

**A LEI ANTICORRUPÇÃO E SEUS PRINCIPAIS ASPECTOS: O
PROCEDIMENTO ADMINISTRATIVO DE RESPONSABILIZAÇÃO, O
PROGRAMA DE INTEGRIDADE E O ACORDO DE LENIÊNCIA**

**THE ANTI-CORRUPTION LAW AND ITS MAIN ASPECTS: THE
ADMINISTRATIVE RESPONSIBILITY PROCEDURE, THE INTEGRITY
PROGRAM AND THE LENIENCE AGREEMENT**

Henrique Ribeiro Cardoso¹

Vicente Loiácono Neto²

Flávia Jeane Ferrari³

RESUMO

Objetivo: O objetivo desta pesquisa é uma breve investigação da Lei Anticorrupção Empresarial com enfoque na responsabilização objetiva da pessoa jurídica, no mecanismo do Procedimento Administrativo de Responsabilização (PAR), nos pilares do Programa de Integridade, bem como no conceito e operacionalidade do Acordo de Leniência.

Metodologia: Utilizou-se a metodologia dedutiva, baseada em pesquisa de doutrina, livros e artigos publicados em revistas especializadas, bem como da legislação brasileira.

Resultados: Os principais resultados referem-se à regulamentação do mecanismo de prevenção previsto na Lei Anticorrupção, que dispõe sobre os elementos mínimos para o funcionamento adequado de um Programa de Integridade. Ressalta-se que o seu principal objetivo é evitar que as pessoas físicas, ao atuarem em nome da pessoa jurídica, cometam atos

¹ Henrique Ribeiro Cardoso é Promotor de Justiça em Sergipe desde agosto de 1997, titular da Primeira Curadoria da Fazenda Pública de Aracaju desde 2002. Também foi Advogado e Defensor Público na Bahia, tendo sido ainda nomeado, mediante aprovação em concurso público, para o cargo de Procurador da Fazenda do Estado da Bahia. No campo acadêmico, é Doutor em Direito, Estado e Cidadania (UGF/Rio), com Pós-doutorado em Democracia e Direitos Humanos (IGC - Universidade de Coimbra) e Pós-doutorado em Direitos Humanos e Desenvolvimento (PPGCJ/UFPB); Mestre em Direito, Estado e Cidadania (UGF/Rio); Especialista em Direito Constitucional Processual (FAPESE/UFS); Graduado em Direito pela Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC/Bahia); Professor do Programa de Pós-graduação da Universidade Federal de Sergipe (Mestrado/PRODIR/UFS); Professor de Programa de Pós-graduação da Universidade Tiradentes (Mestrado/PPGD/UNIT); Professor da Escola Superior do Ministério Público de Sergipe (ESMP/SE); Membro da Academia Sergipana de Letras Jurídicas (ASLJ/SE) e Líder do Grupo de Pesquisa Constitucionalismo, Cidadania e Concretização de Políticas Públicas.

² Mestrando em Direito Empresarial e Cidadania pelo Centro Universitário Curitiba – UNICURITIBA. Especialista em Direito Processual Civil, pela Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL. Advogado.

³ Mestranda em Direito Empresarial e Cidadania pelo Centro Universitário Curitiba – UNICURITIBA.

lesivos à Administração Pública; bem como o estabelecimento de procedimentos para a cooperação com as autoridades competentes nos casos de identificação de desvios de conduta. Quanto ao Acordo de Leniência, alguns elementos devem ser reavaliados para aprimorar a efetividade da Lei Anticorrupção, ao restringir demasiadamente a sua abrangência, com benefícios limitados. Outro aspecto a se considerar é a possibilidade de isenção total da multa e a limitação de realização de acordo apenas com a primeira pessoa jurídica que apresentou proposta de ajustamento. Apesar da necessidade de alguns aprimoramentos em seu conteúdo, a Lei Anticorrupção e seu Decreto regulamentador representam avanço significativo no processo de implantação de uma cultura ética no relacionamento entre as entidades públicas e privadas, fomentando ações de prevenção, detecção e interrupção dos atos lesivos e a reparação dos danos causados à sociedade.

Contribuições: Entre outras contribuições resultantes deste estudo, as principais referem-se ao esclarecimento e a divulgação do Procedimento Administrativo de Responsabilização e do Acordo de Leniência, que são temas ainda muito recentes nos Direitos Administrativo e Penal brasileiros.

PALAVRAS-CHAVE: lei anticorrupção; processo administrativo de responsabilização; programa de integridade; acordo de leniência.

ABSTRACT

Objective: *The objective of this research is a brief investigation of the Corporate Anticorruption Law focusing on the objective liability of the company, the mechanism of the Administrative Accountability Procedure (PAR), the pillars of the Compliance Program, as well as the concept and operability of the Leniency Agreement.*

Methodology: *The deductive methodology is used, based on research on doctrine, books and articles published in specialized journals, as well as the legislation of Brazil.*

Results: *The main results refer to the regulation of the prevention mechanism provided for in the Anti-Corruption Law, which provides for the minimum elements for the proper functioning of a Compliance Program, emphasizing that its main objective is to prevent individuals, acting on behalf of the company, from committing acts that are harmful to the Public Administration, as well as the establishment of procedures for cooperation with the competent authorities in cases of identification of misconduct. As for the Leniency Agreement, some elements must be reevaluated to improve the effectiveness of the Anti-Corruption Law, by restricting in excess the scope with limited benefits. Another aspect to be considered is the possibility of total exemption from the penalty and the limitation of its execution solely with the first legal company that submitted an adjustment proposal. Despite the need for some improvements in its content, the Anti-Corruption Law and its Decree represent a significant advance in the process of implementing an ethical culture in the relationship between the public and private entities, promoting actions for the prevention, detection and interruption of harmful acts and reparation of damage caused to society.*

Contributions: *Among other contributions of this study, the main ones are the clarification and disclosure of the Administrative Accountability Procedure and the Leniency Agreement, which are still very recent topics in Brazilian Administrative and Criminal Law.*

KEYWORDS: *anti-corruption law; administrative accountability process; compliance program; leniency agreement.*

1 INTRODUÇÃO

Com o fenômeno da globalização, verificou-se o aumento do volume de transações comerciais entre os Estados, bem como da concentração de poder econômico das organizações empresariais. Esse aumento das operações comerciais e, conseqüentemente, do montante de capital nelas envolvido, construiu um ambiente mais favorável à corrupção. Pelo fato de a corrupção trazer prejuízos à ordem econômica mundial e ao sistema democrático, a comunidade mundial passou a demandar um regime de intervenção estatal maior no seu combate, principalmente a partir dos anos 90.

