

AMBRA UNIVERSITY  
SCHOOL OF LEGAL STUDIES  
MASTER OF SCIENCE IN LEGAL STUDIES  
MASTER'S THESIS

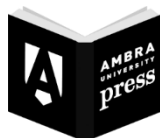
ELIZANDRO NATAL BROLLO

**A CAPACIDADE DO ACORDO DE LENIÊNCIA EM  
PROMOVER COMPLIANCE**

ORLANDO, FL

2021





Copyright 2021 © by  
Elizandro Natal Brollo.  
All rights reserved.

Publisher: Ambra University Press.  
First edition: July 2021 (Revision 1.0a)

Author: Elizandro Natal Brollo  
Title: A capacidade do acordo de leniência em promover compliance  
Type of publication: Master's Thesis  
Program: Master of Science in Legal Studies  
Institution: Ambra University (Orlando, FL).  
Date of public defense: July 26, 2021.



E-book format: PDF

ISBN: 978-1-952514-17-3 (e-book – PDF)

Ambra is a trademark of Ambra Education, Inc. registered in the U.S. Patent and Trademark Office.

Ambra University Press is a division of Ambra Education, Inc.

Orlando, FL, USA

<https://thesis.ambra.education/> • <https://press.ambra.education/> • <https://www.ambra.education/>

### Copyright License

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International

(CC BY-NC-ND 4.0)



### Citation APA

Brollo, E. N. (2021). *A capacidade do acordo de leniência em promover compliance* (ISBN No. 978-1-952514-17-3)  
[Master's thesis, Ambra University].  
<https://thesis.ambra.education>

### Citation ABNT

BROLLO, Elizandro Natal. **A capacidade do acordo de leniência em promover compliance**. 2021. Dissertação (Mestrado em ciências jurídicas) - School of Legal Studies, Ambra University, Orlando, Flórida, 2021.

*The translation below is for convenience only. In case of any conflict, English text in the previous page prevails.*

**A tradução abaixo é somente por conveniência. Em caso de quaisquer conflitos, o texto em inglês da página anterior prevalece.**

Copyright 2021© por

Elizandro Natal Brollo.

Todos os direitos reservados.

Editora: Ambra University Press

Primeira edição: julho de 2021 (Revisão 1.0a)

Autor: Elizandro Natal Brollo

Título: A capacidade do acordo de leniência em promover compliance

Tipo de publicação: Dissertação de mestrado

Programa: Master of Science in Legal Studies

Instituição: Ambra University (Orlando, FL).

Data da defesa pública: 26 de julho de 2021

Formato e-book: PDF

ISBN: 978-1-952514-17-3 (e-book – PDF)

Ambra é uma marca da Ambra Education, Inc. registrada no U.S. Patent and Trademark Office.

Ambra University Press é uma divisão da Ambra Education, Inc.

Orlando, FL, EUA

<https://thesis.ambra.education/> • <https://press.ambra.education/> • <https://www.ambra.education/>



### Licença de Copyright

([https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.pt\\_BR](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.pt_BR))

Atribuição-NãoComercial-SemDerivações 4.0 Internacional

(CC BY-NC-ND 4.0)



### Citação APA

Brollo, E. N. (2021). *A capacidade do acordo de leniência em promover compliance* (ISBN No. 978-1-952514-17-3)

[Master's thesis, Ambra University].

<https://thesis.ambra.education>

### Citação ABNT

BROLLO, Elizandro Natal. **A capacidade do acordo de leniência em promover compliance**. 2021. Dissertação (Mestrado em ciências jurídicas) - School of Legal Studies, Ambra University, Orlando, Flórida, 2021.

ELIZANDRO NATAL BROLLO

## A CAPACIDADE DO ACORDO DE LENIÊNCIA EM PROMOVER COMPLIANCE

*Master's thesis approved by the evaluation board below as one of the requirements towards the Master of Science in Legal Studies degree by the School of Legal Studies at Ambra University.*




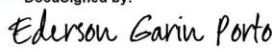
Dissertação de mestrado aprovada pela banca de avaliação abaixo como um dos requisitos para a obtenção do título de Master of Science in Legal Studies da School of Legal Studies da Ambra University.

*Date of the defense: July 26, 2021*

Data da defesa: 26 de julho de 2021.

**Evaluation board:**

**Banca avaliadora:**

<div>DocuSigned by:  B26F55BDBBDA4B4...</div> <div>Prof. Dr. Fernando Boarato Meneguim</div>	julho 26, 2021   8:45 PM EDT
<div>DocuSigned by:  4238B9BF7D624C8...</div> <div>Profa. Dra. Adriana Cuoco Portugal</div>	julho 26, 2021   8:47 PM EDT
<div>DocuSigned by:  4CE14FE5DF8A4A5...</div> <div>Prof. Dr. Edilberto Pontes Lima</div>	julho 26, 2021   8:50 PM EDT
<div>DocuSigned by:  975A3F246497448...</div> <div>Prof. Dr. Ederson Garin Porto</div>	julho 26, 2021   5:46 PM PDT

Orlando, Florida  
Julho de 2021

## RESUMO

Esta dissertação teve como tema o Acordo de Leniência e sua relação com a adoção do compliance (previstos na Lei Anticorrupção nº 12.846/13). O objetivo geral foi analisar se, na Administração Pública Federal, Acordos de Leniência celebrados com base na Lei Anticorrupção promovem medidas de integridade e incentivam a adoção do compliance. A pesquisa justificou-se em face das constatações de falta de integridade em organizações públicas e privadas nos casos de corrupção. Para tanto, desenvolveram-se quatro capítulos. O primeiro com um panorama da Lei Anticorrupção inserida no ordenamento nacional. O segundo abordando o Acordo de Leniência desde sua natureza à aspectos de benefícios aos colaboradores, considerando a ótica do compliance. O terceiro, traz uma análise fática dos acordos de leniência celebrados na esfera federal e de atribuição da Controladoria Geral da União. O quarto, as considerações finais. No aspecto metodológico, realizou-se um levantamento bibliográfico relativo à Lei anticorrupção, ao compliance e ao Acordo de Leniência, destacando os elementos necessários para entendimento, aplicação e relação entre ambos. Procedeu-se um levantamento e análise dos Acordos de Leniência celebrados desde o início da vigência da Lei Anticorrupção até dezembro de 2020. Foram aferidos os benefícios da utilização dos acordos e a sua contribuição na promoção da integridade e na adoção do compliance. Em termos de resultados, evidenciou-se que há mecanismos normativos na Lei Anticorrupção e legislação correlata capazes de incentivar a adoção do compliance. No tocante aos acordos celebrados, constatou-se que os programas de integridade das colaboradoras, quando da propositura dos acordos, contavam com deficiências significativas. A CGU avaliou os programas de integridades das colaboradoras e determinou uma série de medidas de aperfeiçoamento, conforme exposto em cada acordo celebrado. Contatou-se, ainda, por meio da concatenação normativa e fática que o acordo de leniência contribui para que medidas de compliance sejam adotadas tanto pelas colaboradoras que celebraram o

acordo como por outras organizações dos setores público e privado. Confirmou-se que os acordos de leniência celebrados promovem a integridade e incentivam a adoção do compliance. Por fim, destacou-se a que a pesquisa não exaure o estudo do tema, abrindo outras possibilidades como a avaliação em cada empresa da situação dos procedimentos de integridade decorrentes dos acordos celebrados, por meio de solicitação de documentos e informações, visitas in loco, aplicação de entrevistas e questionários.

**Palavras-chave:** Lei Anticorrupção. Acordo de Leniência. Programa de Integridade. Compliance.

## **ABSTRACT**

This dissertation had as its theme the Leniency Agreement and its relation with the adoption of compliance (provided in the Anticorruption Law no. 12,846/13). The general objective was to analyze whether, in the Federal Public Administration, Leniency Agreements entered into based on the Anticorruption Law promote integrity measures and encourage the adoption of compliance. The research was justified in view of the findings of lack of integrity in public and private organizations in cases of corruption. To this end, four chapters were developed. The first with an overview of the Anticorruption Law inserted in the national legal system. The second approaches the Leniency Agreement from its nature to the aspects of benefits to collaborators, considering the viewpoint of compliance. The third brings a factual analysis of the leniency agreements entered into in the federal sphere and of the attribution of the Office of the Comptroller General. The fourth part is the final considerations. In the methodological aspect, a bibliographic survey was carried out relative to the Anticorruption Law, to compliance and to the Leniency Agreement, highlighting the elements necessary for understanding, application and relation between both. A survey and analysis of the Leniency Agreements entered into from the beginning of the effectiveness of the Anticorruption Law until December 2020 was carried out. The benefits of the use of the agreements and their contribution to the promotion of integrity and the adoption of compliance were assessed. In terms of results, it became evident that there are normative mechanisms in the Anticorruption Law and related legislation capable of encouraging the adoption of compliance. With respect to the agreements signed, it was found that the integrity programs of the cooperating companies, at the time the agreements were proposed, contained significant deficiencies. The CGU evaluated the integrity programs of the collaborators and determined a series of improvement measures, as explained in each agreement reached. It was also found, through normative and factual concatenation, that the leniency agreement contributes to the adoption

of compliance measures both by the leniency recipients that entered into the agreement and by other organizations in the public and private sectors. It was confirmed that the leniency agreements entered into promote integrity and encourage the adoption of compliance. Finally, it was emphasized that the research does not exhaust the study of the topic, opening up other possibilities such as the evaluation at each enterprise of the situation of the integrity procedures resulting from the agreements entered into, through the request for documents and information, on-site visits, interviews and questionnaires.

Keywords: Anti-Corruption Law. *Leniency agreement. Integrity program. Compliance.*



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Acordos de Leniência firmados -fonte CGU.....	41
Tabela 2 - avaliação do programa de integridade SMB Offshore – fonte: CGU.....	45
Tabela 3 - avaliação do programa de integridade OAS – fonte: CGU .....	47
Tabela 4 - avaliação do programa de integridade OAS – fonte: CGU .....	50
Tabela 5 - avaliação do programa de integridade BILFINGER – fonte: CGU .....	52
Tabela 6 - avaliação do programa de integridade UTC Participações S/A – fonte: CGU .....	54
Tabela 7 - avaliação do programa de integridade Camargo Correa – fonte: CGU .....	56
Tabela 8 - avaliação do programa de integridade Mullenlowe e FCB Brasil – fonte: CGU .....	60
Tabela 9- avaliação do programa de integridade Andrade Gutierrez – fonte: CGU .....	62
Tabela 10 - avaliação do programa de integridade Odebrecht – fonte: CGU .....	65
Tabela 11- avaliação do programa de integridade Braskem S.A – fonte: CGU.....	67
Tabela 12- avaliação do programa de integridade Technip Brasil – fonte: CGU.....	69
Tabela 13 - detalhamento das datas dos acordos de leniência – fonte: CGU .....	70
Tabela 14- detalhamento da avaliação do programa de integridade .....	75

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – % deficiência do programa de integridade das colaboradoras. ....	77
Gráfico 2- nº de empresas deficientes em cada critério. ....	77

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	9
<b>1. A LEI ANTICORRUPÇÃO BRASILEIRA</b> .....	14
1.1. Do contexto e panorama de combate à corrupção .....	14
1.2. Da natureza jurídica.....	16
1.3. Da normatização .....	17
<b>2. DO ACORDO DE LENIÊNCIA E DO COMPLIANCE NO COMBATE À CORRUPÇÃO</b> .....	19
2.1. Do Acordo de Leniência - conceito e aspectos gerais.....	19
2.2. Da natureza jurídica.....	21
2.3. Dos requisitos para formação do Acordo de Leniência.....	22
2.4. Das fases de formação .....	23
2.5. Dos benefícios ao colaborador.....	24
2.6. Da relação com o Compliance .....	25
2.7. Do Compliance – conceito e aspectos gerais.....	25
2.8. Das funções e finalidades do Compliance .....	28
2.9. Dos requisitos do programa de Compliance.....	30
2.10. Dos benefícios do Compliance para o Acordo de Leniência .....	37
<b>3. DOS ACORDOS DE LENIÊNCIA CELEBRADOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL</b> .....	40
3.1. Do contexto dos Acordos de Leniência.....	40
3.2. Dos aspectos de compliance nos Acordos .....	41
3.3. Da análise das medidas de compliance decorrentes dos Acordos.....	71
3.4. Das medidas para avaliação e monitoramento do compliance decorrentes do Acordo de Leniência.....	78
3.5. Da análise da capacidade dos acordos de leniência de incentivarem a adoção do compliance.....	80
<b>4. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	85
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	91

## INTRODUÇÃO

Segundo o Índice de Percepção da Corrupção – IPC, que reúne dados de 180 países e territórios, em 2018 o Brasil caiu da 96<sup>a</sup> para a 105<sup>a</sup> posição no ranking da Transparência Internacional (pior resultado desde 2012). Esse estudo revela, ainda, que o Brasil ocupava a 20<sup>a</sup> posição dentre os 32 países americanos (apesar de já ter sido o 12<sup>o</sup>).

Esse cenário ressalta a importância da Lei Federal nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, marco no combate à corrupção e na promoção da integridade, notadamente por regulamentar e possibilitar a utilização de Acordos de Leniência e de programas de integridade, evidenciando a necessidade de implementação desses institutos nas esferas pública e privada.

Trata-se de iniciativas que envolvem o aumento da transparência, a gestão adequada dos recursos públicos e a prestação de serviços à sociedade, além, por exemplo, do controle de riscos de corrupção e de mecanismos de sanção a agentes públicos.

Esta dissertação tem como tema o Acordo de Leniência e sua relação com a adoção do compliance (previstos na Lei Anticorrupção), especificamente quanto ao seu objetivo de combater a corrupção e promover a integridade.

O contexto político-jurídico atual fomentou na sociedade a busca pela integridade movida por práticas anticorrupção. Isso ressaltou a importância de institutos a elas relacionados e de seus arranjos institucionais que visam manter a Administração Pública em seu principal objetivo: entregar os resultados esperados pela população de forma adequada, imparcial e eficiente, respeitando os preceitos constitucionais.

No âmbito da Administração Pública Federal foram celebrados Acordos de Leniência em face da Lei Anticorrupção e normativos decorrentes. Conforme site da Controladoria Geral da União - CGU<sup>1</sup>, com dados atualizados em 2020, a CGU, em conjunto com a

---

<sup>1</sup> Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/responsabilizacao-de-empresas/lei-anticorrupcao/acordo-leniencia>. Acesso em 20 de junho de 2020.

Advocacia Geral da União- AGU, celebraram doze acordos de leniência com empresas privadas, tendo previsão de retorno de R\$ 13,67 bilhões aos cofres públicos.

O Acordo de Leniência e o compliance, portanto, são utilizados no combate a corrupção e, conseqüentemente, para desenvolver a integridade de entidades públicas e privadas.

Desse cenário, a presente dissertação propõe, como problema de pesquisa, a seguinte indagação: Acordos de Leniência firmados com base na Lei Anticorrupção contribuem para a adoção de medidas de compliance?

Para a resolução do problema foram estabelecidas duas hipóteses, destacando que hipótese é a provável resposta ao questionamento estabelecido e que orienta a pesquisa. No final, confirmam-se ou não as hipóteses estabelecidas.

A primeira hipótese parte da seguinte afirmação: há mecanismos normativos na Lei Anticorrupção e legislação correlata capazes de incentivar a adoção do compliance.

Já a segunda hipótese, traz a afirmação de que: os acordos de leniência celebrados promovem a integridade e incentivam a adoção do compliance.

O objetivo geral foi analisar se, na Administração Pública Federal, Acordos de Leniência firmados com base na Lei Anticorrupção promovem medidas de integridade e incentivam a adoção do compliance. No decorrer da pesquisa e desenvolvimento dos capítulos, chegou-se à conclusão afirmativa.

Destaca-se como justificativa da pesquisa que a corrupção é um mal que assola a humanidade, gerando uma sangria tal dos recursos públicos que até mesmo as necessidades básicas dos cidadãos deixam de ser atendidas.

Em função disso, o combate à corrupção traduz uma preocupação internacional. Não por outro motivo, uma série de instrumentos jurídicos e acordos são firmados entre as nações (a exemplo da Convenção Interamericana Contra a Corrupção publicada no âmbito da

Organização dos Estados Americanos (OEA)), instituindo-se propósitos de implementação de medidas efetivas de combate à corrupção.

Após o procedimento de internalização, outros instrumentos são incorporados ao ordenamento pátrio com a promessa de combater a corrupção e promover a integridade. Nesse contexto, os Acordos Leniência assumem posição de destaque dentre os mecanismos de combate aos desvios, mormente por sua finalidade de promover condutas de integridade.

Os Acordos de Leniência firmados com base na Lei Anticorrupção necessitam de melhor análise quanto à sua capacidade de promover medidas de integridade e de incentivar a adoção do compliance. Ambos são recentes e carecem de estudos sobre sua capacidade de trazer medidas efetivas. O presente estudo pretende, justamente, atenuar essa lacuna de conhecimento científico sobre o tema.

Os conhecimentos gerados por esta pesquisa poderão contribuir para o aperfeiçoamento da legislação anticorrupção e para a promoção da integridade nos setores público e privado, além de subsidiar os órgãos responsáveis pela formalização do Acordo de Leniência na tomada de decisão sobre políticas e mecanismos para dar maior efetividade ao acordo de leniência e ao compliance.

Em termos de metodologia, realizou-se um levantamento bibliográfico relativo à Lei anticorrupção, ao compliance e ao Acordo de Leniência, destacando os elementos necessários para entendimento, aplicação e relação entre ambos.

Destacam-se os apontamentos da bibliografia sobre a Lei Anticorrupção, sua origem, histórico e relação com outros normativos e guias nacionais e internacionais. Nesta fase, também se buscou esclarecimentos dos aspectos da corrupção, seus fenômenos e relações com o seu controle, no direito pátrio.

De igual modo, estudou-se o compliance, realçando os aspectos de sua origem no plano internacional e nacional. Identificou-se na bibliografia quais os objetivos deste instituto e

como ele contribui para a integridade e para o combate ao suborno e à corrupção.

Ainda, realizou-se a identificação dos aspectos formadores do compliance, de modo geral, realçando seus pilares, aplicações, incentivos de sua adoção pelas empresas, formas de medir a sua efetividade e benefícios geralmente esperados.

Na sequência, realizou-se um levantamento específico relacionado ao compliance na Lei Anticorrupção, delineando seus objetivos, identificando incentivos e benefícios para sua adoção e sua relação com o Acordo de Leniência. Nesse ponto, analisaram-se os aspectos formadores do compliance que tenham relação com a Lei Anticorrupção e com o Acordo de Leniência.

Em face da Lei Anticorrupção foram explorados os pontos de compliance e a existência de benefícios para adoção de medidas de integridade e por conseguinte incentivo à formação do Acordo de Leniência entre a empresa e o órgão Estatal.

No tocante ao Acordo de Leniência, realizou-se uma pesquisa bibliográfica e uma análise do instituto na Lei Anticorrupção, delineando objetivos, competências, requisitos, incentivos, benefícios, obrigações advindas e respectivo monitoramento pelo órgão estatal, com destaque para sua vocação de promover a adoção do compliance.

Para tanto, realizou-se consulta à bibliografia de fontes primárias e secundárias como livros, revistas especializadas, periódicos de jurisprudência, todos focados no tema investigado.

O levantamento e análise dos Acordos de Leniência firmados serviram para aferir os benefícios para adoção destes e a sua contribuição na promoção da integridade e adoção do compliance. Para tanto, realizou-se o levantamento de todos os acordos celebrados desde sua incorporação ao ordenamento pela Lei Anticorrupção e efetivados em face dela. O recorte temporal iniciou-se, portanto, com a vigência da Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, e se estendeu até dezembro de 2020. O recorte levou em consideração os dados disponíveis no site

da Controladoria-Geral da União (CGU)<sup>2</sup> e de acesso público.

Considerando os Acordos celebrados, realizou-se um levantamento para identificar informações relacionadas ao programa de integridade. Ainda, levantou-se as avaliações realizadas pela CGU de tais programas.

De posse dos acordos e informações relacionadas ao programa de integridade, realizou-se uma análise quantitativa dos dados coletados, com fito de se atingir o objetivo da pesquisa.

Para tanto, a presente dissertação divide-se em quatro capítulos, além desta introdução em que se anuncia a temática e a delimitação do objeto. O capítulo I dedica-se à apresentação da legislação anticorrupção; o capítulo II trata do Acordo de Leniência e do compliance no combate à corrupção; por fim, o capítulo III apresenta os acordos de Leniência firmados na Administração Pública Federal, bem como a análise correlacionada com o compliance. No capítulo IV, temos as considerações finais e conclusões.

---

<sup>2</sup> <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/responsabilizacao-de-empresas/lei-anticorruptao/acordo-leniencia>

## 1. A LEI ANTICORRUPÇÃO BRASILEIRA

Neste Capítulo apresenta-se a legislação brasileira destinada à responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas que pratiquem atos lesivos à Administração Pública nacional e estrangeira, bem como os seus instrumentos para a efetivação de medidas de integridade.

### 1.1. Do contexto e panorama de combate à corrupção

A Lei 12.846, de 1º de agosto de 2013, denominada de Lei Anticorrupção (LAC), integra o microssistema de combate à corrupção nacional. Surgiu de instrumentos internacionais de combate a corrupção e necessidade de aprimoramento do ordenamento nacional.

A corrupção traz uma série de problemas à sociedade, seja pela restrição de recursos públicos e seus efeitos, seja por incentivar condutas de não integridade.

Esses pressupostos fizeram com que a comunidade internacional se voltasse ao tema e estabelecesse uma agenda, consoante lecionam Cunha e Souza (2020). Eles trazem o discurso do Secretário-Geral das Nações Unidas em mensagem sobre o dia Internacional de Combate a corrupção em 2009. Assim dispõe a mensagem<sup>3</sup>:

“Quando os recursos públicos são roubados para obter benefícios pessoais, **diminuem os recursos destinados à construção de escolas, hospitais, estradas e instalações de tratamento da água.** Quando a ajuda externa é desviada para contas bancárias privadas, os grandes projetos de infraestrutura são suspensos. A corrupção permite que se introduzam no mercado medicamentos falsificados ou de má qualidade e que se lancem resíduos perigosos nos aterros e nos oceanos. **As pessoas mais vulneráveis são as primeiras a ser afetadas e as que mais sofrem.**” (g.n.)

Nessa linha, a comunidade internacional organizada lançou alguns instrumentos orientadores. Primeiro a Convenção sobre o Combate à Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais instituída no âmbito da Organização

---

<sup>3</sup>Cunha e Souza *apud* <https://www.unodc.org/lpo-brazil/pt/frontpage/2009/12/09-mensagem-do-secretario-geral-da-onu-ban-ki-moon-sobre-o-dia-internacional-contra-a-corruptao.html>



para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). Conforme site da CGU<sup>4</sup>, a Convenção “é um instrumento que visa combater os atos de corrupção na esfera do comércio internacional, bem como adotar ações que assegurem a cooperação entre os países signatários.”

