

Compliance empresarial e a Lei Anticorrupção: uma análise da efetividade dos programas de integridade na prevenção da corrupção corporativa

Corporate compliance and the Anti-Corruption Law: an analysis of the effectiveness of integrity programs in preventing corporate corruption

Letícia Neves Cordovil Martins¹

Marco Aurélio de Lima Choy¹

RESUMO

O presente artigo analisa a efetividade dos programas de integridade empresarial na prevenção da corrupção corporativa no Brasil, sob a égide da Lei n.º 12.846/2013 e da Lei n.º 9.613/1998. A pesquisa emerge da compreensão de que a corrupção é um fenômeno gerador de danos econômicos e sociais profundos, o que exige das organizações privadas uma postura ativa na fiscalização e amenização de ilícitos em suas relações com a Administração Pública. Com a consolidação da responsabilização objetiva das pessoas jurídicas, tornou-se imperativo verificar de que forma o *compliance* atua como ferramenta estratégica de controle de riscos e como fator de atenuação na dosimetria sancionatória. O estudo investiga o problema central de determinar se os programas de integridade cumprem uma função genuinamente preventiva ou se funcionam, em muitos casos, como estruturas meramente formais voltadas à redução estratégica de penalidades. Adotou-se, nesse sentido, abordagem qualitativa, de caráter bibliográfico e documental, com método dedutivo, examinando a evolução normativa, os pilares de integridade e a jurisprudência dos órgãos de controle.

Palavras-chave: Compliance Empresarial. Lei Anticorrupção. Responsabilidade Objetiva. Programas de Integridade. Efetividade.

ABSTRACT

This article analyzes the effectiveness of corporate integrity programs in preventing corporate corruption in Brazil, within the framework of Law No. 12.846/2013 and Law No. 9.613/1998. The research stems from the understanding that corruption causes

¹Escola de Direito — Universidade do Estado do Amazonas (UEA)

profound economic and social harm, requiring private organizations to adopt an active stance in monitoring and mitigating illicit acts in their dealings with the Public Administration. With the establishment of strict liability for legal entities, it has become imperative to examine how compliance functions as a strategic tool for risk control and as a mitigating factor in the determination of sanctions. The study investigates the central issue of whether integrity programs fulfill a genuinely preventive function or if, in many cases, they operate merely as formal structures aimed at the strategic reduction of penalties. Accordingly, a qualitative approach—based on bibliographic and documentary research—was adopted using a deductive method to examine the evolution of regulations, the pillars of integrity, and the case law of oversight bodies.

Keywords: Corporate Compliance. Anti-Corruption Law. Strict Liability. Integrity Programs. Effectiveness.

INTRODUÇÃO

Historicamente, o sistema jurídico nacional tratou a responsabilização por atos ilícitos sob o prisma individualista e subjetivo, concentrando a persecução penal sobre a pessoa física do agente infrator.

Contudo, as transformações do direito econômico e o surgimento de escândalos corporativos de grande escala evidenciaram a insuficiência dessa abordagem tradicional, demonstrando que os atos de corrupção, muitas vezes, decorrem de falhas organizacionais e da ausência de controles internos adequados nas pessoas jurídicas.

O marco divisor dessa transformação é a promulgação da Lei nº 12.846/2013, conhecida como Lei Anticorrupção ou Lei da Empresa Limpa. A referida norma instituiu a responsabilidade objetiva, administrativa e civil das pessoas jurídicas pela prática de atos lesivos contra a Administração Pública, nacional ou estrangeira.

Sob essa perspectiva, afasta-se a necessidade de comprovação do dolo ou da culpa dos dirigentes corporativos, bastando a demonstração do nexo causal entre a conduta ilícita praticada em benefício ou interesse da empresa e o resultado lesivo perpetrado.

Para fins de corroboração, a Lei n.º 9.613/1998, denominada de Lei da Lavagem de Dinheiro, com as alterações feitas pela Lei n.º 12.683/2012, estabeleceu a adoção de condutas rigorosas por parte das entidades privadas, quais sejam, identificação de clientes, manutenção adequada de registros e

comunicação recorrente de operações financeiras suspeitas às autoridades de fiscalização.