Houve uma força-tarefa intensa dos Estados desenvolvidos em promulgar legislações nacionais anticorrupção como forma de incluir em seus ordenamentos jurídicos disposições específicas para o combate à corrupção, agora tratada em âmbito internacional. O Brasil, na qualidade de *player* internacional na importação e exportação de produtos e serviços, de forma tardia, também promulgou a sua legislação específica para o combate de corrupção de funcionário público, sob a forte pressão exercida pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD), especificamente o Grupo de Trabalho Anticorrupção da OECD, instituído em 1997.

A Lei Anticorrupção Empresarial (Lei nº 12.84/2013), já devidamente regulamentada por decreto, é o dispositivo legal brasileiro neste tema. Dos tópicos principais abordados nesta Lei, indaga-se sobre a responsabilidade objetiva da pessoa jurídica e seus efeitos. Adicionalmente, como é o funcionamento do Procedimento Administrativo de Responsabilização (PAR) para a apuração inicial de eventuais delitos? Não menos importante, indaga-se, também, os benefícios da elaboração e da implementação de um programa de integridade, que é uma novidade na legislação brasileira. Por último, também recente no Brasil, questiona-se a efetividade do acordo de leniência, sua abrangência e os benefícios ao delator.

O segundo capítulo aborda os principais aspectos da Lei Anticorrupção Empresarial, tendo como principal tópico o conceito e os efeitos da responsabilidade objetiva das empresas em sede de corrupção de funcionário público, passando, no terceiro capítulo, à discussão e à operacionalidade do Procedimento Administrativo de Responsabilização, trazendo esclarecimentos à Instrução Normativa nº 13/2019, emitida pela Controladoria Geral da União.

Os capítulos quarto e quinto abordam o conteúdo, a forma de avaliação e os pilares de um programa de integridade na perspectiva da legislação brasileira, da Controladoria Geral da União, bem como do Manual de Boas Práticas em Controles Internos, Ética e *Compliance* editado pela Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Econômico – OCDE. Utilizou-se a metodologia dedutiva, baseada em pesquisa de doutrina, livros e artigos publicados em revistas especializadas, bem como da legislação brasileira.

2 OS PRINCIPAIS ASPECTOS DA LEI ANTICORRUPÇÃO

A Lei Federal nº. 12.846, de 1º. de agosto de 2013⁴, em vigor desde janeiro de 2014, dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pelas práticas de atos lesivos contra a Administração Pública nacional e estrangeira. No Brasil, mencionado diploma legal é chamado também de “Lei Anticorrupção” ou “Lei Anticorrupção Empresarial”; pela comunidade internacional é conhecida como *Brazilian Clean Companies Act*.

A Lei Anticorrupção Empresarial é a formalização dos compromissos internacionais assumidos pelo Brasil, como signatário da Convenção sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico; também foi uma resposta à pressão causada por intensas manifestações populares ocorridas em 2013.

A Lei em comento é avaliada como uma das leis anticorrupção mais rígidas do mundo, principalmente pela previsão da responsabilização objetiva e pelo peso de suas sanções. Sua aplicabilidade recai sobre qualquer tipo de sociedade empresarial, independente do seu modelo jurídico, incluindo empresas estrangeiras com operações formais no território nacional.

Antes de sua promulgação, apesar de previstos no Código Penal os crimes contra a Administração Pública, especialmente a corrupção ativa e passiva, as empresas que demonstrassem desconhecimento dos crimes cometidos por funcionários públicos, não poderiam ser penalizadas.

⁴ BRASIL. Lei Federal nº. 12.846, de 1º. de agosto de 2013. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm>. Acesso em: 31 mar. 2020.

Como elemento importante deste dispositivo legal, destaca-se que a pessoa jurídica infratora responderá pelos delitos sem a necessidade de comprovar a culpa ou o dolo das pessoas físicas que agiram por meio dela, bastando a comprovação do nexo de causalidade entre o fato ocorrido e o resultado obtido.

Neste cenário, Marcelo Zenker⁵ reforça que a comprovação do dolo ou da culpa não é necessária para a aplicação das sanções previstas:

Como a lei em questão está calçada em um sistema de responsabilidade objetiva, não há a necessidade da demonstração do dolo ou mesmo da culpa para que haja a devida responsabilização da pessoa jurídica, bastando a demonstração de que houve a prática de um ato lesivo, que ele tenha sido praticado por empregado(s) da pessoa jurídica acusada ou terceiro(s) que agem em seu nome e que a conduta tenha se dado no seu interesse ou seu benefício ou não.

O art. 5º. da Lei nº. 12.846/2013 apresenta o inventário dos atos lesivos que atentam contra o patrimônio público nacional ou estrangeiro, contra os princípios da Administração Pública ou contra os compromissos internacionais assumidos pelo País, capazes de gerar responsabilização das pessoas jurídicas.

Apesar da importância da tipificação definida no Art. 5º. da citada legislação, não se pode preterir que tais condutas já estão descritas em outros dispositivos, como na Lei de Licitações, Lei da Lavagem de Capitais, Lei dos Conflitos de Interesses e Lei do Crime Organizado, entre outras, com a relevante diferença de que as sanções são direcionadas para as pessoas jurídicas.

Nos ilícitos descritos não estão apenas previstos crimes ligados à corrupção, tipificados explicitamente no inciso I, do art. 5º. da mencionada Lei, ou seja, um ato lesivo pode ser concebido por ação unicamente da pessoa jurídica, sem participação de agente público, excluindo a relação corrupto *versus* corruptor.

