

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS

RAIMUNDO NONATO PINHEIRO PIRES

A INTERNACIONALIZAÇÃO DO COMPLIANCE: dos regimes internacionais ao
marco jurídico brasileiro

SÃO LUÍS

2026

RAIMUNDO NONATO PINHEIRO PIRES

A INTERNACIONALIZAÇÃO DO COMPLIANCE: dos regimes internacionais ao
marco jurídico brasileiro

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Curso de Relações Internacionais da
Universidade Estadual do Maranhão –
UEMA, como requisito parcial para obtenção
do título de Bacharel em Relações
Internacionais.

Orientador: Prof^o Me. Celso Antonio Lago Beckman.

SÃO LUÍS

2026

Pires, Raimundo Nonato Pinheiro.

A Internacionalização do COMPLIANCE: dos regimes internacionais ao marco jurídico brasileiro / Raimundo Nonato Pinheiro Pires. - São Luís - MA, 2026.

51 f.

Monografia (Graduação em Relações Internacionais) - Universidade Estadual do Maranhão, São Luís, 2026.

Orientador: Prof. Me. Celso Antonio Lago Beckman.

1. Compliance. 2. Corrupção transnacional. 3. Programa de integridade. 4. Lei nº 12.846/2013. 5. Relações Internacionais.. I. Título.

CDU: 343.2(81)

RAIMUNDO NONATO PINHEIRO PIRES

**A INTERNACIONALIZAÇÃO DO *COMPLIANCE*: dos regimes internacionais ao
marco jurídico brasileiro**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Curso de Relações Internacionais da
Universidade Estadual do Maranhão –
UEMA, como requisito parcial para obtenção
do título de Bacharel em Relações
Internacionais.

Aprovada em: 06 de julho de 2026.

BANCA EXAMINADORA

Documento assinado digitalmente
 **CELSO ANTONIO LAGO BECKMAN**
Data: 08/07/2026 21:16:54-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profº. Celso Antonio Lago Beckman Me. em Administração de Empresas
Orientador

Documento assinado digitalmente
 **MARIA JOSE ORDONEZ**
Data: 07/07/2026 17:46:46-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profª. Maria José Ordoñez Dra. em Ciências da Educação
Avaliador 1

Documento assinado digitalmente
 **IGOR FERREIRA FÓSCOLO**
Data: 07/07/2026 22:19:59-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profº Igor Ferreira Fóscolo Me. em Desenvolvimento Regional
Avaliador 2

A Meus pais e família.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, pela vida, pela força e pela sabedoria concedidas ao longo desta jornada.

À minha família, pelo apoio incondicional, pela compreensão e pelo incentivo em todos os momentos.

Aos professores e orientadores, pela dedicação, pelos ensinamentos e pelas contribuições fundamentais para a realização deste trabalho.

Aos colegas e amigos, pelo companheirismo e pelas trocas de experiências que enriqueceram este percurso.

Por fim, a todos que, de alguma forma, contribuíram para a concretização desta etapa, o meu sincero agradecimento.

“A integridade é o valor mais importante que um líder pode ter.”

Peter Drucker

RESUMO

Esta monografia analisa o processo de internacionalização do *compliance*, examinando de que modo normas estrangeiras, instrumentos multilaterais anticorrupção e mecanismos de monitoramento internacional influenciaram a consolidação do marco regulatório brasileiro de integridade empresarial. A pesquisa parte da hipótese de que o *compliance*, no Brasil, não resulta apenas de evolução interna do Direito Empresarial, mas de movimento mais amplo de convergência regulatória entre regimes internacionais e instituições domésticas. Metodologicamente, trata-se de pesquisa bibliográfica, exploratória e qualitativa, com apoio em estudo de caso documental de caráter ilustrativo-analítico sobre a Odebrecht, baseada em legislação, guias institucionais, artigos científicos e documentos oficiais. O estudo aborda a *Foreign Corrupt Practices Act*, a *Sarbanes-Oxley Act*, a Convenção da OCDE sobre o combate ao suborno transnacional, o *UK Bribery Act*, a Lei nº 12.846/2013 e o Decreto nº 11.129/2022. Além da análise normativa, a pesquisa mobiliza o caso Odebrecht para demonstrar, em perspectiva empírica, a articulação entre cooperação internacional, acordos negociados e reestruturação de programas de integridade. Conclui-se que o *compliance* deixou de operar apenas como boa prática empresarial para se tornar fator juridicamente relevante de responsabilização, dosimetria de sanções, governança e reputação, cuja efetividade depende da integração entre liderança, gestão de riscos, controles internos, diligência sobre terceiros, canais de denúncia e monitoramento contínuo.

Palavras-chave: *Compliance*; Corrupção transnacional; Programa de integridade; Lei nº 12.846/2013; Relações Internacionais.

ABSTRACT

This monograph analyzes the internationalization of *compliance* by examining how foreign rules, multilateral anti-corruption instruments, and international monitoring mechanisms influenced the consolidation of the Brazilian corporate integrity framework. The study is grounded on the hypothesis that *compliance* in Brazil is not merely the result of an internal development of business law, but rather of a broader process of regulatory convergence between international regimes and domestic institutions. Methodologically, this is a bibliographical, exploratory, and qualitative study, supported by a documentary case study of an illustrative-analytical nature on Odebrecht, based on legislation, institutional guidance, scholarly articles, and official documents. The analysis covers the *Foreign Corrupt Practices Act*, the *Sarbanes-Oxley Act*, the OECD Anti-Bribery Convention, the *UK Bribery Act*, Law No. 12,846/2013, and Decree No. 11,129/2022. In addition to the normative discussion, the research mobilizes the Odebrecht case to demonstrate, from an empirical perspective, the articulation between international cooperation, negotiated settlements, and the restructuring of integrity programs. The findings indicate that *compliance* has moved beyond the status of a best practice and has become a legally relevant factor for corporate liability, sanctioning, governance, and reputation, whose effectiveness depends on the integration of leadership, risk management, internal controls, third-party due diligence, reporting channels, and continuous monitoring.

Keywords: *Compliance*; Transnational corruption; Integrity program; Brazilian Anti-Corruption Law; International Relations.

LISTA DE SIGLAS

AGU	Advocacia-Geral da União
CGU	Controladoria-Geral da União
DOJ	Department of Justice
ESG	Environmental, Social and Governance
FCPA	<i>Foreign Corrupt Practices Act</i>
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PAR	Processo Administrativo de Responsabilização
SEC	Securities and Exchange Commission
SOX	<i>Sarbanes-Oxley Act</i>
TCU	Tribunal de Contas da União
UKBA	<i>UK Bribery Act</i>

SUMÁRIO

LISTA DE SIGLAS.....	8
1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 Delimitação do objeto, hipótese e recorte analítico.....	13
1.2 Estado da arte e contribuição da pesquisa.....	14
2 O CENÁRIO INTERNACIONAL E A ORIGEM DO COMPLIANCE.....	16
2.1 O pioneirismo norte-americano: do surgimento das agências reguladoras à FCPA	16
2.2 A evolução dos controles internos: os escândalos corporativos e a Lei Sarbanes-Oxley	17
2.3 A globalização do combate à corrupção: a Convenção da OCDE.....	17
2.4 O rigor britânico: o <i>UK Bribery Act</i>	18
2.5 Regimes internacionais, monitoramento por pares e pressão reputacional	19
2.6 Extraterritorialidade, soberania e difusão normativa	21
3 A INTERNALIZAÇÃO DA NORMA: O marco legal brasileiro	23
3.1 A Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846/2013): a mudança de paradigma na responsabilização	23
3.2 Da primeira regulamentação ao regime vigente: do Decreto nº 8.420/2015 ao Decreto nº 11.129/2022	24
3.3 A responsabilidade objetiva: a mudança de paradigma na punição corporativa	25
3.4 Tensões dogmáticas da responsabilidade objetiva	26
3.5 Acordo de leniência, segurança jurídica e incentivos regulatórios.....	27
4 OS PILARES DE UM PROGRAMA DE INTEGRIDADE EFETIVO.....	30
4.1 Suporte da alta administração: o compromisso institucional com a integridade.....	30
4.2 Instância responsável: independência, estrutura e autoridade	31
4.3 Análise de riscos: a base de customização do programa	31
4.4 Código de Ética e políticas internas: formalização de padrões de conduta.....	32
4.5 Controles internos e registros contábeis: consistência, rastreabilidade e prevenção	32
4.6 <i>Due diligence</i> : gestão do risco de terceiros e de operações societárias.....	33
4.7 Comunicação e treinamento: internalização das regras.....	33
4.8 Canal de denúncias: detecção, apuração e proteção contra retaliação.....	34
4.9 Monitoramento contínuo: avaliação, correção e aperfeiçoamento	34
4.10 Como medir a efetividade de um programa de integridade	35
4.11 Adaptação do programa ao porte, ao setor e à internacionalização da empresa.....	37
4.12 Limites do <i>compliance</i> de fachada.....	39
5 ESTUDO DE CASO: Odebrecht e a cooperação transnacional no combate à corrupção ...	42

5.1 Contextualização do caso e estrutura organizacional do ilícito	42
5.2 A Resolução Global de 2016: coordenação entre Estados Unidos, Brasil e Suíça	43
5.3 O acordo de leniência brasileiro de 2018 e a internalização do caso no plano doméstico	44
5.4 O caso Odebrecht como laboratório de cooperação internacional.....	45
5.5 Lições do caso para o <i>compliance</i> e para o debate contemporâneo sobre integridade	46
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	48
REFERÊNCIAS	51

LISTA DE SIGLAS

1 INTRODUÇÃO

No cenário contemporâneo das Relações Internacionais e do Direito Empresarial, a corrupção deixou de ser compreendida apenas como desvio moral localizado e passou a ser tratada como problema de governança global, capaz de comprometer a concorrência, reduzir a confiança nas instituições e afetar o desenvolvimento econômico. Nesse ambiente, o *compliance* consolidou-se como instrumento de resposta institucional ao risco corporativo e ao suborno transnacional, articulando deveres de prevenção, detecção e remediação de ilícitos. A literatura sobre o regime anticorrupção demonstra que o tema ganhou centralidade internacional nas últimas décadas e que sua internalização no Brasil não decorreu apenas de dinâmica doméstica, mas também de pressões normativas externas (Tourinho, 2018).

O termo *compliance* deriva do verbo inglês *to comply*, cuja acepção remete ao ato de cumprir ou estar em conformidade. No plano jurídico-empresarial, a expressão designa o conjunto de práticas, controles e procedimentos destinados a assegurar o cumprimento de leis, regulamentos, normas internas e padrões éticos. Nas diretrizes mais recentes da Controladoria-Geral da União (CGU, 2024a), o tema é tratado como dimensão de governança voltada à redução de riscos regulatórios, reputacionais e operacionais, sobretudo em organizações expostas a relações intensas com o setor público ou com cadeias transnacionais de negócios. A literatura empírica também mostra que códigos e padrões de conduta exercem papel relevante na orientação do comportamento organizacional (Silva et al., 2021).

A consolidação contemporânea do *compliance* resultou de processo histórico marcado por escândalos corporativos, reformas legislativas e acordos multilaterais. Nos Estados Unidos, a *Foreign Corrupt Practices Act*, de 1977, abriu caminho para a repressão do suborno de agentes públicos estrangeiros e para a exigência de registros contábeis confiáveis. Anos mais tarde, a *Sarbanes-Oxley Act* reforçou a centralidade dos controles internos e da responsabilização da alta administração. Em seguida, a Convenção da OCDE e o *UK Bribery Act* ampliaram o alcance do regime anticorrupção e consolidaram a ideia de que a integridade empresarial possui relevância jurídica própria no comércio internacional (Estados Unidos, 2020; Estados Unidos, 2002; OCDE, 1997; Reino Unido, 2011).

No Brasil, a internalização dessas diretrizes culminou na edição da Lei nº 12.846/2013, conhecida como Lei Anticorrupção, e, posteriormente, na atualização regulamentar promovida pelo Decreto nº 11.129/2022. Com esse marco, a responsabilização da pessoa jurídica por atos lesivos contra a administração pública passou a operar sob lógica objetiva, enquanto os programas de integridade foram alçados à condição de elemento juridicamente relevante para a

dosimetria das sanções e para a própria avaliação da conduta empresarial (Brasil, 2013; Brasil, 2022; Brandt; Rocha, 2022).

O problema de pesquisa que orienta este trabalho pode ser sintetizado nos seguintes termos: de que maneira a internacionalização do combate à corrupção influenciou a conformação do *compliance* no ordenamento brasileiro e quais elementos permitem distinguir um programa de integridade efetivo de um programa meramente formal? A hipótese central é que a conformidade empresarial, na atualidade, não pode mais ser entendida como opção voluntária de gestão, mas como exigência normativa vinculada à governança, à competitividade e à responsabilidade corporativa em escala global (Tourinho, 2018; CGU, 2024a).

O objetivo geral consiste em analisar a internacionalização do *compliance*, reconstruindo sua trajetória desde os marcos regulatórios estrangeiros até a consolidação do modelo brasileiro e demonstrando, à luz do caso Odebrecht, seus desdobramentos práticos no campo da cooperação internacional e da integridade empresarial. Como objetivos específicos, busca-se: a) examinar a contribuição da FCPA, da SOX, da Convenção da OCDE e do *UK Bribery Act* para a formação do regime anticorrupção contemporâneo; b) identificar os elementos centrais da Lei nº 12.846/2013 e do Decreto nº 11.129/2022; c) descrever os pilares necessários à efetividade dos programas de integridade no ambiente corporativo brasileiro; e d) analisar, a partir do caso Odebrecht, como a cooperação internacional e os acordos negociados evidenciam, em perspectiva empírica, a internacionalização do *compliance* e a exigência de reestruturação de mecanismos de integridade.

A relevância acadêmica do estudo reside na interface entre Relações Internacionais, Direito Empresarial e governança regulatória. A partir do momento em que o suborno transnacional passa a ser objeto de coordenação internacional, os instrumentos de integridade empresarial deixam de ser mero assunto interno das companhias e passam a integrar a agenda de cooperação, monitoramento e pressão normativa entre Estados e organismos internacionais. No plano prático, a discussão é igualmente pertinente, pois empresas sujeitas a contratos públicos, mercados regulados ou cadeias globais de fornecimento dependem cada vez mais de estruturas robustas de prevenção e resposta a irregularidades (OCDE, 2024; CGU, 2024a).

Metodologicamente, a pesquisa classifica-se como bibliográfica, exploratória e qualitativa, com apoio em estudo de caso documental de caráter ilustrativo-analítico sobre a Odebrecht, selecionado para evidenciar, em perspectiva empírica, a articulação entre cooperação internacional, acordos negociados e reestruturação de programas de integridade. O *corpus* é composto por legislação, guias institucionais, artigos científicos e documentos oficiais, escolhidos em razão de sua relevância para a reconstrução histórica, normativa e aplicada do

tema. Não se pretende quantificar dados empíricos, mas compreender categorias jurídicas, mecanismos de internalização normativa e critérios de efetividade aplicáveis aos programas de integridade (De Carli, 2016; CGU, 2022).