Logo, a convergência desses diplomas impõe às organizações empresariais o dever de implementar estruturas eficientes de controle interno, visto que a corrupção e a lavagem de dinheiro constituem fenômenos intrinsecamente conexos.

Nesse cenário, com a promulgação do Decreto nº 11.129/2022, que regulamentou a Lei Anticorrupção, e no contexto das contratações públicas regidas pela Lei nº 14.133/2021 (Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos), consolidou-se o papel do programa de integridade (compliance) como um exigente padrão normativo e operacional.

Ou seja, a legislação passa a reconhecer o compliance não apenas como um dever ético, mas como fator apto a atenuar as sanções administrativas aplicáveis às empresas em eventuais processos de responsabilização.

Nessa lógica, emerge a necessidade de analisar a efetividade concreta desses programas de integridade empresarial, a partir da seguinte indagação: em que medida os programas de compliance anticorrupção, sob o regime de responsabilidade objetiva, cumprem sua função preventiva e mitigadora de riscos no ambiente empresarial brasileiro, superando o modelo do compliance meramente formal ou cosmético?

Para responder ao questionamento, o presente artigo tem como objetivo geral analisar a efetividade dos programas de integridade empresarial na prevenção da corrupção corporativa e da lavagem de dinheiro, sob o foco da Lei nº 12.846/2013 e do Decreto nº 11.129/2022.

Os objetivos específicos compreendem: a) examinar a evolução histórica e doutrinária da responsabilização objetiva das empresas; b) identificar os pilares essenciais dos programas de integridade e sua correlação com os deveres da Lei nº 9.613/1998; c) diferenciar o compliance efetivo do compliance meramente formal; e d) analisar a valoração dos programas de integridade na dosimetria das sanções administrativas e nos acordos de leniência.

A metodologia empregada é de natureza qualitativa, embasada em pesquisa bibliográfica e documental, com utilização do método dedutivo. A análise utilizou a legislação constitucional e infraconstitucional aplicável, a doutrina especializada em Direito Administrativo e Empresarial, os guias orientativos da Controladoria-Geral da União (CGU).

1. A CORRUPÇÃO CORPORATIVA NO CENÁRIO BRASILEIRO E INTERNACIONAL

1.1 Conceito e natureza sistêmica da corrupção empresarial

A corrupção, no âmbito das organizações privadas e em suas relações com a Administração Pública, é um fenômeno complexo que ultrapassa os limites da mera transgressão moral individual.

Conceitualmente, a corrupção corporativa compreende o abuso do poder delegado ou de posições de influência para a obtenção de vantagens privadas indevidas, patrimoniais ou extrapatrimoniais, em prejuízo do interesse público e da livre concorrência.

Isto é, não consiste em falhas individuais isoladas de empregados, tese corriqueiramente levantada por defesas corporativas, mas possui caráter sistêmico e institucionalizado.

Nesses contextos, a prática de atos ilícitos decorre da própria dinâmica operacional da empresa, em que o pagamento de propinas, o direcionamento de licitações públicas e a criação de fundos não contabilizados, por exemplo, passam a ser tolerados ou incentivados como estratégias informais de maximização de lucros.

1.2 Os marcos internacionais de repressão: OCDE, ONU e OEA

O combate à corrupção corporativa transnacional intensificou-se a partir do final do século XX, com o reconhecimento de que a movimentação ilícita de capitais e o suborno internacional distorcem o comércio global e desestabilizam economias emergentes.

O marco pioneiro desse movimento foi a promulgação do Foreign Corrupt Practices Act (FCPA), nos Estados Unidos, em 1977, que passou a punir empresas americanas ou listadas no mercado americano por atos de suborno perpetrados no exterior.

No plano multilateral, destaca-se a Convenção sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), adotada em 1997 e ratificada pelo Brasil em 2000.

Paralelamente, a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção (Convenção de Mérida, 2003) e a Convenção Interamericana contra a Corrupção da OEA, de 1996, consolidaram diretrizes globais para que os Estados signatários adotassem legislações capazes de punir pessoas jurídicas e incentivar mecanismos de governança e integridade no setor privado.