Destaca-se, também, a relevância dada aos atos relacionados aos procedimentos licitatórios, detalhados em sete alíneas do inciso IV do art. 5º. da Lei Anticorrupção Empresarial⁶. Por óbvio, tal disposição legal está sustentada na percepção de risco acentuada

⁵ Integridade governamental e empresarial: um espectro da repressão e da prevenção à corrupção no Brasil e em Portugal. Belo Horizonte: Fórum, 2019, p. 174

⁶ Art. 5 da Lei Anticorrupção IV - no tocante a licitações e contratos: a) frustrar ou fraudar, mediante ajuste, combinação ou qualquer outro expediente, o caráter competitivo de procedimento licitatório público; b) impedir, perturbar ou fraudar a realização de qualquer ato de procedimento licitatório público; c) afastar ou procurar

que as contratações expõem a Administração Pública, uma vez que está é a forma de relacionamento mais comum entre pessoas jurídicas de direito privado e as instituições públicas.

Dentre as penalidades relacionadas na Lei nº. 12.846/2013, destacam-se: uma multa no valor de 0,1% a 20% do faturamento bruto do último exercício anterior ao da instauração do processo administrativo; a publicação extraordinária da decisão condenatória, perdimento dos bens, direitos ou valores que representem vantagem ou proveito direta ou indiretamente obtidos da infração, ressalvado o direito do lesado ou de terceiro de boa-fé; a suspensão ou interdição parcial de suas atividades; a dissolução compulsória da pessoa jurídica; e a proibição de receber incentivos, subsídios, subvenções, doações ou empréstimos de órgãos ou entidades públicas e de instituições financeiras públicas ou controladas pelo poder público, pelo prazo mínimo de 1 e máximo de 5 anos, indisponibilidade de bens, direitos ou valores necessários à garantia do pagamento da multa ou da reparação integral do dano causado.

A Lei Anticorrupção Empresarial tornou as pessoas jurídicas agentes fiscalizadores dos procedimentos executados por pessoas físicas e jurídicas que atuam em seu nome. O inciso VIII do art. 7º. da mencionada Lei estabelece que a existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e a aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, no âmbito da pessoa jurídica, podem atenuar as citadas sanções.

O mecanismo mencionado no parágrafo anterior motivou a reestruturação dos processos internos de grandes empresas nacionais e estrangeiras, sobretudo as organizações que mantinham relacionamento contínuo com a Administração Pública. Naquele momento foram criados os primeiros programas de integridade, ainda sem parâmetro adequado para avaliação de sua efetividade diante do instrumento legal.

Hui Chen e Eugene Soltes ressaltam que um mercado gigantesco foi estabelecido para a implantação de programas de *compliance*, principalmente nas grandes empresas, que sempre estiveram mais expostas aos riscos de corrupção:

afastar licitante, por meio de fraude ou oferecimento de vantagem de qualquer tipo; d) fraudar licitação pública ou contrato dela decorrente; e) criar, de modo fraudulento ou irregular, pessoa jurídica para participar de licitação pública ou celebrar contrato administrativo; f) obter vantagem ou benefício indevido, de modo fraudulento, de modificações ou prorrogações de contratos celebrados com a administração pública, sem autorização em lei, no ato convocatório da licitação pública ou nos respectivos instrumentos contratuais; ou g) manipular ou fraudar o equilíbrio econômico-financeiro dos contratos celebrados com a administração pública;

Uma indústria rapidamente se dispôs a fornecer programas de treinamento em *compliance*, *hot lines* para os denunciadores e avaliações de risco. Não ter um programa de *compliance* tornou-se uma responsabilidade significativa demais para que qualquer grande empresa — até empresa estrangeira que apenas utilizava bancos americanos — a ignorasse. Essa potencial responsabilidade aumentou sistematicamente à medida que outros países, como Reino Unido, Brasil e Espanha, aprovavam leis que levavam o *compliance* em consideração em ações de cumprimento da lei.⁷

A precariedade na definição de sistemas robustos e confiáveis para avaliar e certificar a qualidade dos programas de *compliance* acabou por expor as companhias a um risco novo: implantar sistemas de integridade de prateleira, ou seja, elaborar um programa de integridade sem o entendimento do contexto, dos riscos inerentes do negócio e da cultura organizacional, estruturando uma série de medidas que não terão os impactos esperados nas atividades da organização, frustrando seus administradores, colaboradores e acionistas e levantando o debate sobre os benefícios da implantação de tal ferramenta.

Sobre a elaboração de programas de *compliance* apenas para atendimento de requisitos legais e regulatórios, Maria Luíza Gorga e Guilherme Lobo Marchioni afirmam que um dos principais estímulos para adoção de programas são as vantagens competitivas e a potencial redução de pena e multas:

São esses os elementos que, no plano ideal, levariam a um mundo de negócios melhor. É bem verdade, entretanto, que um dos grandes incentivos para que as empresas tenham definitivamente se interessado em criar estruturas de governança e estabelecer seus departamentos de *compliance* foi, em primeiro lugar, a vantagem competitiva que permitia maior facilidade em fechar contratos com empresas estrangeiras já adeptas de tais estruturas e, recentemente, a legislação recém vigente no Brasil, tal qual as severas alterações na Lei de Lavagem de Capitais e a criação da Lei Anticorrupção.⁸

Além dos critérios para a avaliação de um programa de integridade, o Decreto nº. 8.420/2015⁹ regulamentou a dinâmica de instauração do Processo Administrativo de Responsabilização – PAR. Este movimento foi consolidado pela publicação da Instrução

⁷ CHEN, Hui; SOLES, Eugene. **Por que os programas de compliance fracassaram como corrigi-los.** Disponível em: <<https://hbrbr.uol.com.br/compliance-como-corriger/>>. Acesso em: 15 mar. 2020.

⁸ GORGA, Maria Luíza; MARCHIONI, Guilherme Lobo. **Programa de compliance de “fachada” , melhor não ter.** Disponível em: <<http://compliancebrasil.org/programa-de-compliance-de-fachada-melhor-nao-ter/>>. Acesso em: 20 mar 2020.

⁹ BRASIL. Decreto nº. 8.420/2015. Regulamenta a Lei nº. 12.846, de 1º. de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8420.htm>. Acesso em: 20 mar. 2020.

Normativa nº, 13, de agosto de 2019¹⁰, que definiu os procedimentos para apuração da responsabilidade administrativa de pessoas jurídicas de que trata a Lei nº. 12.846/2013, a serem observados pelos órgãos e entidades do Poder Executivo federal.

3 O PROCESSO ADMINISTRATIVO DE RESPONSABILIZAÇÃO – PAR

O Processo Administrativo de Responsabilização, também conhecido como PAR, é o instrumento previsto no Decreto nº. 8.420/2015 para condução dos processos de responsabilização para os atos lesivos contra Administração Pública dispostos na Lei Anticorrupção.