O trabalho está estruturado em quatro seções, além desta introdução e das considerações finais. A segunda seção examina o cenário internacional e os principais marcos regulatórios que impulsionaram o combate à corrupção transnacional, com destaque para a *Foreign Corrupt Practices Act*, a *Sarbanes-Oxley Act*, a Convenção da OCDE e o *UK Bribery Act*. A terceira seção analisa a internalização dessas diretrizes no Brasil, com ênfase na Lei nº 12.846/2013, em sua regulamentação e no regime de responsabilização da pessoa jurídica. A quarta seção discute os pilares de um programa de integridade efetivo, à luz da regulamentação vigente e das diretrizes da Controladoria-Geral da União. A quinta seção desenvolve o estudo de caso da Odebrecht, mobilizado como recorte empírico ilustrativo-analítico para demonstrar como a cooperação internacional, os acordos negociados e a reestruturação de mecanismos de integridade materializam, na prática, a internacionalização do *compliance*. Por fim, as considerações finais retomam o problema de pesquisa, sistematizam as conclusões alcançadas e explicitam os elementos que distinguem programas de integridade efetivos de modelos meramente formais.

1.1 Delimitação do objeto, hipótese e recorte analítico

A presente pesquisa adota como recorte analítico a internacionalização do *compliance anticorrupção* empresarial, compreendida como processo de difusão de padrões normativos, institucionais e organizacionais voltados à prevenção, detecção e repressão do suborno transnacional. Em termos temporais, o estudo parte da promulgação da *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA), em 1977, passa pela consolidação do regime multilateral da OCDE a partir da Convenção de 1997 e alcança, no plano brasileiro, a conformação normativa mais recente expressa na Lei nº 12.846/2013, em sua regulamentação vigente, e nas diretrizes atualizadas da Controladoria-Geral da União (Estados Unidos, 2020; OCDE, 1997; Brasil, 2013; Brasil, 2022; CGU, 2024a).

Sob essa perspectiva, parte-se da hipótese de que a consolidação do *compliance no* Brasil não decorreu apenas de evolução interna do Direito Empresarial ou de iniciativa espontânea das corporações, mas de processo mais amplo de convergência regulatória entre ordens jurídicas domésticas e regimes internacionais. Em outras palavras, sustenta-se que a recepção brasileira da integridade corporativa foi impulsionada por normas estrangeiras de alcance extraterritorial, por compromissos multilaterais e por mecanismos internacionais de

monitoramento que reforçaram a necessidade de responsabilização de pessoas jurídicas e de valorização institucional de programas de integridade. Essa hipótese dialoga com a interpretação de Tourinho (2018), segundo a qual a transformação das instituições brasileiras anticorrupção se relaciona à internalização de regimes internacionais por mecanismos como inspiração, legitimação e coerção.

Este trabalho concentra-se na dimensão empresarial do combate à corrupção, isto é, na responsabilização de pessoas jurídicas, nos padrões de prevenção do suborno em transações internacionais e nos elementos estruturantes do Programa de Integridade. Ficam fora do escopo, salvo quando indispensáveis à argumentação, discussões mais amplas sobre improbidade administrativa, corrupção eleitoral, controle penal da administração pública em sentido estrito ou políticas públicas anticorrupção sem conexão direta com a governança corporativa. A opção por esse recorte permite maior profundidade na análise da interface entre Relações Internacionais e Direito Empresarial, especialmente no ponto em que o ilícito corporativo passa a ser tratado como questão de governança global (CGU, 2024a).

Além disso, a delimitação adotada possibilita examinar de maneira articulada três planos distintos, mas interdependentes: o plano internacional, em que se formam expectativas comuns de repressão ao suborno transnacional; o plano doméstico, em que tais expectativas são convertidas em legislação e mecanismos de responsabilização; e o plano organizacional, em que as empresas precisam traduzir exigências normativas em estruturas concretas de gestão, controle e cultura de integridade. Essas perspectivas permitem compreender por que o *compliance* deixou de ser percebido apenas como ferramenta interna de conformidade e passou a operar como linguagem jurídica e institucional compartilhada entre diferentes jurisdições (OCDE, 2024).

1.2 Estado da arte e contribuição da pesquisa

No campo das Relações Internacionais, a literatura brasileira já reconhece que a agenda anticorrupção não pode ser explicada exclusivamente por dinâmicas domésticas. Tourinho (2018) demonstra que as instituições e leis anticorrupção brasileiras sofreram transformação significativa nas últimas décadas e sustenta que esse processo se relaciona à internalização de regimes internacionais. Essa leitura é especialmente relevante para o presente trabalho porque permite deslocar a análise do *compliance* de uma perspectiva puramente gerencial para uma perspectiva também internacionalista, em que normas, monitoramento e reputação passam a compor o ambiente regulatório das empresas.

No campo jurídico, por sua vez, uma parte importante da produção acadêmica concentrou-se em discutir a suficiência do modelo brasileiro para induzir comportamentos empresariais preventivos. Nessa linha, De Carli (2016) sustenta, em tese doutoral, que a Lei nº 12.846/2013, isoladamente, não seria capaz de incentivar de modo bastante robusto a adoção de programas de *compliance*, sobretudo em razão da baixa probabilidade de punição e da limitação dos benefícios concedidos às empresas colaboradoras ou preventivas. Essa vertente é relevante porque introduz um problema central para o direito sancionador e para a análise econômica do direito: a distância entre previsão normativa e incentivo real à conformidade.

Mais recentemente, a própria Controladoria-Geral da União passou a trabalhar com conceito mais amplo de Programa de Integridade, alinhado ao Decreto nº 11.129/2022, enfatizando que a integridade empresarial não se resume à prevenção de atos de corrupção e fraude, mas envolve também a construção e a manutenção de cultura organizacional orientada por ética, governança e confiança institucional. O guia de 2024 atualiza o debate nacional, reconhece que não há modelo único aplicável a toda empresa e afirma que os elementos do programa são dinâmicos, interdependentes e sujeitos à melhoria contínua (CGU, 2024a).

Diante disso, esta pesquisa busca contribuir ao articular, no mesmo percurso analítico, a formação do regime internacional anticorrupção, a internalização normativa brasileira e a operacionalização concreta dos programas de integridade. Em vez de tratar o *compliance* apenas como categoria administrativa, o trabalho o reconstrói como fenômeno jurídico e internacional, dependente tanto de pressões regulatórias externas quanto de arranjos internos de governança. Assim, o estudo pretende preencher lacuna entre abordagens macroinstitucionais, mais comuns nas Relações Internacionais, e abordagens microorganizacionais, mais frequentes na literatura empresarial e regulatória (Tourinho, 2018; CGU, 2024a).

Também se justifica, nesse contexto, a relevância metodológica de examinar conjuntamente legislação, guias institucionais e documentos de organismos internacionais. Essa opção permite observar não apenas o texto normativo, mas o modo como ele é interpretado, monitorado e traduzido em expectativas práticas de conduta. Em matéria de *compliance*, as exigências formais de responsabilização convivem com mecanismos mais difusos de pressão reputacional, supervisão internacional, aprendizagem entre pares e circulação de modelos de governança (OCDE, 2024; OCDE, 2025).

2 O CENÁRIO INTERNACIONAL E A ORIGEM DO *COMPLIANCE*

A compreensão do *compliance contemporâneo* exige sua inserção no regime internacional anticorrupção que, ao longo das últimas décadas, deslocou o problema da corrupção empresarial da esfera estritamente doméstica para o plano da governança global. No caso brasileiro, Tourinho (2018) demonstra que a transformação das instituições anticorrupção não se explica apenas por fatores internos, mas também pela internalização de normas externas por inspiração, legitimação e coerção. Desse modo, o surgimento dos programas de integridade no Brasil deve ser lido como parte de um movimento transnacional de regulação dos mercados e de combate ao suborno em operações comerciais internacionais.

2.1 O pioneirismo norte-americano: do surgimento das agências reguladoras à FCPA

Embora a ideia de conformidade regulatória possa ser associada à expansão de agências reguladoras nos Estados Unidos ao longo do século XX, foi na década de 1970 que o tema assumiu feição contemporânea. Investigações conduzidas após o escândalo de Watergate revelaram a existência de pagamentos indevidos realizados por grandes corporações a agentes públicos estrangeiros e a ocultação dessas despesas por meio de registros contábeis falsos ou fundos paralelos. Koehler (2012) reconstrói esse processo legislativo e mostra como o chamado *foreign corporate payments problem* mobilizou Congresso, SEC e opinião pública em favor de uma resposta jurídica mais rígida.

Esse contexto conduziu à promulgação, em 1977, da *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA). O guia oficial produzido pelo *Department of Justice* e pela *Securities and Exchange Commission* (SEC) resume sua estrutura ao afirmar que a FCPA reúne “both anti-bribery and accounting provisions” (Estados Unidos, 2020, p. 1). Em outras palavras, a lei não se limitou a proibir o suborno de agentes públicos estrangeiros, mas também impôs deveres de escrituração, transparência e controle interno voltados a impedir a dissimulação de pagamentos ilícitos.

As disposições anticorrupção da FCPA alcançam companhias abertas sujeitas à jurisdição da SEC, pessoas físicas e jurídicas norte-americanas e, em determinados casos, agentes estrangeiros que pratiquem atos relacionados ao suborno em território dos Estados Unidos. Já as disposições contábeis exigem livros e registros precisos, sistemas de controles internos adequados e vedam a falsificação deliberada da contabilidade. A lei, portanto, inaugurou o entendimento de que a integridade corporativa depende tanto da proibição do pagamento indevido quanto da rastreabilidade das operações empresariais (Estados Unidos, 2020).

A importância da FCPA para o desenvolvimento do *compliance* decorre de sua função paradigmática. Ao articular suborno transnacional, governança contábil e dever de controles internos, a lei forneceu a matriz normativa que influenciaria diplomas posteriores em diversas jurisdições. Não por acaso, a literatura a reconhece como marco fundador da disciplina moderna da integridade empresarial em operações internacionais (Koehler, 2012; Estados Unidos, 2020).

2.2 A evolução dos controles internos: os escândalos corporativos e a Lei Sarbanes-Oxley

Se a FCPA foi decisiva para a repressão do suborno transnacional, a *Sarbanes-Oxley Act*, de 2002, aprofundou a centralidade dos controles internos na governança empresarial. A lei foi aprovada após escândalos corporativos de grande magnitude, especialmente os casos Enron e WorldCom, que abalaram a confiança do mercado na confiabilidade das demonstrações financeiras. Em estudo oficial, a SEC registra que a seção 404 da SOX exige que a administração avalie e reporte a efetividade dos controles internos sobre o reporte financeiro e que auditor independente ateste essa avaliação (Estados Unidos, 2009).

Ao reforçar a responsabilização da alta administração, a SOX reposicionou a integridade financeira como tema estratégico. CEOs e CFOs passaram a certificar a exatidão de demonstrações periódicas e a responder pela manutenção de estruturas adequadas de controle interno. A lei também fortaleceu o papel dos comitês de auditoria e valorizou canais capazes de receber comunicações sobre fraudes ou irregularidades contábeis. O foco, assim, deslocou-se de uma lógica apenas repressiva para outra, mais preventiva, fundada em supervisão contínua, responsabilização executiva e governança documentada (Estados Unidos, 2002; Estados Unidos, 2009).

Do ponto de vista do *compliance*, a contribuição da SOX está em demonstrar que a integridade não se restringe a ilícitos de corrupção *stricto sensu*. Ela envolve, igualmente, a confiabilidade da informação, a precisão dos registros, a segregação de funções e a *accountability* da gestão. Por isso, a experiência norte-americana mostra que combate à corrupção e fortalecimento de controles internos são agendas complementares e mutuamente dependentes (Estados Unidos, 2002).

2.3 A globalização do combate à corrupção: a Convenção da OCDE

A multilateralização do combate ao suborno ocorreu com a Convenção sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais, adotada no âmbito da OCDE em 1997 e em vigor desde 1999. A organização apresenta o tratado como instrumento juridicamente vinculante destinado a criminalizar o suborno de agentes

públicos estrangeiros e a submeter os Estados-partes a mecanismo permanente de monitoramento por pares (OCDE, 1997; OCDE, 2024).

O núcleo da Convenção está na exigência de criminalização da oferta, promessa ou entrega de vantagem indevida a agente público estrangeiro para obtenção ou manutenção de negócios. Além disso, o instrumento determina que as pessoas jurídicas estejam sujeitas a sanções “effective, proportionate and dissuasive” (OCDE, 1997, p. 4), o que revela preocupação não apenas com a tipificação do ilícito, mas também com a efetividade do *enforcement* e com a capacidade dissuasória das respostas nacionais.

A Convenção ainda disciplina padrões contábeis, proibição de contas paralelas e dever de cooperação jurídica mútua, inclusive sem recusa fundada em sigilo bancário. Em documento recente sobre o processo de monitoramento, a OCDE esclarece que as avaliações são obrigatórias para todos os Estados-partes, incluem interlocução com sociedade civil, academia e setor privado e produzem relatórios públicos. Tal característica converte o tratado em mecanismo de harmonização normativa e pressão política continuada (OCDE, 2024).

No caso brasileiro, a Convenção foi promulgada pelo Decreto nº 3.678/2000 e serviu de referência para reformas subsequentes do direito interno. O manual da CGU sobre responsabilização de entes privados destaca que o compromisso internacional assumido pelo Brasil influenciou a posterior criação da Lei nº 12.846/2013, especialmente no ponto referente à responsabilização de pessoas jurídicas por corrupção transnacional (Brasil, 2000; CGU, 2022).

2.4 O rigor britânico: o *UK Bribery Act*

O Reino Unido reforçou esse movimento com o Bribery Act de 2010, em vigor desde 2011. A legislação britânica estabeleceu quatro grandes delitos: oferecimento de suborno, solicitação ou recebimento de suborno, suborno de funcionário público estrangeiro e falha da organização comercial em prevenir suborno praticado por pessoa associada. O diploma ganhou destaque por sua abrangência material, por seu alcance extraterritorial e pela forma como transformou a prevenção em dever jurídico da empresa (Reino Unido, 2010; Reino Unido, 2011).

A inovação mais expressiva do modelo britânico está na figura da *failure to prevent bribery*. Nessa hipótese, a organização comercial responde quando não consegue impedir que pessoa associada pratique suborno em seu benefício. A principal via defensiva reconhecida pela legislação é a demonstração de que a empresa possuía “adequate procedures” para prevenir o

ilícito (Reino Unido, 2011, p. 6). Com isso, o programa de integridade deixa de operar apenas como atenuante e passa a assumir função de defesa juridicamente estruturada.

A própria orientação britânica afasta a ideia de que essa defesa possa ser compreendida como modelo rígido e uniforme de conformidade. “The guidance is not prescriptive and is not a one-size-fits-all document” (Reino Unido, 2011, p. 6), o que demonstra a suficiência dos procedimentos não depender de fórmula padronizada, mas de aderência ao contexto organizacional, ao porte da empresa e aos riscos efetivamente enfrentados. Essa lógica dialoga diretamente com a noção contemporânea de programa de integridade proporcional e baseado em risco.

