração do horário gratuito e condutas ilícitas em campanha eleitoral. DJE-TSE, n. 249, 27 dez. 2019.

BRASIL. Tribunal Superior Eleitoral. Resolução TSE n.º 23.731, de 27 de fevereiro de 2024. Altera a Resolução-TSE n.º 23.607, de 17 de dezembro de 2019, que dispõe sobre a arrecadação e os gastos de recursos por partidos políticos e candidatas ou candidatos e sobre a prestação de contas nas eleições. Brasília, DF: TSE, 2024.

BRASIL. Tribunal Superior Eleitoral. Resolução TSE n.º 23.752, de 26 de fevereiro de 2026. Altera a Resolução-TSE n.º 23.607, de 17 de dezembro de 2019, que dispõe sobre a arrecadação e os gastos de recursos por partidos políticos e candidatas ou candidatos e sobre a prestação de contas nas eleições. Brasília, DF: TSE, 2026.

BRASIL. Tribunal Superior Eleitoral. Resolução TSE n.º 23.755, de 2 de março de 2026. Altera a Resolução-TSE n.º 23.610, de 18 de dezembro de 2019, que dispõe sobre a propaganda eleitoral. Brasília, DF: TSE, 2026.

DELGADO, Mauricio Godinho. Curso de direito do trabalho: obra revista e atualizada conforme a lei da reforma trabalhista e inovações normativas e jurisprudenciais posteriores. 18. ed. São Paulo: LTr, 2019. ISBN 978-85-361-9973-3.

JORGE NETO, Francisco Ferreira; CAVALCANTE, Jouberto de Quadros Pessoa. Direito do trabalho. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2019. ISBN 978-85-97-01896-7.

LEITE, Carlos Henrique Bezerra. Curso de direito do trabalho. 11. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2019. ISBN 978-85-5360-576-7.

MPT. Coordenadoria Nacional de Promoção da Igualdade de Oportunidades e Eliminação da Discriminação no Trabalho (COORDIGUALDADE). Guia sobre assédio eleitoral no ambiente de trabalho. Brasília, DF: MPT. Disponível em: <https://mpt.mp.br/pgt/noticias/cartilhassedioeleitoral-2.pdf>. Acesso em: 13 maio 2026.

MPT. Coordenadoria Nacional de Promoção da Igualdade de Oportunidades e Eliminação da Discriminação no Trabalho (COORDIGUALDADE). Enfrentamento ao assédio eleitoral no trabalho. Apresentação de Danielle Olivares Corrêa. Setembro/2024. [Versão reduzida TRT 15].

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). Convenção n.º 111: Discriminação em Matéria de Emprego e Profissão. Genebra: OIT, 1958. Ratificada pelo Brasil em 26 nov. 1965.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). Convenção n.º 190: Eliminação da Violência e do Assédio no Mundo do Trabalho. Genebra: OIT, 2019.

PENN, Mark. Corporate crises – and reputational recovery – have changed. Harvard Business Review, [S.l.], 12 dez. 2023. Disponível em: <https://hbr.org/2023/12/corporate-crises-and-reputational-recovery-have-changed>. Acesso em: 19 mai. 2026.

RANGEL ROSSO, Nelson Rocco Antonio; FERNANDES, Rafael Laffitte. Discriminação e assédio eleitoral nas relações de trabalho. Revista dos Tribunais, São Paulo, abr. 2025. Disponível em: <https://www.revistadostribunais.com.br/maf/app/delivery/document>. Acesso em: 13 maio de 2026.

RISK & INSURANCE. Here's why putting a price on reputational damage is so hard. [S.l.], [s.d.]. Disponível em: <https://riskandinsurance.com/putting-a-price-on-reputational-damage/>. Acesso em: 19 mai. 2026.

SILVA, Homero Batista Mateus da. CLT comentada. 2. ed. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2018. ISBN 978-85-5321-214-9.

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 4ª REGIÃO; MPT da 4ª Região; Tribunal Superior Eleitoral; Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul; Conselho Nacional do Ministério Público. Cartilha sobre assédio eleitoral nas relações de trabalho. Porto Alegre: TRT4, 2024

TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO. Associações empresariais são condenadas por estimular assédio eleitoral. TST Notícias, Brasília, DF, 4 maio 2026. Disponível em: <https://www.tst.jus.br/-/associacoes-empresariais-sao-condenadas-por-estimular-assedio-eleitoral>. Acesso em: 13 maio 2026.

VELLOSO, Carlos Mário da S.; AGRA, Walber de M. Direito eleitoral – crimes eleitorais. Rio de Janeiro: Expressa, 2020. E-book. p.1. ISBN 978655593228. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/978655593228/>. Acesso em: 18 mai. 202

Autores

Aloizio Ribeiro Lima

Ana Luiza Secco

Bruna Passarelli Bento

Cíntia Rosa

Douglas Roque de Moura Junior

Giulia Caruso

Izabela Telles e Marília Zulini

Kaylanne Marxys

Laura Senra, Marianna Laurini

Letícia Louise Maciel Holanda

Raphael Soré

Tomás Mesquita

Institucional

Direção Diretora Presidente: Leonor Augusta Giovine Cordovil

Diretor Vice-Presidente: Guilherme Favaro Ribas

Diretora Vice-Presidente: Priscila Brolio Gonçalves

Diretor de Compliance e Investigações: Raphael Soré

Diretora de Publicações: Amanda Athayde L. M. Rivera

Dados da Publicação

Ano de publicação: 2026

Contato Institucional IBRAC – Instituto Brasileiro de Estudos de Concorrência, Consumo e Comércio Internacional

Rua Cardoso de Almeida, 788, conjunto 121, Perdizes, São Paulo

CEP 05013-001

Tel: +55 11 3872-2609

E-mail: publicacoes@ibrac.org.br Site: www.ibrac.org