Sobre a responsabilização judicial e administrativa, Adriana Freisleben de Zanetti ressalta que ambas devem ser direcionadas para a recuperação dos prejuízos sofridos pela sociedade:

A responsabilidade civil poderá ser apurada tanto na esfera judicial quanto administrativa, sempre orientada a compor o prejuízo experimentado. Já a responsabilidade administrativa conta com procedimento próprio e a natureza da sanção é diversa, servindo a coerção exercida pela ameaça de pena como mecanismo de garantia do respeito às pautas normativas emanadas pela Administração Pública. Na esfera civil o escopo da responsabilização é a reposição da situação ao status quo ante, ou seja, reparar o dano causado. Já a responsabilização administrativa tem outras finalidades, notadamente a inibitória da atividade nociva à sociedade, motivo pelo qual as eventuais penas pecuniárias aplicáveis não guardam relação necessária de pertinência com o montante do dano causado.¹¹

O PAR, conforme previsto na Instrução Normativa nº. 13/2019, é segmentado nas seguintes fases:

- I. **Juízo de Admissibilidade** - A autoridade com competência para instaurar o PAR realizará juízo de admissibilidade acerca de notícia de ocorrência de ato

¹⁰ BRASIL. Controladoria-Geral da União, Gabinete do Ministro. Instrução Normativa nº., 13, de 8 de agosto de 2019. Disponível em: <https://lex.com.br/legis_27853689_INSTRUCAO_NORMATIVA_N_13_DE_8_DE_AGOSTO_DE_2019.asp>. Acesso em: 20 mar. 2020.

¹¹ ZANETTI, Adriana Freisleben de. Lei Anticorrupção e Compliance. **Revista Brasileira de Estudos da Função Pública – RBEFP**. Belo Horizonte, ano 5, n. 15, p. 35-60, set./dez. 2016.

lesivo previsto na Lei nº. 12.846, de 2013, devendo decidir motivadamente: (i) pela instauração do PAR ou (ii) pelo arquivamento da notícia;

- II. **Investigação Preliminar** - constitui procedimento não punitivo, de caráter preparatório, não obrigatório e de acesso restrito, que visa subsidiar o juízo de admissibilidade da autoridade competente por meio de coleta de indícios e de provas de autoria e de materialidade de eventual ato lesivo ocorrido em razão dos fatos em apuração;
- III. **Instrução e Julgamento do PAR** - No ato de instauração do PAR, a autoridade competente designará comissão composta por dois ou mais servidores estáveis. O prazo de conclusão não poderá exceder cento e oitenta dias; e
- IV. **Pedido de Reconsideração** - Da decisão administrativa sancionadora cabe pedido de reconsideração com efeito suspensivo das sanções previstas na Lei nº. 12.846, de 2013, no prazo de dez dias, contado da data de publicação da decisão.

Em conformidade com Decreto nº. 8.420/2015, compete à autoridade máxima de cada órgão ou entidade do Poder Executivo Federal instaurar e julgar o Processo Administrativo de Responsabilização. Contudo, cabe delegação dessa competência à Corregedoria ou àqueles responsáveis pela correição, ou até mesmo a órgão colegiado definido em regulamento interno para este fim.

Os atos lesivos praticados contra a Administração Pública estrangeira serão coordenados exclusivamente pela Controladoria Geral da União. Neste cenário, também são aplicáveis as apurações e condenações nas legislações do Estado lesado, conforme dispõe a legislação britânica denominada *UK Bribery Act* e a legislação estadunidense denominada *FCPA – Foreign Corrupt Practices Act*.

Se, após a investigação preliminar a autoridade decidir pela instauração do PAR, uma comissão deverá ser instituída e a respectiva portaria publicada no Diário Oficial da União, dando publicidade dos atos. O prazo para a sua conclusão será de, no máximo, cento e oitenta dias. O responsável para instaurar o PAR proferirá uma decisão fundamentada, acolhendo ou não a demanda.

O PAR deverá ser autuado e conduzido pela via eletrônica, possibilitando, assim, o peticionamento eletrônico. Todo processo poderá ser realizado por meio de videoconferência

ou outro recurso de transmissão de sons e imagens *online*, assegurado o direito ao contraditório e à ampla defesa.

A comissão também é responsável pela intimação da pessoa jurídica processada para apresentação de defesa e provas. Neste estágio, revela-se a importância da pessoa jurídica ter um programa de integridade efetivo. Em caso de eventual condenação, um programa de *compliance* efetivo poderá reduzir a multa em 1 a 4%, de acordo com o inciso V, art. 18, do Decreto nº 8.420/15.

No relatório final, a comissão apuradora do PAR, entendendo pela punição da pessoa jurídica, deverá indicar a proposta de aplicação das sanções previstas na Lei nº. 12.846/2013, fundamentando a motivação do valor da multa com base na metodologia de dosimetria; também deve indicar a aplicação de sanções previstas em outras leis e normas, especialmente as punições estipuladas nas leis relacionadas às Licitações e Contratos. O Ministério Público e a Advocacia-Geral da União devem ser comunicados para análise quanto à pertinência da responsabilização judicial da pessoa jurídica, nos termos do Capítulo VI, da Lei nº. 12.846, de 2013.

4 O PROGRAMA DE INTEGRIDADE

Considerando que o principal instrumento orientador e legislador sobre o tema no País, a Lei Anticorrupção¹², ainda é recente, não apresentando o amadurecimento adequado nas organizações brasileiras, diversos fóruns de discussões estão em andamento para a compreensão e o alinhamento do tema.

A regulamentação da Lei Anticorrupção, por meio do Decreto nº. 8.420/2015, trouxe um pouco mais de clareza sobre o alcance e a extensão da atenuante das sanções decorrentes da prática de atos lesivos à Administração Pública.