O Ministério da Justiça britânico orientou a aplicação dessa defesa a partir de seis princípios: procedimentos proporcionais, comprometimento da alta direção, avaliação de riscos, *due diligence*, comunicação e treinamento e monitoramento com revisão periódica. O guia acrescenta que a liderança deve fomentar uma cultura institucional em que o suborno seja “never acceptable” (Reino Unido, 2011, p. 23). Em termos de governança, isso significa que o discurso ético precisa ser traduzido em controles concretos, alocação de recursos e supervisão efetiva.

Outro traço distintivo do *UK Bribery Act* é sua extraterritorialidade. As notas explicativas da lei indicam que determinados delitos podem ser configurados mesmo quando os atos materiais ocorreram fora do Reino Unido, desde que praticados por nacionais, residentes habituais ou pessoas jurídicas com vínculo relevante com o país. A seção 7, por sua vez, alcança inclusive organizações comerciais estrangeiras que exerçam atividade em território britânico (Reino Unido, 2010).

Além disso, o diploma britânico distingue-se por não limitar a repressão ao suborno de agentes públicos. Sua estrutura também alcança relações privadas e não admite pagamentos de facilitação como exceção tolerada. Por isso, a experiência britânica consolidou internacionalmente a percepção de que o *compliance* não é apenas ferramenta de gestão, mas componente central da responsabilidade corporativa em mercados transnacionais (Reino Unido, 2010; Reino Unido, 2011).

2.5 Regimes internacionais, monitoramento por pares e pressão reputacional

A consolidação do combate à corrupção transnacional não se deu apenas pela multiplicação de leis nacionais severas, mas pela formação de regime internacional capaz de criar padrões comuns de comportamento estatal e empresarial. Nesse processo, a Convenção Antissuborno da OCDE ocupa posição central, não apenas porque estabeleceu obrigações

juridicamente vinculantes de criminalização do suborno de agentes públicos estrangeiros, mas também porque estruturou sistema de acompanhamento contínuo do cumprimento dessas obrigações. O elemento distintivo desse modelo é que ele transforma a conformidade normativa em questão permanentemente observada no plano internacional, aproximando o combate à corrupção de outras agendas de governança global (OCDE, 1997; OCDE, 2024).

O monitoramento conduzido pelo Working Group on Bribery da OCDE opera por meio de revisões sucessivas por pares. Segundo a própria organização, a implementação e o *enforcement* da Convenção são examinados em sistema rigoroso de *peer review*, com especialistas de diferentes países, participação de setor privado e academia, impossibilidade de veto do país avaliado ao relatório final e publicação integral dos relatórios. A própria OCDE define esse mecanismo em termos que evidenciam sua densidade institucional e sua função de escrutínio contínuo como “rigorous peer-review monitoring system” (OCDE, 2024, p. 8). Isso mostra como o monitoramento internacional não é periférico nem meramente simbólico. Ao contrário, ele integra a arquitetura do regime anticorrupção e ajuda a explicar por que a conformidade estatal e empresarial passa a ser permanentemente observada no plano transnacional. O procedimento ainda se desenvolve em fases, das quais a Fase 4 concentra-se nos resultados de *enforcement*, nas recomendações não cumpridas e nas especificidades de cada país (OCDE, 2024).

A relevância desse arranjo, para as Relações Internacionais, está no fato de que ele combina padronização jurídica com pressão reputacional. Não há, em regra, sanção automática comparável àquela existente em regimes clássicos de retaliação econômica; ainda assim, a exposição pública de deficiências normativas, a comparação entre pares e a cobrança internacional por resultados concretos de *enforcement* geram custos políticos e institucionais relevantes. A própria OCDE, em relatório de atividades de 2025, afirma que a Convenção funciona como instrumento indispensável para promover *level playing field* entre empresas no mercado global e que seus mecanismos de monitoramento responsabilizam os países por seus compromissos e impulsionam avanços no combate ao suborno estrangeiro (OCDE, 2025).

Sob esse prisma, o regime anticorrupção internacional atua não apenas por coerção jurídica, mas por produção de expectativas de comportamento. O Estado que adere à Convenção não se obriga somente a editar normas; ele se submete a ciclos de escrutínio, a relatórios periódicos, a consultas multilaterais e à avaliação pública de sua disposição para investigar, processar e sancionar o suborno transnacional. Esse ambiente normativo repercute diretamente no setor privado, porque empresas inseridas em cadeias globais passam a atuar sob múltiplas

camadas de observação institucional, em que reputação, capacidade de cooperação e aderência a padrões internacionais se tornam ativos estratégicos (OCDE, 2024; OCDE, 2025).

Tem-se também outro aspecto relevante: o monitoramento por pares, que funciona como mecanismo de circulação de boas práticas. Os documentos da OCDE registram que o grupo de trabalho atua em interação com autoridades de *enforcement*, organizações internacionais, empresas, sociedade civil e academia, além de manter redes de agentes responsáveis por investigação e persecução. Compreende-se enquanto resultado dessa ação a comunidade transnacional de aplicação do direito, em que o aprendizado institucional e a troca de experiências passam a influenciar a forma como os países desenham seus mecanismos de responsabilização e como as empresas estruturam seus controles internos. Em consequência, o *compliance* difunde-se não apenas por imposição normativa, mas também por emulação, aprendizagem e adaptação estratégica (OCDE, 2025).

2.6 Extraterritorialidade, soberania e difusão normativa

Observa-se um dos efeitos mais profundos do regime anticorrupção contemporâneo: a relativização da ideia de que a corrupção empresarial possa ser tratada apenas dentro dos limites territoriais do Estado em que o ato se consumou. A própria Convenção da OCDE exige que cada parte estabeleça jurisdição quando o delito for cometido, no todo ou em parte, em seu território e, sempre que seu sistema admitir jurisdição sobre nacionais por atos praticados no exterior, também em relação ao suborno de agentes públicos estrangeiros. Além disso, o tratado prevê consultas entre Estados quando mais de uma parte dispuser de competência para processar o mesmo caso, afirmando que a base territorial de jurisdição deve ser interpretada amplamente (OCDE, 1997).

No plano doméstico norte-americano, essa lógica ganhou expressão particularmente robusta. O guia oficial do DOJ e da SEC esclarece que a FCPA contém simultaneamente disposições anticorrupção e disposições contábeis, alcançando emissores, pessoas e empresas norte-americanas e certos agentes estrangeiros que atuem em território dos Estados Unidos. O mesmo guia informa que a lei proíbe pagamentos, promessas ou autorizações de pagamento a funcionário público estrangeiro para influenciar ato ou decisão oficial ou obter vantagem imprópria com a finalidade de obter ou reter negócios. Ao lado disso, a FCPA exige livros e registros adequados e controles internos, o que projeta o combate ao suborno para dentro da própria organização empresarial (Estados Unidos, 2020).

A experiência britânica amplia esse movimento. A orientação oficial do governo do Reino Unido informa que o Bribery Act 2010 considera ilícito o suborno praticado em qualquer

lugar do mundo por nacionais britânicos, residentes habituais no Reino Unido, pessoas jurídicas incorporadas no país e parcerias escocesas. O mesmo documento registra que o diploma institui quatro delitos centrais, entre eles a falha da organização comercial em prevenir suborno praticado por pessoas associadas. Ainda segundo a orientação oficial, a organização que provar possuir procedimentos adequados para prevenir o suborno dispõe de defesa para a infração da seção 7, e tais procedimentos devem ser orientados por seis princípios: proporcionalidade, comprometimento da alta direção, avaliação de risco, *due diligence*, comunicação e treinamento, e monitoramento com revisão (Reino Unido, 2010; Reino Unido, 2011).

Do ponto de vista teórico, a extraterritorialidade não elimina a soberania estatal, mas a reorganiza em chave cooperativa e funcional. A própria OCDE afirma que a Convenção busca assegurar equivalência funcional entre as medidas adotadas pelas partes, sem exigir uniformidade absoluta ou alteração dos princípios fundamentais de cada sistema jurídico. Em outras palavras, o objetivo não é impor um único modelo legislativo global, mas criar patamar mínimo de convergência capaz de reduzir assimetrias regulatórias e evitar que empresas se beneficiem de brechas jurisdicionais para praticar suborno em mercados externos (OCDE, 1997).

É justamente nesse ambiente que o *compliance* se torna categoria central. Se múltiplas jurisdições podem incidir sobre a mesma operação econômica, e se autoridades diversas passam a valorizar livros contábeis fidedignos, controles internos, avaliação de riscos, *due diligence* e mecanismos de prevenção, as empresas transnacionais precisam desenvolver programas de integridade capazes de dialogar com exigências regulatórias sobrepostas. Isso explica por que o guia da CGU de 2024 insiste em que não há modelo único de programa e que sua estrutura deve ser ajustada ao perfil de riscos da empresa, aos mercados em que atua e às perspectivas de futuros negócios (CGU, 2024a).

Em síntese, a extraterritorialidade das leis anticorrupção, combinada com a coordenação multilateral promovida pela OCDE, fez surgir cenário em que a empresa internacionalizada já não responde apenas ao direito do Estado onde está sediada. Ela passa a operar em ambiente normativo policêntrico, no qual a prevenção do suborno e a capacidade de demonstrar integridade deixam de ser diferencial reputacional e assumem a condição de exigência estrutural para acesso a mercados, manutenção de contratos e redução de exposição sancionatória. Esse é um dos principais motivos pelos quais o *compliance* deve ser lido, no presente trabalho, como ponto de encontro entre governança corporativa, regulação transnacional e poder estatal distribuído em diferentes escalas (OCDE, 2024).

3 A INTERNALIZAÇÃO DA NORMA: O marco legal brasileiro

A internalização brasileira da Agenda Internacional Anticorrupção ganhou densidade normativa com a promulgação da Lei nº 12.846/2013, que passou a disciplinar a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas por atos lesivos contra a administração pública, nacional ou estrangeira. O diploma supriu lacuna histórica do ordenamento ao permitir a punição direta da empresa por atos de corrupção e fraude, sem depender exclusivamente da responsabilização individual de seus agentes (Brasil, 2013; CGU, 2022).

A relevância da lei também decorre de sua projeção extraterritorial. O regime brasileiro não se limita à tutela da administração pública nacional, alcançando igualmente a administração pública estrangeira e dialogando com os compromissos assumidos pelo país na Convenção da OCDE. Desse modo, o combate à corrupção empresarial passa a integrar, de forma explícita, a inserção do Brasil em fluxos regulatórios globais e em padrões internacionais de conformidade (Brasil, 2013; Tourinho, 2018).

3.1 A Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846/2013): a mudança de paradigma na responsabilização

O art. 5º da Lei nº 12.846/2013 tipifica um conjunto amplo de atos lesivos, abrangendo o oferecimento de vantagem indevida a agente público, o financiamento ou patrocínio de ilícitos, a utilização de interpostas pessoas para ocultação de interesses e a fraude ao caráter competitivo de licitações e contratos administrativos. O legislador, assim, não se limitou ao suborno clássico, mas procurou reprimir também as engrenagens organizacionais que tornam possível a corrupção empresarial (Brasil, 2013).

No plano dogmático, a lei inaugurou modelo centrado na pessoa jurídica e em seu benefício corporativo. Brandt e Rocha (2022) observam que a Lei Anticorrupção introduziu regime inovador no direito administrativo sancionador brasileiro, exigindo reflexão própria sobre seus elementos, especialmente a conduta ilícita, o benefício e o nexo causal. Com isso, o ordenamento passou a reconhecer que a estrutura empresarial pode, por si mesma, tornar-se *locus* de imputação jurídica relevante.

Na esfera administrativa, a Lei nº 12.846/2013 prevê multa de 0,1% a 20% do faturamento bruto do último exercício anterior ao da instauração do processo, excluídos os tributos, além da publicação extraordinária da decisão condenatória. O desenho sancionatório combina impacto econômico e dano reputacional, o que amplia a capacidade preventiva da

norma e incentiva as empresas a estruturar mecanismos internos de prevenção e resposta (Brasil, 2013).

Ao mesmo tempo, o sistema não é apenas punitivo. O art. 7º da Lei nº 12.846/2013 determina que a existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia seja considerada na aplicação das sanções. Em tese de doutorado, De Carli (2016) sustenta, contudo, que a simples edição da lei não é suficiente, por si só, para motivar a adoção de programas efetivos, o que reforça a importância do *enforcement*, da avaliação rigorosa e da cultura institucional de cumprimento.

A lógica negocial do sistema manifesta-se ainda no acordo de leniência. Segundo a legislação e o guia da CGU, a pessoa jurídica que coopera efetivamente com as investigações pode obter redução de até dois terços da multa, além da isenção de determinadas sanções, desde que seja a primeira a manifestar interesse em colaborar, cesse seu envolvimento no ilícito e mantenha cooperação plena e permanente com a administração pública (Brasil, 2013; CGU, 2023).

3.2 Da primeira regulamentação ao regime vigente: do Decreto nº 8.420/2015 ao Decreto nº 11.129/2022

A primeira regulamentação da Lei Anticorrupção ocorreu com o Decreto nº 8.420/2015, que introduziu formalmente a expressão Programa de Integridade no vocabulário normativo brasileiro. Em 2022, porém, esse decreto foi revogado e substituído pelo Decreto nº 11.129/2022, atualmente vigente. A mudança não foi apenas formal: a nova regulamentação atualizou conceitos, ampliou parâmetros de avaliação e aproximou o programa de integridade de uma concepção mais ampla de governança e cultura organizacional (BRASIL, 2015; BRASIL, 2022; CGU, 2024a).

Nos termos do art. 56 do Decreto nº 11.129/2022, o programa deve ser estruturado, aplicado e atualizado conforme as características e os riscos atuais das atividades de cada pessoa jurídica, com a finalidade de prevenir, detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos, além de fomentar e manter uma cultura de integridade no ambiente organizacional. A regulamentação vigente, portanto, rejeita a ideia de modelos padronizados e transfere para a empresa o dever de compatibilizar seus controles com seu perfil de risco (Brasil, 2022).

Esse movimento foi reforçado por diplomas posteriores, como a Lei nº 14.133/2021, que passou a considerar o programa de integridade em situações como contratos de grande vulto, critérios de desempate e aplicação de sanções administrativas. Em consequência, o marco

brasileiro de integridade empresarial tornou-se transversal e passou a irradiar efeitos para além da Lei nº 12.846/2013 em sentido estrito (CGU, 2024a).

No regime atual, a existência e a aplicação do programa de integridade podem reduzir a multa administrativa em até 5%, conforme a disciplina do Decreto nº 11.129/2022. A regulamentação e os manuais da CGU deixam claro, contudo, que esse benefício somente se justifica quando a empresa demonstra aderência concreta entre seus controles, seu perfil de risco e o fato apurado no processo administrativo (Brasil, 2022; CGU, 2024a).

A Portaria CGU nº 909/2015, utilizada de forma complementar na análise dos programas, exige relatório de perfil e relatório de conformidade e expressamente afasta a consideração de programa “meramente formal”, incapaz de mitigar o risco de ocorrência de atos lesivos. A distinção entre programa efetivo e programa de fachada é, portanto, elemento central da racionalidade sancionatória brasileira (CGU, 2015b, art. 5º; CGU, 2023).