O Decreto Presidencial nº 3.678, de 30 de novembro de 2000, promulgou-a no ordenamento nacional e o Congresso Nacional aprovou-a, por intermédio do Decreto Legislativo nº 125, de 14 de junho de 2000. O governo brasileiro depositou o respectivo instrumento de ratificação em 24 de agosto de 2000, passando a vigorar a partir de 23 de outubro do mesmo ano.

Outro instrumento internacional é a Convenção Interamericana Contra a Corrupção publicada no âmbito da Organização dos Estados Americanos (OEA). Conforme CGU<sup>5</sup>, a “Convenção Interamericana contra a Corrupção, aprovada no âmbito da Organização dos Estados Americanos (OEA), é um instrumento que visa promover e fortalecer o desenvolvimento dos mecanismos necessários para prevenir, detectar e punir a corrupção, bem como promover ações que assegurem a cooperação entre os países signatários.”

Referido instrumento foi aprovado no plano nacional pelo Congresso Nacional por meio do Decreto Legislativo nº 152, de 25 de junho de 2002 e promulgado pelo Decreto Presidencial nº 4.410, de outubro de 2002.

O terceiro instrumento é a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção no âmbito da Organização das Nações Unidas (ONU). Conforme leciona Marin (2019, p. 57) “a Convenção de Mérida de 2003 (convenção da ONU contra Corrupção), composta por 71 artigos, foi um marco jurídico no combate à corrupção, que abrangeu a prevenção, criminalização, cooperação internacional e recuperação de ativos, sendo vinculativa para os

---

<sup>4</sup> Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/articulacao-internacional/convencao-da-ocde> Acesso em 07 de julho de 2020.

<sup>5</sup> Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/articulacao-internacional/convencao-da-oea> Acesso em 07 de julho de 2020.

Estados acordantes no tocante à edição de legislações específicas.”

O Congresso Nacional aprovou a referida convenção em 18 de maio de 2005, a qual foi promulgada pelo Decreto nº 5.687, de 31 de janeiro de 2006.

Destacável a Lei dos Estados Unidos *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA) que influenciou os tratados internacionais no tocante ao combate à corrupção. Venturine et al (2019, 319) salientam que a FCPA “justifica-se não apenas por tratar-se de um marco normativo estrangeiro sobre o tema – é uma resposta significativa dada pela principal economia do mundo ao problema corrupção-, mas, sobretudo, por possuir jurisdição capaz de abranger pessoal de qualquer outro país”.

## 1.2 Da natureza jurídica

O entendimento da natureza jurídica da LAC, ou seja, se ela tem natureza penal, civil e/ou administrativa é importante para sua aplicação. Cunha e Souza (2020, p. 29) destacam que “**não tem natureza penal**. E nem poderia deixar de ser diferente porque, no Brasil, só é admitida a responsabilidade penal da pessoa jurídica nos crimes ambientais.”(g.n.)

Destacam, por outro lado, que o referido diploma tem natureza essencialmente civil, o que decorre do disposto nos arts. 1º e 2º:

Art. 1º Esta Lei dispõe sobre a responsabilização objetiva administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira.

Parágrafo único. Aplica-se o disposto nesta Lei às sociedades empresárias e às sociedades simples, personificadas ou não, independentemente da forma de organização ou modelo societário adotado, bem como a quaisquer fundações, associações de entidades ou pessoas, ou sociedades estrangeiras, que tenham sede, filial ou representação no território brasileiro, constituídas de fato ou de direito, ainda que temporariamente.

Art. 2º As pessoas jurídicas serão responsabilizadas objetivamente, nos âmbitos administrativo e civil, pelos atos lesivos previstos nesta Lei praticados em seu interesse ou benefício, exclusivo ou não. (g.n.)

Heinen (2015, p.36) leciona que a

Lei 12.846/2013 disciplina típicos ilícitos administrativos, os quais podem ser resumidos como sendo o descumprimento voluntário de uma regra, prevendo-se, para tanto, uma sanção a ser aplicada por determinada autoridade no exercício da função administrativa. Logo, a referida legislação não tem natureza penal. E essa afirmação não demanda maior complexidade.

Assim, percebe-se a que natureza jurídica da LAC é de cunho civil e administrativo, não abarcando a esfera penal. A pessoa jurídica responderá à eventual ilícito em face dessa Lei de forma objetiva e a sanção aplicada pelo exercício da função administrativa de uma autoridade.

Ademais, a LAC abarca a responsabilização de pessoas jurídicas de forma objetiva e não abrange as pessoas físicas. Para estas tem-se a necessidade do elemento subjetivo, o que não se coaduna com o propósito da Lei Anticorrupção. Nesta esteira, Ritt (2017, p. 176) leciona que

a Lei Anticorrupção prevê a responsabilidade objetiva, para a pessoa jurídica, que é aquela em que não há necessidade de comprovação do dolo ou da culpa das pessoas físicas, sendo necessário o nexo, entre a conduta da empresa e os benefícios auferidos, através dos comportamentos corruptivos, previstos na referida Lei.

Assim, a LAC tem natureza civil de responsabilização de forma objetiva de pessoas jurídicas, não abarcando pessoas físicas.

### 1.3 Da normatização

A LAC teve uma *vacatio legis* de 180 (cento e oitenta) dias da sua publicação com o fito, entre outros, de proporcionar que o Poder Executivo regulamentasse seus aspectos, como por exemplo os parâmetros de avaliação dos mecanismos e procedimentos de integridade das pessoas jurídicas (parágrafo único do art. 7º).

Passado o prazo de *vacatio*, mais precisamente em 19 de março de 2015, sobreveio o Decreto Federal nº 8.420 que “regulamenta a responsabilização objetiva administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, de que trata a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013”.

Referido Decreto trouxe um capítulo próprio para o acordo de leniência (capítulo III) e outro para o programa de integridade (capítulo IV). No III, trouxe os aspectos inerentes ao acordo como por exemplo que “compete à Controladoria-Geral da União celebrar acordos de

leniência no âmbito do Poder Executivo federal e nos casos de atos lesivos contra a administração pública estrangeira”. No IV, definiu e trouxe a estrutura de programa de integridade, bem como seus aspectos de sua avaliação.

Mais tarde, em 7 de abril de 2015, a Controladoria-Geral da União editou duas importantes Portarias. A de número 909, com fundamento no § 4º do art. 42 do Decreto nº 8.420, trouxe os aspectos voltados ao programa de integridade e regramentos em face de documentos, informações que devem ser apresentados pelas pessoas jurídicas quando da avaliação decorrente de um processo de responsabilização ou do acordo de leniência.

A Portaria de número 910, por sua vez, trouxe os procedimentos necessários para apurar a responsabilidade administrativa e para a celebração do acordo de leniência. Mais tarde, em 15 de dezembro de 2016, a Portaria Interministerial 2.278 da CGU/AGU revogou os arts. 27 a 37 da Portaria nº 910. A portaria conjunta disciplinou a formação do acordo de leniência e a integração da Advocacia Geral da União no procedimento. Recentemente foi revogada pela portaria conjunta CGU-AGU nº 04, de 9 de agosto de 2019, que passou a reger os procedimentos.

Após essa contextualização sobre a lei anticorrupção brasileira e os novos institutos jurídicos, no capítulo seguinte, discute-se de forma detalhada os acordos de leniência e os programas de compliance como facilitadores do combate à corrupção.

## 2. DO ACORDO DE LENIÊNCIA E DO COMPLIANCE NO COMBATE À CORRUPÇÃO

Neste capítulo serão abordados esses dois importantes institutos da LAC. Inicialmente traz-se os principais elementos relacionados ao Acordo de Leniência e na sequência os relacionados ao compliance.

### 2.1 Do Acordo de Leniência - conceito e aspectos gerais

A lei anticorrupção trouxe a previsão do acordo de leniência nos arts. 16 e 17. Um instrumento de consensualidade que o Estado pode firmar com pessoas jurídicas responsáveis por prática de atos lesivos previstos na legislação contra a administração pública.

O Decreto Federal nº 8.420/15 regulamenta o instituto (art. 28 e seguintes) e normatiza que:

será celebrado com as pessoas jurídicas responsáveis pela prática dos atos lesivos previstos na Lei nº 12.846, de 2013 , e dos ilícitos administrativos previstos na Lei nº 8.666, de 1993, e em outras normas de licitações e contratos, com vistas à isenção ou à atenuação das respectivas sanções, desde que colaborem efetivamente com as investigações e o processo administrativo.

A Portaria conjunta CGU-AGU nº 04, de 9 de agosto de 2019<sup>66</sup>, passou a reger os procedimentos de negociação, celebração e acompanhamento dos Acordos de Leniência no âmbito da União.

Houve a inserção pela LAC do Acordo de Leniência para os tipos delineados no mesmo diploma, estabelecendo por meio de ato negocial a facilitação do combate a corrupção. Ribeiro (2019, p. 20) leciona que “com a promulgação da Lei Anticorrupção, foi introduzido no ordenamento jurídico brasileiro o instituto do acordo de leniência, mecanismo inovador em um ambiente não habituado à utilização da consensualidade para resolver conflitos.”

Desataca-se que já havia no sistema jurídico pátrio a figura de formação de acordos

---

<sup>66</sup> Revogou a Portaria Interministerial CGU/AGU nº 2.278 definiu os procedimentos para celebração do acordo no âmbito da União definindo procedimentos e competências dos atores.

por parte do Estado para determinados ilícitos, como por exemplo a Lei nº 7.347/85, que trata da ação civil pública, a Lei 9.469/97 que prevê a possibilidade de acordo de órgãos públicos em transações para prevenir ou terminar litígios.

Nesse sentido Athayde (2019, p. 240-241), ao tratar do Acordo de Leniência anticorrupção, ressalta que “a redação da referida lei, no que tange a esse instrumento, foi inspirada na redação da Lei de Defesa da Concorrência (Lei nº 12.529/2011), que prevê os Acordos de Leniência Antitruste”.

Conceituando o instituto, Heinen (2015, p. 233) leciona que, “o acordo de leniência é um negócio jurídico celebrado pelo Poder Público com o particular que foi autor de infração à lei regente, cujo objeto se traduz na pretensão de fornecer elementos para auxiliar ou para desvendar o ilícito, para a recuperação do prejuízo”.

Assim, considera-se um instrumento de acordo entre o Poder Público e um agente particular (colaborador) envolvido em conduta considerada uma infração à lei e passível de sanção. O agente privado é pessoa jurídica. Percebe-se, pois, que há um aspecto consensual nesse instrumento tanto que o poder público e a pessoa jurídica têm concessões e benefícios.

As tratativas não geram direito subjetivo ao particular nem o poder público tem o dever de aceitar o acordo. Trata-se de ato administrativo discricionário e bilateral, respeitados os entendimentos diversos, conforme se verá no tópico seguinte.

Como resultados, espera-se a obtenção de informações e provas de outros partícipes além do agente colaborador, revelando os aspectos de colaboração e benefícios para ambas as partes – poder público e privado.

Para ser considerado resolutor do processo de responsabilização da pessoa jurídica, o Acordo de Leniência deve atender alguns requisitos estabelecidos no artigo 16 da Lei Anticorrupção (detalhados adiante - item 2.3).

Antes, porém, explicitam-se os aspectos relacionados à natureza jurídica do instituto,

conforme segue.

## 2.2 Da natureza jurídica

A LAC trouxe o acordo como figura jurídica de ato negocial. Um meio de resolução consensual de conflitos no âmbito do direito administrativo e a respectiva formação de acordo entre administração e administrado.

O ato negocial tem como premissa a busca e preservação do interesse público. Marin (2019, p. 139) leciona que “as formas consensuais de resolução de conflitos na Administração pública não se traduzem em “negociar o interesse público”, mas em negociar modo de atingi-lo com eficiência”.

O Estado tem, pois, um instrumento para atingir o interesse público tendo por base o direito administrativo consensual. De um lado o investigado reconhece a prática de ilícitos, de outro a administração concede-lhe benefícios como redução de sanções.

Tem-se assim o chamado ato convencional. Zockun<sup>7</sup> (2013) destaca que é convencional

pois, por meio dele e preenchidos certos pressupostos, administração e administrado estipulam a mitigação ou a supressão de um plexo de penalidades passíveis de imposição à pessoa jurídica pelo cometimento doloso de atos ilícitos que proporcionem à entidade privada o desfrute de ilegítimo benefício patrimonial ou extrapatrimonial.

O ponto de divergência está na definição se o ato administrativo é vinculado ou discricionário, ou seja, na hipótese de o administrado preencher os requisitos para propositura do acordo, estaria ou não a administração obrigada a aceitá-lo.

Heinen (2015, p. 233) leciona que “é ato administrativo discricionário e bilateral. Além disto, a proposta feita pela pessoa jurídica até pode ser unilateral, mas não obriga o Poder Público a aceitá-la, que faz com que ela não seja um direito subjetivo neste sentido.”

Desse modo, a administração, respeitados os pressupostos do ato administrativo, não

---

<sup>7</sup>**Vinculação e Discricionariedade no Acordo de Leniência.** Direito do Estado. 2016 <http://www.direitodoestado.com.br/colunistas/Mauricio-Zockun/vinculacao-e-discricionariedade-no-acordo-de-leniencia>. Acesso em 31 de julho de 2020.

estaria obrigada a aceitar o acordo.

Na mesma linha, Souza e Santos (2019, p. 179) lecionam que o acordo “tem natureza jurídica de ato administrativo bilateral, com viés dúplice, visto que tanto serve como técnica de investigação, como instrumento de defesa.” Destacam ainda que o instituto tem “natureza de norma premial”.

Por outro lado, Zockun (2013) leciona que a administração estaria vinculada ao pedido do administrado e que seria direito subjetivo daquele.

Assim, o instituto permite que administração e administrado entrem em natureza negocial para que se efetive o combate a corrupção.

Para formação do acordo, alguns requisitos devem ser cumpridos, conforme a seguir.

### 2.3 Dos requisitos para formação do Acordo de Leniência

O primeiro ponto a se considerar é que somente pessoa jurídica poderá acordar com a administração, não abarcando as pessoas físicas. Aquela, então, deverá cumprir alguns preceitos para que possa firmar o acordo dos quais o poder público não poderá se afastar.

Nos termos do Decreto nº 8.420/2015 e Portaria nº 04/19-CGU-AGU, são em síntese: (i) a necessidade de identificação pelo colaborador dos demais envolvidos no ilícito; (ii) a obtenção de informações e documentos comprobatórios da infração; (iii) a pessoa jurídica tem que ser primeira a se manifestar sobre a intenção de colaborar com o desvendamento do delito. Contudo esse requisito tem que ser cumulado com outro: (iv) o de comprometimento e efetivação da cessação completa do seu envolvimento na infração investigada. Ainda, (v) a admissão por parte da pessoa jurídica de participação no ilícito e (vi) a plena cooperação com as investigações.

No tocante à manifestação, dentre as empresas envolvidas em eventual ato de corrupção, somente a primeira que manifestar a intenção de colaborar com a apuração do ilícito poderá celebrar o acordo com o poder público.



Zenkner (2019, p. 467-468) leciona que a exigência de “admissão da participação no ilícito” é inconstitucional, visto que “acaba não apenas por violar a garantia constitucional contra a autoincriminação (art. 5º, inciso LXIII, da Constituição Federal, mas também o Pacto Internacional sobre Direitos Civis e Políticos, incorporado ao ordenamento jurídico brasileiro por força do Decreto nº 592, de 6 de julho de 1992).”

#### 2.4 Das fases de formação

A formalização de um acordo entre administração e administrado passa por fases de formação, conforme Portaria Conjunta nº 4, de 09 de agosto de 2019, da Controladoria-Geral da União e da Advocacia-Geral da União.

A primeira diz respeito à proposta de acordo e assinatura do memorando de entendimentos. A pessoa jurídica que se enquadre na hipótese de prática de ato lesivo previstos na Lei nº 12.846, de 2013, pode propor à administração (CGU no âmbito da União) a formação da leniência. Conforme art. 31 do Decreto nº 8.420/15 a proposta pode ser escrita ou oral e deve preencher os requisitos estipulados na legislação.

Recebida a proposta, à qual será dado tratamento sigiloso, CGU e AGU realizarão análise técnica e de viabilidade da negociação. Preenchidos os pressupostos legais, firma-se o “Memorando de Entendimentos” com a proponente.

A partir de então surge a fase de negociação. A CGU designará comissão especial para esta fase, contendo membros dela e da AGU, nos termos do art. 5º da Portaria 04/2019-CGU-AGU.

Além de esclarecer à proponente os requisitos legais, a comissão tem o papel de conduzir a negociação e de avaliar se os elementos trazidos pela pessoa jurídica atendem uma série de requisitos, tais como: se foi a primeira a se manifestar; se admitiu a participação no ilícito; e se se comprometeu a cessar o envolvimento nos ilícitos. Cabe-lhe, também, avaliar o programa de integridade da proponente, se existente, além de uma série de outras atribuições

(art. 7º, Portaria CGU-AGU 04/2019).

Superada a fase de negociação, caso a comissão opte pela formalização do acordo e as partes concordem com os seus termos, encaminhará relatório para decisão sobre a celebração ao Ministro de Estado da CGU e ao Advogado-Geral da União (art. 9º, da Portaria CGU-AGU 04/2019).

Assinado o acordo, inaugura-se a sua execução e monitoramento do mesmo pela administração onde se verificam uma série de pressupostos que podem culminar na eventual rescisão ou declaração de cumprimento total do acordo.

Atendidos os requisitos e as fases de formação, celebrado o acordo e verificado o seu cumprimento, a leniente obterá alguns benefícios, conforme tópico seguinte.

## 2.5 Dos benefícios ao colaborador

Sem prejuízo à reparação do dano, o § 2º do art. 16 da Lei Anticorrupção dispõe que a celebração/cumprimento do Acordo de Leniência isentará a pessoa jurídica colaboradora das sanções previstas no inc. II do art. 6º (publicação da decisão condenatória) e no inc. IV do art. 19 (proibição de receber incentivos, subsídios etc. do Poder Público), ambos da referida lei.

Além disso, admite-se a redução da multa em até 2/3 (valendo destacar que, nos termos do inc. VIII do art. 7º da Lei Anticorrupção, a aplicação das sanções deve considerar a existência de programa de integridade). Athayde (2019, p. 491) ressalta haver discussão quanto ao ressarcimento dos danos ser um requisito para a celebração do acordo de leniência.

Também entram como benefícios à pessoa jurídica a isenção de sanções decorrentes da lei de licitações, que abarca a suspensão temporária de participação em licitações, a declaração de inidoneidade etc., todas de grande relevância para a colaboradora.

Convém recordar que, em prestígio à indisponibilidade do interesse público, o acordo não poderá afastar ou mitigar a reparação do dano ao erário.

Por fim, diferentemente do que se verifica na FCPA, além de taxativos (*numerus clausus*), os benefícios da Lei Anticorrupção são para pessoas jurídicas e não para pessoas físicas.

## 2.6 Da relação com o Compliance

Nos termos da LAC, a existência de mecanismos de compliance tais como procedimentos de auditoria e de integridade, serão considerados na gradação de sanções às pessoas jurídicas infratoras.

Nessa linha, o Decreto nº 8.420/2015 regulamenta que, para se formar, o acordo de leniência deverá conter, entre suas cláusulas, a obrigação de a empresa instituir ou aperfeiçoar seu programa de integridade.

Esse programa traz alguns benefícios à pessoa jurídica e ao poder público. Em um primeiro momento pode ajudar a empresa na identificação do ilícito cometido por seus agentes e/ou terceiros. Identificado, proporciona à pessoa jurídica meios para propor o acordo de leniência perante o poder público, além de possibilitar a redução da multa aplicável.

Em outro momento, após celebrado o acordo de leniência, será pressuposto para cumprimento do acordo e prevenção de novos ilícitos, bem como garantia ao poder público da promoção da integridade e combate à corrupção.

Nos tópicos seguintes demonstram-se os principais aspectos do compliance e sua relação com o acordo de leniência.

## 2.7 Do Compliance – conceito e aspectos gerais

Com o objetivo de entender o compliance, retomam-se os momentos e atos de combate a corrupção de cunho internacional e nacional. Nos Estados Unidos, em 1977, houve o advento do FCPA- *Foreign Corrupt Practices Act* - para punir aqueles que recebessem pagamentos por vantagens ilícitas.

Além do movimento em organismos internacionais para combate a corrupção. A OEA trouxe a Convenção Interamericana Contra a Corrupção (1996); e neste mesmo sentido a OCDE (1997) e a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção -ONU (2003).

O Reino Unido, por sua vez, em 2010 aprova a chamada *Bribery Act* para trazer o combate à corrupção à realidade atual. Grande marco para o Reino Unido e para o mundo no combate a corrupção.

O Brasil é signatário dos acordos da Organização da Nações Unidas - ONU, da Organização dos Estados Americanos - OEA e da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE em compromissos de combate a corrupção.

Nessa esteira, no plano nacional houve a positivação do programa de integridade pelo Decreto nº 8.420/2015 que regulamentou a Lei nº 12.846/2013 - LAC.

A LAC exterioriza (art. 7º, VIII) que, na aplicação de sanções, serão consideradas “a existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e a aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta no âmbito da pessoa jurídica”.

O Decreto nº 8.420/2015 (art. 37, IV) traz a necessidade de o acordo de leniência conter cláusula versando sobre “a adoção, aplicação ou aperfeiçoamento de programa de integridade, conforme os parâmetros estabelecidos” no mesmo diploma.

Também definiu no seu art. 41 e respectivo parágrafo único o que é Programa de Integridade:

**Art. 41.** Para fins do disposto neste Decreto, **programa de integridade consiste**, no âmbito de uma pessoa jurídica, no conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes com objetivo de detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira.

**Parágrafo Único.** O programa de integridade deve ser estruturado, aplicado e atualizado de acordo com as características e riscos atuais das atividades de cada pessoa jurídica, a qual por sua vez deve garantir o constante aprimoramento e adaptação do referido programa, visando garantir sua efetividade. (g.n.)

O Decreto traz (artigo 42) os aspectos atinentes à avaliação e aplicação pela pessoa

jurídica do referido programa, *in verbis*:

Art. 42. Para fins do disposto no § 4º do art. 5º, o programa de integridade será avaliado, quanto a sua existência e aplicação, de acordo com os seguintes parâmetros: (...)

VIII - procedimentos específicos para prevenir fraudes e ilícitos no âmbito de processos licitatórios, na execução de contratos administrativos ou em qualquer interação com o setor público, ainda que intermediada por terceiros, tal como pagamento de tributos, sujeição a fiscalizações, ou obtenção de autorizações, licenças, permissões e certidões;

IX - independência, estrutura e autoridade da instância interna responsável pela aplicação do programa de integridade e fiscalização de seu cumprimento; (...)

XIII - diligências apropriadas para contratação e, conforme o caso, supervisão, de terceiros, tais como, fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados;

A Portaria nº 909 da CGU, por sua vez, “dispõe sobre a avaliação de programas de integridade de pessoas jurídicas”, elencando procedimentos e parâmetros de avaliação.