Em seu art. 42, o mencionado Decreto dispôs que o programa de integridade será avaliado, quanto à sua existência e aplicação, de acordo com os seguintes parâmetros: o comprometimento da alta direção da pessoa jurídica; os padrões de conduta, o código de ética, as políticas e os procedimentos de integridade; os treinamentos periódicos sobre o programa

¹² A Lei Anticorrupção assegurou que violações ao patrimônio público ou contra os princípios da administração pública podem repercutir em responsabilização administrativa/judicial, orientando, assim, as empresas a adotarem as boas práticas, conforme previsto no art. 7º, inciso VIII, que estabelece como atenuante quando da aplicação de sanções “a existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e a aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta no âmbito da pessoa jurídica”.

de integridade; a análise periódica de registros contábeis que reflitam de forma completa e precisa as transações da pessoa jurídica; os controles internos que assegurem a pronta elaboração e confiabilidade de relatórios e demonstrações financeiros da pessoa jurídica; os procedimentos específicos para prevenir fraudes e ilícitos no âmbito de processos licitatórios, na execução de contratos administrativos ou em qualquer interação com o setor público; a independência, estrutura e autoridade da instância interna responsável pela aplicação do programa de integridade e fiscalização de seu cumprimento; os canais de denúncia de irregularidades; as medidas disciplinares em caso de violação do programa de integridade; as diligências apropriadas para contratação; a verificação, durante os processos de fusões, aquisições e reestruturações societárias; o monitoramento contínuo do programa de integridade; e a transparência da pessoa jurídica quanto a doações para candidatos e partidos políticos.

A Instrução Normativa nº. 13/2019 estabelece que a metodologia para a sua análise observará as orientações publicadas pela Controladoria Geral da União, onde se encontra o material que tem servido de referência para muitas ações, seja na esfera pública ou privada.

Para a Controladoria Geral da União, são cinco os pilares¹³ necessários para a implementação de um programa de integridade efetivo:

- (i) o comprometimento e apoio da alta administração da empresa;
- (ii) a existência de uma unidade responsável pela implementação na organização;
- (iii) a análise, avaliação e gestão dos riscos associados ao tema integridade;
- (iv) as regras, procedimentos e instrumentos; e
- (v) o monitoramento contínuo dos atributos do programa de integridade.

Marcelo Zenkner esclarece que são dez os elementos fundamentais de um mecanismo de *compliance*:

- (i) o comprometimento e suporte da alta administração da empresa;
- (ii) a definição formal e expressa das políticas e procedimentos da empresa;
- (iii) a comunicação interna e treinamento;
- (iv) o canal de denúncias (*hotline*);

¹³ A Portaria nº 750, de 20/04/2016, instituiu o Programa de Integridade da Controladoria-Geral da União, sendo que a 1ª versão do plano foi publicada por meio da Portaria nº 1075, de 24/04/2018.

- (v) as investigações internas em torno de irregularidades e práticas ilícitas;
- (vi) a aplicação adequada e proporcional de medidas disciplinares e ações corretivas;
- (vii) o gerenciamento de riscos;
- (viii) o *due diligence* de terceiros;
- (ix) o monitoramento e a avaliação permanentes quanto à efetividade do programa;
- e
- (x) o processo de aprimoramento contínuo do programa.¹⁴

Por fim, a Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Econômico - OCDE estabeleceu em seu “Manual de Boas Práticas em Controles Internos, Ética e *Compliance*” os seguintes elementos, para que um sistema de integridade seja considerado efetivo:

1. o comprometimento e suporte da alta administração da empresa;
2. a política clara e articulada contra fraudes, corrupção, lavagem de dinheiro e desvios de conduta ética em geral;
3. o estabelecimento como dever de todos os empregados o respeito e cumprimento das normas afetas ao Programa de *Compliance*;
4. a atuação do *Compliance Officer* com autonomia e independência;
5. a elaboração do Programa de *Compliance* de forma que também possa ser aplicável aos terceiros que atuam em parceria com a empresa;
6. a existência de um sistema interno de controle financeiro para garantir que as práticas de corrupção não sejam omitidas;
7. as comunicações e treinamentos periódicos sobre o Programa de *Compliance*, devidamente documentados, e para todos os níveis da empresa;
8. a aplicação consistente de medidas disciplinares quando forem detectadas violações do Programa de *Compliance*;
9. a orientação e assistência a todos os empregados em aspectos relacionados ao Programa de *Compliance*, possibilitando a realização de denúncias de forma confidencial e sem retaliação; e

¹⁴ ZENKNER, Marcelo. **Integridade governamental e empresarial**: um espectro da repressão e da prevenção à corrupção no Brasil e em Portugal. Belo Horizonte: Fórum, 2019, p. 373.

10. a reavaliação periódica do Programa de *Compliance*, considerando o desenvolvimento dos negócios e das práticas empresariais.¹⁵

Apesar da existência de modelos e *frameworks* estruturados para implantação de mecanismo de integridade nas organizações, é basilar que os programas sejam moldados de forma específica para cada empresa, levando em consideração diversos fatores (a cultura, o número de empregados, a relação com o setor público, o tipo de negócio, os locais de operação, o porte e a capacidade de investimento, entre outros).

Em 2018, a Controladoria Geral da União publicou o “Manual Prático de Avaliação de Programa de Integridade em PAR”¹⁶, com a finalidade de dar o suporte aos órgãos responsáveis pela aplicação da Lei Anticorrupção nos processos administrativos para apuração de responsabilidade de pessoa jurídica (PAR), especialmente no cálculo da sanção administrativa de multa e suas atenuantes (no âmbito da Lei nº. 12.846/2012).

O sistema proposto pela CGU apresenta três blocos de avaliação: (i) a cultura organizacional de integridade; (ii) os mecanismos, políticas e procedimentos de integridade; e (iii) a atuação da pessoa jurídica em relação ao ato lesivo.

Há uma diferença fundamental entre o modelo brasileiro e estadunidense, visto que a Controladoria Geral da União avalia a atuação da pessoa jurídica no cometimento do ato lesivo, ou seja, identifica se o programa existente poderia detectar ou reduzir o risco do desvio apurado e se o “novo” programa foi ajustado para que os desvios não se repitam.

Ressalta-se que avaliar a efetividade de um Programa de Integridade não é um processo de simples realização, sobretudo em organizações de grande porte, que sustentam sistemas de *compliance* altamente complexos com abrangência global e aparente apoio da alta gestão. O tema ainda é recente e apresenta enormes desafios para os órgãos públicos e privados de controle, a fim de desenredar e diferenciar os programas de *compliance* que de fato concretizam e alcançam os objetivos propostos.