3.3 A responsabilidade objetiva: a mudança de paradigma na punição corporativa

O núcleo mais inovador da Lei Anticorrupção reside na responsabilização objetiva da pessoa jurídica. O art. 2º dispõe que as pessoas jurídicas serão responsabilizadas pelos atos lesivos praticados em seu “interesse ou benefício, exclusivo ou não” (Brasil, 2013, art. 2º). A opção legislativa desloca o foco da prova de culpa subjetiva para a demonstração do ato ilícito, de seu vínculo com a empresa e da vantagem corporativa obtida ou pretendida.

A consequência prática desse regime é a redução dos obstáculos probatórios que, em estruturas empresariais complexas, frequentemente dificultavam a responsabilização. O guia da CGU sobre leniência destaca que, no âmbito da Lei nº 12.846/2013, a responsabilidade da pessoa jurídica é objetiva e independe da demonstração de dolo ou culpa. Em termos de política regulatória, a medida amplia o incentivo para que as empresas invistam previamente em controles internos, supervisão e gestão de riscos (CGU, 2023; Brandt; Rocha, 2022).

Em vez de confiar na alegação de desconhecimento ou ausência de ordem expressa, a pessoa jurídica passa a depender da demonstração de que estruturou mecanismos aptos a prevenir, detectar e remediar irregularidades. Por isso, a responsabilidade objetiva e o *compliance* são institutos organicamente relacionados: quanto mais objetiva a imputação, maior a importância jurídica da prevenção institucional (Brasil, 2013; CGU, 2024a).

A objetivação da responsabilidade empresarial não elimina a responsabilização individual. O art. 3º da Lei nº 12.846/2013 esclarece que a punição da pessoa jurídica não exclui a responsabilidade de dirigentes, administradores e demais autores, coautores ou partícipes do ilícito. O sistema brasileiro, portanto, não substitui a responsabilidade pessoal pela

responsabilidade empresarial; ele as torna complementares, em planos jurídicos distintos (Brasil, 2013).

Além disso, o art. 4º prevê a subsistência da responsabilidade da pessoa jurídica mesmo em hipóteses de fusão, incorporação, cisão ou transformação societária, impedindo que reorganizações empresariais sejam utilizadas como estratégia de esvaziamento do regime sancionador. Em termos práticos, forma-se ambiente de pressão por controles internos, governança diligente e documentação constante da atuação da empresa (Brasil, 2013; CGU, 2022).

3.4 Tensões dogmáticas da responsabilidade objetiva

A responsabilização objetiva introduzida pela Lei nº 12.846/2013 representa uma das inflexões mais relevantes do direito administrativo sancionador brasileiro aplicado às pessoas jurídicas. Isso não significa, contudo, que o tema esteja teoricamente estabilizado. Brandt e Rocha (2022) observam que ainda não há definição inteiramente precisa dos elementos dessa responsabilidade, o que repercute diretamente na segurança jurídica e na previsibilidade do sistema sancionador. Os autores sustentam, por isso, a necessidade de construção teórica própria para o regime da Lei Anticorrupção, sem simples transposição automática de categorias do direito civil ou do direito penal.

Desse ponto de vista, a objetivação da responsabilidade não autoriza leitura mecanicista do art. 2º da Lei nº 12.846/2013. O Manual de Responsabilização de Entes Privados da CGU afirma que, por força do princípio da legalidade, a punição das pessoas jurídicas exige prova de condutas que se ajustem às hipóteses de atos lesivos positivadas pelo legislador. Em sentido convergente, Brandt e Rocha (2022) identificam como núcleo mínimo do regime a existência de conduta ilícita e nexo causal, acrescidos do requisito especial de que o ato tenha sido praticado no interesse ou benefício, exclusivo ou não, da pessoa jurídica processada. Assim, a responsabilidade é objetiva quanto à desnecessidade de comprovação de culpa da empresa, mas não dispensa demonstração da materialidade do ato e de sua imputação jurídica ao ente privado (CGU, 2022; Brandt; Rocha, 2022).

A própria disciplina legal confirma essa leitura. A Lei nº 12.846/2013 estabelece que a pessoa jurídica responde objetivamente pelos atos lesivos praticados em seu interesse ou benefício, mas também dispõe que essa responsabilização não exclui a responsabilidade individual de dirigentes, administradores ou demais pessoas naturais envolvidas, as quais somente respondem na medida de sua culpabilidade. O guia oficial da CGU sobre leniência resume essa lógica ao afirmar que, no âmbito da Lei Anticorrupção, a responsabilidade da

pessoa jurídica independe da existência de dolo ou culpa, mas permanece vinculada à prática do ato ilícito e ao vínculo de causalidade com o dano à Administração. Em consequência, a objetivação não elimina a exigência de prova do fato e tampouco converte a sanção empresarial em punição automática pelo simples resultado (Brasil, 2013; CGU, 2023).

Outra tensão dogmática importante diz respeito à coexistência da Lei Anticorrupção com outros regimes sancionadores. Nakayoshi e Mello (2022) mostram que, desde o advento da Lei nº 12.846/2013, houve intenso debate sobre a possibilidade de cumulação de sanções da Lei de Improbidade Administrativa e da Lei Anticorrupção em face da mesma pessoa jurídica pelos mesmos fatos. Segundo as autoras, a alteração promovida pela Lei nº 14.230/2021 consolidou, nesse ponto, a especialidade da Lei Anticorrupção em relação à improbidade no que toca à punição de entes privados, afastando expressamente a incidência da Lei de Improbidade nos casos que também configurem infrações descritas na Lei nº 12.846/2013.

Por essa razão, a responsabilidade objetiva da Lei Anticorrupção deve ser compreendida como técnica específica de imputação empresarial, e não como fórmula de punição sumária. Seu regime continua dependente de legalidade estrita, de prova da conduta típica, de demonstração do nexo causal e de verificação do vínculo entre o ato e o interesse ou benefício da pessoa jurídica. A contribuição dogmática mais consistente, portanto, não está em negar a objetivação, mas em delimitar cuidadosamente seus contornos para evitar tanto a impunidade corporativa quanto a diluição das garantias próprias do direito administrativo sancionador (CGU, 2022; Brandt; Rocha, 2022).

3.5 Acordo de leniência, segurança jurídica e incentivos regulatórios

O acordo de leniência foi incorporado à Lei nº 12.846/2013 como instrumento consensual destinado a ampliar a capacidade estatal de apuração e dismantelamento de práticas ilícitas empresariais. Segundo o Guia do Programa de Leniência Anticorrupção da CGU, a colaboração da pessoa jurídica deve produzir, quando cabível, a identificação dos demais envolvidos na infração e a obtenção célere de informações e documentos que comprovem o ilícito noticiado ou sob apuração. O mesmo guia registra que, no âmbito do Poder Executivo federal e nos casos de atos lesivos contra a administração pública estrangeira, a CGU é o órgão competente para celebrar esses acordos, com participação da AGU nas etapas negociais e na formalização do ajuste. Quanto aos benefícios legais, destacam-se a isenção da publicação extraordinária da decisão condenatória, a isenção da proibição de receber incentivos, subsídios, doações e empréstimos públicos, além da redução de até dois terços do valor da multa (Brasil, 2013; CGU, 2023).

A celebração do acordo, todavia, depende do preenchimento cumulativo de requisitos rigorosos. O guia da CGU explicita que a pessoa jurídica deve ser a primeira a se manifestar sobre seu interesse em cooperar, cessar completamente seu envolvimento na infração a partir da proposta, admitir sua participação no ilícito e cooperar plena e permanentemente com as investigações e processos administrativos. Acrescenta-se como ponto relevante o reconhecimento da própria CGU sobre o chamado princípio da primazia que acabou relativizado pelo Decreto nº 11.129/2022, que passou a considerar a prioridade da primeira manifestante apenas quando tal circunstância for relevante, permitindo avaliação casuística da vantajosidade da celebração com mais de um envolvido (CGU, 2023; Brasil, 2022).

O modelo também passou a prever salvaguardas procedimentais relevantes para estimular a negociação. O guia oficial informa que a proposta de acordo deve ser escrita, possui natureza sigilosa e, em regra, permanece restrita à CGU e à AGU durante a fase de negociação. O documento registra ainda que existe marco temporal impeditivo para a apresentação da proposta, correspondente à conclusão do relatório final do PAR, e que a frustração da negociação não pode ser interpretada como reconhecimento da prática do ato lesivo, ressalvada a apuração fundada em indícios ou provas autônomas obtidas por outros meios. Esses mecanismos procuram reduzir o custo estratégico da aproximação inicial da empresa com o Estado (CGU, 2023).

Apesar disso, a literatura especializada aponta limitações relevantes na atratividade do instituto. Schulz e Brasil (2022), ao compararem o acordo de leniência da Lei Anticorrupção com o programa antitruste, concluem que a estrutura de benefícios da Lei nº 12.846/2013 não se mostrava suficientemente atrativa, sobretudo em razão da ausência de critérios objetivos para graduar a redução da multa, da inexistência de isenção total dessa sanção, da limitação dos benefícios mais robustos à primeira colaboradora e da exposição da pessoa jurídica a outras consequências administrativas, cíveis e penais. Os autores também associam essas lacunas a quadro de insegurança jurídica para as empresas que cogitam cooperar com a Administração.

O problema da segurança jurídica se agrava quando se considera a pluralidade institucional do *enforcement* anticorrupção no Brasil. Varella, Alencar e Vianna (2022) mostram que a distribuição de competências entre CGU, AGU, Ministério Público e TCU produziu arranjos institucionais capazes de gerar instabilidade quanto aos efeitos concretos da leniência. Os autores destacam, por exemplo, que a ausência do Ministério Público Federal no Acordo de Cooperação Técnica de 2020 fragilizou a pretensão de harmonização institucional e que decisões posteriores evidenciaram o risco de uma empresa firmar acordo com determinado órgão e ainda assim permanecer exposta a sanções por outros atores estatais.

Esse cenário, contudo, sofreu atualização importante no final de 2025. A página oficial de legislação da CGU registra a edição da Portaria Normativa Interministerial CGU/AGU nº 1, de 19 de dezembro de 2025, publicada em 23 de dezembro de 2025, que passou a definir critérios e procedimentos para negociação, celebração e acompanhamento do cumprimento dos acordos de leniência no âmbito da Controladoria-Geral da União, além de disciplinar a participação da Advocacia-Geral da União. Em comunicação oficial publicada pela AGU e também reproduzida pela CGU, informou-se que a nova portaria consolidou procedimentos antes dispersos, incorporou diretrizes do Decreto nº 11.129/2022 e substituiu atos anteriores sobre o tema (CGU, 2025c; AGU, 2025).

As inovações mais relevantes da Portaria nº 1/2025 vão exatamente na direção da previsibilidade e dos incentivos regulatórios. Segundo a comunicação oficial, o novo normativo criou o mecanismo de marker, que permite à empresa reservar os benefícios da autodenúncia enquanto conclui investigações internas; definiu metodologias para estimar a vantagem obtida ou pretendida com o ilícito e para a perda desses valores; disciplinou a análise da capacidade de pagamento, com possibilidade de parcelamento em até sessenta meses, ou até cento e vinte meses em situações excepcionais; e instituiu mecanismos de compensação de valores pagos em outros acordos ou processos, inclusive no exterior, quando houver identidade de fatos e reciprocidade entre autoridades. Também foram previstas hipóteses de redução de até dois terços da multa em situações de autodenúncia de fatos até então desconhecidos pelo Estado e de irregularidades identificadas em operações de fusão e aquisição, desde que acompanhadas de remediação e programa de integridade (AGU, 2025).

À luz dessas mudanças, parece possível sustentar que o sistema brasileiro de leniência passa por processo de amadurecimento institucional. Ainda assim, a mera sofisticação procedimental não elimina, por si só, as tensões estruturais do modelo. Permanecem relevantes os desafios de coordenação interinstitucional, de delimitação dos efeitos do acordo perante múltiplas esferas sancionatórias e de aferição empírica sobre se as novas regras serão suficientes para elevar a atratividade da cooperação empresarial. Em outras palavras, o cenário atual parece mais promissor do que aquele descrito pela literatura crítica de 2022, mas a questão da segurança jurídica continua a ser tema central para o futuro do instituto (Schulz; Brasil, 2022; Varela; Alencar; Vianna, 2022; AGU, 2025).

4 OS PILARES DE UM PROGRAMA DE INTEGRIDADE EFETIVO

A efetividade de um programa de integridade não se esgota na existência de um código de ética ou de um departamento formalmente denominado *compliance*. Nos termos do art. 56 do Decreto nº 11.129/2022, o programa deve ser compatível com as características e os riscos da pessoa jurídica e orientado à prevenção, detecção e remediação de ilícitos, além do fomento de cultura de integridade. A própria regulamentação rejeita programas meramente aparentes e determina que a efetividade em relação ao ato lesivo apurado seja considerada na análise do caso concreto (Brasil, 2022).

Embora o decreto trabalhe com parâmetros, a literatura institucional da CGU ainda organiza a matéria em eixos ou pilares, o que facilita a compreensão do funcionamento sistêmico do programa. O guia de 2015 apresentou cinco grandes pilares, enquanto o volume II, publicado em 2024, advertiu que não existe modelo único e que os elementos do programa devem ser dinâmicos, interdependentes e sujeitos à melhoria contínua. Assim, a noção de pilar deve ser compreendida como recurso didático para explicar o funcionamento integrado da governança de integridade (CGU, 2015a; CGU, 2024a).

4.1 Suporte da alta administração: o compromisso institucional com a integridade

O primeiro eixo de sustentação do programa é o comprometimento da alta direção. O art. 57, I, do Decreto nº 11.129/2022 estabelece como parâmetro de avaliação o apoio visível e inequívoco da alta administração, incluídos os conselhos, bem como a destinação de recursos adequados. Sem esse engajamento, o programa tende a ser percebido internamente como obrigação periférica e não como critério efetivo de decisão organizacional (Brasil, 2022).

A CGU relaciona essa exigência à própria lógica da governança corporativa. O volume II das Diretrizes para Empresas Privadas destaca que ética, integridade, transparência, responsabilização e sustentabilidade precisam ser incorporadas à forma como a organização é dirigida, supervisionada e controlada. Em consequência, o programa de integridade não pode ser tratado como atribuição isolada do setor jurídico; ele depende do modo como a liderança exerce poder, comunica prioridades e reage a desvios (CGU, 2024a).

O apoio institucional da liderança deve ser demonstrado por evidências concretas, como alocação de recursos, participação em comunicações internas, aprovação de políticas, acompanhamento de resultados e aplicação uniforme de sanções, inclusive quando a irregularidade envolve ocupantes de posições elevadas. Sem essa coerência entre discurso e

prática, instala-se ambiente propício ao chamado *compliance de fachada*, no qual a norma existe apenas para fins reputacionais ou defensivos (CGU, 2015a; CGU, 2024a).

4.2 Instância responsável: independência, estrutura e autoridade

Além do comprometimento da liderança, a regulamentação vigente exige a existência de instância interna responsável pela aplicação do programa, pela fiscalização de seu cumprimento e por sua atualização. O art. 57, IX, do Decreto nº 11.129/2022 menciona expressamente a necessidade de independência, estrutura e autoridade dessa instância, o que revela a preocupação normativa com a autonomia técnica do setor incumbido da integridade (Brasil, 2022).