A definição de compliance abrange uma série de ferramentas, sistemas, políticas e ações que objetivam manter a entidade em conformidade com a legislação e com os preceitos éticos. Nessa linha, Bertoncelli preceitua que “estar em compliance é estar em conformidade com as regras internas da empresa, de acordo com procedimentos éticos e as normas jurídicas vigentes” (2018, pg. 38-39).

Compliance vai além dos aspectos legais e regulatórios. Trata-se de uma alteração de padrões comportamentais e éticos em prol da integridade. Cueva e Frazão (2019, p. 54) lecionam que “de modo geral, pode-se entender o compliance não apenas como a observância de comandos legais e regulatórios, mas também como cumprimento de outras exigências, tais como norma éticas, padrões de conduta fixados no seio das organizações e expectativas dos *stakeholders*”.

Compliance é visto, ainda, em dois significados ou sentidos (processo e produto). Nessa toada, Almeida e Carvalho (2019, p. 59) elencam que “como “termo-processo”, compliance se refere às atividades, modelos, caminhos adotados pela pessoa jurídica. Como “termo-produto”, a palavra compliance se refere ao resultado de tais atividades, isto é, estritamente “estar de acordo com”.

No sentido de proporcionar que as entidades se utilizem de mecanismos mais eficientes, propõe-se a implementação e utilização de um programa de integridade, na acepção de compliance como termo-processo. Isso proporciona melhor aderência da organização aos aspectos de integridade.

## 2.8 Das funções e finalidades do Compliance

Ao tratar-se de compliance, surge a indagação sobre as funções e fins que se tem com o instituto.

As relações empresariais e governamentais no mundo globalizado são complexas. Passe-se por desafios ao exercer o papel societário e governamental em respeito a preceitos éticos, de integridade e sociais. Nesse contexto, insere-se o compliance com suas funções.

Cueva e Frazão (2019) destacam como principais funções a de proteção, a de orientação e a de promoção da qualidade.

A implementação da integridade nas organizações vai muito além dos aspectos de cumprimento de normas, tem reflexos na cultura das instituições privadas e públicas e por conseguinte na sociedade. Nessa linha, Zenkner (2019, p. 370) leciona que “um mecanismo de compliance bem estruturado, antes de qualquer coisa, transmite uma imagem mais sólida, clara e socialmente responsável da empresa e cria um ambiente de trabalho saudável e produtivo.”

A cultura da organização é voltada para a integridade, de modo que os seus integrantes têm uma identificação positiva de trabalhar nela, sendo motivo de orgulho.

A função de proteção está no contexto de dar suporte à organização, seus administradores, empregados e stakeholders como meio de evitar a ocorrência de não conformidades, evitando ou mitigando os riscos decorrentes. Bertonecelli (2018, p. 39) ensina que se deve compreender o compliance de maneira sistêmica e tê-lo “como um instrumento de mitigação de riscos, preservação de valores éticos e de sustentabilidade corporativa,

preservando a continuidade do negócio e o interesse dos *stakeholders*.”

No aspecto de orientação, serve tanto para os agentes internos como externos da organização. Dá-se o caminho da conduta esperada diante de determinadas situações rotineiras, propiciando maior segurança de atuação e melhor conformidade.

Cueva e Frazão (2019, p. 57) sustentam que a função de orientar “surge com a criação de um setor de compliance, sanando dúvidas ou suspeitas. O treinamento e a informação dos empregados é tarefa do setor de compliance, pois só assim a consciência de situações de risco pode contribuir efetivamente para minimizar os riscos.”

Mostra-se que a efetividade da integridade depende de atuação ativa da organização no aspecto de orientação dos seus colaboradores e terceiros que com ela se relacionam.

Outro aspecto para organização possuir um programa de integridade diz respeito a chamada vantagem competitiva. Zenkner (2019) destaca que este ponto traz uma maior aceitação dos contratantes àquelas que estão estruturadas com a integridade, visto que a contratante responde por atos de terceiros que em nome dela estejam agindo.

Zenkner (2019, p. 370) traz como importante a questão da preservação da imagem da organização. Aduz que “um mecanismo de compliance bem estruturado, antes de qualquer outra coisa, transmite uma imagem mais sólida, clara e socialmente responsável da empresa e cria um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.”

No tocante à finalidade do compliance, Cueva e Frazão (2019, p. 63) destacam:

As finalidades dos programas de compliance confundem-se com os riscos jurídicos enfrentados pelas empresas e compreendem, de modo geral, o compliance criminal, e, especificamente, o direito antitruste, as leis anticorrupção, a lavagem de dinheiro, o direito do trabalho, o direito de proteção de dados pessoais, o direito da proteção da propriedade intelectual, o direito tributário, o direito ambiental, bem como o direito do consumidor.

Tem-se um instituto importantíssimo para as organizações na mitigação de riscos quando da execução de suas atividades.

## 2.9 Dos requisitos do programa de Compliance

Depreende-se do tópico anterior que a implementação de um programa de integridade e um código de ética são opções adequadas ao combate da corrupção. A seguir explicitam-se os requisitos para o programa. Para tanto toma-se por base o Decreto Federal nº 8.420/2015 (art. 42), que traz os requisitos mínimos para o programa – agrupados em pilares.

Os pilares são: (i) comprometimento da alta administração; (ii) código e políticas de condutas; (iii) treinamento e comunicação; (iv) questionário de autoavaliação e gestão periódica de riscos; (v) canais de denúncia; e (vi) monitoramento contínuo.

O efetivo envolvimento da Alta Administração<sup>8</sup> é essencial para que a governança de uma organização e, por conseguinte, um programa de integridade possa atingir seu objetivo. A ISO 19600 (NBR, 2014, p.10) traz diretrizes para um sistema de *compliance*, e dela pode se extrair que “um compliance eficaz requer um comprometimento ativo do órgão de controle e da Alta Administração”.

Até porque é pressuposto para uma boa governança que os gestores e a alta administração se comprometam com valores éticos, integridades e à observância dos preceitos legais. Nesse sentido, o Tribunal de Contas da União<sup>9</sup>, aduz que:

A IFAC (2013) orienta que um dos princípios da boa governança consiste no **comprometimento da alta administração** com valores éticos, com integridade e com observância e cumprimento da lei. Portanto, é papel dos dirigentes exercer a liderança na promoção de valores éticos e de altos padrões de comportamento (OCDE, 2004). (2014, p. 43) (g.n.)

Tal comprometimento inclui os conselhos eventualmente existentes, diretorias reunidas, explicitando apoio por parte dos seus agentes e terceiros. Esse apoio também é demonstrado quando da existência de uma unidade independente com estrutura e competência

---

<sup>8</sup> O chamado *tone at the top*.

<sup>9</sup> Disponível em:

<https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A24F0A728E014F0B34D4A14347>. Acesso em 05 de março de 2020.



para implementar e fiscalizar o programa de integridade.

As ações efetivas da Alta Administração em prol do compliance trarão o tom da organização em promover a integridade. Nesta linha, Paris (2019, p. 31) leciona que:

é interessante que a alta direção busque a observância (ao tratar das metas da organização) das obrigações previstas nos normativos pertinentes à atividade desenvolvida. Igualmente é convincente que se criem procedimentos de responsabilização e de reporte em caso de não conformidade da atividade empresarial com os objetivos e obrigações de compliance da companhia.

São exemplos do efetivo e incondicional envolvimento da administração (i) um discurso de apoio em jornais, revistas, palestras; (ii) a inserção no seu planejamento estratégico; (iii) a participação em treinamentos; (iv) a criação de uma instância responsável pelo compliance no organograma da organização.

Matos (2019, p. 50) destaca a necessidade de envolvimento efetivo da alta direção, senão vejamos:

a princípio, se o programa de integridade não for visto apenas como uma obrigação, então não existe suporte da alta administração. Mas se, por outro lado, o programa for visto como um mecanismo necessário para auxiliar a empresa a operar de maneira ética, em respeito às leis aplicáveis, minimizando os riscos de envolvimento com a corrupção, então pode se dizer que existe um efetivo suporte dos dirigentes.

O Decreto nº 8.420/15 em seu artigo 42, §4º possibilita a redução de sanções para as empresas que tenham programa de integridade, considerando como um dos pontos o comprometimento da alta administração da pessoa jurídica.

A Lei das Estatais<sup>10</sup> elenca a necessidade de implementação de um programa de integridade e que o estatuto da empresa deverá observar regras de governança corporativa e que tenha uma área responsável pelo compliance da companhia com independência, destacando a participação da alta administração.

---

<sup>10</sup> Lei 13.303/2016.

Assim, demonstra-se a importância de uma estrutura de compliance com adoção de medidas demonstrando o comprometimento da alta administração com a conduta ética e de integridade. Isso poderá reduzir riscos dos novos colaboradores, por exemplo, não tomarem atitudes de acordo com a cultura da empresa.

O código e políticas de conduta tem o papel de estabelecer a orientação aos empregados da instituição (como é o caso da entidade com atuais e novos colaboradores), além de terceiros que a ela prestam serviços e tenham relações de negócio.

Destaca-se que o código deve ser aplicável a todos sem distinção do cargo e de forma transparente proporcionando a cultura de conformidade. O estabelecimento de um mecanismo de inserção de um novo empregado, por exemplo, com treinamento sobre o código de ética proporciona melhor aderência à cultura da integridade.

O estabelecimento de políticas de recebimento de brindes, hospitalidades, presentes é medida importante para que os empregados se mantenham imparciais a situações que possam provocar um desvio de conduta e ferir os preceitos éticos.

Uma política de relacionamento com a imprensa e com as mídias sociais irá preservar valores e a imagem da organização, dentre outros aspectos. A Lei das Estatais<sup>11</sup>, por exemplo, estabelece a necessidade de se inserir nas sociedades de economia mista e empresas públicas um código de conduta e integridade considerando tal aspecto.

A Lei Anticorrupção traz a previsão de que será levada em consideração para fins de redução de sanções se a empresa possui uma aplicação efetiva do código de conduta e de ética.

Silva (2018, p. 104) destaca que o estabelecimento do código de ética vai além dos administradores e empregados, alcançando terceiros como fornecedores, prestadores de serviço etc. A ISO 19600 traz que mesmo na utilização de terceirizações é necessário

---

<sup>11</sup> Ibidem. Art. 9º, §1º.

estabelecer normas de conduta para evitar que a empresa possa ser responsabilizada por ações não adequadas ao compliance.

Ressalta-se que o código de conduta deve abordar os preceitos bases da organização no tocante a políticas empresariais, em especial à integridade e conformidade.

Nesse sentido, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa<sup>12</sup> (2017, p. 18) orienta que o código de conduta:

Seu conteúdo deve se focar em aspectos essenciais, no sentido de fomentar a transparência, disciplinar as relações internas e externas da organização, administrar conflitos de interesses, proteger o patrimônio físico e intelectual e consolidar as boas práticas de governança corporativa. Não se deve esperar que o código contenha detalhamentos para todas as situações possíveis, que devem estar previstas em políticas específicas. Não se trata de uma “lei” a ser cumprida por dever, mas sim por desejo e efetivo comprometimento.

Em resumo, a empresa deve adotar um código de conduta com clareza quanto ao que se espera dos seus integrantes no relacionamento diário que envolvam a empresa de modo a atender ao compliance com todos os preceitos mínimos elencados.

Referente aos treinamentos, estes devem ser periódicos sobre o programa de integridade para se estabelecer o porquê de cada regra estabelecida. A periodicidade também ajudará com a disseminação da cultura aos novos colaboradores contratados em decorrência do aumento de demandas no setor a que a empresa está inserida.

Assis (2016, p. 59) ressalta a importância dos treinamentos periódicos e sua contribuição para o compliance. Leciona que “Os treinamentos periódicos e os registros contábeis se apresentam como elementos essenciais para demonstrar a idoneidade da empresa, que deverá atuar de forma séria, sem que ocorra qualquer tipo de interferência negativa e que atue em face da improbidade administrativa.”

Paris (2019, p. 81-82) em igual sentido leciona que de nada adianta a instauração de

---

<sup>12</sup> Compliance à Luz da Governança Corporativa.

um programa de compliance com todos os seus pilares se não for dada a atenção à disseminação da cultura entre os diversos destinatários do programa. Destaca que “o treinamento/orientação dos membros da organização acerca dos objetivos e obrigações de compliance é de extrema importância para que suas políticas, e o próprio programa em si, “saíam do papel”, ou seja, possuam eficácia.”

O Decreto nº 8.420/15 (art. 42, §4º) possibilita a redução de sanções para as empresas que tenham programa de integridade que contempla o treinamento a ser realizado de forma periódica.

A ISO 19600 ressalta a necessidade de realização de treinamentos com empregados para que sejam adaptados às obrigações de risco e compliance a que o trabalho deles seja inserido.

A Lei das Estatais (art. 17, §4º) traz a necessidade de treinamentos de administradores na posse e anualmente sobre, dentre outros, código de conduta e temas relacionados a Lei Anticorrupção<sup>13</sup>. Em termos do questionário de autoavaliação, deve-se ter um perfil da organização de modo a se ter claras as diretrizes e os normativos a que está sujeita.

A análise periódica de riscos é medida estritamente necessária para realizar eventuais adaptações no programa de integridade. Como boa prática, a norma ISO 31000/18 traz princípios e direções para se implementar gestão de riscos nas entidades. Por certo, a efetiva implementação deve levar em consideração o cenário a que está exposta a entidade, bem como as necessidades específicas da empresa, objetivos, estrutura, operações, processos, práticas empregadas.

O estabelecimento de uma estrutura interna para gestão de risco, uma filosofia, bem como a relação da gestão de risco com as linhas de defesa agregarão muito à entidade, atendendo aos seus objetivos. Souza e Santos (2019, p. 47) lecionam que “a filosofia do

---

<sup>13</sup> Lei 12.846/13.

gerenciamento de riscos vai determinar como as operações serão administradas, marcando o nível de risco em que esta opera, afetando a sua gestão de riscos e seus controles internos.”

Deve-se mapear os riscos e implementar medidas de controle, considerando os aspectos aqui propostos para mitigá-los. Por exemplo: o risco de se contratar um colaborador fora dos preceitos da empresa deve ser mitigado com uma seleção que considere fatores como corrupção e fraude etc.; no caso de contratação com o setor público, tomar medidas para que os colaboradores e a alta administração não se aproveitem do contato para realizar práticas inadequadas com a conduta da empresa. É o caso de estabelecimento de assinatura de contratos por mais de um diretor, visita e contato com agentes públicos sempre com participação de mais de um colaborador etc.

É necessário, ainda, estabelecer um canal de denúncias que garanta a confidencialidade do denunciante, a não retaliação e a manutenção do sigilo do conteúdo denunciado. O canal deve mostrar os mecanismos de proteção dos denunciantes de boa-fé. Criar uma cultura de confiança e integridade que possa incentivar a realização de denúncias. Silva (2016, p 18-19) destaca que “a denúncia dos funcionários das organizações, através do canal de comunicação, tem recebido destaque nas ações de comunicação e monitoramento dos sistemas de controles e detecção de atos danosos.”

A Lei das Estatais<sup>14</sup>, por exemplo, preceitua a necessidade de inserir um canal de denúncias na organização, que atenda tanto público interno como externo. Destaca a relevância de se implementar mecanismos para evitar a retaliação de eventuais denunciantes<sup>15</sup>. Estes devem ganhar a proteção, inclusive constando no código de ética da organização.

Para efeito de ter uma efetividade no canal de denúncias e proteger a entidade, orienta-

---

<sup>14</sup> Lei 13.303/16, art. 9º, §1º, III.

<sup>15</sup> Mesma determinação está expressa na Lei de Acesso à Informação (12.527/2011).

se a implementação de um mecanismo que seja disponibilizado de diversas formas, como telefone, formulários online, papel etc.

Também que tenha disponibilidade integral, o dia todo, de forma ininterrupta (24hs, 7dias/semana) proporcionando que o denunciante escolha o melhor horário e local para fazer suas considerações.

Dado que há uma ideia geral de que ao se denunciar em um sistema que está sob controle da empresa podem tais informações ser manipuladas internamente, orienta-se a contratação de empresa independente para operar e hospedar os canal de denúncias, para que se possa ter a maior credibilidade, efetividade e proteção a que se requer tal temática.

Por fim, o monitoramento contínuo contempla uma atividade que assegure a efetividade do programa. Para que a entidade possa implementar o monitoramento contínuo do programa de integridade, algumas premissas se fazem necessárias, conforme se destaca a seguir.

A estrutura de controle da companhia com as 3 linhas de defesa<sup>16</sup> e a interação entre integrantes destas linhas para debates no tocante aos aspectos relacionados a melhorias da efetividade do programa de integridade.

Outra medida é a adoção de um processo de *due diligence*. Este tem por objetivo buscar informações de empresas e pessoas com as quais a entidade queira/tenha que se relacionar e assim possa tomar as medidas de integridade necessárias.

No caso de a entidade ter participação em contratos com o setor público, deve estabelecer procedimentos específicos para fraudes e ilícitos no âmbito de processos licitatórios, com o objetivo de manutenção da integridade e do compliance, sejam eles ligados diretamente à empresa ou com terceiros e agentes públicos.

---

<sup>16</sup> Guidance on the 8th EU Company Law Directive da ECIIA/FERMA. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/assuntos/empresas-estatais/palestras-e-apresentacoes/2-complemento-papeis-das-areas-de-gestao-de-riscos-controles-internos-e-auditoria-interna.pdf>

Dada a exposição que a entidade enfrenta por estar em um setor envolvido em escândalos de corrupção (risco de suborno), uma boa prática que pode ser adotada é o que preceitua a NBR ISO 37001:2016. Ela conforma a legislação nacional e internacional de combate ao suborno, sendo que a norma tem objetivo de apontar requisitos e fornecer orientações com o fim de que a empresa possa gerir o negócio de modo a prevenir, identificar e mesmo tratar casos de suborno de forma efetiva.

Nesse sentido, Porto (2020, p. 63) leciona que “o foco da normativa em análise é o suborno - evitar a prática de suborno pelos agentes da administração pública e o suborno tanto oficial quanto o suborno entre particulares.”

Ainda, estabelecer análise periódica de riscos, que os registros contábeis reflitam de forma precisa as transações, a implementação de controles internos administrativos e avaliativos e de auditoria interna, de modo a contemplar as três linhas de defesa.

Desse contexto, percebe-se uma forte relação entre o Acordo de Leniência e o Compliance na promoção do combate à corrupção e da integridade governamental e empresarial. Tal relação será trabalhada no tópico seguinte.

## 2.10 Dos benefícios do Compliance para o Acordo de Leniência

A LAC proporciona por meio do Acordo de Leniência a redução de penalidades aplicáveis à empresa em contrapartida da sua colaboração com a administração para que a investigação possa seguir seu curso e o ilícito seja desvendado.

Para formação do acordo, exige-se que a proponente implemente ou aperfeiçoe o seu programa de integridade (inciso IV do art. 37 do Decreto nº 8.420/15).

Nesse aspecto, a adoção de práticas de integridade ajudará a empresa em eventual propositura da leniência. Schramm (2019, p. 138) salienta que “a exigência, entretanto, não garante a possibilidade de reduzir a multa civil inculpada no inciso V do art. 18 para empresas

que tenham programa de compliance.”

Isso porque haverá a avaliação e o monitoramento do programa pela administração de modo a aferir se os meios são eficientes e traduzem em melhora na integridade da organização.

Caso a avaliação demonstre que a implementação ou aperfeiçoamento do programa de integridade é eficiente, terá a empresa o benefício de redução da multa civil, que pode variar de um a quatro por cento (inciso V do art. 18 do Decreto nº 8.420/15).

A adoção ou aperfeiçoamento do programa de integridade ainda proporciona que a proponente cumpra o acordo e possa usufruir dos benefícios deste em face da LAC. Para tanto a empresa deverá cumprir todas as cláusulas, dentre as quais a relativa à integridade, e ter benefícios como, por exemplo, a extinção da obrigação de publicação extraordinária da decisão condenatória (inciso II do art. 6º); atenuação ou isenção das sanções administrativas previstas nos arts. 86 a 88 da Lei 8.666/93 (art. 17).

Ao tratar dos benefícios do compliance, Mendes e Carvalho (2017, p. 42) ressaltam que os programas:

“auxiliam as empresas a identificar uma conduta que seja ilícita, tornando-a apta a notificar a infração à autoridade investigadora, bem como reconhecer os demais envolvidos, fornecendo informações e documentos que comprovem a infração, e cooperar com a investigação, o que é fundamental para o firmamento destes acordos.”

Assim, o compliance tem potencial de trazer benefícios para a formação e sucesso do acordo, amenizando a responsabilidade objetiva da pessoa jurídica.

Nessa mesma linha, Abdo (2016, p. 88), ao tratar das peculiaridades do compliance aduz que “oferece os seguintes benefícios: atenuação para a aplicação de penalidades; contribuir para a evitar o cometimento de ilícitos por agentes da empresa, além de caracterizar o compromisso com responsabilidade social e moralidade pública.”

Após essa abordagem dos acordos de leniência e os programas de integridade como instrumentos de combate à corrupção e promotores da integridade, no capítulo seguinte,



analisa-se de forma detalhada os firmados no âmbito da Administração Pública Federal, para fins de confirmação ou não da hipótese da pesquisa.

### **3. DOS ACORDOS DE LENIÊNCIA CELEBRADOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL**

No âmbito da Administração Pública Federal a competência para formalização de acordos de leniência fica a cargo da Controladoria-Geral da União em conjunto com a Advocacia-Geral da União, conforme preceitua o Decreto Federal nº 8.420/15 e a Portaria nº 04/2019 -CGU-AGU.

#### **3.1 Do contexto dos Acordos de Leniência**

A formação dos acordos iniciou após a LAC ter inserido no contexto jurídico pátrio a figura do acordo de leniência anticorrupção. Após regulamentação e normatização, no âmbito da CGU<sup>17</sup> e da AGU foram firmados ao todo 12<sup>18</sup> acordos com empresas investigadas pela prática de atos de corrupção previstos na LAC, com retorno previsto de R\$ 13,67 bilhões aos cofres públicos.

Conforme site da CGU, ainda se encontram em fase de formação outros 22 acordos.

Informações disponíveis a respeito dos 12 acordos de leniência firmados pela CGU e pela AGU, incluindo os termos dos acordos, podem ser consultadas no seguinte endereço eletrônico: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/responsabilizacao-de-empresas/lei-anticorruptao/acordo-leniencia>

Os critérios do programas de integridade, de avaliação e de cálculo de multa utilizados pela CGU estão disponíveis no Manual de Avaliação de Programas de Integridade<sup>19</sup>.

No que diz respeito ao programa de integridade, as informações constam, em regra, nas cláusulas 9 e 10 dos acordos celebrados, à exceção da SBM (cláusula 8) e da Mullen

---

<sup>17</sup> Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/responsabilizacao-de-empresas/lei-anticorruptao/acordo-leniencia>. Acesso em 31/07/2020.