¹⁵ OCDE. **Manual de Boas Práticas em Controles Internos, Ética e Compliance**. Disponível em: <<https://rolimvlc.com/informes/efetividade-de-programas-de-compliance-conforme-manual-da-ocde-2/>>. Acesso em: 22 mar. 2020.

¹⁶ BRASIL. Controladoria Geral da União. **Manual Prático de Avaliação de Programa de Integridade em PAR**. Disponível em: <<https://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/manual-pratico-integridade-par.pdf>>. Acesso em 21 mar. 2020.

5 O ACORDO DE LENIÊNCIA

O acordo de leniência é previsto no art. 16, da Lei nº. 12.846/2013, e trata do acordo celebrado entre a autoridade máxima de cada órgão e as pessoas jurídicas responsáveis pela prática de atos lesivos à Administração Pública que tiverem colaborado de modo efetivo com a investigação e o processo administrativo.

O aludido auxílio deve resultar na descoberta de outras pessoas envolvidas no ilícito e no alcance de informações e documentos que comprovem a infração apurada. O acordo de leniência também tem o objetivo de restituir e reparar os danos causados pelos atos lesivos à Administração Pública.

O acordo de leniência representa um mecanismo de combate à corrupção, com a finalidade de recuperar o decoro administrativo, princípio da gestão estatal fundamentado no art. 37 da Constituição Federal.

Para celebração do acordo, a pessoa jurídica deve ser a primeira a manifestar sua vontade em apoiar o processo de investigação dos atos lesivos identificados. Por óbvio, deve estancar seu envolvimento com o crime investigado. Por fim, deve confessar sua participação no ilícito e cooperar no processo administrativo, apoiando todos os atos processuais até a conclusão do PAR.

Victor Alexandre El Khoury Pereira alerta sobre a interpretação do termo cooperação plena, uma vez que o mecanismo do acordo de leniência exige transparência e comprometimento da pessoa jurídica envolvida nos atos ilícitos investigados:

Por óbvio, a expressão “cooperação plena” significa que não é bastante uma colaboração composta por informações parcas acerca do cometimento das atividades ilegais, mas sim o fornecimento de detalhes substanciais, que tragam um resultado satisfatório e útil na elucidação da verdade. À vista disso, são desconsiderados os elementos já averiguados, ou aqueles de fácil esclarecimento.¹⁷

Um aspecto importante previsto no art. 30 do Decreto nº. 8.420/2015 é a possibilidade de a proposição do acordo de leniência ser feita até a conclusão do relatório a ser elaborado no Processo Administrativo de Responsabilização. Tal contexto é compreensível, visto que, após

¹⁷ PEREIRA, Victor Alexandre El Khoury M. Acordo de leniência na Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846/2013). **Revista Brasileira de Infraestrutura – RBINF**, Belo Horizonte, ano 5, n. 9, p. 79-113, jan./jun. 2016.

a conclusão do PAR, as apurações estarão completas dos dados para aplicação das sanções estabelecidas, tornando irrelevante qualquer informação apresentada pela pessoa jurídica investigada.

O art. 40 do citado Decreto Federal estabelece que, uma vez cumprido o acordo de leniência pela pessoa jurídica colaboradora, serão declarados em favor da pessoa jurídica signatária, nos termos previamente firmados no acordo, um ou mais dos seguintes efeitos: I – a isenção da publicação extraordinária da decisão administrativa sancionadora; II – a isenção da proibição de receber incentivos, subsídios, subvenções, doações ou empréstimos de órgãos ou entidades públicos e de instituições financeiras públicas ou controladas pelo Poder Público; III – a redução do valor final da multa aplicável, observado o disposto no art. 23; ou IV – a isenção ou atenuação das sanções administrativas previstas nos arts. 86 a art. 88 da Lei nº. 8.666, de 1993¹⁸, ou de outras normas de licitações e contratos.

Patrícia Toledo de Campos avalia que o acordo de leniência é instrumento para redução das sanções, mas não interfere na obrigação de reparação total dos danos causados:

Logo, a feitura do acordo de leniência apenas abrandará as penalidades a serem impostas à pessoa jurídica, mas não interferirá no dever de reparar integralmente os danos causados. Entendemos que, no caso de impossibilidade fática de reparação integral do dano, a autoridade competente deverá estabelecer condições que contribuam para o ressarcimento do dano pela empresa infratora, ainda que parcialmente e a longo prazo. Desse modo, se a pessoa jurídica autora da conduta ilícita tiver preenchido simultaneamente os requisitos para a celebração do acordo de leniência, fará jus à isenção de sanções e/ou redução da multa mesmo que tenha havido tão-somente reparação substancial do dano.¹⁹

Torna-se interessante observar que, desde a implementação deste mecanismo, diversos acordos foram realizados, mediante a negociação pelo Ministério Público Federal de 29 acordos de leniência relacionados à Lei de Improbidade Administrativa e Lei Anticorrupção. Os casos mais emblemáticos são referem-se à Força-Tarefa Lava Jato.

O Estudo Técnico nº 01/2017, elaborado pelo Grupo de Trabalho da 5ª Câmara de Coordenação e Revisão do Ministério Público Federal indica que o instituto do acordo de leniência não beneficia exclusivamente a pessoa jurídica colaboradora, mas sim todo o sistema de apuração, acelerando a identificação dos responsáveis e o processo de reparação dos danos causados:

¹⁸ BRASIL. Lei nº. 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18666cons.htm>. Acesso em: 18 mar. 2020.

¹⁹ CAMPOS, Patrícia Toledo de. Comentários à Lei nº 12.846/2013 – **Revista Digital de Direito Administrativo.**, v. 2, n. 1, p. 160-185, 2015.