O guia da CGU de 2015 já sustentava que a área responsável deveria ter acesso direto ao nível mais alto da organização, recursos compatíveis com suas atribuições e capacidade para conduzir ações de orientação, monitoramento e apuração. Na prática, isso significa que a função de integridade precisa ser protegida contra interferências indevidas e deve possuir legitimidade para atuar inclusive em casos sensíveis, envolvendo dirigentes, terceiros estratégicos ou operações de alto risco (CGU, 2015a).

4.3 Análise de riscos: a base de customização do programa

A gestão de riscos constitui a base sobre a qual o programa deve ser desenhado. O art. 57, V, do Decreto nº 11.129/2022 prevê análise e reavaliação periódicas dos riscos como parâmetro essencial de efetividade. Em linha semelhante, a CGU afirma que conhecer o mercado em que a empresa atua, seus processos mais sensíveis, sua cadeia de parceiros e o grau de interação com o setor público é condição para a adoção de medidas proporcionais e eficientes (Brasil, 2022; CGU, 2024a).

No plano concreto, a avaliação de riscos deve identificar vulnerabilidades relacionadas, entre outros aspectos, a licitações, contratos administrativos, obtenção de licenças, contratação de consultores, representantes comerciais, distribuidores e outros terceiros. Riscos à integridade incluem, por exemplo, conflito de interesses, nepotismo, abuso de poder e solicitação ou recebimento de vantagens indevidas (CGU, 2024a). O programa efetivo é, portanto, aquele que parte do diagnóstico e não da simples reprodução de modelos genéricos (CGU, 2024a).

A natureza dinâmica da matriz de riscos também merece destaque. Mudanças regulatórias, expansão para novos mercados, reorganizações societárias e introdução de novos intermediários podem alterar de modo relevante a exposição da pessoa jurídica. Por isso, a

avaliação não pode ser tratada como etapa pontual concluída na implantação do programa; ela deve alimentar continuamente a revisão de políticas, controles e treinamentos (Brasil, 2022; OCDE, 2018).

4.4 Código de Ética e políticas internas: formalização de padrões de conduta

O Código de Ética constitui o principal instrumento de formalização dos valores institucionais e dos padrões esperados de comportamento. Para a CGU (2024a), esse documento deve refletir a cultura que a empresa pretende consolidar, deixando inequívoca a intolerância à corrupção, a fraudes, a assédio, a discriminação e a outras violações relevantes. Não se trata apenas de declaração simbólica: o código estrutura expectativas internas e externas e orienta decisões cotidianas (CGU, 2024a).

Em estudo publicado na Revista de Administração da UFSM, Silva et al. (2021) concluem que a adoção de código de ética formaliza, incentiva e orienta condutas responsáveis, além de contribuir para a reputação corporativa e para a confiança dos *stakeholders*. A eficácia do instrumento, contudo, depende de acessibilidade, linguagem adequada e coerência com os demais mecanismos do programa.

O código deve ser complementado por políticas específicas voltadas a riscos concretos, como ofertas de brindes, presentes e hospitalidades, patrocínios, doações, relacionamento com agentes públicos, conflito de interesses e uso de terceiros. O guia da CGU de 2015 alerta que cortesias corporativas não podem servir como veículo de vantagem indevida nem ser associadas à obtenção de favorecimentos. Por isso, a empresa deve definir limites, procedimentos de aprovação, documentação e vedações claras nessa matéria (CGU, 2015a).

4.5 Controles internos e registros contábeis: consistência, rastreabilidade e prevenção

A integridade de uma organização depende da qualidade de seus registros e controles. O art. 57, VI e VII, do Decreto nº 11.129/2022 exige, respectivamente, registros contábeis completos e precisos e controles internos capazes de assegurar a confiabilidade de relatórios e demonstrações financeiras. A preocupação é evidente: pagamentos ilícitos costumam ser ocultados sob aparência de despesas ordinárias, como consultorias fictícias, comissões exageradas ou gastos indevidamente justificados (Brasil, 2022; CGU, 2024a).

Em estudo com companhias abertas brasileiras, Castro, Amaral e Guerreiro (2019) verificaram que maiores níveis de aderência aos parâmetros do programa de *compliance da Lei Anticorrupção* se associam à implementação mais robusta de controles internos. Isso torna-se

relevante porque sugere que a integridade empresarial não se reduz a discurso reputacional: ela tende a reorganizar fluxos, segregação de funções, trilhas documentais e mecanismos de supervisão.

4.6 *Due diligence*: gestão do risco de terceiros e de operações societárias

A *due diligence* ocupa posição central no regime brasileiro vigente. O art. 57, XIII, do Decreto nº 11.129/2022 exige diligências apropriadas e baseadas em risco para contratação e supervisão de terceiros, para pessoas politicamente expostas e para patrocínios e doações. O art. 57, XIV, acrescenta o dever de verificação de irregularidades ou vulnerabilidades em fusões, aquisições e reestruturações societárias (Brasil, 2022).

A OCDE define a devida diligência como processo contínuo destinado a identificar, prevenir, mitigar e prestar contas sobre impactos adversos associados às operações empresariais e às relações de negócio. Nessa perspectiva, diligência não significa apenas checagem cadastral prévia. Ela envolve incorporação do tema às políticas da empresa, investigação proporcional ao risco, monitoramento da relação e, quando necessário, medidas de remediação (OCDE, 2018).

A CGU recomenda que a profundidade das diligências seja calibrada conforme o risco do parceiro ou da operação. Entre os sinais de alerta mais recorrentes estão pagamentos em espécie, comissões acima do mercado, ausência de capacidade técnica compatível, recusa em aceitar cláusulas anticorrupção, uso de contas de terceiros e notícias desabonadoras envolvendo sócios ou administradores. A mensagem regulatória é clara: terceirizar atividades não significa terceirizar responsabilidade (CGU, 2024a).

4.7 Comunicação e treinamento: internalização das regras

A comunicação e o treinamento convertem regras abstratas em prática organizacional. O art. 57, IV, do Decreto nº 11.129/2022 exige ações periódicas de comunicação e capacitação sobre o programa de integridade. A CGU observa que, sem esse esforço, o código de ética e as políticas internas tornam-se documentos inócuos, incapazes de orientar a conduta de empregados, dirigentes e terceiros (Brasil, 2022; CGU, 2024a).

A efetividade do treinamento depende de personalização por risco, periodicidade, adequação da linguagem e mecanismos de verificação de aprendizagem. Não basta oferecer conteúdo genérico a todo o corpo funcional. É necessário capacitar com maior intensidade aqueles que atuam em áreas mais expostas, como contratação pública, relacionamento

institucional, compras, finanças e gestão de terceiros. Além disso, a empresa deve documentar a realização das capacitações e avaliar seus resultados por indicadores objetivos (CGU, 2024a).

4.8 Canal de denúncias: detecção, apuração e proteção contra retaliação

O canal de denúncias é um dos mecanismos mais relevantes para a detecção de irregularidades. O art. 57, X, do Decreto nº 11.129/2022 exige canais abertos e amplamente divulgados a empregados e terceiros, acompanhados de mecanismos de tratamento das denúncias e de proteção de denunciante de boa-fé. A norma reconhece, assim, que a prevenção não se completa sem meios institucionais de relato seguro, apuração e resposta (Brasil, 2022).

As diretrizes da CGU indicam que o canal deve ser acessível, disponível ao público interno e externo, preferencialmente anônimo ou confidencial, e distinto de simples serviço de atendimento ao cliente. Também deve informar quais matérias podem ser relatadas e como ocorrerá o acompanhamento da denúncia. A confiança do denunciante depende da percepção de que o sistema é sério, imparcial e dotado de proteção contra retaliação (CGU, 2024a).

A simples existência de canais não basta para proteger o informante (De Bona da Silva; Angélico, 2022). É preciso disciplinar aspectos operacionais de segurança, confidencialidade e integridade do denunciante, sob pena de o medo de represálias comprometer o funcionamento do sistema. Esse alerta é especialmente importante no setor privado, em que vínculos hierárquicos e dependência econômica podem desestimular o relato de boa-fé.

4.9 Monitoramento contínuo: avaliação, correção e aperfeiçoamento

O monitoramento contínuo fecha o ciclo do programa. O art. 57, XV, do Decreto nº 11.129/2022 prevê o monitoramento como parâmetro de avaliação, e a CGU sustenta que essa atividade deve verificar a aplicabilidade do programa ao modo de operação da empresa, identificar falhas e alimentar processos de atualização. O programa de integridade, portanto, não é estrutura estática; é organismo institucional em permanente aperfeiçoamento (Brasil, 2022; CGU, 2015a; CGU, 2024a).

A CGU recomenda o uso de indicadores e metas, como percentual de empregados treinados, tempo médio de apuração de denúncias, quantidade de terceiros contratados sem *due diligence* ou percepção interna sobre o comprometimento da alta direção com a integridade. Tais métricas permitem demonstrar que a empresa não apenas declarou valores, mas implementou mecanismos verificáveis de prevenção, detecção e resposta. O programa efetivo

é aquele que transforma regras em rotina e integridade em critério ordinário de decisão (CGU, 2024a).

4.10 Como medir a efetividade de um programa de integridade

A efetividade de um Programa de Integridade não pode ser confundida com sua simples existência formal. A literatura institucional norte-americana rejeita parâmetros maximalistas de avaliação, ou seja, “no *compliance* program can ever prevent all criminal activity” (Estados Unidos, 2020, p. 57). Em outras palavras, permite afastar uma compreensão irrealista de efetividade, apresentando como critério relevante não a eliminação absoluta de qualquer desvio, mas a existência de desenho adequado, implementação em boa-fé e capacidade concreta de prevenção, detecção e resposta.

As diretrizes mais recentes da Controladoria-Geral da União enfatizam que não há modelo único aplicável a todas as empresas e que os elementos do programa são dinâmicos, interdependentes e sujeitos à melhoria contínua. Isso significa que a avaliação da efetividade deve considerar a aderência do programa ao perfil de riscos da organização, às suas perspectivas de negócios e à sua capacidade real de prevenir, detectar e remediar irregularidades. Em termos metodológicos, a pergunta central deixa de ser se a empresa possui documentos internos e passa a ser se esses instrumentos efetivamente orientam condutas, produzem controles e alteram decisões organizacionais (CGU, 2024a).

Nesse sentido, as diretrizes mais recentes da Controladoria-Geral da União explicitam que o monitoramento contínuo não pode ser tratado como atividade secundária, mas como dimensão estruturante da avaliação da efetividade do Programa de Integridade.

De fato, o monitoramento contínuo possibilita a identificação e tratamento de eventuais falhas do Programa de Integridade, o aperfeiçoamento das medidas existentes, o acompanhamento do surgimento de novos riscos e, consequentemente, o desenvolvimento tempestivo de medidas de mitigação. Para tanto, é preciso que ele seja realizado de forma planejada, estruturada e documentada. Além das considerações presentes no Guia de 2015, recomenda-se a observância dos pontos abaixo para a realização do monitoramento do Programa de Integridade [...]. (CGU, 2024a, p. 34).

Portanto, a efetividade do programa não se mede pela mera existência de documentos ou políticas internas, mas pela capacidade de identificar falhas, aperfeiçoar medidas já adotadas e responder tempestivamente ao surgimento de novos riscos. Em outras palavras, o monitoramento deixa de ser elemento acessório e passa a operar como mecanismo de verificação prática da integridade organizacional.

Nesse contexto, o monitoramento contínuo assume papel decisivo. O guia da CGU de 2024 recomenda que essa atividade seja planejada, estruturada e documentada, com plano de

monitoramento, definição de responsáveis, periodicidade compatível com os riscos envolvidos, padronização da forma de apresentação das informações e compartilhamento dos resultados com os níveis hierárquicos mais elevados da empresa. A mesma orientação institucional destaca que o monitoramento deve incluir uso de indicadores, metas de desempenho, pesquisas de percepção e documentação de todo o processo. Em outras palavras, medir a efetividade do programa exige transformar a integridade em matéria verificável, e não apenas declaratória (CGU, 2024a).

A própria CGU sugere exemplos concretos de indicadores que podem ser utilizados nessa avaliação. Entre eles, figuram o número de funcionários treinados sobre o Código de Ética, o tempo médio gasto para apuração de denúncias, a quantidade de parceiros de negócio contratados sem observância da devida diligência, o número de violações a políticas de integridade detectadas no ano e o percentual de empregados com percepção positiva sobre o comprometimento da alta direção com o programa. Também são oferecidos exemplos de metas, como treinar integralmente setores críticos, reduzir o tempo de apuração de denúncias, zerar contratações sem diligência prévia e alcançar alto nível de percepção positiva quanto ao apoio da liderança (CGU, 2024a).

Mais recentemente, a avaliação da efetividade ganhou contornos ainda mais concretos nas contratações públicas federais. O Decreto nº 12.304/2024 regulamentou o art. 25, § 4º, o art. 60, IV, e o art. 163, parágrafo único, da Lei nº 14.133/2021, tratando dos parâmetros e da avaliação de programas de integridade nas hipóteses de contratação de grande vulto, critério de desempate e reabilitação. Em seguida, a CGU editou a Portaria Normativa SE/CGU nº 226/2025, apresentada oficialmente como norma que estabelece a obrigatoriedade de programas de integridade em contratações de grande vulto e processos de reabilitação, com prazos, critérios de avaliação e possibilidade de uso como critério de desempate em licitações (Brasil, 2024; CGU, 2025b).

A Portaria nº 226/2025 é especialmente importante porque traduz a ideia de efetividade em resultados avaliativos objetivos. Nos processos de reabilitação, o relatório da CGU deve indicar se o programa foi implantado ou aperfeiçoado ou se foi considerado não implantado ou não aperfeiçoado, hipótese em que a pessoa jurídica não poderá ser reabilitada e deverá aguardar novo prazo para reavaliação. No uso do programa como critério de desempate, a Portaria exige declaração obtida por meio de autoavaliação no Pacto Brasil pela Integridade Empresarial, de reconhecimento no Programa Empresa Pró-Ética ou de avaliação oficial compatível, além de prever apuração se o licitante não comprovar a veracidade das informações

prestadas. Com isso, a efetividade passa a produzir consequências jurídicas práticas tanto para a contratação quanto para a reabilitação do particular sancionado (CGU, 2025a; CGU, 2025b).

Desse modo, medir a efetividade de um Programa de Integridade exige observar, simultaneamente, desenho normativo, evidências de implementação e capacidade de resposta institucional. Um programa efetivo é aquele que mantém coerência entre matriz de riscos, treinamento, diligência sobre terceiros, funcionamento do canal de denúncias, produção de indicadores, correção de falhas e reporte à alta administração. Quando essas dimensões não dialogam entre si, o programa pode existir formalmente, mas não atua como sistema real de prevenção e remediação (CGU, 2024a; Brasil, 2024).

4.11 Adaptação do programa ao porte, ao setor e à internacionalização da empresa

Outro ponto central para a compreensão da efetividade é a necessidade de adaptação do programa à realidade concreta da empresa. As diretrizes mais recentes da CGU formulam esse ponto de maneira expressa ao rejeitar soluções uniformes para todas as organizações. “Não há um modelo único que possa ser adotado por qualquer empresa” (CGU, 2024a, p. 11), compreendendo-se que a integridade deve ser calibrada conforme porte, estrutura, setor e perfil de risco, e não reproduzida como fórmula abstrata. De forma mais clara, o guia da CGU de 2024 afirma expressamente que não há modelo único passível de adoção por qualquer organização e que a leitura dos elementos do programa deve considerar a realidade atual da empresa, seu perfil de riscos e suas perspectivas de negócios.