1.3 A corrupção como fator de distorção econômica e dano social

Sob a perspectiva da Análise Econômica do Direito, a corrupção corporativa atua como um fator direto de elevação dos custos de transação no mercado.

A exigência ou o oferecimento de vantagens indevidas gera incerteza jurídica, distorce a livre concorrência e premeia empresas ineficientes em detrimento daquelas que pautam suas atuações pela conformidade e inovação.

Dessa forma, organizações que investem na integridade passam a enfrentar concorrência desleal frente a concorrentes que utilizam a propina como atalho operacional.

Além dos impactos econômicos imediatos, os danos sociais da corrupção são devastadores, uma vez que o desvio de recursos públicos em contratos de infraestrutura, saúde e educação compromete a efetivação de direitos fundamentais, degrada a qualidade das obras públicas e eleva a desconfiança dos cidadãos nas instituições democráticas.

No plano reputacional, escândalos de corrupção acarretam a diminuição do valor de mercado das empresas envolvidas, a resultar em restrições severas de crédito, rescisões contratuais e demissões em massa.

2. O MARCO REGULATÓRIO DA LEI ANTICORRUPÇÃO (LEI Nº 12.846/2013)

2.1 A instituição da responsabilização objetiva das pessoas jurídicas

A Lei n.º 12.846/2013 traz uma mudança legislativa consistente na superação do paradigma tradicional das sanções brasileiras, que condicionava a punição das pessoas jurídicas à comprovação da responsabilidade subjetiva de seus dirigentes.

Com efeito, o art. 2º da referida lei definiu que a responsabilidade administrativa e civil das pessoas jurídicas seria objetiva, pela prática de atos lesivos contra a Administração Pública nacional ou estrangeira.

Cumpra esclarecer que o regime da responsabilidade objetiva afasta a necessidade de demonstrar o dolo ou a culpa dos sócios, diretores ou administradores.

Para a caracterização do ilícito empresarial, a autoridade sancionadora precisa comprovar tão somente a ocorrência do fato típico previsto na lei e o nexo de causalidade entre a conduta do agente e o benefício ou interesse, direto ou indireto, auferido pela pessoa jurídica.

Importa ressaltar, inclusive, que a responsabilidade da empresa subsiste mesmo que o ato ilícito tenha sido praticado sem a autorização expressa da diretoria ou contra diretrizes formais da organização, o que desloca o eixo do debate para a efetividade dos sistemas organizacionais de prevenção e fiscalização.

2.2 Tipificação dos atos lesivos contra a Administração Pública

O art. 5º da Lei nº 12.846/2013 estabelece um rol abrangente de atos lesivos que atentam contra o patrimônio público nacional ou estrangeiro, contra os princípios da administração pública e contra os compromissos internacionais assumidos pelo Brasil.

Dentre as condutas tipificadas, destacam-se: a) prometer, oferecer ou dar, direta ou indiretamente, vantagem indevida a agente público ou a terceira pessoa a ele relacionada; b) financiar, custear, patrocinar ou de qualquer modo subsidiar a prática dos atos ilícitos; c) utilizar-se de pessoa física ou jurídica para ocultar ou dissimular os reais interesses ou a identidade dos beneficiários dos atos praticados.

Diante disso, reputa-se que o texto legal é rigoroso quanto às ilicitudes praticadas no âmbito de licitações e contratos administrativos, punindo, por exemplo, o direcionamento de certames, a celebração de acordos para manipulação de preços, o impedimento de licitantes, a fraude em aditivos contratuais e a obtenção de vantagens indevidas em modificações contratuais.

Ou seja, essa tipificação busca abranger toda a cadeia de interação entre o setor privado e o Estado, coibindo desde a propina direta até simulações contratuais sofisticadas.

2.3 O sistema de sanções administrativas e civis e a lógica punitiva

A severidade das sanções cominadas pela Lei Anticorrupção visa imprimir um caráter dissuasório e desestimulador de condutas ilícitas.

Na esfera administrativa, a autoridade competente pode aplicar às empresas infratoras: I) multa pecuniária no valor de 0,1% a 20% de faturamento bruto do último exercício anterior ao da instauração do processo administrativo, valor este que nunca será inferior à vantagem auferida; e II) publicação extraordinária da decisão condenatória em meios de comunicação de grande circulação, provocando grave dano reputacional.