<sup>18</sup> Nesta dissertação foram objeto de análise 11 acordos, visto que o firmado com a empresa Car Rental Systems do Brasil não foi disponibilizado pela CGU até o dia 31 de dezembro de 2020.

<sup>19</sup> <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/manual-pratico-integridade-par.pdf>. Também nas orientações publicadas para tal fim disponíveis em [https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/46350/1/Publicacao\\_Acordo\\_de\\_Leniencia\\_Empresas.pdf](https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/46350/1/Publicacao_Acordo_de_Leniencia_Empresas.pdf)

Lowe/FCB (cláusulas 8 e 9). Destaca-se que as informações, papéis de trabalho e documentos das avaliações do programa pela CGU após a celebração do acordo não estão disponíveis para consulta pública. Realizou-se pedido de acesso à informação, porém a CGU negou sob alegação de sigilo.

Ressalta-se, ainda, a existência em cada colaboradora de um programa de integridade previamente à celebração do acordo de leniência. Tais programas foram submetidos à avaliação da CGU e objeto do acordo de leniência.

### 3.2 Dos aspectos de compliance nos Acordos

A seguir encontram-se expostos os 11 (onze)<sup>20</sup> acordos firmados e disponíveis entre a Administração Pública Federal e empresas com supostos envolvimento em ilícitos. A tabela traz as empresas que foram as signatárias:

Tabela 1 – Acordos de Leniência firmados -fonte CGU.

<b>EMPRESA</b>	<b>VALOR ACORDADO</b>	<b>VALORES PAGOS</b>
<a href="#"><u>SBM Offshore***</u></a>	R\$ 1.286.038.200,00 O acordo prevê o pagamento de R\$ 549 milhões pela SBM à Petrobras - em até 90 dias - sendo R\$ 264 milhões relativos à multa, prevista na Lei de Improbidade Administrativa, e R\$ 285 milhões em antecipação de danos. Além disso, o acordo inclui o abatimento do valor nominal de US\$ 179 milhões em pagamentos futuros, devidos pela Petrobras à SBM, com base em contratos vigentes de afretamento e operação.	R\$ 751.096.652,29
<a href="#"><u>OAS</u></a>	R\$ 1.929.257.982,37 O montante envolve os pagamentos de dano, enriquecimento ilícito e multa, no âmbito de	-

<sup>20</sup> Nesta dissertação foram objeto de análise 11 acordos, visto que o firmado com a empresa Car Rental Systems do Brasil não foi disponibilizado pela CGU até o dia 31 de dezembro de 2020.

	contratos fraudulentos envolvendo recursos públicos federais.	
<a href="#"><u>Nova Participações S/A</u></a>	R\$ 516.301.313,70 O montante envolve os pagamentos de dano, enriquecimento ilícito e multa, no âmbito de contratos fraudulentos envolvendo recursos públicos federais.	R\$ 1.523.329,27
<a href="#"><u>Bilfinger****</u></a>	R\$ 11.036.345,49 a empresa se compromete a ressarcir cerca de R\$ 11 milhões (€ 2,6 milhões), que envolvem pagamentos de multa, dano e enriquecimento ilícito. Os valores deverão ser pagos no prazo de dois anos.	R\$ 11.036.345,49
<a href="#"><u>UTC Participações S/A</u></a>	R\$ 574.658.165,21 Os valores a serem ressarcidos pela empresa envolvem os pagamentos de multa, dano e enriquecimento ilícito. O acordo estipula um prazo máximo de 22 anos para a empresa pagar o montante, mas uma cláusula obriga a UTC a quitar a dívida antes se as condições financeiras permitirem. Além disso, o valor será corrigido pela taxa Selic – o que pode fazer com que ele ultrapasse os R\$ 3,1 bilhões ao final do prazo de pagamento.	R\$ 36.600.038,93
<a href="#"><u>Camargo Corrêa**</u></a>	R\$ 1.396.128.459,76 Os valores a serem ressarcidos pela empresa envolvem os pagamentos de dano, enriquecimento ilícito e multa, no âmbito de contratos fraudulentos envolvendo recursos públicos federais.	R\$ 377.919.910,34
<a href="#"><u>Mullenlowe e FCB Brasil</u></a>	R\$ 50.000.000,00 Os valores a serem ressarcidos (R\$ 50 milhões) envolvem os pagamentos de multa, dano e enriquecimento ilícito. Do total, cerca de R\$ 8	R\$ 53.985.613,81

	<p>milhões são referentes à multa administrativa, R\$ 3,5 milhões são de ressarcimento por danos aos cofres públicos e outros R\$ 38,5 milhões para efeito de devolução dos lucros que as agências obtiveram com os contratos ilícitos.</p>	
<p><a href="#"><u>Andrade Gutierrez</u></a>**</p>	<p>R\$ 1.489.361.135,28</p> <p>Por força do acordo, a empresa pagará um total de R\$ 1,49 bilhão ao longo de 16 anos, com correção pela taxa Selic, podendo atingir cerca de R\$ 3,6 bilhões ao final do prazo. Os valores a serem ressarcidos pela empresa envolvem os pagamentos de dano, enriquecimento ilícito e multa, no âmbito de 54 contratos fraudulentos envolvendo recursos públicos federais.</p>	<p>R\$ 375.783.802,90</p>
<p><a href="#"><u>Odebrecht</u></a>**</p>	<p>R\$ 2.727.239.997,64</p> <p>Por força do acordo, a empresa pagará um total de R\$ 2,72 bilhões ao longo dos próximos 22 anos, com correção pela taxa Selic, podendo atingir cerca de R\$ 6,8 bilhões ao final do prazo.</p> <p>Os valores a serem ressarcidos pela empresa envolvem os pagamentos de dano, enriquecimento ilícito e multa, no âmbito de 49 contratos fraudulentos envolvendo recursos públicos federais.</p>	<p>R\$ 113.921.532,70</p>
<p><a href="#"><u>Braskem S/A</u></a>**</p>	<p>R\$ 2.872.038.787,73</p> <p>Por força do acordo, a empresa pagará um total de R\$ 2,87 bilhões até janeiro de 2025, com correção pela taxa Selic.</p> <p>Os valores a serem ressarcidos pela empresa envolvem os pagamentos de dano, enriquecimento ilícito e multa, no âmbito de contratos fraudulentos envolvendo recursos públicos federais e de edição de atos normativos produzidos a partir de pagamentos de vantagens indevidas</p>	<p>R\$ 1.540.229.289,52</p>
<p><a href="#"><u>Technip Brasil e Flexibras</u></a></p>	<p>R\$ 819.794.768,79</p> <p>celebração de acordo com as autoridades competentes totalizando um valor de R\$ 1,13 bilhão a ser pago pela Technip Brasil e pela Flexibras, até julho de 2021, dos quais R\$ 819 milhões serão pagos no Brasil.</p>	<p>R\$ 578.270.953,52</p>

	Os valores a serem ressarcidos pela empresa envolvem os pagamentos de dano, enriquecimento ilícito e multa, no âmbito de contratos fraudulentos envolvendo recursos públicos federais a partir de pagamentos de vantagens indevidas.	
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 13.671.855.155,97</b>	<b>R\$ 3.840.367.468,77</b>

A seguir, procede-se o detalhamento de cada acordo firmado, destacando os principais pontos das cláusulas que proporcionam o enfoque de análise deste trabalho.

### **SBM Offshore**

O primeiro refere-se ao firmado em 26 de julho de 2018 entre o MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA E CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO (CGU), a ADVOCACIA-GERAL DA UNIÃO (AGU), a PETRÓLEO BRASILEIRO S.A. (PETROBRAS) – na qualidade de interveniente, e as empresas SBM OFFSHORE N.V. (constituída de acordo com as leis da Holanda) e SBM HOLDING INC., S.A (constituída de acordo com as leis da Suíça). Ambas foram representadas pelos Diretores de Governança e Compliance.

O instrumento foi firmado após a CGU identificar em sindicância e de investigações internas a respeito de práticas comerciais indevidas pela empresa SBM OFFSHORE. Entre 17 de março de 2015 e 29 de junho de 2018 as colaboradoras negociaram com as instituições federais e com a interveniente a formação do acordo de leniência.

As colaboradoras declararam a realização de ampla investigação interna para fins de apoio a formação do acordo, contando com empresa terceirizada e de renome internacional.

O acordo na cláusula oitava trata do aperfeiçoamento do programa de integridade. Na fase de negociação a colaboradora submeteu à CGU uma série de informações e documentos relativos ao compliance.

Feita a análise pela CGU de tais informações, chegou-se ao estabelecimento de obrigações para a colaboradora, como: (i) em 120 dias restabelecer um plano de implementação dos compromissos de integridade, informando eventuais atualizações à CGU; (ii) enviar relatórios a CGU por período de 3 anos relativo ao progresso da implementação, sendo o primeiro em 90 (noventa) dias e os seguintes anualmente.

Para cessar as condutas indevidas, a colaboradora traz uma série de medidas elencadas na cláusula sexta do acordo. Em síntese: (i) suspensão de todos os pagamentos aos representantes comerciais e início de investigação interna de possíveis irregularidades; (ii) substituição total da equipe de vendas e marketing dos projetos brasileiros de 2007 a 2011;

No tocante a avaliação do programa de integridade pela CGU, foram destacados aspectos de aprimoramento que constituíram obrigações da colaboradora, sendo integrado ao acordo de leniência firmado. A seguir, tabela contendo os encaminhamentos da avaliação:

Tabela 2 - avaliação do programa de integridade SMB Offshore – fonte: CGU<sup>21</sup>

Avaliação do Programa de integridade	Efeitos do acordo
A avaliação dos programas de integridade das pessoas jurídicas partes no Acordo de Leniência resultou na definição de diversas obrigações de aprimoramento, dentre elas: <b>(i)</b> realizar análise de risco, inclusive em relação aos atos lesivos previstos no art. 5º da Lei Anticorrupção, em relação às empresas do Grupo SBM; <b>(ii)</b> criar, aplicar e divulgar política local que trate de fraudes e condutas ilícitas no âmbito de processos licitatórios e na execução de contratos administrativos ou em qualquer interação com o setor público brasileiro, ainda que intermediada por prestadores de serviços, agentes intermediários e associados; <b>(iii)</b> divulgar o canal de denúncias ("Speak Up Line") no Brasil; <b>(iv)</b> criar política local para seleção de pessoas jurídicas envolvidas em eventuais processos de fusões, aquisições e reestruturações societárias no Brasil; <b>(v)</b> garantir que todos os novos documentos relacionados às políticas do programa de integridade aplicáveis às empresas do Grupo SBM no Brasil estejam disponíveis em português; <b>(vi)</b> assegurar a disponibilização em português do material didático utilizado nos treinamentos anuais no Brasil; <b>(vii)</b> mencionar expressamente as garantias aos empregados da SBM que, em boa-fé, denunciem potenciais violações ao programa de integridade da SBM Offshore em todos os materiais didáticos a respeito do Speak	Isenção da declaração de inidoneidade (Art. 87, IV, Lei 8.666); Isenção da proibição de receber incentivos, subsídios, subvenções etc. (19, inciso IV, Lei 12.846/13); Isenção da publicação extraordinária da decisão condenatória (6º, II, Lei 12.846/13); Isenção da suspensão de contratar (Art. 87, III, Lei 8.666).

<sup>21</sup> <http://www.portaltransparencia.gov.br/sancoes/acordos-leniencia>

<p>up line; <b>(viii)</b> manter estrutura global do departamento de compliance, incluindo uma representação no Brasil; <b>(ix)</b> atribuir ao profissional dedicado à área de compliance no Brasil a competência decisória necessária para que haja uma autoridade responsável pela aplicação do programa de integridade em relação às atividades desenvolvidas no Brasil; <b>(x)</b> divulgar as principais políticas relacionados ao programa de integridade às empresas do Grupo SBM; <b>(xi)</b> incluir disposições de compliance apropriadas em quaisquer novos contratos com fornecedores, subcontratados e empregados que sejam regidos pela lei brasileira; e, <b>(xii)</b> empregar melhores esforços para: incluir referência expressa dos dispositivos pertinentes da Lei Anticorrupção nos novos contratos de joint venture a serem executados em relação às operações do Grupo SBM no Brasil; assegurar a adoção, por parte de qualquer joint venture futura no Brasil, do programa de integridade da SBM ou de outro programa de integridade pela SBM offshore; monitorar a criação, implementação e atualização dos programas de integridade adotados pelas joints ventures existentes, inclusive para contratos já firmados; abrir o Speak Up Line aos funcionários de todas as joint ventures; assegurar que, como condição para a constituição de novas joint ventures no Brasil, o futuro parceiro da joint venture adote ou possua um programa de integridade adequado. A Controladoria-Geral da União irá monitorar diretamente o funcionamento dos programas de integridade, bem como seu aprimoramento, durante toda a vigência do acordo celebrado. As ações de monitoramento incluem, dentre outras: (i) análise de relatórios semestrais ou anuais sobre o aperfeiçoamento dos programas, com a respectiva documentação comprobatória, encaminhados pelas pessoas jurídicas durante a vigência do acordo; (ii) ações de supervisão e verificações in loco; e (iii) solicitação de relatórios e informações adicionais.</p>	
---	--

## OAS

Outro acordo refere-se ao firmado em 14 de novembro de 2019 entre o Ministério Da Transparência E Controladoria Geral Da União (CGU), a Advocacia-Geral Da União (AGU), e as empresas construtora OAS S.A. – em recuperação judicial, Coesa Engenharia Ltda., OAS Logística e Comércio Exterior S.A., OAS Óleo e Gás S.A., OAS Empreendimentos S.A. – em recuperação judicial, OAS Defesa S.A., OAS Energy GMBH, OAS African Investments Ltda., OAS Central America Investing Limited (BVI), e OAS S.A. – em recuperação judicial.

O instrumento foi firmado após a CGU instaurar Procedimento Administrativo de Responsabilização em dezembro de 2014 em face de práticas indevidas pelas colaborados



como pagamento de vantagem indevida a agentes públicos, fraude em licitações e obtenção de vantagens indevidas em contratos públicos.

As colaboradoras declararam a realização de investigação interna para fins de apurar os valores pagos indevidamente, bem como a cessação de participação em processos licitatórios e renovação de contratações irregulares.

O acordo na cláusula nona trata do aperfeiçoamento do programa de integridade. Na fase de negociação a colaboradora submeteu à CGU uma série de informações e documentos relativos ao compliance.

Feita a análise pela CGU de tais informações, chegou-se ao estabelecimento de obrigações para a colaboradora, como: (i) em 90 dias submeter-se à auditoria externa contábil e envio de cópia do contrato e integra da análise à CGU; (ii) em 120 dias restabelecer um plano de adoção, aplicação e aperfeiçoamento do programa de integridade ; (iii) prazo de dois anos para obtenção de certificação 37.001 de instituição reconhecida pelo INMETRO;

No tocante a avaliação do programa de integridade pela CGU, foram destacados aspectos de aprimoramento que constituíram obrigações da colaboradora, sendo integrado ao acordo de leniência firmado. A seguir, tabela contendo os encaminhamentos da avaliação:

Tabela 3 - avaliação do programa de integridade OAS – fonte: CGU<sup>22</sup>

Avaliação do Programa de integridade	Efeitos do acordo
A avaliação do programa de integridade da pessoa jurídica parte no Acordo de Leniência resultou na definição de diversas obrigações de aprimoramento, dentre elas: <b>(i)</b> Realizar ajustes na estrutura da governança corporativa do Grupo OAS; <b>(ii)</b> Estabelecer critérios específicos de integridade para nomeação de pessoas para cargos; <b>(iii)</b> Desenvolver e aplicar ações de comprometimento da alta direção ao programa de integridade, como manifestações de apoio e participação em treinamentos periódicos relacionados ao programa; <b>(iv)</b> Demonstrar que a área responsável pelo programa de integridade possui condições técnicas e recursos humanos e materiais suficientes, bem como adequá-la com formalização e segregação de atividades; <b>(v)</b> Capacitar anualmente todos os colaboradores do Grupo sobre os temas do Código de Conduta da OAS; <b>(vi)</b> Elaborar e ministrar curso	Isenção da publicação extraordinária da decisão condenatória (6º, II, Lei 12.846/13) Isenção da declaração de inidoneidade (Art. 87, IV, Lei 8.666) Isenção da suspensão de contratar (Art. 87, III, Lei 8.666)

<sup>22</sup> <http://www.portaltransparencia.gov.br/sancoes/acordos-leniencia>

<p>específico sobre o programa de integridade do Grupo OAS aos terceiros que representam maiores riscos de integridade; <b>(vii)</b> Elaborar plano anual de treinamento e de comunicação adequados às especificidades do Grupo e de cada Empresa; <b>(viii)</b> Desenvolver e aplicar treinamentos específicos e direcionados para os empregados que atuam nas principais áreas de risco das Empresas do Grupo; <b>(ix)</b> Atualizar a análise de risco específicos de integridade do Grupo OAS, bem como definir uma periodicidade para sua realização; <b>(x)</b> Capacitar os empregados, principalmente aqueles que possuem maiores interações com o setor público e participam de processos licitatórios e contratos públicos, sobre temas relacionados às políticas de integridade, de relacionamento com poder público, de presentes, entretenimentos e outros gastos, entre outras; <b>(xi)</b> Monitorar a aplicação das políticas e procedimentos relacionados ao programa de integridade, apresentando estatísticas e indicadores que comprovem esse monitoramento; <b>(xii)</b> Atualizar a cláusula anticorrupção para incluir a recomendação de implementação de programa de integridade para os contratados; <b>(xiii)</b> Definir procedimento para adoção de medidas para minimizar o risco da contratação de terceiro, caso o resultado das diligências realizadas indique alto risco de integridade na contratação; <b>(xiv)</b> Definir e aplicar controles e procedimentos de supervisão de terceiros; <b>(xv)</b> Implementar acompanhamento das denúncias, por meio de protocolo, para todos os denunciante, inclusive os anônimos; <b>(xvi)</b> Realizar ações de comunicação que reconheçam os atos lesivos praticados e indiquem os esforços adotados pelas Empresas para iniciar um processo de mudança para o público interno e externo; <b>(xvii)</b> Adotar medidas de remediação relacionadas aos atos lesivos como afastamento de cargos de todos os envolvidos nos ilícitos, elaboração de plano de consequências e/ou substituições dos profissionais identificados, e monitoramento dos envolvidos nos ilícitos mantidos em seus quadros funcionais. A CGU irá monitorar diretamente o funcionamento do programa de integridade, bem como seu aprimoramento, durante toda a vigência do acordo celebrado. As ações de monitoramento incluem, mas não se limitam a: <b>(i)</b> análise de relatórios semestrais sobre o aperfeiçoamento do Programa, com a respectiva documentação comprobatória, encaminhados pela pessoa jurídica durante os 3 (três) primeiros anos de vigência do acordo; <b>(ii)</b> ações de supervisão e verificações in loco; <b>(iii)</b> solicitação de relatórios e informações adicionais; e, <b>(iv)</b> obtenção da ISO 37.001 por empresa certificadora acreditada pelo Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia - Inmetro.</p>	<p>Isenção da proibição de receber incentivos, subsídios, subvenções etc. (19, inciso IV, Lei 12.846/13)</p>
--	--

### **Nova Participações S/A**

Firmado em novembro de 2019 entre a CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO (CGU), a ADVOCACIA-GERAL DA UNIÃO (AGU), e as empresas NOVA ENGEVIX

ENGENHARIA E PROJETOS S.A., NOVA ENGEVIX CONSTRUÇÕES E MONTAGENS S.A., ECOVIX CONSTRUÇÕES OCEÂNICAS, INFRAVIX PARTICIPAÇÕES S.A e NOVA PARTICIPAÇÕES S.A.

O instrumento decorre de Processo Administrativo de responsabilização instaurado em 3 de dezembro de 2014 pela CGU em face dos ilícitos identificados. As colaboradoras compareceram à CGU e à AGU de livre e espontânea vontade. As negociações ocorreram entre junho e outubro de 2019.

As colaboradoras cessaram o envolvimento nos ilícitos investigados antes da propositura do acordo, ficando registrado no memorando de entendimentos de 3 de junho de 2019. Além disso, admitiram a efetiva participação nos fatos delineados nos instrumentos correlatos e assume a responsabilidade objetiva nos termos da Lei Anticorrupção. Ainda, promoverão medidas de investigação e sancionatórias internas.

O acordo na cláusula nona trata do aperfeiçoamento do programa de integridade. Decorrente da fase de negociação do acordo, documentos e informações são submetidos para avaliação.

Feita a análise pela CGU de tais documentos e informações, chegou-se ao estabelecimento de obrigações para a colaboradora no tocante ao compliance, como: (i) em 90 dias submeter-se à auditoria externa contábil e envio de cópia do contrato e integra da análise à CGU; (ii) em 90 dias restabelecer um plano de adoção, de forma detalhada em cronograma, sobre aplicação e aperfeiçoamento do programa de integridade; e (iii) prazo de dois anos para obtenção de certificação 37.001 de instituição reconhecida pelo INMETRO.

Para fins de monitoramento do programa de integridade, o acordo estabelece que será realizado durante todo o período do acordo pela CGU. Esta poderá solicitar informações, realizar visitas in loco, inspeções, entrevistas com colaboradores e demais testes necessários para aferição do cumprimento do programa.

A colaboradoras ficam obrigadas a enviar durante o prazo de três anos relatórios semestrais relativos à adoção e aperfeiçoamento do programa de integridade.