Essa compreensão encontra formulação expressa nas diretrizes mais recentes da CGU, que rejeitam soluções padronizadas e vinculam a construção do Programa de Integridade às especificidades concretas de cada organização.

Convém lembrar que o Programa de Integridade deve ser estruturado e aperfeiçoado de acordo com as especificidades de cada empresa. Não há um modelo único que possa ser adotado por qualquer empresa. Desse modo, é importante que a leitura dos pontos a seguir destacados seja feita levando em consideração a realidade atual da empresa, seu perfil de riscos e as perspectivas de futuros negócios.

Além disso, é preciso reforçar a atividade essencial de autorregulação que deve ser exercida pelo próprio mercado no desenvolvimento de mecanismos para prevenir irregularidades e promover a ética no ambiente corporativo. Nesse sentido, a CGU reitera o importante papel que deve ser empenhado pelo setor empresarial brasileiro, sobretudo com a criação de ações coletivas e divulgação de boas práticas de integridade que considerem as particularidades dos diversos setores da economia nacional. (CGU, 2024a, p. 12)

A integridade empresarial somente se converte em prática organizacional crível quando ajustada ao porte da empresa, ao seu perfil de riscos, ao setor em que atua e às perspectivas

concretas de sua inserção econômica. Por isso, a adoção de fórmulas prontas ou modelos transplantados sem reflexão tende a comprometer a efetividade do programa.

O mesmo documento observa que a estrutura de governança pode variar conforme fatores como porte, número de empregados e complexidade organizacional, distinguindo, por exemplo, multinacionais de grande porte de empresas menores, nas quais a figura do proprietário assume papel decisivo. Assim, a adequação do programa não constitui questão meramente gerencial, mas pressuposto de sua legitimidade prática (CGU, 2024a).

Essa constatação torna-se ainda mais evidente quando se observa o material orientativo específico produzido pela própria Administração Pública para empresas de diferentes perfis. A página oficial de manuais da CGU reúne, além das diretrizes gerais, cartilhas voltadas a pequenos negócios e materiais específicos para empresas que atuam no exterior ou exportam. Esse acervo demonstra que o Estado brasileiro reconhece, oficialmente, a necessidade de calibrar as exigências de integridade ao porte e ao contexto operacional da pessoa jurídica (CGU, [s.d.]; CGU; APEXBRASIL, 2026).

No caso dos pequenos negócios, a adaptação é essencial para evitar que o Programa de Integridade seja percebido como estrutura excessivamente custosa ou incompatível com organizações de baixa complexidade. Os materiais orientativos da CGU destinados a esse público apresentam linguagem simplificada e sugerem mecanismos proporcionais, como análise básica de riscos, definição clara de padrões éticos, treinamentos acessíveis e controles internos compatíveis com a capacidade operacional da empresa. Isso não significa redução do compromisso com a integridade, mas reconhecimento de que a efetividade depende da proporcionalidade entre exigência normativa e capacidade organizacional. Um programa mínimo, mas real, pode ser mais efetivo do que um modelo sofisticado, copiado de grandes corporações e jamais incorporado à rotina de uma pequena empresa (CGU, [s.d.]). Esse ponto já estava claramente assinalado no primeiro guia da CGU, que advertia contra soluções prontas e indiferenciadas. “Não há fórmula pronta!” (CGU, 2015a, p. 7). A efetividade do programa depende da capacidade de adequação à realidade empresarial, e não da simples reprodução de estruturas mais sofisticadas, porém alheias ao contexto concreto da organização.

A necessidade de adaptação também se intensifica quando a empresa atua no comércio exterior. O *Guia de Boas Práticas de Integridade para Empresas Brasileiras Exportadoras*, publicado pela CGU com colaboração da ApexBrasil em 2026, afirma que seu objetivo é orientar empresas exportadoras a desenvolver, implementar e monitorar medidas de integridade com fundamento nas melhores práticas de mercado e nos riscos associados ao setor. O documento observa que as exportadoras enfrentam riscos de integridade ao longo de todo o

ciclo de exportação, o que exige postura preventiva, controles proporcionais ao perfil de risco e compromisso inequívoco com a integridade em todas as operações. Também destaca a exposição ao suborno transnacional, sobretudo em interações com autoridades estrangeiras, desembaraço aduaneiro, licenças e autorizações, além de recomendar treinamento específico para empregados e representantes lotados no exterior (CGU; APEXBRASIL, 2026).

Nas operações internacionais, o programa deve considerar a heterogeneidade normativa, a incidência de múltiplas jurisdições, a interação com agentes públicos estrangeiros, os riscos de fraude aduaneira, lavagem de dinheiro, uso indevido de informação sigilosa e as exigências reputacionais de compradores, bancos multilaterais e grandes cadeias globais de fornecimento. Por isso, o guia de 2026 insiste em que as empresas exportadoras devem construir um sistema de integridade vivo, integrado e adaptável ao comércio internacional e à sua realidade concreta, e não apenas reproduzir modelos genéricos de *compliance* (CGU; APEXBRASIL, 2026).

Além do porte e da internacionalização, a adaptação setorial também assume relevo no cenário recente da integridade empresarial. O conceito contemporâneo de Programa de Integridade não pode ignorar questões ambientais, sociais e de governança, uma vez que a integridade organizacional envolve não apenas a prevenção da corrupção, mas também a promoção da ética, da boa governança, do respeito aos direitos humanos e sociais e da preservação do meio ambiente. Por essa razão, empresas inseridas em setores marcados por cadeias produtivas complexas, exploração de recursos naturais, relações trabalhistas sensíveis ou intensa interação comunitária precisam incorporar ao programa riscos que não se esgotam no suborno clássico (CGU, 2024a).

A adaptação do programa ao porte, ao setor e ao grau de internacionalização não constitui concessão metodológica, mas condição para que a integridade se converta em prática organizacional crível. Um programa padronizado, transplantado sem reflexão para contextos distintos, tende a falhar tanto na prevenção quanto na demonstração de sua efetividade. Já um programa ajustado à realidade da empresa possui maior capacidade de orientar condutas, priorizar riscos relevantes e resistir ao exame concreto de fiscalização ou responsabilização (CGU, 2024a; CGU; APEXBRASIL, 2026).

4.12 Limites do *Sarbanes-Oxley Act* de fachada

O chamado *compliance de fachada* corresponde à situação em que a empresa adota formalmente políticas, códigos, treinamentos ou estruturas internas, mas sem efetiva incorporação desses mecanismos à sua rotina decisória e operacional. As diretrizes da CGU de 2024 rejeitam essa lógica ao afirmar que o Programa de Integridade não se resume a mera

conformidade com o ordenamento jurídico vigente: ele pressupõe ações positivas que promovam ética, boa governança, respeito a direitos humanos e sociais e preservação do meio ambiente, de modo a contribuir para o desenvolvimento sustentável da empresa e da sociedade em que está inserida. A própria definição contemporânea de integridade empresarial, portanto, já afasta a ideia de que bastaria cumprir formalidades para que o programa fosse considerado suficiente (CGU, 2024a).

A crítica ao programa meramente simbólico não é nova, mas tornou-se mais nítida com a evolução das diretrizes oficiais. O guia de 2015 já sustentava que o apoio da alta direção é condição indispensável e permanente para o fomento de cultura ética e advertia que um programa sem respaldo real da liderança tende a existir apenas no papel, com pouco ou nenhum valor prático. O mesmo documento reforçava que a empresa precisa garantir que o Programa de Integridade seja parte de sua rotina e atue de maneira integrada com áreas como recursos humanos, auditoria, departamento jurídico e setor contábil-financeiro. Isso significa que a fachada não se revela apenas pela ausência de documentos, mas sobretudo pela desconexão entre discurso institucional e práticas efetivas (CGU, 2015a).

A própria CGU, já em seu primeiro guia orientativo, advertia que a simples adoção formal de instrumentos de integridade não é suficiente quando tais medidas não são personalizadas nem operam de maneira sistêmica:

O próprio guia de 2015 sugere essa leitura ao tratar da necessidade de sanções, aplicação real das medidas e seriedade do programa, “não se limitando a um conjunto de regras ‘no papel’” (CGU, 2015a, p. 21), o que traduz, em linguagem simples e precisa, a crítica ao *compliance* meramente formal: quando a integridade não se converte em prática, o programa perde densidade jurídica e valor organizacional. É fundamental ressaltar que as diretrizes aqui apresentadas abordam elementos básicos de um Programa de Integridade, devendo cada empresa observar as necessidades de adaptação às suas características específicas. Um Programa cujas medidas não são personalizadas de acordo com as especificidades da empresa tende a ser ineficaz e poderá ser considerado inexistente em um processo de responsabilização. Além disso, cabe salientar que os cinco pilares detalhados ao longo deste documento não apresentam resultados satisfatórios quando vistos e aplicados isoladamente; eles devem funcionar de forma conjunta e sistêmica, possibilitando o aperfeiçoamento contínuo do Programa de Integridade da empresa. (CGU, 2015a, p. 24)

O chamado *compliance* de fachada não decorre apenas da inexistência de regras, mas da incapacidade de articular, de modo orgânico, personalização, funcionamento conjunto dos pilares e melhoria contínua. Quando esses elementos não se conectam, o programa perde densidade prática e tende a se reduzir a aparência de conformidade.

O mesmo raciocínio aparece, de forma bastante direta, no guia de 2026 para empresas exportadoras. O documento afirma que a adoção de um Programa de Integridade não deve ser vista como mero cumprimento de formalidades nem como instrumento de marketing

reputacional, mas como escolha estratégica diante de riscos capazes de comprometer resultados financeiros e a própria continuidade da empresa. A força dessa orientação está em mostrar que o problema do *compliance de fachada* não é apenas moral ou reputacional: ele constitui erro de gestão e fonte de vulnerabilidade jurídica, econômica e institucional (CGU; APEXBRASIL, 2026).

As diretrizes mais recentes da CGU também indicam alguns sinais típicos desse fenômeno. O documento de 2024 adverte que a falta de efetiva aplicação do programa nas operações diárias é nociva à cultura organizacional porque alimenta a descrença dos colaboradores em relação ao próprio programa e às suas lideranças. Em termos analíticos, isso significa que o *compliance de fachada* produz duplo efeito negativo: externamente, reduz a capacidade de a empresa demonstrar compromisso com a integridade; internamente, corrói a confiança dos próprios agentes que deveriam aplicar e respeitar as regras. Um programa desacreditado pela organização tende a perder sua função preventiva antes mesmo de ser submetido à avaliação estatal (CGU, 2024a).

O cenário regulatório recente torna essa discussão ainda mais concreta. Nas contratações públicas federais, a Portaria Normativa SE/CGU nº 226/2025 prevê que, nos processos de reabilitação, a pessoa jurídica cujo programa seja avaliado como não implantado ou não aperfeiçoado não poderá ser reabilitada e deverá aguardar prazo mínimo para nova submissão documental. A mesma Portaria estabelece, no uso do programa como critério de desempate, a possibilidade de convocação do licitante para comprovar a veracidade das informações declaradas e relaciona a falta dessa comprovação à caracterização de infração prevista no Decreto nº 12.304/2024 e na Lei nº 14.133/2021. Em outras palavras, a fachada deixou de ser apenas problema de coerência institucional e passou a poder gerar consequências jurídicas negativas em procedimentos administrativos concretos (Brasil, 2024; CGU, 2025a).

Diante disso, parece mais adequado compreender o *compliance de fachada* como desvio de finalidade do próprio Programa de Integridade. O programa deixa de atuar como sistema de governança orientado à prevenção e à remediação de riscos e passa a funcionar apenas como peça de aparência, destinada a produzir imagem de conformidade sem alterar práticas reais. Em contexto de fiscalização crescente, monitoramento por indicadores e avaliação administrativa mais objetiva, essa estratégia tende a se mostrar contraproducente: além de não prevenir irregularidades, fragiliza a posição da empresa perante autoridades, parceiros de negócio e seus próprios colaboradores (CGU, 2024a; CGU, 2025a).

5 ESTUDO DE CASO: Odebrecht e a cooperação transnacional no combate à corrupção

O caso Odebrecht ocupa posição central na literatura e na prática do combate à corrupção transnacional porque reúne, em um mesmo percurso, investigação multinível, responsabilização empresarial, coordenação entre jurisdições, acordos negociados e exigências concretas de reestruturação de *compliance*. Não se trata apenas de episódio de grande repercussão econômica e política. O caso funciona como laboratório empírico para observar como a regulação anticorrupção contemporânea articula direito doméstico, cooperação internacional e governança corporativa. Por essa razão, ele é especialmente útil para um trabalho situado na interface entre Relações Internacionais e Direito Empresarial (Pimenta; Venturini, 2021; Estados Unidos, 2016).

5.1 Contextualização do caso e estrutura organizacional do ilícito

Segundo o Department of Justice dos Estados Unidos, a Odebrecht admitiu ter participado, por mais de uma década, de esquema amplo e sistemático de corrupção, iniciado já no começo dos anos 2000, com pagamento aproximado de US\$ 788 milhões em propinas a agentes públicos, representantes e partidos políticos em diversos países. A atuação ilícita alcançou, segundo o órgão norte-americano, doze jurisdições: Angola, Argentina, Brasil, Colômbia, República Dominicana, Equador, Guatemala, México, Moçambique, Panamá, Peru e Venezuela. O dado mais relevante, para além da extensão geográfica, é o reconhecimento de que a conduta era dirigida pelos níveis mais altos da companhia e estava conectada à obtenção de negócios e vantagens competitivas em contratos públicos (Estados Unidos, 2016).

A gravidade do caso também decorre da forma pela qual o esquema foi institucionalizado dentro da própria organização empresarial. O DOJ descreveu a existência de estrutura secreta destinada a contabilizar e operacionalizar pagamentos ilícitos, a chamada Division of Structured Operations, que funcionava, na prática, como unidade autônoma de gestão de propinas. Essa estrutura utilizava comunicações paralelas, orçamento oculto, empresas offshore, contas não refletidas no balanço patrimonial e mecanismos próprios de solicitação e processamento de pagamentos. Em termos analíticos, isso revela que o problema não se limitava a desvios isolados de agentes individuais, mas correspondia a racionalidade organizacional voltada à corrupção como instrumento de expansão negocial (Estados Unidos, 2016).

Esse aspecto é decisivo para o presente trabalho. Se a corrupção aparece como prática incorporada a fluxos administrativos, financeiros e decisórios da empresa, a resposta regulatória

não pode se limitar à punição penal de indivíduos. Torna-se necessário alcançar a pessoa jurídica, seus controles internos, sua cultura institucional e sua governança. Nesse sentido, o caso Odebrecht ajuda a explicar por que os regimes anticorrupção contemporâneos passaram a valorizar, simultaneamente, responsabilização objetiva, cooperação interinstitucional e efetividade dos programas de integridade (Estados Unidos, 2016; CGU, 2024a).