O sentido e o alcance da leniência, contudo, não se esgotam tão somente em oferta de benefícios à pessoa jurídica que, após corromper, coopera. Trata-se, em sua essência, de instituto de corte dúplice. De um lado, consiste em técnica especial de investigação, que visa permitir que o Estado se valha da colaboração ativa, livre e voluntária de infrator, que, antes de deflagrada uma investigação ou, embora iniciada, mas durante seu curso, traga relevantes e inéditas informações sobre práticas delitivas, sua autoria e materialidade, além da indicação de meios probatórios. Justifica-se francamente na constatação pragmática e simples de que, muitas vezes, o desbaratamento de delitos organizacionais é tarefa complexa, que envolve a custosa e improvável identificação de atuação ilícita coordenada e organizada, com liame de confiança e sigilo entre os perpetradores. Ou seja, o instrumento de consensualidade encerrado no acordo de leniência é algo mais que uma simples confissão, já que exige entrega, sem reserva mental, de dados mais amplos e sensíveis sobre condutas de terceiros, além da própria, bem como indicação e fornecimento de provas e de caminhos probatórios, e, por isso mesmo, pode ensejar significativas mitigações das penas ou, em casos isolados, sua remissão total.²⁰

Até o momento, a Controladoria Geral da União, em conjunto com a Advocacia-Geral da União, assinou onze acordos de leniência com empresas investigadas pela prática dos atos lesivos previstos na Lei Anticorrupção e dos ilícitos administrativos previstos na Lei de Licitações (nº 8.666/1993).

Os valores a serem ressarcidos envolvem os pagamentos de multa, dano e enriquecimento ilícito. O retorno de recursos aos cofres públicos atingiu a marca de R\$13,67 bilhões. Outros 22 acordos de leniência estão em andamento.

Abaixo segue o quadro resumo²¹ dos acordos assinados e valores restituídos:

| <i>EMPRESA</i> | <i>DATA ACORDO</i> | <i>VALOR ACORDADO</i> | <i>VALORES PAGOS</i> |
|-------------------------------|--------------------|-----------------------|----------------------|
| <u>SBM Offshore</u> | Jul/2018 | R\$ 1.286.038.200,00 | R\$ 751.096.652,29 |
| <u>OAS</u> | Nov/2019 | R\$ 1.929.257.982,37 | - |
| <u>Nova Participações S/A</u> | Nov/2019 | R\$ 516.301.313,70 | - |
| <u>Bilfinger</u> | Ago/2017 | R\$ 11.036.345,49 | R\$ 11.036.345,49 |

²⁰ BRASIL. 5ª Câmara de Coordenação e Revisão do Ministério Público Federal - Estudo Técnico 01/2017, p. 47.

²¹ BRASIL. Controladoria Geral da União. Disponível em: <<https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/responsabilizacao-de-empresas/lei-anticorrupcao/acordo-leniencia>>. Acesso em: 19 mar. 2020.

| | | | |
|-----------------------------------|----------|------------------------------|-----------------------------|
| <u>UTC Participações S/A</u> | Jul/2017 | R\$ 574.658.165,21 | R\$ 35.100.038,93 |
| <u>Camargo Corrêa</u> | Jul/2019 | R\$ 1.396.128.459,76 | R\$ 242.665.405,87 |
| <u>Mullenlowe e FCB Brasil</u> | Abr/2018 | R\$ 50.000.000,00 | R\$ 53.985.613,81 |
| <u>Andrade Gutierrez</u> | Dez/2018 | R\$ 1.489.361.135,28 | R\$ 375.783.802,90 |
| <u>Odebrecht</u> | Jul/2018 | R\$ 2.727.239.997,64 | R\$ 69.280.000,00 |
| <u>Braskem S/A**</u> | Mai/2019 | R\$ 2.872.038.787,73 | R\$ 1.274.213.538,14 |
| <u>Technip Brasil e Flexibras</u> | Jun/2019 | R\$ 819.794.768,79 | R\$ 313.079.412,83 |
| TOTAL | | R\$ 13.671.855.155,97 | R\$ 3.126.240.810,26 |

Observando-se os dados, não se pode negar que os benefícios obtidos por meio da celebração de acordos de leniência são relevantes para a sociedade, considerando que reduzem os custos dos processos de apuração dos atos lesivos cometidos e abreviam as etapas de reparação dos danos. Do mesmo modo, têm o papel de atenuar as sanções previstas para as pessoas jurídicas colaboradoras, acelerando a recuperação da imagem da organização diante de suas partes interessadas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As motivações para a promulgação da Lei Federal nº. 12.846/2013 são variadas, incluindo a pressão popular e de organismos externos para aprimoramento dos mecanismos legislativos de prevenção e combate à corrupção no País. Contudo, os benefícios que este mecanismo já trouxe para a sociedade brasileira são incalculáveis.

O estabelecimento da responsabilização objetiva da pessoa jurídica não é uma inovação no arcabouço legal nacional, entretanto, o modo de apuração das condutas ilícitas remete às leis mais modernas que versam sobre o tema no mundo. É necessário ressaltar que o infrator responderá pelos crimes sem a necessidade de comprovar a culpa ou dolo das pessoas físicas que agiram por meio dela, bastando a comprovação da causalidade entre o fato ocorrido e o resultado obtido.

O caráter preventivo do texto é outro ponto de destaque; tem a finalidade de reforçar a implantação de sistemas de controles e práticas anticorrupção nas pessoas jurídicas que

mantêm relacionamento com a Administração Pública como incentivo para redução das sanções previstas.

O Decreto Federal nº. 8.420/2015 regulamentou o mecanismo de prevenção previsto na Lei Anticorrupção; o art. 42 apresenta os elementos mínimos para o funcionamento adequado de um Programa de Integridade. Seu principal objetivo é evitar que as pessoas físicas, atuando em nome da pessoa jurídica, cometam atos lesivos à Administração Pública. Além disso, devem estabelecer procedimentos para a cooperação com as autoridades competentes nos casos de identificação de desvios de conduta.

No mesmo decreto e em outros instrumentos normativos, as autoridades responsáveis definiram que todo processo de apuração dos atos previstos na Lei Anticorrupção seja conduzido por meio do Processo Administrativo de Responsabilização. O PAR deve ser conduzido por uma comissão formada por servidores públicos, e sua conclusão deve apresentar proposta de sanção para a pessoa jurídica investigada.

Por fim, o acordo de leniência é o mecanismo criado para que as organizações investigadas possam cooperar com o processo de apuração em troca de redução das sanções previstas; tem como principal finalidade restituir e reparar os danos causados pelos atos lesivos à Administração Pública.

Alguns elementos devem ser reavaliados para aprimorar a efetividade da Lei, especialmente no acordo de leniência, ao restringir demais a abrangência, com benefícios limitados. Um aspecto a considerar é a possibilidade de isenção total da multa e a limitação de realização de acordo apenas com a primeira pessoa jurídica que apresentou proposta de ajustamento.