No tocante a avaliação do programa de integridade pela CGU, foram destacados aspectos de aprimoramento que constituíram obrigações da colaboradora, sendo integrado ao acordo de leniência firmado. A seguir, tabela contendo os encaminhamentos da avaliação:

Tabela 4 - avaliação do programa de integridade OAS – fonte: CGU<sup>23</sup>

Avaliação do Programa de integridade	Efeitos do acordo
<p>A avaliação do programa de integridade das pessoas jurídicas partes no Acordo de Leniência resultou na definição de diversas obrigações de aprimoramento, dentre elas: (i) Afastar os envolvidos nos atos lesivos de todos os cargos com poderes de gestão, administração e representação legal de todas as empresas do Grupo; (ii) Criar um Conselho de Administração na holding do Grupo, formado em sua maioria por conselheiros externos e independentes; (iii) Estabelecer como atribuição do Conselho de Administração a responsabilidade de indicar o Diretor Presidente das empresas do Grupo; (iv) Transferir a tarefa de aprovar ou não as deliberações do Comitê Independente de Compliance para o Conselho de Administração a ser instaurado; (v) Formalizar e publicar internamente Regimento Interno da área de Compliance Corporativo; (vi) Realizar treinamentos ou eventos de conscientização específicos para agentes intermediários e terceiros com os quais a Empresa mais se relaciona ou que ofereçam maior risco; (vii) Desenvolver mecanismos de avaliação do impacto dos treinamentos efetuados sobre a cultura organizacional; (viii) Estabelecer política que trate do acompanhamento da execução dos contratos celebrados com a Administração Pública; (ix) Disponibilizar na internet informações sobre a participação da Empresa em licitações e contratos celebrados com a Administração Pública; (x) Instituir o setor de auditoria interna como órgão independente da área de Compliance, a fim de constituir, de fato, uma terceira linha de defesa; (xi) Incluir a verificação da existência de programa de integridade no processo de Due Diligence de terceiros como maneira de minimizar riscos de corrupção e fraude. A CGU irá monitorar diretamente o funcionamento do programa de integridade, bem como seu aprimoramento, durante toda a vigência do acordo celebrado. As ações de monitoramento incluem, mas não se limitam a: (i) análise de relatórios semestrais sobre o aperfeiçoamento do Programa, com a respectiva documentação comprobatória, encaminhados pela pessoa jurídica durante os 2 (dois) primeiros anos de vigência do acordo; (ii) ações de supervisão e verificações in loco; (iii) solicitação de relatórios e</p>	<p>Isenção da publicação extraordinária da decisão condenatória (6º, II, Lei 12.846/13) Isenção da suspensão de contratar (Art. 87, III, Lei 8.666) Isenção da declaração de inidoneidade (Art. 87, IV, Lei 8.666) Isenção da proibição de receber incentivos, subsídios, subvenções etc. (19, inciso IV, Lei 12.846/13)</p>

<sup>23</sup> <http://www.portaltransparencia.gov.br/sancoes/acordos-leniencia>

informações adicionais e (iv) obtenção da ISO 37.001 por empresa certificadora acreditada pelo Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia - Inmetro.	
--	--

### **Bilfinger**

Firmado em 14 de agosto de 2017 entre o MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA E CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO (CGU), e a ADVOCACIA-GERAL DA UNIÃO (AGU), com as empresas BILFINGER MASCHINENBAU GMBH & CO KG e MASCHINENBAU HOLDING GMBH.

O instrumento decorre de Processo Administrativo de Responsabilização – PAR instaurado em de 27 de março de 2015 pela CGU em face dos ilícitos identificados. As colaboradoras compareceram à CGU e à AGU de livre e espontânea vontade. As negociações ocorreram entre 16 de junho de 2015 e 02 de agosto de 2017. Neste caso, o processo de negociação foi iniciado pelo Tribunal de Contas da União e o PAR comunicado ao Ministério Público Federal.

As colaboradoras cessaram o envolvimento nos ilícitos investigados antes da propositura do acordo, ficando registrado no memorando de entendimentos de 16 de junho de 2015. Além disso, admitiram a efetiva participação nos fatos delineados nos instrumentos correlatos e assume a responsabilidade objetiva nos termos da Lei Anticorrupção. Ainda, promoverão medidas de investigação e sancionatórias internas.

O acordo na cláusula nona trata do aperfeiçoamento do programa de integridade. Decorrente da fase de negociação do acordo, documentos e informações são submetidos para avaliação. A Colaboradora reconhece a necessidade de aperfeiçoar o programa de integridade de modo a adaptá-lo aos riscos do Brasil.

Feita a análise pela CGU de tais documentos e informações, chegou-se ao estabelecimento de obrigações para a colaboradora no tocante ao compliance, como: (i) em 90 dias enviar relação de funcionários que atuam com contratos no Brasil; material didático

sobre riscos decorrentes da Lei n. 12.846/13; cronograma de treinamento periódico de funcionários envolvidos com negócios no Brasil; cópias das políticas sobre procedimentos de fraude e corrupção e de diligências apropriadas para contratação e monitoramento de terceiros; (ii) enviar à CGU relatórios semestrais dos treinamentos realizados e relatórios de monitoramento.

Para fins de monitoramento do programa de integridade, o acordo estabelece que será realizado durante todo o período do acordo pela CGU. Esta poderá solicitar informações, realizar visitas in loco, inspeções, entrevistas com colaboradores e demais testes necessários para aferição do cumprimento do programa.

No tocante a avaliação do programa de integridade pela CGU, foram destacados aspectos de aprimoramento que constituíram obrigações da colaboradora, sendo integrado ao acordo de leniência firmado. A seguir, tabela contendo os encaminhamentos da avaliação:

Tabela 5 - avaliação do programa de integridade BILFINGER – fonte: CGU<sup>24</sup>

Avaliação do Programa de integridade	Efeitos do acordo
A avaliação do programa de integridade resultou na definição de obrigações de aprimoramento pontuais focadas em treinamentos, políticas e procedimentos - considerando as especificidades da atuação da pessoa jurídica no Brasil, bem como o programa da holding - dentre elas, o envio de: (i) material didático para treinamento específico sobre riscos decorrentes da Lei 12.846/13, versando, no mínimo, sobre escopo da Lei, atos lesivos e tipos de sanções; (ii) cronograma de treinamento periódico dos funcionários envolvidos nas operações com a administração pública brasileira, principalmente daqueles que efetuam viagens ao Brasil; (iii) política, ou políticas, versando sobre os procedimentos específicos para prevenir fraudes e ilícitos no âmbito de processos licitatórios, na execução de contratos administrativos ou em qualquer interação com o setor público brasileiro, ainda que intermediada por terceiros; e (iv) políticas vigentes que tratam de diligências apropriadas para a contratação e monitoramento de terceiros, acompanhadas de documentos que comprovem a utilização de referidas políticas em contratações da empresa. A Controladoria-Geral da União (CGU) irá monitorar diretamente o funcionamento do programa de integridade, bem como seu aprimoramento, durante toda a vigência do acordo celebrado. As ações de monitoramento incluem, mas não se limitam	Isenção da declaração de inidoneidade (Art. 87, IV, Lei 8.666) Isenção da suspensão de contratar (Art. 87, III, Lei 8.666) Isenção da publicação extraordinária da decisão condenatória (6º, II, Lei 12.846/13) Isenção da proibição de receber incentivos, subsídios, subvenções etc. (19, inciso IV, Lei 12.846/13)

<sup>24</sup> <http://www.portaltransparencia.gov.br/sancoes/acordos-leniencia>

a: (i) análise de relatórios semestrais sobre os treinamentos, com a respectiva documentação comprobatória, encaminhados durante a vigência do acordo; (ii) ações de supervisão e verificações in loco; (iii) solicitação de relatórios e informações adicionais.	
---	--

### **UTC Participações S/A**

Firmado em julho de 2017 entre a CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO (CGU), a ADVOCACIA-GERAL DA UNIÃO (AGU), e as empresas UTC PARTICIPAÇÕES S.A., UTC ENGENHARIA S.A. E CONSTRAN S.A. - CONSTRUÇÕES E COMÉRCIO.

O instrumento decorre de Processo Administrativo de responsabilização instaurado em 3 de dezembro de 2014 pela CGU em face dos ilícitos identificados. As colaboradoras compareceram à CGU e à AGU de livre e espontânea vontade. As negociações ocorreram entre 15 de maio de 2015 e junho de 2017.

As colaboradoras cessaram o envolvimento nos ilícitos investigados antes da propositura do acordo, ficando registrado no memorando de entendimentos de 14 de agosto de 2015. Além disso, admitiram a efetiva participação nos fatos delineados nos instrumentos correlatos e assumem a responsabilidade objetiva nos termos da Lei Anticorrupção. Ainda, promoverão medidas de investigação e sancionatórias internas.

O acordo na cláusula nona trata do aperfeiçoamento do programa de integridade. Decorrente da fase de negociação do acordo, a CGU efetuou uma série de recomendações par aperfeiçoamento do programa de integridade, aplicando-se a todas a empresas do grupo UTCPar.

Feita a análise pela CGU de tais documentos e informações, chegou-se ao estabelecimento de obrigações para a colaboradora no tocante ao compliance, como: (i) envio de relatórios semestrais à CGU com informações sobre treinamentos dos funcionários da colaboradora; sempre que solicitado pela CGU, o envio de documentos relacionados ao

programa, como estudos, levantamentos de análise de risco, documentos em geral, etc.

Para fins de monitoramento do programa de integridade, o acordo estabelece que será realizado durante todo o período do acordo pela CGU. Esta poderá solicitar informações, realizar visitas in loco, inspeções, entrevistas com colaboradores e demais testes necessários para aferição do cumprimento do programa.

No tocante a avaliação do programa de integridade pela CGU, foram destacados aspectos de aprimoramento que constituíram obrigações da colaboradora, sendo integrado ao acordo de leniência firmado. A seguir, tabela contendo os encaminhamentos da avaliação:

Tabela 6 - avaliação do programa de integridade UTC Participações S/A – fonte: CGU<sup>25</sup>

Avaliação do Programa de integridade	Efeitos do acordo
A avaliação do programa de integridade resultou na definição de diversas obrigações de aprimoramento, dentre elas: (i) declarar ostensivamente o compromisso institucional com o programa de integridade e com o combate a atos de corrupção e fraude; (ii) atuar em ações coletivas voltadas para a discussão de boas práticas de integridade; (iii) adotar procedimentos e controles de verificação de conformidade de terceiros com relação à aplicação de código de conduta; (iv) criar treinamentos específicos para empregados que atuem na contratação de terceiros, na verificação prévia a doações filantrópicas e patrocínios e em processos licitatórios; (v) aperfeiçoar o material didático utilizado em cursos internos; (vi) revisar processos e fluxos internos visando a adoção de medidas mitigatórias à prática de irregularidades; (vii) controlar a efetivação de pagamentos decorrentes de contratos com fornecedores com alto grau de risco de prática de atos lesivos (em virtude do contato com a administração pública); (viii) aprimorar controles e procedimentos voltados à prevenção de atos lesivos durante o contato com a administração pública como, por exemplo, procedimentos licitatórios e execução de contratos administrativos; (ix) adotar medidas cautelares durante investigações internas; (x) elaborar regra sobre comunicação de irregularidades ou atos ilícitos às autoridades governamentais; (xi) envolver a área responsável pelo programa de integridade nas atividades de maior risco, como, por exemplo, due diligence de fornecedores e parceiros comerciais e oferecimento de brindes e presentes; (xii) ampliar os itens questionados/avaliados em verificações prévias a contratação de terceiros; (xiii) definir e aplicar controles e procedimentos de supervisão de parceiros comerciais e fornecedores; (xiv) aditar contratos para a inclusão de cláusula anticorrupção, com menção expressa à Lei 12.846/13; (xv) analisar a	Isenção da proibição de receber incentivos, subsídios, subvenções etc. (19, inciso IV, Lei 12.846/13) Isenção da suspensão de contratar (Art. 87, III, Lei 8.666) Isenção da publicação extraordinária da decisão condenatória (6º, II, Lei 12.846/13) Adoção, aplicação ou aperfeiçoamento do programa de integridade Isenção da declaração de inidoneidade (Art. 87, IV, Lei 8.666)

<sup>25</sup> <http://www.portaltransparencia.gov.br/sancoes/acordos-leniencia>



<p>idoneidade e o histórico de instituições candidatas a receber doações ou patrocínios; e, (xvi) divulgar na página da empresa na internet as doações, contribuições e patrocínio realizados ao longo do ano.</p>	
--	--

### **Camargo Corrêa**

Firmado em 31 de julho de 2019 entre a CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO (CGU), a ADVOCACIA-GERAL DA UNIÃO (AGU), e as empresas CAMARGO CORRÊA CONSTRUÇÕES E PARTICIPAÇÕES S.A., CONSTRUÇÕES E COMÉRCIO CAMARGO CORRÊA S.A. e MOVER PARTICIPAÇÕES S.A.

O instrumento decorre de Processo Administrativo de Responsabilização instaurado pela CGU em face dos ilícitos identificados contou com a colaboração das partes, as quais compareceram à CGU e à AGU de livre e espontânea vontade.

As colaboradoras cessaram o envolvimento nos ilícitos investigados antes da propositura do acordo, ficando registrado no memorando de entendimentos de 16 de novembro de 2015. Além disso, admitiram a efetiva participação nos fatos delineados nos instrumentos correlatos e assume a responsabilidade objetiva nos termos da Lei Anticorrupção. Ainda, promoverão medidas de investigação e sancionatórias internas.

O acordo na cláusula nona trata do aperfeiçoamento do programa de integridade. Decorrente da fase de negociação do acordo, documentos e informações são submetidos para avaliação.

Feita a análise pela CGU de tais documentos e informações, chegou-se ao estabelecimento de obrigações para a colaboradora no tocante ao compliance, como: (i) em 90 dias estabelecer um plano de implementação e aperfeiçoamento do programa de integridade; e (iii) prazo de dois anos para obtenção de certificação 37.001 de instituição reconhecida pelo INMETRO.

Para fins de monitoramento do programa de integridade, o acordo estabelece que será realizado durante todo o período do acordo pela CGU. Esta poderá solicitar informações,

realizar visitas in loco, inspeções, entrevistas com colaboradores e demais testes necessários para aferição do cumprimento do programa.

A colaboradoras ficam obrigadas a enviar durante o prazo de três anos relatórios semestrais relativos à adoção e aperfeiçoamento do programa de integridade.

No tocante a avaliação do programa de integridade pela CGU, foram destacados aspectos de aprimoramento que constituíram obrigações da colaboradora, sendo integrado ao acordo de leniência firmado. A seguir, tabela contendo os encaminhamentos da avaliação:

Tabela 7 - avaliação do programa de integridade Camargo Correa – fonte: CGU<sup>26</sup>

Avaliação do Programa de integridade	Efeitos do acordo
A avaliação do programa de integridade da pessoa jurídica parte no Acordo de Leniência resultou na definição de diversas obrigações de aprimoramento, dentre elas: (i) adotar ações rotineiras de comunicação sobre integridade pela alta direção; (ii) definir das atribuições das instâncias responsáveis pelo programa de integridade; (iii) garantir a participação dos membros da alta direção a supervisão do programa; (iv) estabelecer reporte direto entre a área responsável pelo programa de integridade e as mais altas instâncias decisórias; (v) comprovar o desligamento dos membros da alta direção envolvidos nos ilícitos; (vi) comprovar o afastamento das funções de chefia, direção e representação dos colaboradores envolvidos nos ilícitos e que aderiram ao programa de colaboração (PIIC); (vii) comprovar o desligamento da empresa dos colaboradores de funções técnicas que aderiram ao PIIC; (viii) comprovar o afastamento das funções de chefia, direção e representação de todos os envolvidos nos ilícitos, ainda que não aderentes ao PIIC; (ix) comprovar o monitoramento dos envolvidos nos ilícitos que permanecem na Empresa, ainda que não aderentes ao PIIC; (x) adotar critérios de integridade na contratação de colaboradores da empresa, incluindo alta direção; (xi) divulgar a política de consequências para o público externo; (xii) atualizar o Código de Ética, proibindo doação para campanhas políticas; (xiii) compatibilizar suas políticas referentes a gastos com agentes públicos, limitando-os ao máximo; (xiv) comprovar a aplicação da Norma Concorrencial; (xv) prever, na Norma Concorrencial, participação da área responsável pelo programa de integridade na análise de riscos nas parcerias comerciais; (xvi) inserir na Norma	Isenção da declaração de inidoneidade (Art. 87, IV, Lei 8.666); Isenção da proibição de receber incentivos, subsídios, subvenções etc. (19, inciso IV, Lei 12.846/13); Isenção da suspensão de contratar (Art. 87, III, Lei 8.666)

<sup>26</sup> <http://www.portaltransparencia.gov.br/sancoes/acordos-leniencia>

<p>Concorrencial referência à Lei nº 12.846/2013; (xvii) criar e aplicar plano de comunicação; (xviii) criar e aplicar um plano de capacitação; (xix) executar treinamentos específicos para alta direção; (xx) comunicar e capacitar terceiros vinculados à empresa; (xxi) disponibilizar formulário eletrônico e endereço físico para envio de denúncias; (xxii) informar no Código de Ética a possibilidade de denúncia anônima; (xxiii) divulgar a Linha Ética no site da Empresa, reforçando-se as garantias de sigilo; anonimato e não retaliação ao denunciante de boa-fé; (xxiv) divulgar, no site da Empresa, o manual da Linha de Ética; (xxv) garantir a aplicação das vedações previstas no Código de Ética e Conduta de Fornecedores; (xxvi) demonstrar a realização das auditorias em terceiros; (xxvii) apresentar contratos assinados com terceiros que apresentem a cláusula de integridade padrão; (xxviii) Incluir o compromisso com a ética e integridade em todos os contratos com terceiros, independentemente das circunstâncias negociais; (xxix) apresentar a versão oficial da matriz de risco de fornecedores; (xxx) demonstrar a aplicação da matriz de risco na avaliação dos fornecedores; (xxxi) apresentar a política que regula a verificação dos programas de compliance dos fornecedores; (xxxii) apresentar política que especifique as "situações específicas" que levam à realização das diligências de terceiros; (xxxiii) laborar política e adotar procedimentos com objetivo de prevenir fraudes e ilícitos no âmbito de processos licitatórios; (xxxiv) vedar a utilização de terceiros em interações com agentes públicos; e (xxxv) retirar de futuras comunicações previsão de autorização de gastos com brindes em valores superiores ao legalmente estabelecido. A CGU irá monitorar diretamente o funcionamento do programa de integridade, bem como seu aprimoramento, durante toda a vigência do acordo celebrado. As ações de monitoramento incluem, mas não se limitam a: (i) análise de relatórios semestrais sobre o aperfeiçoamento do Programa, com a respectiva documentação comprobatória, encaminhados pela pessoa jurídica durante os 3 (três) primeiros anos de vigência do acordo; (ii) ações de supervisão e verificações in loco; (iii) solicitação de relatórios e informações adicionais; e, (iv) obtenção da ISO 37.001 por empresa certificadora acreditada pelo Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia - Inmetro.</p>	
--	--

### **Mullenlowe e FCB Brasil**

Firmado em abril de 2018 entre a CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO (CGU),

a ADVOCACIA-GERAL DA UNIÃO (AGU), e as empresas MULLEN LOWE BRASIL PUBLICIDADE LTDA e FCB BRASIL PUBLICIDADE E COMUNICAÇÃO LTDA.

O instrumento decorre de Processo Administrativo de responsabilização instaurado em 3 de dezembro de 2014 pela CGU em face dos ilícitos identificados. As colaboradoras compareceram à CGU e à AGU de livre e espontânea vontade. As negociações ocorreram entre 25 de setembro de 2015 a 31 de maio de 2017.

As colaboradoras cessaram o envolvimento nos ilícitos investigados antes da propositura do acordo, ficando registrado na cláusula sexta do acordo o que segue, *in verbis*:

“A **RESPONSÁVEL COLABORADORA** Mullen Lowe informa que adotou as medidas abaixo elencadas no intuito de sanear os ilícitos detectados e impedir sua continuidade e aprimorar seus controles internos:

i. Criação de um cargo de CFO (*Chief Financial Officer*, Diretor Financeiro) Regional da Mullen Lowe, baseado em São Paulo, para supervisão geral no Brasil;

ii. Desligamento do CFO e do COO (*Chief Operating Officer*, Diretor de Operações) da **RESPONSÁVEL COLABORADORA** e remoção do CEO (*Chief Executive Officer*, Presidente) da sua Diretoria estatutária, em que pese a **RESPONSÁVEL COLABORADORA** considerar que não há comprovação, por investigação interna, de efetivo envolvimento dos mesmos nos fatos e condutas narrados no **ANEXO III**;

iii. Aprimoramento das políticas da empresa com base nas lições tomadas com a operação Lava Jato no Brasil;

iv. Contratos com terceiros exigirão especificamente que o terceiro notifique a administração da empresa se alguém lhe pedir que faça pagamento impróprio ou propina, ainda que a solicitação venha de um empregado da Mullen Lowe;

v. Aprimoramento dos processos de auditoria da empresa para incluir novas análises e testes anticorrupção;

vi. Utilização de novas ferramentas para identificação de clientes de governo em todo o mundo, levando-se em consideração o nível de corrupção no respectivo país para fins de avaliação do risco de corrupção, como parte do Programa de Gerenciamento de Risco Empresarial da Empresa;

vii. Anúncio da obrigatoriedade de uso da nova ferramenta acima mencionada (denominada “CSA”) a todos os *controllers* no segundo trimestre de 2015, além de discussão sobre as políticas e procedimentos anticorrupção revisados da Empresa;

viii. Uso da base de dados para analisar clientes novos e existentes nas centrais de serviços globais compartilhados pela IPG, controladora da Mullen Lowe, como parte dos procedimentos de auditoria da empresa e análise de auditoria de terceiros, novas aquisições e determinadas de operações de alto risco;

ix. Realização de treinamento adicional aos empregados em todo mundo com foco nas lições aprendidas com o Brasil;

x. Realização de apresentação ao vivo para mais de 100 membros do departamento financeiro durante a Conferência de Controllers Regionais para a América Latina em Bogotá, Colômbia, a qual incluiu pessoal do departamento financeiro do Brasil;

- xi. Treinamento global de recém empregados para incluir outras diretrizes e treinamentos anticorrupção.
- xii. Incorporação do Código de Conduta de Fornecedor em todas as ordens de compra no Brasil, o qual foi traduzido para o português; e
- xiii. Treinamento anual aos empregados sobre o Código de Conduta, o qual inclui aspectos anticorrupção.”

**A RESPONSÁVEL COLABORADORA FCB Brasil** informa que adotou as medidas abaixo elencadas no intuito de sanear os ilícitos detectados e impedir sua continuidade.

- i. Desligamento do CFO (Chief Financial Officer, Diretor Financeiro) da RESPONSÁVEL COLABORADORA, em que pese a RESPONSÁVEL COLABORADORA considerar que não há comprovação, por investigação interna, do seu efetivo envolvimento nos fatos e condutas narrados no ANEXO III;
- ii. Aprimoramento das políticas da empresa com base nas lições tomadas com a operação Lava Jato no Brasil;
- iii. Contratos com terceiros exigirão especificamente que o terceiro notifique a administração da empresa se alguém lhe pedir que faça pagamento impróprio ou propina, ainda que a solicitação venha de um empregado da FCB Brasil;
- iv. Aprimoramento dos processos de auditoria da empresa para incluir novas análises e testes anticorrupção;
- v. Utilização de novas ferramentas para identificação de clientes de governo em todo o mundo, levando-se em consideração o nível de corrupção no respectivo país para fins de avaliação do risco de corrupção, como parte do Programa de Gerenciamento de Risco Empresarial da Empresa;
- vi. Anúncio da obrigatoriedade de uso da nova ferramenta acima mencionada (denominada “CSA”) a todos os controllers no segundo trimestre de 2015, além de discussão sobre as políticas e procedimentos anticorrupção revisados da Empresa;
- vii. Uso da base de dados para analisar clientes novos e existentes nas centrais de serviços globais compartilhados pela IPG, controladora da FCB Brasil, como parte dos procedimentos de auditoria da empresa e análise de auditoria de terceiros, novas aquisições e determinadas de operações de alto risco;
- viii. Realização de treinamento adicional aos empregados em todo mundo com foco nas lições aprendidas com o Brasil;
- ix. Realização de apresentação ao vivo para mais de 100 membros do departamento financeiro durante a Conferência de Controllers Regionais para a América Latina em Bogotá, Colômbia, a qual incluiu pessoal do departamento financeiro do Brasil;
- x. Treinamento global de recém empregados para incluir outras diretrizes e treinamentos anticorrupção; e
- xi. Treinamento anual aos empregados sobre o Código de Conduta, o qual inclui aspectos anticorrupção.”