5.2 A Resolução Global de 2016: coordenação entre Estados Unidos, Brasil e Suíça

Em 21 de dezembro de 2016, Odebrecht e Braskem celebraram resolução coordenada com autoridades dos Estados Unidos, do Brasil e da Suíça. O DOJ anunciou que as empresas se declararam culpadas e concordaram em pagar pelo menos US\$ 3,5 bilhões em penalidades globais combinadas, qualificando o episódio como a maior resolução global de suborno estrangeiro até então. No caso específico da Odebrecht, o valor da multa criminal global foi fixado em US\$ 4,5 bilhões, sujeito, contudo, à análise de capacidade de pagamento, tendo a empresa alegado poder pagar aproximadamente US\$ 2,6 bilhões ao longo dos respectivos acordos. Já a Braskem concordou com penalidade criminal total de US\$ 632 milhões, além de outros compromissos correlatos (Estados Unidos, 2016).

A forma de distribuição dos valores ilustra bem a lógica de coordenação transnacional do *enforcement*. De acordo com o DOJ, no caso Odebrecht, os Estados Unidos e a Suíça receberiam, cada um, 10% do principal da multa criminal total, enquanto o Brasil ficaria com os 80% restantes. No caso Braskem, a repartição também envolveu créditos cruzados entre autoridades nacionais e estrangeiras. Além disso, ambas as empresas assumiram obrigação de continuar cooperando com autoridades encarregadas de investigações e persecuções de pessoas físicas e concordaram em adotar procedimentos reforçados de *compliance* e manter monitores independentes por três anos. O caso evidencia, assim, que a resolução transnacional não se limitou à repartição de sanções pecuniárias, mas incluiu também mecanismos de supervisão voltados à transformação das práticas empresariais (Estados Unidos, 2016).

A importância desse arranjo está em mostrar que a cooperação internacional, em matéria anticorrupção, não opera apenas na fase investigativa. Ela pode se desdobrar igualmente na fase sancionatória e na própria arquitetura dos acordos celebrados com as empresas. Em vez de múltiplas respostas integralmente descoordenadas para um mesmo conjunto fático, o caso Odebrecht demonstrou a possibilidade de construção de soluções negociadas com reconhecimento recíproco parcial de penalidades, repartição de valores e sincronização de obrigações. Isso reforça a percepção de que o combate ao suborno transnacional passou a

depender, cada vez mais, de articulação entre jurisdições e não apenas da atuação isolada de cada Estado (Estados Unidos, 2016; Pimenta; Venturini, 2021).

5.3 O acordo de leniência brasileiro de 2018 e a internalização do caso no plano doméstico

No plano brasileiro, a etapa mais relevante posterior à resolução global foi a celebração, em 9 de julho de 2018, do acordo de leniência entre a Odebrecht, a Controladoria-Geral da União e a Advocacia-Geral da União. Segundo a CGU, o acordo fixou valor total de R\$ 2.727.239.997,64 a ser pago à União e aos entes lesados, abrangendo devolução de vantagens indevidas, reparação do dano e multas. Em notícia oficial divulgada no mesmo dia, a CGU informou que o pagamento se daria ao longo de 22 anos, com correção pela taxa Selic, podendo alcançar aproximadamente R\$ 6,8 bilhões ao final do prazo. O mesmo comunicado registrou que o acordo incidia sobre 49 contratos fraudulentos envolvendo recursos públicos federais (CGU; AGU, 2018a; CGU, 2018b).

A composição do valor também é juridicamente significativa. De acordo com a notícia oficial da CGU, o montante abrangia cerca de R\$ 1,3 bilhão correspondentes ao lucro obtido indevidamente pela empresa, R\$ 900 milhões a título de restituição de propina e R\$ 442 milhões referentes à multa administrativa prevista na Lei Anticorrupção. A opção por discriminar enriquecimento ilícito, ressarcimento e multa mostra que o caso não foi tratado apenas como infração administrativa abstrata, mas como evento produtor de múltiplas consequências patrimoniais e reparatorias. Em outras palavras, o acordo não se limitou a precificar o ilícito; ele buscou combinar sanção, recomposição econômica e colaboração probatória (CGU, 2018b).

Outro ponto particularmente relevante para um trabalho de Relações Internacionais é a dimensão estrangeira do acordo brasileiro. A documentação oficial disponibilizada pela CGU e pela AGU sobre o caso informa que, do total de R\$ 2,7 bilhões, R\$ 40 milhões correspondiam a atos lesivos praticados contra administrações públicas estrangeiras, nos termos da cláusula 12.6.2 do acordo. A mesma documentação esclarece que, à época da celebração, os fatos relativos às condutas da Odebrecht em outras jurisdições ainda estavam protegidos por sigilo judicial determinado pelo Supremo Tribunal Federal, o que impedia o compartilhamento integral das informações com a CGU e a AGU. Por isso, estipulou-se pagamento inicial a título de adiantamento, com possibilidade de complementação futura, além do compromisso de a empresa continuar buscando acordos com autoridades estrangeiras em países como Guatemala, Panamá, República Dominicana, Equador, Peru e Moçambique, entre outros (CGU; AGU, 2018a).

A nota oficial divulgada por CGU e AGU em 2018 ainda é importante por um segundo motivo: ela explicita a racionalidade pública subjacente ao acordo. O texto afirma que a colaboração da empresa aportou acervo probatório relevante para a responsabilização de agentes públicos e privados, favoreceu a reparação de danos e contribuiu para a consolidação da segurança jurídica do microssistema de combate à corrupção. Ao mesmo tempo, sustenta que o acordo atendia ao interesse público por permitir a preservação da própria existência da empresa, a continuidade de suas atividades, a manutenção e ampliação de empregos, o recolhimento de tributos e a geração de receitas necessárias à reparação dos ilícitos. O caso mostra, assim, que o modelo brasileiro de leniência busca equilibrar punição, colaboração e continuidade econômica (CGU, 2018b).

5.4 O caso Odebrecht como laboratório de cooperação internacional

A literatura especializada tem tratado o caso Odebrecht como exemplo privilegiado para compreender a sofisticação recente da cooperação anticorrupção. Pimenta e Venturini (2021), em estudo dedicado especificamente ao tema, distinguem três formas de cooperação em casos de suborno transnacional: cooperação investigativa, cooperação baseada em sanções e cooperação em acordos negociados. Segundo os autores, o caso Odebrecht permite observar a interseção entre essas três modalidades em três estudos de caso: as resoluções conjuntas com Brasil, Suíça e Estados Unidos, além dos acordos locais celebrados na República Dominicana e no Peru. A conclusão central do artigo é que essas formas de cooperação podem se reforçar mutuamente, mas também podem gerar tensões e efeitos ambíguos, especialmente em função da sequência dos acordos e da forma como cláusulas e penalidades são coordenadas (Pimenta; Venturini, 2021).

Essa leitura ajuda a compreender por que o caso não pode ser reduzido a simples exemplo de aplicação da FCPA ou da Lei nº 12.846/2013. Na prática, tratou-se de processo em que investigação, sanção e negociação foram se condicionando reciprocamente. O DOJ destacou que as empresas continuariam obrigadas a cooperar com investigações e persecuções individuais, ao passo que a documentação oficial da CGU registrou que a Odebrecht assumiu o dever de seguir buscando entendimentos com autoridades estrangeiras. A cooperação internacional, portanto, não se encerrou com a primeira resolução anunciada em 2016; ela prosseguiu em cadeia, influenciando novos acordos, distribuição de recursos, compartilhamento de informações e desenho institucional de respostas posteriores (Estados Unidos, 2016; CGU; AGU, 2018a; Pimenta; Venturini, 2021).

Do ponto de vista teórico, esse encadeamento mostra que a governança anticorrupção contemporânea depende de algo mais do que extraterritorialidade legislativa. Ela exige mecanismos de coordenação entre autoridades nacionais, definição de critérios para evitar sobreposição desordenada de sanções, construção de confiança recíproca para compartilhamento de provas e capacidade de converter acordos específicos em plataformas para futuras cooperações. O caso Odebrecht tornou visível essa arquitetura transnacional, ao mesmo tempo em que expôs seus limites: a negociação simultânea ou sucessiva com múltiplas jurisdições pode gerar ganhos de eficiência, mas também eleva os desafios de coerência, segurança jurídica e delimitação de efeitos para empresas e Estado (Pimenta; Venturini, 2021; CGU; AGU, 2018a).

5.5 Lições do caso para o *compliance* e para o debate contemporâneo sobre integridade

No que toca especificamente ao *compliance*, o caso Odebrecht é revelador porque mostra que programas de integridade deixaram de ser tratados apenas como fatores abstratos de atenuação da sanção para se converterem em exigências de reorganização empresarial após a descoberta do ilícito. A avaliação institucional mais recente desloca o foco do mero desenho formal do programa para sua prova empírica de funcionamento, a partir do seguinte questionamento: “Does it work in practice?” (Estados Unidos, 2020, p. 57), o que permite ler o caso Odebrecht não apenas como episódio sancionatório, mas como teste concreto da capacidade de reorganização institucional da empresa após a revelação do ilícito sistêmico.

O DOJ foi explícito ao informar que Odebrecht e Braskem deveriam adotar procedimentos reforçados de *compliance* e submeter-se a monitoramento independente por três anos. No Brasil, a nota oficial da CGU e da AGU destacou que o uso de instrumentos consensuais buscava justamente adequar as práticas empresariais aos melhores padrões de mercado. O caso, portanto, permite sustentar que o *compliance opera*, ao mesmo tempo, como mecanismo preventivo, como critério de avaliação regulatória e como obrigação de remediação institucional após a revelação de práticas ilícitas sistêmicas (Estados Unidos, 2016; CGU, 2018b).

Também é relevante observar que o caso continua produzindo efeitos institucionais anos depois das primeiras resoluções. Em setembro de 2024, CGU e AGU informaram ter encaminhado ao Supremo Tribunal Federal proposta final de conciliação para reestruturação dos acordos de leniência de sete empresas, entre elas a Odebrecht, no âmbito da ADPF nº 1051. Segundo a notícia oficial, a proposta buscava simultaneamente preservar a agenda de integridade pública e a continuidade da atividade econômica, mantendo os acordos vigentes,

mas revendo parâmetros de pagamento, como cronograma, indexação e aproveitamento de créditos fiscais em hipóteses específicas. O episódio revela que a construção da segurança jurídica em matéria de leniência permanece dinâmica e que casos paradigmáticos, como o da Odebrecht, continuam influenciando o desenho institucional do combate à corrupção no Brasil (CGU, 2024b).

Em síntese, o caso Odebrecht demonstra, em perspectiva empírica, a tese central deste trabalho: a internacionalização do *compliance* não é fenômeno retórico ou meramente doutrinário, mas resultado concreto da interação entre regimes internacionais, autoridades nacionais e exigências de reorganização interna das empresas. A investigação multinacional, a resolução coordenada de penalidades, o acordo de leniência brasileiro, a continuidade das negociações em outros países e as posteriores discussões sobre segurança jurídica mostram que a integridade corporativa passou a compor campo transnacional de governança, no qual direito, reputação, cooperação e capacidade organizacional estão profundamente interligados (Pimenta; Venturini, 2021; Estados Unidos, 2016; CGU; AGU, 2018a; CGU, 2024b).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise desenvolvida ao longo deste trabalho permitiu demonstrar que o *compliance* não pode ser compreendido como fenômeno meramente interno às empresas. Sua conformação contemporânea resulta da formação progressiva de um regime internacional anticorrupção, marcado por normas estrangeiras de forte alcance extraterritorial, por instrumentos multilaterais de harmonização e por mecanismos de monitoramento capazes de influenciar reformas domésticas. Nesse percurso, a *Foreign Corrupt Practices Act*, a *Sarbanes-Oxley Act*, a Convenção da OCDE, o *UK Bribery Act*, a Lei nº 12.846/2013 e o Decreto nº 11.129/2022 compõem o eixo normativo que deslocou a integridade empresarial do campo das boas práticas para o plano das exigências jurídicas e institucionais (Tourinho, 2018; Brasil, 2013; Brasil, 2022).

No que se refere ao primeiro objetivo específico, conclui-se que a formação do regime anticorrupção contemporâneo não decorreu de iniciativa isolada de um único Estado, mas da atuação convergente de diferentes marcos regulatórios internacionais. A experiência norte-americana contribuiu para vincular o combate ao suborno à exigência de controles internos e de transparência contábil; a Convenção da OCDE deu densidade multilateral ao problema ao combinar criminalização, cooperação e monitoramento por pares; e o modelo britânico aprofundou a lógica preventiva ao transformar a capacidade de prevenir o suborno em questão juridicamente relevante para a própria organização empresarial. Em conjunto, esses instrumentos consolidaram a percepção de que a integridade corporativa passou a integrar a agenda da governança global.

No plano brasileiro, a pesquisa evidenciou que a internalização desse regime produziu mudança significativa na forma de responsabilização da pessoa jurídica. A adoção da responsabilidade objetiva administrativa e civil, articulada à relevância dos programas de integridade na dosimetria da sanção, reorientou a racionalidade defensiva das empresas. A questão central deixou de ser apenas a possibilidade de negar autoria subjetiva do ilícito e passou a envolver a capacidade de demonstrar estruturas institucionais de prevenção, detecção e resposta (Brasil, 2013; Brandt; Rocha, 2022). Também nesse ponto se confirma o segundo objetivo específico da pesquisa, uma vez que a Lei nº 12.846/2013 e o Decreto nº 11.129/2022 revelam que o marco jurídico brasileiro incorporou, de forma expressiva, expectativas normativas já consolidadas no ambiente transnacional.

Em relação ao terceiro objetivo específico, verificou-se que a efetividade permanece como principal desafio do *compliance* contemporâneo. A legislação brasileira admite a consideração do programa de integridade como fator juridicamente relevante, mas a regulamentação

infralegal e os guias da CGU rejeitam expressamente programas meramente formais, destituídos de aderência concreta à matriz de riscos da organização. Nessa perspectiva, um programa de integridade efetivo distingue-se de um programa meramente formal quando apresenta, de modo articulado, comprometimento real da alta administração, instância responsável com independência e autoridade, avaliação periódica de riscos, controles internos consistentes, diligência sobre terceiros, comunicação e treinamento contínuos, canais de denúncia confiáveis e monitoramento permanente. Quando esses elementos existem apenas documentalmente ou não repercutem sobre a rotina decisória da empresa, o que subsiste não é integridade efetiva, mas simples aparência de conformidade (CGU, 2015a; Brasil, 2022; CGU, 2024a).

O quarto objetivo específico, voltado ao caso Odebrecht, também foi alcançado. O estudo de caso demonstrou, em perspectiva empírica, que a internacionalização do *compliance* não constitui construção apenas teórica, mas realidade institucional verificável. A investigação multinacional, a coordenação entre diferentes jurisdições, a repartição de penalidades, os acordos negociados e a exigência de reestruturação dos mecanismos internos de integridade evidenciam que a resposta contemporânea à corrupção empresarial se organiza em escala transnacional. O caso Odebrecht revelou, assim, que a integridade corporativa passou a ser aferida não apenas pelo ordenamento doméstico, mas também por expectativas regulatórias e cooperativas compartilhadas entre Estados e autoridades de *enforcement* (Pimenta; Venturini, 2021; Estados Unidos, 2016; CGU; AGU, 2018a).