Apesar da necessidade de alguns aprimoramentos em seu conteúdo, a Lei Anticorrupção e seu Decreto regulamentador representam avanço significativo no processo de implantação de uma cultura ética no relacionamento entre as entidades públicas e privadas, fomentando ações de prevenção, detecção e interrupção dos atos lesivos e reparação dos danos causados à sociedade.

REFERÊNCIAS

ANTONIK, Luis Roberto. **Compliance, ética, responsabilidade social e empresarial: uma visão prática**. Rio de Janeiro, RJ: Alta Books, 2016.

AYRES, Carlos Henrique da Silva.; MAEDA, Bruno Carneiro. O acordo de Leniência como ferramenta de combate à corrupção. In: SOUZA, J.M.; QUEIROZ, R. P. (Orgs.). **Lei Anticorrupção**. Salvador: JusPODIVM, 2015.

BERTONCINI, Mateus Eduardo Siqueira Nunes; FERREIRA, Daniel. **ATIVIDADE EMPRESARIAL E CIDADANIA: CRÍTICAS À LEI ANTICORRUPÇÃO BRASILEIRA**. Revista Jurídica, [S.l.], v. 3, n. 44, p. 451 - 472, fev. 2017. ISSN 2316-753X. Disponível em: <<http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/RevJur/article/view/1817/1193>>. Acesso em: 19 abr. 2020. doi:<http://dx.doi.org/10.21902/revistajur.2316-753X.v3i44.1817>.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

_____. Controladoria Geral da União. Disponível em:<<https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/responsabilizacao-de-empresas/lei-anticorrupcao/acordo-leniencia>>. Acesso em: 19 mar. 2020.

_____. Controladoria Geral da União, Gabinete do Ministro. Instrução Normativa nº., 13, de 8 de agosto de 2019. Disponível em: <https://lex.com.br/legis_27853689_INSTRUCAO_NORMATIVA_N_13_DE_8_DE_AGOSTO_DE_2019.aspx>. Acesso em: 20 mar. 2020.

_____. Controladoria Geral da União. **Manual Prático de Avaliação de Programa de Integridade em PAR**. Disponível em: <<https://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/manual-pratico-integridade-par.pdf>>. Acesso em 21 mar. 2020.

_____. Decreto nº. 8.420/2015. Regulamenta a Lei nº. 12.846, de 1º. de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas pela prática de atos

contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8420.htm>. Acesso em: 20 mar. 2020.

_____. Lei nº. 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Disponível em; <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18666cons.htm>. Acesso em: 18 mar. 2020.

_____. Lei Federal nº. 12.846, de 1º. de agosto de 2013. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Disponível e: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm >. Acesso em: 31 mar. 2020.

_____. 5ª Câmara de Coordenação e Revisão do Ministério Público Federal - Estudo Técnico 01/2017, p. 47.

CAMPOS, Patrícia Toledo de. Comentários à Lei nº 12.846/2013 – **Revista Digital de Direito Administrativo**, v. 2, n. 1, 2015, p. 160-185.

CARVALHOSA, Modesto. **A Comissão Especial e a Corrupção na Administração Pública Federal**. Brasília: Presidência da República, Comissão Especial, 1994.

_____. **Considerações sobre a Lei Anticorrupção das pessoas jurídicas: Lei 12.846 de 2013**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2015.

CHEN, Hui; SOLES, Eugene. **Por que os programas de compliance fracassam e como corrigi-los**. Disponível em: <<https://hbrbr.uol.com.br/compliance-como-corriger/>>. Acesso em: 15 mar. 2020.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. Participação popular na administração pública. **Revista Trimestral de Direito Público**. São Paulo, n. 1, 1993.

FIDALGO, Carolina Barros.; CANETTI, Rafaela Coutinho. Os acordos de leniência na lei do combate à corrupção. In: SOUZA, J.M.; QUEIROZ, R. P. (Orgs.). **Lei Anticorrupção**. Salvador: JusPODIVM, 2015.

GIOVANINI, Wagner. **Compliance** - A excelência na prática. São Paulo: 2017.

GORGA, Maria Luíza; MARCHIONI, Guilherme Lobo. **Programa de compliance de “fachada”, melhor não ter**. Disponível em: <<http://compliancebrasil.org/programa-de-compliance-de-fachada-melhor-nao-ter/>>. Acesso em: 20 mar 2020.

MONTIEL, Juan Pablo. Autolimpieza empresarial: Compliance programs, investigaciones internas y neutralización de riesgos penales. In: KUHLEN, Lothar; PABLO MONTIEL, Juan; URBINA GIMENO, Íñigo Ortiz de. (EDs.) **Compliance y Teoría del Derecho Penal**. Madrid: Marcial Pons, 2013.

NETO, Affonso Ghizzo. Corrupção, Estado Democrático de Direito e Educação. 2008. 290 f. **Dissertação (Mestrado) – Filosofia e Teoria do Direito**, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2010.

OCDE. **Manual de Boas Práticas em Controles Internos, Ética e Compliance**. Disponível em: <<https://rolimvlc.com/informes/efetividade-de-programas-de-compliance-conforme-manual-da-ocde-2/>>. Acesso em: 22 mar. 2020.

PEREIRA, Victor Alexandre El Khoury M. Acordo de leniência na Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846/2013). **Revista Brasileira de Infraestrutura – RBINF**, Belo Horizonte, ano 5, n. 9, p. 79-113, jan./jun. 2016.

PRADO, Francisco de Octavio Almeida. **Improbidade Administrativa**. Revista dos Tribunais. São Paulo: Revista dos Tribunais

RIOS, José Arthur. A FRAUDE SOCIAL DA CORRUPÇÃO. In: LEITE, Celso Barroso (organizador). **Sociologia da Corrupção**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1987.

SANTOS, José Anacleto Abduch; BERTONCINI, Mateus; COSTÓDIO FILHO, Ubirajara. **Comentários à Lei 12.846/2013**. 2. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2015.

ZANETTI, Adriana Freisleben de. Lei Anticorrupção e Compliance. **Revista Brasileira de Estudos da Função Pública – RBEFP**. Belo Horizonte, ano 5, n. 15, p. 35-60, set./dez. 2016.

ZENKNER, Marcelo. **Integridade governamental e empresarial**: um espectro da repressão e da prevenção à corrupção no Brasil e em Portugal. Belo Horizonte: Fórum, 2019.