Além disso, admitiram a efetiva participação nos fatos delineados nos instrumentos correlatos e assume a responsabilidade objetiva nos termos da Lei Anticorrupção. Ainda, promoverão medidas de investigação e sancionatórias internas.

O acordo na cláusula oitava trata do aperfeiçoamento do programa de integridade. Decorrente da fase de negociação do acordo, documentos e informações são submetidos para avaliação. As colaboradoras reconhecem a necessidade de aperfeiçoamento do programa de modo a adaptá-lo aos riscos do Brasil.

Feita a análise pela CGU de tais documentos e informações, chegou-se ao estabelecimento de obrigações para a colaboradora no tocante ao compliance, como: (i) em 120 dias, apresentarão plano de implementação das recomendações da CGU.

Para fins de monitoramento do programa de integridade, o acordo estabelece que será realizado durante todo o período do acordo pela CGU. Esta poderá solicitar informações, realizar visitas in loco, inspeções, entrevistas com colaboradores e demais testes necessários para aferição do cumprimento do programa.

A colaboradoras ficam obrigadas a enviar durante o prazo de dois anos relatórios semestrais relativos à adoção e aperfeiçoamento do programa de integridade.

No tocante a avaliação do programa de integridade pela CGU, foram destacados aspectos de aprimoramento que constituíram obrigações da colaboradora, sendo integrado ao acordo de leniência firmado. A seguir, tabela contendo os encaminhamentos da avaliação:

Tabela 8 - avaliação do programa de integridade Mullenlowe e FCB Brasil – fonte: CGU<sup>27</sup>

Avaliação do Programa de integridade	Efeitos do acordo
A avaliação dos programas de integridade das pessoas jurídicas partes no Acordo de Leniência resultou na definição de diversas obrigações de aprimoramento, dentre elas: (i) fazer com que os membros da alta direção da FCB e Mullen atuem diretamente na supervisão e implementação do programa de integridade no Brasil; (ii) recepcionar as políticas do grupo IPG, adaptando-as à legislação nacional, em versões na língua portuguesa e com identidades visuais da FCB e da Mullen; (iii) disponibilizar o código de ética e conduta e demais políticas e procedimentos recepcionados e já adaptados nas páginas da internet ou nas redes sociais das Empresas, a fim de dar acessibilidade ao público externo no Brasil; (iv) elaborar políticas complementares ao do grupo IPG, que tratem de temas específicos abordados na Lei 12.846/13 e em suas normas regulamentadoras, em especial uma política sobre relacionamento com o setor público; (v) elaborar procedimento que trate sobre as auditorias realizadas em fornecedores; (vi) elaborar procedimento sobre medidas disciplinares aplicadas a fornecedores, prestadores de serviços e agentes intermediários; (vii) elaborar plano de capacitação para temas específicos sobre o programa de integridade	Isenção da suspensão de contratar (Art. 87, III, Lei 8.666) Isenção da proibição de receber incentivos, subsídios, subvenções etc. (19, inciso IV, Lei 12.846/13) Isenção da publicação extraordinária da decisão condenatória (6º, II, Lei 12.846/13) Isenção da declaração de inidoneidade (Art. 87, IV, Lei 8.666)

<sup>27</sup> <http://www.portaltransparencia.gov.br/sancoes/acordos-leniencia>

<p>das Empresas e a legislação anticorrupção brasileira, com previsão de cursos periódicos, podendo incorporar os cursos advindos da controladora e outros cursos voltados à realidade nacional; (viii) elaborar e realizar curso específico que trate da Lei 12.846/13, abordando suas particularidades, em especial quanto a licitações e contratos administrativos, com exemplos práticos aplicáveis à realidade brasileira no atual contexto, para ser ministrado a todos os funcionários da empresa; (ix) criar instância interna responsável pela aplicação, fiscalização e monitoramento do programa de integridade no Brasil, criada de acordo com o perfil da empresa e possuidora de estrutura e atribuições suficientes para garantir sua independência e autonomia na resolução e encaminhamento de assuntos com impacto local; (x) elaborar procedimento de recebimento, tratamento e investigação de denúncias recebidas pela gerência local; (xi) criar ou definir área específica nas Empresas, que receba, analise e reporte as denúncias realizadas à gerência local; (xii) divulgar em suas páginas da internet no Brasil o canal de denúncia adotado bem como o acesso ao Alertline; (xiii) elaborar plano de monitoramento em cada uma das empresas para verificar a efetiva implementação do programa de integridade, adaptado a realidade e legislação brasileiras; (xiv) atribuir o processo de monitoramento à área responsável pelo programa na empresa, com garantia de independência e autonomia na relação com as áreas monitoradas; e, (xv) desenvolver planos de ação para correção de fragilidades encontradas no processo de monitoramento, especialmente com relação à prevenção de atos lesivos da Lei 12.846/13. A Controladoria-Geral da União irá monitorar diretamente o funcionamento dos programas de integridade, bem como seu aprimoramento, durante toda a vigência do acordo celebrado. As ações de monitoramento incluem, dentre outras: (i) análise de relatórios semestrais sobre o aperfeiçoamento dos programas, com a respectiva documentação comprobatória, encaminhados pelas pessoas jurídicas durante a vigência do acordo; (ii) ações de supervisão e verificações in loco; e (iii) solicitação de relatórios e informações adicionais.</p>	
---	--

### **Andrade Gutierrez**

Firmado em novembro de 2019 entre a CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO (CGU), a ADVOCACIA-GERAL DA UNIÃO (AGU), e as empresas ANDRADE GUTIERREZ INVESTIMENTOS EM ENGENHARIA S/A, ANDRADE GUTIERREZ ENGENHARIA S/A e ANDRADE GUTIERREZ S/A.

O instrumento decorre de Processo Administrativo de responsabilização instaurado em 11 de março de 2015 pela CGU em face dos ilícitos identificados. As colaboradoras

compareceram à CGU e à AGU de livre e espontânea vontade. As negociações ocorreram entre 16 de novembro de 2015 a 31 de agosto de 2018.

As colaboradoras cessaram o envolvimento nos ilícitos investigados antes da propositura do acordo, ficando registrado no memorando de entendimentos de 16 de novembro de 2015. Além disso, admitiram a efetiva participação nos fatos delineados nos instrumentos correlatos e assume a responsabilidade objetiva nos termos da Lei Anticorrupção. Ainda, promoverão medidas de investigação e sancionatórias internas.

O acordo na cláusula nona trata do aperfeiçoamento do programa de integridade. Decorrente da fase de negociação do acordo, documentos e informações são submetidos para avaliação.

Feita a análise pela CGU de tais documentos e informações, chegou-se ao estabelecimento de obrigações para a colaboradora no tocante ao compliance para fins de aperfeiçoamento do programa de integridade.

Para fins de monitoramento do programa de integridade, o acordo estabelece que será realizado durante todo o período do acordo pela CGU. Esta poderá solicitar informações, realizar visitas in loco, inspeções, entrevistas com colaboradores e demais testes necessários para aferição do cumprimento do programa.

A colaboradoras ficam obrigadas a enviar durante o prazo de três anos relatórios semestrais relativos à adoção e aperfeiçoamento do programa de integridade.

No tocante a avaliação do programa de integridade pela CGU, foram destacados aspectos de aprimoramento que constituíram obrigações da colaboradora, sendo integrado ao acordo de leniência firmado. A seguir, tabela contendo os encaminhamentos da avaliação:

Tabela 9- avaliação do programa de integridade Andrade Gutierrez – fonte: CGU<sup>28</sup>

Avaliação do Programa de integridade	Efeitos do acordo
--------------------------------------	-------------------

<sup>28</sup><http://www.portaltransparencia.gov.br/sancoes/acordos-leniencia>



<p>A avaliação do programa de integridade da PJ parte no Acordo de Leniência resultou em obrigações de aprimoramento, dentre elas: (i) afastar dos cargos com poderes de gestão, administração e representação legal os envolvidos nos ilícitos ainda mantidos em seus quadros funcionais, em até 180 dias, contados da assinatura do Acordo e mantê-los afastados por no mínimo 5 anos; (ii) enviar relatórios sobre o monitoramento das atividades exercidas pelos envolvidos; (iii) estabelecer critérios de integridade para nomeação para cargos de gestão, administração e representação legal; (iv) apresentar planos anuais de treinamento com calendário, metas e público-alvo; (v) realizar testes para avaliar a eficácia dos treinamentos; (v) realizar treinamentos sobre as políticas e procedimentos do programa de integridade criados e reforçar treinamentos nas áreas mais sujeitas aos riscos de integridade; (vi) adequar o Código de Ética e Conduta para divulgar os canais de denúncia; (vii) elaborar documento com orientações e regras de ética e de conduta para parceiros, direcionado a fornecedores, prestadores de serviços, agentes intermediários e associados, com distribuição de exemplares e divulgação; (viii) aprimorar o Procedimento de Avaliação de Compliance em Parceiros, e aplica-lo aos fornecedores e prestadores de serviços; (ix) atualizar a cláusula "Política de Integridade" para incluir a recomendação de implementação de programa de integridade para contratados e inseri-la nos contratos a serem celebrados e nos aditamentos a serem realizados; (x) realizar auditorias de compliance para supervisão, por meio de amostra, das contratadas que representam riscos elevados à integridade e adotar outros mecanismos de supervisão de terceiros; (xi) realizar diligências prévias a doações filantrópicas ou patrocínios, para supervisão da correta aplicação do benefício concedido e da transparência que é conferida; (xii) medidas para prevenir fraudes e ilícitos no âmbito de licitações, execução de contratos e demais interações com o setor público; (xiii) aplicar políticas e procedimentos de integridade na concessão de brindes, presentes e hospitalidades, declaração de relações interpessoais, avaliação de compliance em parceiros e clientes; (xiv) monitoramento da implantação de programas de integridade nos consórcios, com acompanhamento semestral. A CGU irá monitorar o funcionamento do programa de integridade e o seu aprimoramento durante toda a vigência do acordo. As ações de monitoramento incluem, mas não se limitam a: (i) análise de relatórios semestrais sobre o aperfeiçoamento do Programa, com a documentação comprobatória, encaminhados pela pessoa jurídica durante os 3 primeiros anos de vigência do acordo; (ii) ações de supervisão e verificações in loco; (iii) solicitação de relatórios e informações adicionais; e, (iv) obtenção da ISO 37.001 por empresa certificadora acreditada pelo Inmetro.</p>	<p>Isenção da publicação extraordinária da decisão condenatória (6º, II, Lei 12.846/13)</p> <p>Isenção da suspensão de contratar (Art. 87, III, Lei 8.666)</p> <p>Isenção da declaração de inidoneidade (Art. 87, IV, Lei 8.666)</p> <p>Isenção da proibição de receber incentivos, subsídios, subvenções etc. (19, inciso IV, Lei 12.846/13)</p>
---	---

Firmado em julho de 2018 entre a CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO (CGU), a ADVOCACIA-GERAL DA UNIÃO (AGU), e as empresas que integram o GRUPO ECONÔMICO DA ODEBRECHT..

As colaboradoras compareceram à CGU e à AGU de livre e espontânea vontade. As colaboradoras cessaram o envolvimento nos ilícitos investigados antes da propositura do acordo, ficando registrado no memorando de entendimentos de 3 de junho de 2019. Além disso, admitiram a efetiva participação nos fatos delineados nos instrumentos correlatos e assume a responsabilidade objetiva nos termos da Lei Anticorrupção. Ainda, promoverão medidas de investigação e sancionatórias internas.

O acordo na cláusula nona trata do aperfeiçoamento do programa de integridade. Decorrente da fase de negociação do acordo, documentos e informações são submetidos para avaliação.

Feita a análise pela CGU de tais documentos e informações, chegou-se ao estabelecimento de obrigações para a colaboradora no tocante ao compliance, como: (i) em 90 dias apresentar plano detalhado de Implementação e Aperfeiçoamento do Programa de Integridade; (ii) prazo de três anos para obtenção de certificação 37.001 de instituição reconhecida pelo INMETRO.

Para fins de monitoramento do programa de integridade, o acordo estabelece que será realizado durante todo o período do acordo pela CGU. Esta poderá solicitar informações, realizar visitas in loco, inspeções, entrevistas com colaboradores e demais testes necessários para aferição do cumprimento do programa.

A colaboradoras ficam obrigadas a enviar durante o prazo de três anos relatórios semestrais relativos à adoção e aperfeiçoamento do programa de integridade.

No tocante a avaliação do programa de integridade pela CGU, foram destacados aspectos de aprimoramento que constituíram obrigações da colaboradora, sendo integrado ao

acordo de leniência firmado. A seguir, tabela contendo os encaminhamentos da avaliação:

Tabela 10 - avaliação do programa de integridade Odebrecht – fonte: CGU<sup>29</sup>

Avaliação do Programa de integridade	Efeitos do acordo
<p>A avaliação do programa de integridade resultou na definição de diversas obrigações de aprimoramento, dentre elas: (i) Comprovar a realização de monitoramento da implementação dos programas de integridade nos Negócios do Grupo; (ii) Garantir que em todos os Negócios do Grupo, a instância responsável pelo programa de integridade possua independência, autonomia e recursos suficientes para a execução de suas atribuições, que devem ser descritas formalmente na Política de Conformidade de cada um dos Negócios do Grupo; (iii) Dar destaque às comunicações periódicas de membros da alta direção sobre o programa de integridade na página específica na internet da Odebrecht, a fim de ampliar a visibilidade do seu comprometimento para a sociedade, o mercado, os fornecedores e demais stakeholders; (iv) Adotar medidas para assegurar que a área de Conformidade e a área de Auditoria Interna da Odebrecht realizem o monitoramento contínuo do programa de integridade do Grupo, especialmente após a saída dos monitores externos; (v) Fornecer informações sobre os colaboradores, integrantes que permaneceram no Grupo Odebrecht após firmarem acordos com autoridades públicas, com reporte sobre o cumprimento das obrigações assumidas com relação a essas pessoas, por meio de envio de evidências documentais do acompanhamento de cada colaborador monitorado, ao menos semestralmente, para fins de monitoramento das ações de remediação implementadas pela Empresa; (vi) Prestar mais informações sobre os lenientes, integrantes que aderiram posteriormente aos acordos firmados com autoridades públicas, bem como adotar ações de remediação similares e proporcionais às aplicadas aos colaboradores, com o devido reporte do monitoramento dessas ações, por meio de envio de evidências documentais do acompanhamento de cada leniente monitorado, ao menos semestralmente; (vii) Apresentar, formalmente, as motivações para manutenção dos colaboradores e dos lenientes nos quadros funcionais dos Negócios do Grupo; (viii) Implementar procedimentos de background check com foco em integridade, na admissão de novos integrantes ou na promoção para cargos de gerentes, executivos e membros da alta direção, bem como para integrantes que atuem nas áreas com maior frequência no relacionamento com agentes públicos nacionais ou estrangeiros; (ix) Elaborar e comprovar a implementação de treinamentos presenciais e/ ou a distância específicos para integrantes da Odebrecht que participem de projetos ou atividades com maior risco, conforme avaliação de riscos realizada, devidamente documentada e aprovada pela R-Conformidade,</p>	<p>Isenção da proibição de receber incentivos, subsídios, subvenções etc. (19, inciso IV, Lei 12.846/13)</p> <p>Isenção da declaração de inidoneidade (Art. 87, IV, Lei 8.666)</p> <p>Isenção da suspensão de contratar (Art. 87, III, Lei 8.666)</p> <p>Isenção da publicação extraordinária da decisão condenatória (6º, II, Lei 12.846/13)</p>

<sup>29</sup> <http://www.portaltransparencia.gov.br/sancoes/acordos-leniencia>

<p>como: interação com agentes públicos, interações com fornecedores e clientes, etc.; (x) Implementar procedimentos capazes de mensurar o nível de retenção ou assimilação dos conteúdos ministrados em cada sessão dos treinamentos, presenciais ou a distância. A CGU irá monitorar diretamente o funcionamento do programa de integridade, bem como seu aprimoramento, durante toda a vigência do acordo celebrado. As ações de monitoramento incluem, mas não se limitam a: (i) análise de relatórios semestrais sobre o aperfeiçoamento do Programa, com a respectiva documentação comprobatória, encaminhados pela pessoa jurídica durante os 3 (três) primeiros anos de vigência do acordo; (ii) ações de supervisão e verificações in loco; (iii) solicitação de relatórios e informações adicionais; e, (iv) obtenção da ISO 37.001 por empresa certificadora acreditada pelo Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia - Inmetro.</p>	
---	--

### **Braskem S/A**

Firmado em maio de 2019 entre a CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO (CGU), a ADVOCACIA-GERAL DA UNIÃO (AGU), e a empresa BRASKEM S.A.

As colaboradoras compareceram à CGU e à AGU de livre e espontânea vontade. As negociações ocorreram entre agosto de 2017 a maio de 2019.

As colaboradoras cessaram o envolvimento nos ilícitos investigados antes da propositura do acordo, ficando registrado no memorando de entendimentos de 07 de julho de 2017. Além disso, admitiram a efetiva participação nos fatos delineados nos instrumentos correlatos e assume a responsabilidade objetiva nos termos da Lei Anticorrupção. Ainda, promoverão medidas de investigação e sancionatórias internas.

O acordo na cláusula nona trata do aperfeiçoamento do programa de integridade. Decorrente da fase de negociação do acordo, documentos e informações são submetidos para avaliação.

Feita a análise pela CGU de tais documentos e informações, chegou-se ao estabelecimento de obrigações para a colaboradora no tocante ao compliance, como: (i) em 90 dias submeter-se à auditoria externa contábil e envio de cópia do contrato e íntegra da análise à CGU; e (ii) prazo de dois anos para obtenção de certificação 37.001 de instituição

reconhecida pelo INMETRO.

Para fins de monitoramento do programa de integridade, o acordo estabelece que será realizado durante todo o período do acordo pela CGU. Esta poderá solicitar informações, realizar visitas in loco, inspeções, entrevistas com colaboradores e demais testes necessários para aferição do cumprimento do programa.

A colaboradoras ficam obrigadas a enviar durante o prazo de três anos relatórios semestrais relativos à adoção e aperfeiçoamento do programa de integridade.

No tocante a avaliação do programa de integridade pela CGU, foram destacados aspectos de aprimoramento que constituíram obrigações da colaboradora, sendo integrado ao acordo de leniência firmado. A seguir, tabela contendo os encaminhamentos da avaliação:

Tabela 11- avaliação do programa de integridade Braskem S.A – fonte: CGU<sup>30</sup>

Avaliação do Programa de integridade	Efeitos do acordo
A avaliação dos programas de integridade da pessoa jurídica parte no Acordo de Leniência resultou na definição de diversas obrigações de aprimoramento, dentre elas: (i) ampliar a divulgação do programa de integridade e do comprometimento da alta direção ao público externo; (ii) ; (iii) desenvolver plano de comunicação e realizar comunicações para o público interno e externo não restritas ao ambiente online; (iv) divulgar nas páginas do Canal Linha de ética na internet e na intranet as garantias de anonimato, confidencialidade e não retaliação ao denunciante de boa-fé; (iv) incrementar as ações de divulgação do Canal Linha de Ética; (v) adotar procedimentos e controles de verificação de conformidade de terceiros, com relação ao código de conduta; (vi) definir e aplicar controles e procedimentos de supervisão de parceiros comerciais e fornecedores, durante a execução dos contratos; (vii) realizar comunicações frequentes sobre as diretrizes e procedimentos referentes ao relacionamento com agentes públicos; (viii) adotar regras e procedimentos que tratem da participação em contratações com o poder público; e (ix) prever regras para contratação de agentes públicos ou ex-agentes públicos, com medidas para evitar a ocorrência de conflitos de interesses e violações de período de quarentena. A Controladoria-Geral da União irá monitorar diretamente o funcionamento dos programas de integridade, bem como seu aprimoramento, durante toda a vigência do acordo celebrado. As ações de monitoramento incluem, dentre outras: (i) análise de	Isenção da suspensão de contratar (Art. 87, III, Lei 8.666) Isenção da proibição de receber incentivos, subsídios, subvenções etc. (19, inciso IV, Lei 12.846/13) Isenção da declaração de inidoneidade (Art. 87, IV, Lei 8.666) Isenção da publicação extraordinária da decisão condenatória (6º, II, Lei 12.846/13)

<sup>30</sup> <http://www.portaltransparencia.gov.br/sancoes/acordos-leniencia>

relatórios semestrais sobre o aperfeiçoamento do Programa, com a respectiva documentação comprobatória, encaminhados pela pessoa jurídica durante os 3 (três) primeiros anos de vigência do acordo; (ii) ações de supervisão e verificações in loco; (iii) solicitação de relatórios e informações adicionais; e, (iv) obtenção da ISO 37.001 por empresa certificadora acreditada pelo Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia - Inmetro.	
---	--

## TECHNIP BRASIL

Firmado em junho de 2019 entre a CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO (CGU), a ADVOCACIA-GERAL DA UNIÃO (AGU), e a empresa TECHNIP BRASIL - ENGENHARIA, INSTALAÇÕES E APOIO MARÍTIMO LTDA. E FLEXIBRÁS TUBOS FLEXÍVEIS LTDA.

As colaboradoras compareceram à CGU e à AGU de livre e espontânea vontade. As negociações ocorreram entre abril de 2018 a junho de 2019.

As colaboradoras cessaram o envolvimento nos ilícitos investigados antes da propositura do acordo, ficando registrado no memorando de entendimentos de 05 de abril de 2018. Além disso, admitiram a efetiva participação nos fatos delineados nos instrumentos correlatos e assume a responsabilidade objetiva nos termos da Lei Anticorrupção. Ainda, promoverão medidas de investigação e sancionatórias internas.

O acordo na cláusula nona trata do aperfeiçoamento do programa de integridade. Decorrente da fase de negociação do acordo, documentos e informações são submetidos para avaliação.

Feita a análise pela CGU de tais documentos e informações, chegou-se ao estabelecimento de obrigações para a colaboradora no tocante ao compliance, como: (i) em 90 dias restabelecer um plano de adoção, de forma detalhada em cronograma, sobre aplicação e aperfeiçoamento do programa de integridade.

Para fins de monitoramento do programa de integridade, o acordo estabelece que será

realizado durante todo o período do acordo pela CGU. Esta poderá solicitar informações, realizar visitas in loco, inspeções, entrevistas com colaboradores e demais testes necessários para aferição do cumprimento do programa.

A colaboradoras ficam obrigadas a enviar durante o prazo de dois anos relatórios semestrais relativos à adoção e aperfeiçoamento do programa de integridade.