À luz desse percurso, a pergunta central desta pesquisa pode ser respondida nos seguintes termos: a internacionalização do combate à corrupção influenciou decisivamente a conformação do *compliance* no ordenamento brasileiro ao fornecer padrões normativos, instrumentos de monitoramento e incentivos institucionais que foram progressivamente internalizados pelo direito nacional. Ao mesmo tempo, os elementos que distinguem um programa de integridade efetivo de um programa meramente formal residem na sua capacidade concreta de articular estrutura normativa, perfil de riscos, funcionamento organizacional e mecanismos demonstráveis de prevenção, detecção, resposta e aperfeiçoamento contínuo. Em outras palavras, o programa efetivo é aquele que deixa de operar como peça de aparência e passa a constituir prática de governança verificável.

Desse modo, a hipótese inicialmente formulada foi confirmada. O *compliance* brasileiro não resulta apenas de evolução interna do Direito Empresarial, mas de movimento mais amplo de convergência regulatória entre regimes internacionais e instituições domésticas, cujo impacto se projeta sobre a responsabilização das empresas, sobre a construção de programas de integridade e sobre a própria racionalidade da governança corporativa. Conclui-se, portanto,

que a cultura de integridade se tornou requisito de legitimidade empresarial na governança global contemporânea, funcionando, ao mesmo tempo, como mecanismo de proteção diante do Estado, instrumento de organização interna e vetor de responsabilidade corporativa em mercados cada vez mais regulados e interdependentes.

REFERÊNCIAS

AGU. *AGU e CGU mudam regras dos acordos de leniência e ampliam incentivos à autodenúncia*. Brasília, DF, 26 dez. 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/agu/pt-br/comunicacao/noticias/agu-e-cgu-mudam-regras-dos-acordos-de-leniencia-e-ampliam-incentivos-a-autodenuncia>. Acesso em: 8 abr. 2026.

BRANDT, Felipe Barbosa; ROCHA, Renata Ferreira da. Os elementos da responsabilidade objetiva prevista na lei anticorrupção. *Cadernos Técnicos da CGU*, Brasília, DF, v. 3, 2022. Disponível em: https://revista.cgu.gov.br/Cadernos_CGU/article/view/602. Acesso em: 8 abr. 2026.

BRASIL. *Decreto nº 11.129, de 11 de julho de 2022*. Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira. Brasília, DF: Presidência da República, 2022. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/decreto/d11129.htm. Acesso em: 8 abr. 2026.

BRASIL. *Decreto nº 12.304, de 9 de dezembro de 2024*. Regulamenta o § 4º do art. 25, o inciso IV do caput do art. 60 e o parágrafo único do art. 163 da Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021, para dispor sobre os parâmetros e a avaliação dos programas de integridade. Brasília, DF: Presidência da República, 2024. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2024/decreto/D12304.htm. Acesso em: 8 abr. 2026.

BRASIL. *Decreto nº 3.678, de 30 de novembro de 2000*. Promulga a Convenção sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais, concluída em Paris, em 17 de dezembro de 1997. Brasília, DF: Presidência da República, 2000. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3678.htm. Acesso em: 8 abr. 2026.

BRASIL. *Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015*. Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013. Brasília, DF: Presidência da República, 2015. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/decreto/D8420.htm. Acesso em: 8 abr. 2026.

BRASIL. *Lei 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. Brasília, DF: Presidência da República, 2013. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm. Acesso em: 8 abr. 2026.

CASTRO, Patricia Reis; AMARAL, Juliana Ventura; GUERREIRO, Reinaldo. Adherence to the *compliance program* of Brazil's anti-corruption law and internal controls implementation. *Revista Contabilidade & Finanças*, São Paulo, v. 30, n. 80, p. 186-201, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1590/1808-057x201806780>. Disponível em: <https://revistas.usp.br/rcf/en/article/view/156390>. Acesso em: 8 abr. 2026.

CGU. AGU, CGU e empresas concluem renegociação e enviam ao STF proposta final sobre acordos de leniência. Brasília, DF, 20 set. 2024b. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/noticias/2024/09/agu-cgu-e-empresas-concluem-renegociacao-e-enviam-ao-stf-proposta-final-sobre-acordos-de-leniencia>. Acesso em: 8 abr. 2026.

CGU. Acordo de leniência com a Odebrecht prevê ressarcimento de 2,7 bilhões. Brasília, DF, 9 jul. 2018b. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/noticias/2018/07/acordo-de-leniencia-com-a-odebrecht-preve-ressarcimento-de-2-7-bilhoes>. Acesso em: 8 abr. 2026.

CGU. *CGU e AGU mudam regras dos acordos de leniência e ampliam incentivos à autodenúncia*. Brasília, DF, 26 dez. 2025c. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/noticias/2025/12/cgu-e-agu-mudam-regras-dos-acordos-de-leniencia-e-ampliam-incentivos-a-autodenuncia>. Acesso em: 8 abr. 2026.

CGU. *CGU lança Portaria que fortalece a integridade nas contratações públicas*. Brasília, DF, 12 set. 2025b. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/noticias/2025/09/cgu-lanca-portaria-que-fortalece-a-integridade-nas-contratacoes-publicas>. Acesso em: 8 abr. 2026.

CGU. *Guia do Programa de Leniência Anticorrupção da Controladoria-Geral da União*. Brasília, DF, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/integridade-privada/acordo-leniencia/arquivos-publicacoes/guia-anticorrupcao-da-cgu>. Acesso em: 8 abr. 2026.

CGU. *Manuais e guias: integridade privada*. [s.d.]. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/integridade-privada/materiaisdeorientacao/manuaisseguias>. Acesso em: 8 abr. 2026.

CGU. *Manual de responsabilização de entes privados*. Brasília, DF, 2022. Disponível em: https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/integridade-privada/responsabilizacao-de-entes-privados/manual-de-responsabilizacao-de-entes-privados/manual_de_responsabilizacao_de_entres_privados-2022.pdf. Acesso em: 8 abr. 2026.

CGU. Portaria nº 909, de 7 de abril de 2015a. Dispõe sobre a avaliação de programas de integridade de pessoas jurídicas. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, n. 66, p. 3, 8 abr. 2015. Acesso em: 10 abr. 2026.

CGU. Portaria Normativa SE/CGU nº 226, de 9 de setembro de 2025. Estabelece os procedimentos e a metodologia de avaliação de programas de integridade de que trata o Decreto nº 12.304, de 9 de dezembro de 2024. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 11 set. 2025a. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-normativa-se/cgu-n-226-de-9-de-setembro-de-2025-654677738>. Acesso em: 8 abr. 2026.

CGU. *Programa de integridade: diretrizes para empresas privadas*. Brasília, DF, 2015b. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>. Acesso em: 8 abr. 2026.

CGU. *Programa de integridade: diretrizes para empresas privadas*. v. 2. Brasília, DF, 2024a. Disponível em: https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/noticias/2024/10/cgu-publica-novo-guia-de-diretrizes-para-empresas-privadas/GuiaDiretrizes_v14out1.pdf. Acesso em: 8 abr. 2026.

CGU; ADVOCACIA-GERAL DA UNIÃO (AGU). *Acordo de leniência firmado em 9 de julho de 2018 com o Grupo Odebrecht*. Brasília, DF, 2018a. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/integridade-privada/acordo-leniencia/acordos-firmados/AcordoOdebrecht.pdf>. Acesso em: 8 abr. 2026.

CGU; AGU. *Portaria Normativa Interministerial CGU/AGU nº 1, de 19 de dezembro de 2025*. Define os critérios e os procedimentos para negociação, celebração e acompanhamento do cumprimento dos acordos de leniência de que trata a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, no âmbito da Controladoria-Geral da União, e dispõe sobre a participação da Advocacia-Geral da União. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 23 dez. 2025. Disponível em:

https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/96320/1/Portaria_Normativa_1_2025._CGU_AGU.pdf. Acesso em: 8 abr. 2026.

CGU; APEXBRASIL. *Guia de Boas Práticas de Integridade para Empresas Brasileiras Exportadoras*. Brasília, DF, 2026. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/integridade-privada/materiaisdeorientacao/manuais/guia-empresas-exportadoras.pdf>. Acesso em: 8 abr. 2026.

DE BONA DA SILVA, Rodrigo; ANGÉLICO, Fabiano. Proteção ao informante e canais de denúncia no Brasil: avanços anticorrupção e lacunas normativas ante a Diretiva 2019/1937 do Parlamento Europeu. *Cadernos Técnicos da CGU*, Brasília, DF, v. 1, 2022. Disponível em: https://revista.cgu.gov.br/Cadernos_CGU/article/view/505. Acesso em: 8 abr. 2026.

DE CARLI, Carla Veríssimo. *Anticorrupção e compliance: a (in)capacidade da Lei 12.846/2013 para motivar as empresas brasileiras à adoção de programas e medidas de compliance*. 2016. Tese (Doutorado em Direito) – Faculdade de Direito, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2016. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/149239>. Acesso em: 8 abr. 2026.

ESTADOS UNIDOS. Department of Justice. Odebrecht and Braskem plead guilty and agree to pay at least \$3.5 billion in global penalties to resolve largest foreign bribery case in history. Washington, DC, 21 dez. 2016. Disponível em: <https://www.justice.gov/archives/opa/pr/odebrecht-and-braskem-plead-guilty-and-agree-pay-least-35-billion-global-penalties-resolve>. Acesso em: 8 abr. 2026.

ESTADOS UNIDOS. Department of Justice; Securities and Exchange Commission. *A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act*. 2. ed. Washington, DC, 2020. Disponível em: https://www.justice.gov/d9/pages/attachments/2020/08/20/fcpa-guide-2020_print-full-downloadable.pdf. Acesso em: 8 abr. 2026.

ESTADOS UNIDOS. *Sarbanes-Oxley Act of 2002*. Public Law 107-204. Washington, DC, 2002. Disponível em: https://pcaobus.org/About/History/Documents/PDFs/Sarbanes_Oxley_Act_of_2002.pdf. Acesso em: 8 abr. 2026.

ESTADOS UNIDOS. Securities and Exchange Commission. *Study of the Sarbanes-Oxley Act of 2002 Section 404 Internal Control over Financial Reporting Requirements*. Washington, DC,

2009. Disponível em: https://www.sec.gov/news/studies/2009/sox-404_study.pdf. Acesso em: 8 abr. 2026.

KOEHLER, Mike. The Story of the *Foreign Corrupt Practices Act*. *Ohio State Law Journal*, Columbus, v. 73, n. 5, p. 929-1013, 2012. Disponível em: <https://fcpa.stanford.edu/academic-articles/20120101-the-story-of-the-fcpa.pdf>. Acesso em: 8 abr. 2026.

NAKAYOSHI, Keiko; MELLO, Renata Costa Bandeira de. Reflexões sobre a vedação ao bis in idem e a sobreposição de sanções da Lei de Improbidade Administrativa e da Lei Anticorrupção: impacto das alterações introduzidas pela Lei nº 14.230/2021 na punição de pessoas jurídicas. *Cadernos Técnicos da CGU*, Brasília, DF, v. 3, 2022. Disponível em: https://revista.cgu.gov.br/Cadernos_CGU/article/view/606. Acesso em: 8 abr. 2026.

OCDE. *Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions*. Paris: OECD, 1997. Disponível em: <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/topics/policy-sub-issues/fighting-foreign-bribery/Convention%20and%20commentaries%20booklet%202024.pdf>. Acesso em: 8 abr. 2026.

OCDE. *Guia da OCDE de devida diligência para uma conduta empresarial responsável*. Paris: OECD Publishing, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1787/de16420f-pt>. Disponível em: https://www.oecd.org/pt/publications/guia-da-ocde-de-devida-diligencia-para-uma-conduta-empresarial-responsavel_de16420f-pt.html. Acesso em: 8 abr. 2026.

OCDE. *OECD Anti-Bribery Convention and the Country Monitoring Process*. Paris: OECD, 2024. Disponível em: <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/topics/policy-sub-issues/fighting-foreign-bribery/oecd-anti-bribery-convention-country-monitoring-process.pdf>. Acesso em: 8 abr. 2026.

OCDE. *The OECD Working Group on Bribery: 2023-2024 Activity Report*. Paris: OECD, 2025. Disponível em: <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/topics/policy-sub-issues/fighting-foreign-bribery/The%20OECD%20Working%20Group%20on%20Bribery%202023-2024%20Activity%20Report.pdf>. Acesso em: 8 abr. 2026.

PIMENTA, Raquel de Mattos; VENTURINI, Otavio. International cooperation and negotiated settlements for transnational bribery: a study of the Odebrecht case. *Revista Direito GV*, São

Paulo, v. 17, n. 2, e2131, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1590/2317-6172202131>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rdgv/a/SFccr66pBhwwkmNzFSWKqCM/>. Acesso em: 8 abr. 2026.

REINO UNIDO. Bribery Act 2010. London: The National Archives, 2010. Disponível em: https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2010/23/pdfs/ukpga_20100023_en.pdf. Acesso em: 8 abr. 2026.

REINO UNIDO. Ministry of Justice. *The Bribery Act 2010: guidance about procedures which relevant commercial organisations can put into place to prevent persons associated with them from bribing*. London: Ministry of Justice, 2011. Disponível em: <https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5d80cfc3ed915d51e9aff85a/bribery-act-2010-guidance.pdf>. Acesso em: 8 abr. 2026.

SCHULZ, André Luís; BRASIL, Leticia Maria Vilanova de Souza. A atratividade dos benefícios do acordo de leniência na Lei nº 12.846/2013 (Lei anticorrupção). *Cadernos Técnicos da CGU*, Brasília, DF, v. 3, 2022. Disponível em: https://revista.cgu.gov.br/Cadernos_CGU/article/view/612. Acesso em: 8 abr. 2026.

SILVA, Renato Rodrigues da; SANTOS, Ruan Carlos dos; SOUSA, Antonia Márcia Rodrigues; ORSO, Lidinei Éder; KHATIB, Saleh Fadel Ahmad. Code of ethics and conduct in the light of corporate governance: the stakeholders' perspective. *Revista de Administração da UFSM*, Santa Maria, v. 14, n. 2, p. 405-422, 2021. DOI: <https://doi.org/10.5902/1983465954702>. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/54702>. Acesso em: 8 abr. 2026.

TOURINHO, Marcos. Brazil in the global anticorruption regime. *Revista Brasileira de Política Internacional*, Brasília, v. 61, n. 1, e004, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1590/0034-7329201800104>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbpi/a/Qq9qqBCyn6mXfJNyRF5MQRH/>. Acesso em: 8 abr. 2026.

VARELLA, Marcelo Dias; ALENCAR, Carlos Higino Ribeiro de; VIANNA, Marcelo Pontes. Quando mais é menos: arranjos institucionais e acordos de leniência anticorrupção no Brasil. *Revista de Informação Legislativa*, Brasília, DF, v. 59, n. 233, p. 35-59, jan./mar. 2022. Disponível em: https://www12.senado.leg.br/ril/edicoes/59/233/ril_v59_n233_p35.pdf. Acesso em: 8 abr. 2026.