No tocante a avaliação do programa de integridade pela CGU, foram destacados aspectos de aprimoramento que constituíram obrigações da colaboradora, sendo integrado ao acordo de leniência firmado. A seguir, tabela contendo os encaminhamentos da avaliação:

Tabela 12- avaliação do programa de integridade Technip Brasil – fonte: CGU<sup>31</sup>

Avaliação do Programa de integridade	Efeitos do acordo
A avaliação dos programas de integridade das pessoas jurídicas partes no Acordo de Leniência resultou na definição de diversas obrigações de aprimoramento, dentre elas: (i) declarar ostensivamente o comprometimento da alta direção com o programa de integridade ao público externo brasileiro; (ii) definir as atribuições do Departamento de Compliance no Brasil, bem como a forma de interação com a área de compliance global; (iii) elaborar e implementar plano de treinamento e capacitação e plano de comunicação; (iv) desenvolver e aplicar treinamentos específicos; (v) reforçar a divulgação do Ethicspoint hotline para o público externo brasileiro; (vi) elaborar procedimento específico, ou complementar o existente, tratando de conflito de interesses; (vii) comprovar a aplicação das normas relacionadas à interação com agentes públicos; (viii) elaborar documento específico com orientações e regras de conduta para parceiros de negócio ou fornecedores das Empresas; (ix) certificar-se, por meio de termo de compromisso, do recebimento do Código de Conduta Empresarial e de documento específico para parceiros de negócio ou fornecedores; (x) elaborar procedimento específico para monitoramento de terceiros que representem maiores riscos às Empresas. A Controladoria-Geral da União irá monitorar diretamente o funcionamento dos programas de integridade, bem como seu aprimoramento, durante toda a vigência do acordo celebrado. As ações de monitoramento incluem, dentre outras: (i) análise de relatórios semestrais sobre o aperfeiçoamento do Programa, com a respectiva documentação comprobatória, encaminhados pela pessoa jurídica durante os 2 (dois) primeiros anos de vigência do acordo; (ii) ações de supervisão e verificações in loco; (iii) solicitação de relatórios e informações adicionais.	Isenção da suspensão de contratar (Art. 87, III, Lei 8.666) Isenção da declaração de inidoneidade (Art. 87, IV, Lei 8.666)

<sup>31</sup> <http://www.portaltransparencia.gov.br/sancoes/acordos-leniencia>

Na tabela seguinte, expõe-se resumos de datas e nomes das empresas colaboradoras.

Tabela 13 - detalhamento das datas dos acordos de leniência – fonte: CGU

Data de início do acordo	Data de fim do acordo	Nome do Sancionado	CNPJ do Sancionado	Situação do Acordo de Leniência
26/07/2018	29/06/2030	SBM OFFSHORE N.V.	EXSBM	Em Execução
31/05/2019	30/01/2025	BRASKEM S.A	42.150.391/0001-70	Em Execução
13/04/2018	13/04/2020	MULLEN LOWE BRASIL PUBLICIDADE LTDA	61.067.377/0001-52	Em Execução
25/06/2019	25/06/2021	TECHNIP BRASIL - ENGENHARIA, INSTALACOES E APOIO MARITIMO LTDA.	68.915.891/0001-40	Em Execução
14/11/2019	31/12/2047	OAS S.A. - EM RECUPERACAO JUDICIAL	14.811.848/0001-05	Em Execução
18/12/2018	30/06/2031	ANDRADE GUTIERREZ ENGENHARIA S/A	17.262.213/0001-94	Em Execução
09/07/2018	31/10/2039	ODEBRECHT S.A. EM RECUPERACAO JUDICIAL	05.144.757/0001-72	Em Execução
14/08/2017	31/12/2019	BILFINGER MASCHINENBAU GMBH & CO KG	EXBILFINGER	Em Execução
31/07/2019	31/01/2038	CONSTRUCOES E COMERCIO CAMARGO CORREA S/A	61.522.512/0001-02	Em Execução
12/11/2019	31/01/2046	NOVA PARTICIPACOES S.A.	02.357.415/0001-42	Em Execução
10/07/2017	31/03/2038	UTC PARTICIPACOES S/A - EM RECUPERACAO JUDICIAL	02.164.892/0001-91	Em Execução

A seguir elencam-se os aspectos decorrentes da análise realizada em face dos acordos



de leniência e contraponto com o compliance.

### 3.3 Da análise das medidas de compliance decorrentes dos Acordos

A formação do acordo de leniência passa por uma avaliação da CGU no programa de integridade da colaboradora. No caso das onze empresas analisadas neste trabalho, foram listadas uma série de medidas de compliance a serem implementadas pelas colaboradoras, conforme demonstrado no item anterior.

Neste tópico realizou-se uma análise pormenorizada dos aspectos constantes nos acordos para o programa de integridade levando em consideração o apresentado nos capítulos anteriores.

Em face das medidas postas em cada acordo, realizou-se um comparativo com o disposto no Decreto nº 8.420/15 e no manual prático de integridade da CGU para avaliar a aderência dos programas de integridade das colaboradoras antes da celebração do acordo. Para tanto criou-se a tabela a seguir.

Antes, porém, destacam-se algumas medidas determinadas pela CGU às colaboradoras em cada parâmetro de avaliação, em consonância ao disposto no art. 42 do Decreto nº 8.420/15.

No primeiro parâmetro, envolvimento da alta administração, apenas duas das colaboradoras não receberam recomendações diretas para envolvimento dos agentes da alta administração em ações de promoção da integridade. Este parâmetro mostra-se crucial no sucesso da integridade de uma entidade. O resultado negativo na avaliação da CGU de cada programa das colaboradoras e explicitado na tabela seguinte mostra que a promoção da integridade e do compliance na empresa requer a participação da alta administração.

No ponto seguinte, padrões de conduta dentro do contexto interno da organização, também recebeu uma avaliação de insuficiência em um contexto geral por parte da CGU. As medidas determinadas são extremamente importantes para que se possa compor o contexto

de integridade das colaboradoras, como de diversas outras instituições, quer sejam públicas ou privadas.

Na mesma esteira, trata-se da conduta de terceiros que tenham relação com a colaboradora. Recebeu uma série de recomendações da CGU para que se implante ou aprimore nas colaboradoras este ponto. A relação com terceiros é complexa e dinâmica, sendo necessário um esforço da organização para que respeitem as condutas que a empresa estabelece. Estabelecer procedimentos de avaliação da conduta dos terceiros irá proporcionar uma melhor aderência destes.

O ponto seguinte, refere-se aos treinamentos periódicos sobre o programa de integridade. Objeto de recomendação maciça por parte da CGU às colaboradoras. Ele é essencial para o sucesso de um programa de integridade e promoção do compliance na instituição e no ambiente de relações das entidades públicas e privadas. Os treinamentos não podem ser somente sob aspectos formais. É necessário ter ferramentas para medir sua efetividade. Tanto é assim, que a CGU determina que tais medidas sejam adotadas pelas colaboradoras e demonstrem com documentos e informações a efetividade do treinamento.

No tocante a análise periódica de riscos, a maior parte das empresas na avaliação da CGU não detinham a completude da aderência, sendo necessário implementações e aperfeiçoamentos. Avaliar as áreas, procedimentos, processos, sistemas, pessoal interno e externo que possam trazer maior risco de integridade são medidas essenciais. Diante de tal avaliação, a organização poderá programar as suas ações efetivas de mitigação de riscos e promoção do compliance.

Quanto aos aspectos de registros contábeis, não foi objeto de determinação de ajuste a nenhuma colaboradora. Isso não retira a importância da qualidade da informação contábil e sua contribuição para o compliance. A esfera patrimonial e financeira da entidade tem papel crucial para a integridade e em determinadas corporações é necessária a submissão à auditoria

independente, conforme normatização específica.

De igual modo, são os controles internos que são necessários às operações de suporte a demonstrações e relatórios financeiros da entidade. Quer sejam controles administrativos ou avaliativos, têm papel crucial na integridade, proporcionando confiabilidade das informações. Auditorias na área são ferramentas importantes na avaliação constante de procedimentos relacionados a esfera patrimonial e financeira.

O item que trata dos procedimentos para prevenção de fraudes e demais ilícitos em processos licitatórios e demais pontos que necessitam a interação com o poder público foram objeto de muitas determinações de implementação e aperfeiçoamento a todas as colaboradoras.

Esse item é de grau de risco elevado em face da dinâmica do processo licitatório, onde estão envolvidos atores das mais diversas áreas do setor privado e do setor público. As determinações são desde aspecto de treinamentos de colaboradores sob aspectos políticas de relação com o setor público, como procedimentos específicos de agentes da alta administração no tocante à, por exemplo, quarentena.

Ao se estabelecer uma política de acompanhamento da execução dos contratos com o poder público, se proporcionará uma melhor aderência de compliance aos envolvidos, promovendo a integridade.

Este ponto merece destaque e atenção não somente do setor privado, mas também do setor público que deve estabelecer políticas e procedimentos relacionados ao compliance, na estruturação de seus editais de licitações e na exigência de programa de integridade das contratadas em alguns casos, conforme traz a novel Lei nº 14.133/21 de licitações e contratos.

A independência, estrutura e autoridade da unidade responsável pelo programa de integridade é de suma importância para efetivação de medidas de compliance. Na avaliação, a CGU recomendou desde a estruturação desta unidade, bem como para que se garanta que

tenha condições materiais e de pessoal para realizar o trabalho. Também, é necessária a participação desta unidade nos processos de avaliação de riscos das mais diversas áreas de negócios.

Os canais de denúncia, por sua vez, foram ponto de recomendação de aperfeiçoamento pela CGU às colaboradoras. A importância para promoção da integridade na organização que este meio exerce é significativa. Isso em face das características do ambiente empresarial em que, por exemplo, a garantia de confiabilidade, não retaliação, anonimato são essenciais para que os colaboradores possam trazer ao conhecimento do compliance de situações de não conformidade.

A confiança e efetividade do canal de denúncias também passa pela necessidade de aplicação efetiva de medidas disciplinares aos casos em que houve violação da conformidade. A credibilidade do sistema de denúncias vem de medidas efetivas, isonômicas demonstradas na interlocução dos atores de tal sistema.

No tocante aos procedimentos que assegurem a pronta interrupção de eventuais irregularidades, a integridade da organização deve contar com procedimentos claros e ferramentas adequadas para tal, com atuação tempestiva da área de compliance da entidade, bem como de outras áreas a exemplo da alta administração.

Outro ponto da avaliação da CGU refere-se às diligências para contratação, supervisão de terceiros como fornecedores e prestadores de serviços. Super importante para a efetivação da integridade de modo a proporcionar um ambiente de compliance que abarque todo o contexto de atuação da entidade.

No que se refere a fusões e aquisições e a necessidade de se verificar ocorrências de ilícitos ou vulnerabilidades nas pessoas jurídicas envolvidas, a CGU expediu recomendações a algumas colaboradoras. Aspecto relevante e que pode trazer fortes impactos ao compliance da organização.

Já o monitoramento contínuo foi objeto de recomendação a todas as colaboradoras. Isso mostra a relevância para que a integridade se instale na organização, de modo que o programa de integridade deve estar em constante monitoramento para que possa ter efetividade com constantes aprimoramentos.

Por fim, no que se refere à transparência das pessoas jurídicas quanto a doações para partidos políticos e candidatos, houve recomendações a algumas colaboradoras para aprimoramento dos procedimentos. É um aspecto sensível e requer atenção das entidades para que possam levar consideração todas as medidas para lisura do procedimento e preservação da integridade.

Decorrente da avaliação da CGU, elaborou-se a tabela a seguir com o objetivo de demonstrar a avaliação realizada no programa de integridade de cada colaboradora tendo por base o disposto no Decreto nº 8.420/15. A tabela mostra as empresas colaboradoras, os critérios constantes no art. 42 do Decreto e no seu bojo assinalou “x” em cada quesito que não foi atendido pelo programa de integridade da colaboradora evidenciando a necessidade de ajuste para atingir o mínimo disposto no critério. Da avaliação do programa, surgiram todas as medidas de aprimoramento comentadas neste tópico e evidenciadas no tópico anterior.

Tabela 14- detalhamento da avaliação do programa de integridade

Empresa /critério	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	XIII	XIV	XV	XVI
SMB Offshore	-	x	x	-	X	-	-	x	x	x	-	-	x	x	x	-
OAS	x	x	x	x	X	-	-	x	x	x	x	x	x	-	x	x
Nova Participações S/A	x	x	x	x	X	-	x	x	x	-	x	x	x	-	x	-
Bilfinger	-	x	x	x	-	-	-	x	-	-	-	x	x	-	x	-
UTC Participações S/A	x	x	x	x	X	-	x	x	x	-	x	x	x	-	x	x
Camargo Corrêa	x	x	x	x	X	-	-	x	x	x	x	x	x	-	x	x
Mullenlowe e FCB Brasil	x	x	x	x	-	-	-	x	x	x	x	-	x	-	x	-

Andrade Gutierrez	x	x	x	x	X	-	x	x	-	x	x	x	x	x	x	x
Odebrecht	x	x	x	x	X	-	-	x	x	-	x	x	x	-	x	x
Braskem S/A	x	x	x	x	-	-	-	x	-	x	-	-	x	-	x	-
TECHNIP BRASIL	x	-	x	x	-	-	-	x	-	x	-	-	x	-	x	-

Fonte: Elaboração própria do autor

Legenda<sup>32</sup>:

**I** - comprometimento da alta direção da pessoa jurídica, incluídos os conselhos, evidenciado pelo apoio visível e inequívoco ao programa; **II** - padrões de conduta, código de ética, políticas e procedimentos de integridade, aplicáveis a todos os empregados e administradores, independentemente de cargo ou função exercidos; **III** - padrões de conduta, código de ética e políticas de integridade estendidas, quando necessário, a terceiros, tais como, fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados; **IV** - treinamentos periódicos sobre o Programa de Integridade; **V** - análise periódica de riscos para realizar adaptações necessárias ao Programa de Integridade; **VI** - registros contábeis que reflitam de forma completa e precisa as transações da pessoa jurídica; **VII** - controles internos que assegurem a pronta elaboração e confiabilidade de relatórios e demonstrações financeiros da pessoa jurídica; **VIII** - procedimentos específicos para prevenir fraudes e ilícitos no âmbito de processos licitatórios, na execução de contratos administrativos ou em qualquer interação com o setor público, ainda que intermediada por terceiros, tal como pagamento de tributos, sujeição a fiscalizações, ou obtenção de autorizações, licenças, permissões e certidões; **IX** - independência, estrutura e autoridade da instância interna responsável pela aplicação do Programa de Integridade e fiscalização de seu cumprimento; **X** - canais de denúncia de irregularidades, abertos e amplamente divulgados a funcionários e terceiros, e de mecanismos destinados à proteção de denunciantes de boa-fé; **XI** - medidas disciplinares em caso de violação do Programa de Integridade; **XII** - procedimentos que assegurem a pronta interrupção de irregularidades ou infrações detectadas e a tempestiva remediação dos danos gerados; **XIII** - diligências apropriadas para contratação e, conforme o caso, supervisão, de terceiros, tais como, fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados; **XIV** - verificação, durante os processos de fusões, aquisições e reestruturações societárias, do cometimento de irregularidades ou ilícitos ou da existência de vulnerabilidades nas pessoas jurídicas envolvidas; **XV** - monitoramento contínuo do Programa de Integridade visando seu aperfeiçoamento na prevenção, detecção e combate à ocorrência dos atos lesivos previstos no art. 5º da Lei nº 12.846, de 2013; e **XVI** - transparência da pessoa jurídica quanto a doações para candidatos e partidos políticos.

Esta tabela demonstra a fragilidade que se encontrava o compliance no âmbito das colaboradoras. Poucos critérios foram considerados satisfatórios em todas elas. A avaliação demonstra que os programas não tinham condições mínimas de proporcionar a integridade na organização. Sendo um possível contribuidor das diversas irregularidades constatadas e objeto de processos de responsabilização das colaboradoras.

No gráfico a seguir, a demonstração do percentual de deficiência do programa de integridade considerando os 16 (dezesseis) itens do art. 42 do Decreto nº 8.420/15.

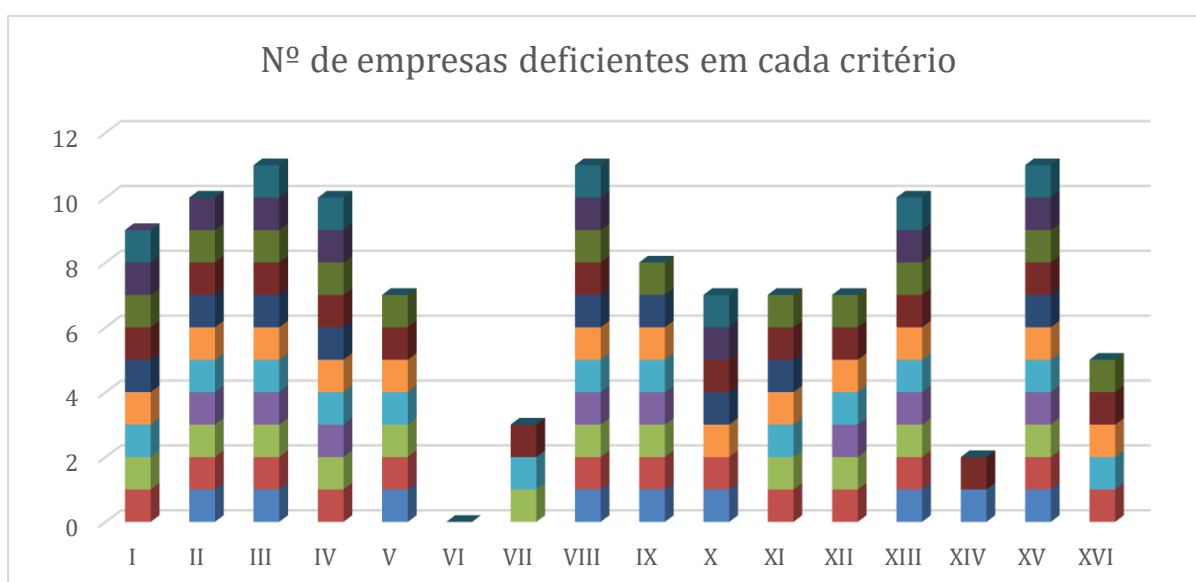
<sup>32</sup> <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/manual-pratico-integridade-par.pdf>

Gráfico 1 – % deficiência do programa de integridade das colaboradoras.



No gráfico a seguir, por sua vez, demonstra-se em quais critérios do programa de integridade as empresas encontram-se mais deficientes. Observa-se que as três maiores deficiências são nos critérios, III, VIII e XV, respectivamente relacionadas a padrões de conduta e terceiros, procedimentos de prevenção de fraudes em processos licitatórios e o monitoramento do programa de integridade.

Gráfico 2- nº de empresas deficientes em cada critério.



### 3.4 Das medidas para avaliação e monitoramento do compliance decorrentes do Acordo de Leniência

Houve o estabelecimento de uma série de medidas para avaliação do programa de integridade de cada empresa durante a vigência do acordo. Entre as medidas, destaca-se o monitoramento periódico realizado pela CGU; a realização de auditoria contábil e independente nas colaboradoras e o estabelecimento de medidas para certificação ISO 37001.

A CGU realiza monitoramento periódico para aferição do cumprimento de cada acordo, em especial quanto aos aspectos do programa de integridade. As colaboradoras necessitam enviar à CGU periodicamente uma série de relatórios, documentos e informações.

A título de exemplo, um dos pontos importantes do programa de integridade e promoção de sua efetividade é a realização de treinamentos dos funcionários das empresas e da alta administração. Neste aspecto, o acordo de leniência obriga cada colaboradora enviar os relatórios de acompanhamento que demonstram a efetiva realização dos treinamentos, bem como os materiais didáticos utilizados. Estes servirão de base para comprovação do atendimento das disposições de compliance e para eventuais correções necessárias do programa de integridade.

Um outro ponto importante do monitoramento, são as inspeções e visitas in loco por parte da CGU na colaboradora. Isso proporciona uma série de benefícios à efetivação do compliance, dada a possibilidade de avaliação da aplicação e execução do programa de integridade. Decorrente desse trabalho, a CGU identificará eventuais achados e submeterá a colaboradora para manifestação. Na sequência, poderá determinar complementações e ajustes na execução do programa e/ou mesmo no programa de integridade.

Todo esse monitoramento é realizado dentro de um processo administrativo instaurado para tal fim, onde todas as circunstâncias do programa de integridade são nele tratadas. Por exemplo, a colaboradora pode modificar o programa e medidas decorrentes de execução,



contudo será sempre objeto de avaliação pela CGU.

Outra ferramenta utilizada na consecução do monitoramento e consequente avaliação da integridade da colaboradora é a auditoria externa contábil e o parecer da auditoria independente.

A equipe técnica da CGU identificou durante a fase de negociações a necessidade de um maior aprofundamento na análise da estrutura patrimonial de algumas colaboradoras, ficando instituído no acordo a realização de auditoria externa contábil.

Inclui a avaliação contábil que perpassa pela existência, fluxo e confiabilidade dos dados patrimoniais e financeiros da entidade. Também inclui a avaliação da estrutura, processo de implantação e consistência de sistemas utilizados pelas colaboradoras.

Decorrente da auditoria, uma série de medidas podem ser deliberadas pela CGU e pela colaboradora para fins de ajustes e correções capazes de melhor subsidiar a integridade das operações da entidade, proporcionando a efetivação do compliance.

Este importante instrumento, a auditoria, pode ser determinado a qualquer momento pela CGU à colaboradora, para subsidiar o monitoramento do programa de integridade, sendo, portanto, essencial para a efetivação das medidas de integridade necessárias aos processos de trabalho da colaboradora.

Um outro aspecto importante, é a exigência de parecer técnico da auditoria independente quando da ocorrência de qualquer tipo de alteração societária e/ou estatutária que ocorrer na colaboradora e que possam trazer significativa redução patrimonial. As alterações e o parecer deverão imediatamente ser encaminhados à CGU que efetivará avaliação dos impactos no acordo e no programa de integridade.

A CGU inseriu a obrigatoriedade de atendimentos de determinadas premissas em cada Acordo de Leniência. Entre os marcos, estão, no que concerne ao compliance, o atendimento ao disposto no Decreto nº 8.420/15 e a necessidade de certificação ISO 37.001 pelas empresas.

Os aspectos do compliance são os relacionados a avaliação da CGU tendo por base a metodologia própria.

A ISO é uma certificação onde a empresa passa por um processo de avaliação do compliance por meio de auditoria. Destaque-se que um processo de certificação tem custos de transação. Contudo, conforme leciona Alan Bitar (2019, p. 253), traz uma série de vantagens:

diversas vantagens diretas e indiretas são trazidas pela certificação: padronização, reconhecimento, simplificação de controle, avaliação sistemática, redução de falhas na compra e confiabilidade. Além disso, existem a motivação e engajamento que nascem com o processo de certificação, bem como a manutenção e do engajamento para que ela não seja perdida.

Conforme se extrai dos acordos analisados, houve a inclusão da necessidade de certificação em parte dos acordos, 64 %. Já não houve obrigatoriedade em 36% dos acordos, conforme tabela a seguir. Não foi possível extrair os motivos da não exigência da certificação para alguns acordos. De todo modo, a certificação proporciona uma maior aderência ao compliance e sua efetividade.

Tabela 14 – Comparativo determinação da CGU de aderência ao compliance – fonte – do autor

Empresas	Monitoramento CGU	Auditoria	ISO 37.001
SMB Offshore	Sim	Não	Sim
OAS	Sim	Sim	Sim
Nova Participações S/A	Sim	Sim	Sim
Bilfinger	Sim	Não	Não
UTC Participações S/A	Sim	Não	Não
Camargo Corrêa	Sim	Sim	Sim
Mullenlowe e FCB Brasil	Sim	Sim	Não
Andrade Gutierrez	Sim	Não	Sim
Odebrecht	Sim	Sim	Sim
Brasken S.A	Sim	Sim	Não
TECHNIP BRASIL	Sim	Sim	Não

### 3.5 Da análise da capacidade dos acordos de leniência de incentivarem a adoção do compliance

Este tópico evidencia a análise no tocante a capacidade dos acordos de leniência incentivarem a adoção de medidas de compliance. Primeiro, no âmbito de cada colaboradora em face das determinações da CGU e objeto de cada acordo. Posteriormente, no âmbito de outras empresas privadas. Por fim, no setor público em suas atividades e na normatização da temática.

No caso de cada colaboradora, houve, a partir da avaliação do programa de integridade pela CGU, a determinação para adoção de uma série de medidas para reforço e implementação efetiva do compliance. Medidas que perpassam por várias áreas da empresa, de modo a abarcar estruturação, procedimentos, ambiente de gestão do programa, análise periódica de riscos, na estruturação de políticas e procedimentos de integridade, comunicação e treinamento, aplicação de medidas disciplinares, treinamento e monitoramento do programa de modo a medir periodicamente sua efetividade.

Também houve um tratamento específico para as ocorrências dos ilícitos que levaram a propositura do acordo, para se implementar medidas resolutivas em cada caso.

As medidas de compliance determinadas são monitoradas pela CGU por meio de instrumentos delineados em cada acordo. As empresas têm que enviar relatórios periódicos da implementação das medidas, documentos e informações sobre treinamentos, seleção de fornecedores, medidas em face de infração por parte de colaboradores diante de desvios de conduta, etc.

Ainda, a CGU poderá realizar inspeções in loco e aplicar procedimentos específicos para aferição do cumprimento das determinações e do programa de integridade, de modo a aferir a sua efetividade.

Decorrente do monitoramento e avaliação contínua da CGU poderão ser determinadas outras medidas complementares para cumprimento e aperfeiçoamento do programa. Caso a colaboradora não cumpra a efetivação do programa de integridade, pode ter consequências no

tocante ao cumprimento do acordo de leniência e eventual perda dos benefícios dele decorrentes, responsabilização por conta dos fatos e condutas de infração identificadas, dentre outras medidas explicitadas em cláusula específica de cada acordo.

Assim, a efetividade da implementação das medidas é agente promotor da integridade e da adoção do compliance, proporcionando maior atenção do complexo empresarial ao programa de integridade e sua importância para a organização.

No tocante às demais empresas e organizações privadas, os acordos de leniência trazem a necessidade de implementação de medidas de integridade efetivas. O que se tem demonstrado a partir dos acordos celebrados é que não basta a mera formalização de um programa de integridade.

Infere-se que as organizações necessitam avaliar a sua situação concreta e a partir disso planejar o programa avaliando riscos a que está exposta a depender do setor de atuação, com quem se relaciona, seus parceiros e fornecedores, setor público etc.

Visualiza-se dos acordos de leniência que a fragilização do programa de integridade traz uma série de consequências à organização como por exemplo a depreciação de sua imagem e efeitos econômicos que podem colocar em risco a sua continuidade.

Assim, as empresas e organizações devem implementar programas de integridade aderentes a sua realidade, realizar treinamentos à colaboradores e terceiros, dentre outras medidas para avaliação constante de sua efetividade. Estabelecer o monitoramento contínuo e fazer os ajustes decorrentes para que ações de integridade sejam efetivas. Em suma, incorporar a integridade na cultura da organização.

Ao adotar um programa de integridade efetivo, a organização tem benefícios como o aumento da credibilidade da empresa interna e externamente, aumento na satisfação dos colaboradores e na produtividade, mitigação de riscos em várias faces da atuação, etc.

Evidenciou-se a partir dos acordos de leniência firmados e analisados neste trabalho a

necessidade de aperfeiçoamento dos programas de integridade existentes nas colaboradoras para que medidas tragam efetividade. Serve de paradigma para os programas das mais diversas empresas que possam implementar programas e realizar o seu acompanhamento de modo a promover a integridade na organização.

Decorrente dos acordos de leniência ficou estabelecido, ainda, a obtenção da certificação ISO 37001 por parte de algumas colaboradoras. Como é o caso da certificação recebida pela Odebrecht<sup>33</sup> e empresas do grupo em cumprimento ao acordo de leniência. Tal sistema é um incentivo significativo para que outras empresas obtenham certificações relacionadas ao compliance como é o caso das ISO 19600, 31000 e 37001.

As certificações podem alavancar o compliance nas organizações, sendo a prática adotada nos acordos de leniência como promotora da adoção de mecanismos impulsionadores. De fato, uma mudança na cultura das empresas brasileiras objetivando a integridade.

Outra prática adota nos acordos de leniência é a realização de auditorias independentes nas empresas. Elas podem ser nos moldes das já tradicionais aplicadas nos aspectos contábeis, porém específicas em programas de integridade para se ter uma avaliação independente deste. Ela decorre dos acordos e gera potencial incentivo às empresas na adoção da sistemática e por conseguinte na obtenção de ganhos efetivos de integridade.

Considerando essas circunstâncias, tem-se um importante ponto de avaliação pela Comissão de Valores Mobiliários – CVM para propor a incorporação de auditorias independentes às organizações no aspecto do compliance, à exemplo do que ocorre com o aspecto contábil.

Voltando-se ao setor público, algumas considerações em decorrência dos acordos de

---

<sup>33</sup> Disponível em <https://veja.abril.com.br/blog/matheus-leitao/empresas-da-odebrecht-recebem-certificacao-antissuborno/>

leniência no tocante ao compliance.

Uma série de evidências podem ser extraídas para subsidiar melhorias na legislação anticorrupção, em especial quanto aos mecanismos de integridade.

Seja por meio de incentivos de adoção pelas empresas de mecanismos como a auditoria, a certificação em compliance como é o caso da ISO 37001 antisuborno.

Ou por meio de adaptação da legislação anticorrupção e de contratações do setor público com a finalidade de incorporar elementos que proporcionem maior efetividade de medidas de integridade. A Lei 14.133/21 – nova lei de licitações e contratos, por exemplo, incorporou algumas exigências de integridade das empresas que participam de licitações. De igual modo, exige acompanhamento efetivo por parte do gestor público da implementação da integridade da licitante sob pena de incorrer em omissão.

Por fim, possibilita o aperfeiçoamento das medidas de integridade nos órgãos públicos melhorando os códigos de conduta, a atuação da alta administração, e a organização interna na adoção de medidas de integridade.

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A Lei Anticorrupção inseriu no ordenamento nacional o acordo de leniência e o programa de integridade como instrumentos para o combate à corrupção e para promoção da integridade nas organizações.

O acordo proporciona que organizações que tenham praticado ilícitos colaborem com a administração pública de modo a desvendá-los e reparar danos decorrentes.

Dentro desse contexto está o programa de integridade, um importante instrumento para o compliance, que traz benefícios para as colaboradoras antes, durante a formação e posteriormente para o cumprimento do acordo.

Tanto o acordo como o programa de integridade possuem elementos para promoção da integridade nas organizações e adoção do compliance.

O objetivo geral desta dissertação foi analisar se, na Administração Pública Federal, Acordos de Leniência firmados com base na Lei Anticorrupção promovem medidas de integridade e incentivam a adoção do compliance. O alcance do objetivo foi evidenciado no decorrer dos três capítulos anteriores. Para chegar a esta conclusão, foram desenvolvidos três capítulos que destacam o objetivo geral e respondem a indagação que rege o presente trabalho, na forma de problema de pesquisa: Acordos de Leniência firmados com base na Lei Anticorrupção contribuem para a adoção de medidas de compliance.

No primeiro capítulo demonstrou-se que a LAC compõe o microssistema de combate a corrupção e surgiu com base em uma série de instrumentos internacionais de mesmo propósito. Tem natureza jurídica civil administrativa e inseriu o acordo como figura negocial entre a empresa colaboradora e a administração pública.

A regulamentação da LAC foi efetivada pelo Decreto nº 8.420/15 que trouxe um capítulo destinado ao acordo de leniência e outro ao programa de integridade. No do acordo definiu, por exemplo, a CGU como órgão competente para celebração na esfera federal. Já no

tocante ao programa de integridade estabeleceu os parâmetros de avaliação da existência e aplicação.

No capítulo dois demonstraram-se os aspectos do acordo de leniência e sua relação com o compliance. O acordo será firmado com pessoas jurídicas que tenham cometido ilícitos em face da administração pública e capitulados na LAC ou na Lei de Licitações, recebendo benefícios no tocante às sanções, devendo colaborar para o deslinde das irregularidades.

O acordo é ato negocial entre administração e a colaboradora que deve obedecer a determinados requisitos como, por exemplo, ser a primeira pessoa jurídica a manifestar a intenção de colaborar.

Para a concretização do acordo é necessário cumprimento de um determinado rito ou fases desde a propositura, negociação, até a celebração. Com esta, a colaboradora tem benefícios em face de sanções previstas na LAC e na Lei de Licitações, como exemplo a redução de multas e afastamento da proibição de contratar com o setor público condicionada ao cumprimento do acordo.

A LAC e seu Decreto regulamentador trazem mecanismos de integridade, sendo exigido no acordo cláusula específica e obrigatória sobre a implementação ou aperfeiçoamento do programa de integridade da colaboradora. Serve, pois, o programa para a formação do acordo, visto que é mecanismo de identificação de ilícitos, para fins de gradação das multas e para a manutenção em face do cumprimento da cláusula específica do programa de integridade. Benefícios inerentes à integridade são gerados.

O compliance materializado no programa de integridade traz procedimentos e ferramentas voltadas a integridade, incentivando a observância de políticas e condutas para prevenção de desvios de integridade. Orienta a condução das atividades de colaboradores e terceiros.

O programa de integridade deve obedecer a certos requisitos, conforme delineado no



Decreto nº 8.420/15, nas normas ISO e pela doutrina. As bases passam pelo comprometimento da alta administração, instrumentos de código e políticas de condutas, avaliação periódica de riscos, canais de denúncia e monitoramento contínuo do programa. Isso com suporte de ferramentas como auditoria, sistema de controle interno, gestão de riscos etc.

Extraí-se uma relação intrínseca entre o acordo de leniência e o programa de integridade no combate à corrupção e na promoção da integridade. O programa, previamente à formação do acordo, serve para identificar possíveis ilícitos e subsidiar a propositura de eventual acordo perante a administração pública. Após a formação, é crucial para cumprimento do acordo e restauração da integridade na organização.

Fica evidenciada, portanto, a confirmação da hipótese que há mecanismos normativos na Lei Anticorrupção e legislação correlata capazes de incentivar a adoção do compliance.

No capítulo três abordou-se o contexto dos acordos firmados no âmbito da administração pública federal decorrente da atribuição da CGU, o conteúdo e medidas decorrentes do compliance em cada instrumento, ferramentas e medidas de monitoramento do programa de integridade de cada colaboradora e, por fim, análise do incentivo do compliance em decorrência dos acordos.

No que se refere ao compliance, cada acordo conta com cláusula específica tratando da implementação e aperfeiçoamento do programa de integridade. Isso decorre de procedimentos internos desenvolvidos por cada colaboradora, de informações, documentos coletados e de avaliação realizada pela CGU em cada programa.

Decorrente da avaliação realizada pela CGU e da formação do acordo, uma série de medidas relacionadas ao compliance foram impostas às colaboradoras.

Ficou evidenciado que os programas de integridade das colaboradoras quando da propositura dos acordos contavam com deficiências significativas. Infere-se que as circunstâncias de inconformidade identificadas nos fatos têm como uma das possíveis causas

a ineficácia do programa de integridade então existente.

No tocante às medidas para avaliação e monitoramento do programa de integridade e respectivas adaptações determinadas pela CGU, durante o período especificado e ao longo da vigência do acordo de leniência firmado, destacam-se o monitoramento periódico realizado pela CGU, a realização de auditorias independentes no aspecto de integridade e de contabilidade e as certificações ISO 37001.

Durante a vigência do acordo, a CGU monitora todas as medidas determinadas à colaboradora em face do programa de integridade decorrentes da avaliação inicial e do próprio monitoramento. Documentos e informações são solicitados, periodicamente, para comprovação do implemento efetivo das medidas, bem como inspeções in loco são realizadas se necessário.

Outra ferramenta é a auditoria independente realizada em algumas colaboradoras para monitoramento da estrutura patrimonial e dos procedimentos da colaboradora, proporcionando um subsídio ao monitoramento de programa de integridade e implementação de eventuais ajustes para que o programa seja efetivo.

Ainda, em algumas colaboradoras foi determinado pela CGU a obtenção de certificação ISO 37001. Ferramenta importante ao compliance visto que traz uma série de adaptações aos procedimentos para atendimento das exigências da certificação.

Denota-se do contexto do monitoramento e da utilização das ferramentas elencadas, a capacidade de proporcionar a efetivação das medidas de integridade determinadas a cada colaboradora.

Além dos mecanismos de monitoramento elencados, cada acordo trouxe a avaliação do programa de integridade pela CGU e a determinação de um rol de medidas para aprimoramento. Tais medidas restauram a integridade no âmbito da colaboradora com a efetivação das medidas de compliance considerando todo o contexto de monitoramento.

Infere-se, com base nas cláusulas do acordo e no monitoramento realizado pela CGU que as medidas de aprimoramento estão sendo cumpridas, não sendo possível identificar com as informações disponibilizadas pela CGU algum descumprimento por parte das colaboradoras. A Odebrecht, por exemplo, foi certificada pela ISO 37001, evidenciando a adoção das medidas de compliance.

Além das colaboradoras, outras empresas são incentivadas à adoção de medidas de integridade em decorrência do acordo de leniência. Ficou evidenciado que os programas de integridade existentes nas colaboradoras anteriormente ao acordo eram ineficientes. Assim, exalta-se a necessidade das demais empresas reavaliarem o contexto de seus acordos e as consequências danosas que programas ineficientes podem trazer a organização. A avaliação do programa e realização de auditoria independente são incentivos que podem ser utilizados pelas demais empresas.

De igual modo, o setor público é incentivado pelo acordo de leniência à adoção de medidas e mecanismos de integridade, atualização da legislação anticorrupção e de contratações, dentre outras ações voltadas ao compliance.

Confirma-se desse modo a hipótese que os acordos de leniência celebrados promovem a integridade e incentivam a adoção do compliance.

Ao longo do desenvolvimento dos capítulos demonstrou-se por meio da concatenação normativa e fática que o acordo de leniência contribui para que medidas de compliance sejam adotadas não somente pelas colaboradoras que celebraram o acordo, mas também por outras organizações dos setores público e privado.

Os dados analisados dos acordos demonstraram a magnitude e complexidade das circunstâncias ilícitas apresentadas e que foram objeto de procedimentos de investigação. Também que as empresas contavam com sistemática de integridade, porém detinham tamanha fragilidade que não serviram ao fim proposto.

Decorrente disso, instalou-se um ambiente sem integridade nas organizações e um ponto merece destaque, qual seja, o envolvimento da alta administração e o seu papel crucial como orientador do sucesso ou não das medidas de compliance de uma organização. A alta administração tem que ser atuante e voltada para que o contexto empresarial seja em busca da integridade. Nas colaboradoras que celebraram os acordos, viu-se em muitos casos de ilícitos o envolvimento de agentes da alta administração da organização.

A presente pesquisa não exaure a investigação da temática da promoção da integridade e adoção do compliance nas colaboradoras que celebram os acordos analisados e nas demais faces dos setores público e privado. Uma sequência da pesquisa seria a avaliação em cada empresa da situação dos procedimentos de integridade por meio de solicitação de documentos e informações, aplicação de questionários, entrevistas com colaboradores, responsáveis pela área de compliance e membros da alta administração, visitas aos principais setores aplicando, por exemplo, testes de observação.

Outra hipótese de continuidade do estudo é uma pesquisa para avaliação nas demais empresas do setor privado do impacto da existência dos acordos de leniência e os seus efeitos quanto ao compliance.

## REFERÊNCIAS

Abdo, R.C. (2016). **Lei anticorrupção: o acordo de leniência e seus principais aspectos**. Dissertação apresentada à Pontífica Universidade Católica de São Paulo – PUC -SP para obtenção do título de mestrado.. Disponível em [https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id\\_trabalho=4195551](https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=4195551). Acesso em 25 de julho de 2020.

Assis, S. A. A. de.(2016). **Norma anticorrupção e os programas de compliance no direito brasileiro** / Sérgio Augusto Alves de Assis. - Marília: UNIMAR, 2016. Dissertação (Mestrado em Direito – Empreendimentos Econômicos, Desenvolvimento e Mudança Social) – Universidade de Marília, Marília, 2016. Disponível em <https://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/21596/1/LeiAnticorruptaoCompliance.pdf>. Acesso em 20 de abril de 2020.

Associação Brasileira De Normas Técnicas. ISO 19.600: **Sistema de Gestão de Compliance: Diretrizes**. Rio de Janeiro: NBR, 2014.

Associação Brasileira De Normas Técnicas. ISO 31000: **Diretrizes de avaliação e gestão de riscos**: Rio de Janeiro: NBR, 2018.

Associação Brasileira De Normas Técnicas. ISO 37001: **Sistema de Gestão de Suborno**: Rio de Janeiro: NBR, 2017.

Athayde, A. (2019). **Manual dos Acordos de Leniência no Brasil**: teoria e prática. Belo Horizonte: Fórum.

Bertoncelli, R.. **Os programas de compliance e a certificação**. ISO 37001. disponível em: <http://www.ibdee.org.br/os-programas-de-compliance-e-a-certificacao-iso-37001/>

Brasil. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, 1988.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013**. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm). Acesso em: 12 dez. 2019.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015**. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8420.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8420.htm). Acesso em: 12 dez. 2019.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2012.** Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/lei/113303.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/113303.htm). Acesso em: 12 dez. 2019

Carvalho, A. C.; Bertocelli, R. de P.; Alvim, T. C.; Venturini, O. (coord). **Manual de Compliance.** Rio de Janeiro: Forense, 2019.

Castela, G. M., Gabardo, E. (2015) **A nova lei anticorrupção e a importância do compliance para as empresas que se relacionam com a Administração Pública.** A&C – R. de Dir. Administrativo & Constitucional | Belo Horizonte, ano 15, n. 60, p. 129-147, abr./jun. 2015

Creswell, J. W. **Projeto de pesquisa:** métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3º ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

Cueva, R. V. B; Frazão, A. Coord. (2019). **Compliance: perspectivas e desafios dos programas de conformidade.** 1ª reimp. Belo Horizonte: Fórum.

Fonseca, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UEC, 2002.

Heinen, J. **Comentários a Lei Anticorrupção.** Belo Horizonte: Fórum.

Instituto Brasileiro De Governança Corporativa. **Compliance à luz da governança corporativa.** São Paulo: IBGC, 2017, disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/23486/Publicacao-IBGCOrienta-ComplianceSobaLuzDaGC-2017.pdf>

Marin, T. P.M (2019). **A Lei Anticorrupção e o Acordo de Leniência.** Belo Horizonte: Fórum.

Matos, A. P. (2019). **Formas de regulação dos programas de integridade no Brasil.** Dissertação apresentada à Pontífica Universidade Católica de São Paulo – PUC -SP para obtenção do título de mestrado. <https://tede2.pucsp.br/handle/handle/22973> . Acesso 20 de abril de 2020.

Mendes, F. S.; Carvalho, V. M. de. (2017). **Compliance: concorrência e combate à corrupção.** São Paulo: Trevisan Editora.

Paris, A. H. (2019). **Compliance: ética e transparência como caminho**. Rio de Janeiro -RJ: Lumen Juris

Porto, E. G. (2020). **Compliance & Governança Corporativa**. Porto Alegre: Lawboratory.

Ribeiro, J. L. (2019). **O Acordo de Leniência da Lei Anticorrupção e a descoordenação Institucional**. Dissertação apresentada a Escola de Direito do Rio de Janeiro da Fundação Getúlio Vargas para obtenção do grau de mestre. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/28880>. Acesso 20 de abril de 2020.

Ritt, C. F. (2017). **Políticas Públicas e Privadas para o combate à Corrupção em face da Lei 12.846/2013**: O Acordo de Leniência como política pública para combater a corrupção instalada e o Compliance como política privada para evitar práticas corruptivas no ambiente empresarial. Tese de doutoramento em Direito apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Direito – Mestrado e Doutorado – da Universidade de Santa Cruz do Sul/UNISC, área de concentração de Demandas Sociais e Políticas públicas, Eixo Temático: Dimensões Instrumentais das Políticas Públicas- da Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC. Disponível em <https://repositorio.unisc.br/jspui/handle/11624/1940>. Acesso 20 de abril de 2020.

Severino, A. J.. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança: aplicável à órgãos e Entidades da Administração Pública**. Brasília: TCU, 2014. Disponível em <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A24F0A728E014F0B34D4A14347> . Acesso 05 de julho de 2019

Silva, R. C. da. (2018). **Acordo de leniência e compliance : perspectivas no enfrentamento da corrupção empresarial**. Dissertação (Mestrado - Área Tutelas à Efetivação de Direitos Indisponíveis) – Fundação Escola Superior do Ministério Público, Porto Alegre, RS, 2018. Disponível em <https://www.fmp.edu.br/wp-content/uploads/2018/07/Rodrigo-Chamorro-da-silva.pdf> . Acesso 20 de abril de 2020.

Silva, G. R. da. (2016). **Canal de denúncias como instrumento de controle interno na detecção de fraudes contábeis em organizações**. Dissertação de mestrado – Universidade Federal Rural de Pernambuco. Disponível em: <http://www.tede2.ufrpe.br:8080/tede2/handle/tede2/7554>. Acesso em 20 de abril de 2020.

Souza, k. R. de; Santos, F. B.. **Como combater o desperdício no setor público: gestão de riscos na prática.** Belo Horizonte: Fórum.

Venturine, O. e et al. (2019) **Aspectos gerais do U.S. Foreign Corrupt practices Act (FCPA).** in: CARVALHO, André Castro; BERTOCCELLI, Rodrigo de Pinho; ALVIM, Tiago Cripa; VENTURINI, Otavio (coord). Manual de Compliance. Rio de Janeiro: Forense, 2019

Zenkner, M. (2019). **Integridade governamental e empresarial.** Belo Horizonte: Fórum.