Na esfera judicial, a Advocacia Pública ou o Ministério Público podem pleitear sanções de extrema gravidade, tais como o perdimento de bens e valores, a suspensão ou interdição parcial das atividades, a proibição de receber incentivos, subsídios ou empréstimos de órgãos e instituições financeiras públicas pelo prazo de 1 a 5 anos, e, nas hipóteses mais graves de reiteração ou utilização da empresa como meio para a prática de crimes, a dissolução compulsória da pessoa jurídica.

Ademais, a lei prevê o Acordo de Leniência, que introduziu a lógica da justiça negociada no ambiente corporativo.

Nessa lógica, a celebração do acordo exige que a empresa seja a primeira a se manifestar, cesse completamente a ilicitude, admita sua participação e coopere com as investigações.

Em contrapartida, a pessoa jurídica pode obter a isenção de certas sanções e a redução de até dois terços do valor da multa pecuniária.

3. A ESTRUTURA DOS PROGRAMAS DE INTEGRIDADE (COMPLIANCE)

3.1 Pilares fundamentais: do suporte da alta administração à gestão de riscos.

Conforme delineado pela doutrina e pelas diretrizes técnicas internacionais, um programa de integridade forma-se sobre princípios interconectados que buscam garantir o cumprimento normativo e a concretude da ética corporativa.

O primeiro pilar é o suporte da alta administração, denominado *tone from the top*. A liderança máxima da organização, qual seja, o conselho de administração, diretores e executivos, deve, além de aprovar os normativos internos, demonstrar compromisso pessoal com os paradigmas de integridade, alocando recursos materiais e humanos adequados e submetendo-se às mesmas regras aplicadas aos demais colaboradores.

O segundo pilar essencial é a gestão de riscos corporativos. O programa de integridade não pode ser concebido como um modelo genérico, devendo ser construído sob medida, a partir do mapeamento das vulnerabilidades e processos operacionais da empresa.

Desse modo, a avaliação de riscos deve identificar, por exemplo, os pontos de contato mais críticos com agentes públicos, os processos de licitação, a obtenção de licenças e autorizações regulatórias, mapeando, para tanto, a probabilidade e o impacto de eventuais ilícitos, com o fito de implementar controles internos específicos.

A estrutura completa do compliance exige ainda: a) a elaboração e difusão de um Código de Ética e Conduta claro e acessível; b) a realização de treinamentos e comunicações periódicas adaptados ao perfil dos colaboradores; c) a disponibilização de canais de denúncia independentes e protegidos contra retaliações; d) a condução de investigações internas céleres e imparciais com a aplicação de medidas disciplinares; e e) o monitoramento e auditoria contínuos para atualização do sistema.

3.2 A integração com a Lei de Lavagem de Dinheiro (Lei nº 9.613/1998)

A prevenção da corrupção corporativa conecta-se aos mecanismos de combate aos crimes de lavagem ou ocultação de bens, direitos e valores, disciplinados pela Lei nº 9.613/1998.

Na rotina empresarial, atos de corrupção raramente ocorrem de forma isolada. Isto é, a concessão de vantagens indevidas exige, frequentemente, a estruturação de fluxos financeiros clandestinos para a geração de caixa dois, o faturamento de serviços fictícios de consultoria ou a realização de remessas para contas *off-shore*.

Dessa forma, os programas de integridade efetivos incorporam controles rigorosos referentes às obrigações dos arts. 10 e 11 da Lei nº 9.613/1998, tais como a identificação precisa dos clientes e dos beneficiários finais das operações societárias, o registro minucioso de transações financeiras que ultrapassem os limites legais e a comunicação de operações suspeitas ou atípicas ao Conselho de Controle de Atividades Financeiras.

Logo, a realização de procedimentos de *due diligence* de terceiros, abrangendo fornecedores, prestadores de serviço e intermediários, torna-se imprescindível para evitar que a empresa seja utilizada para a dissimulação de montantes ilícitos ou responsabilizada por atos ilícitos praticados por terceiros contratados.

3.3 Parâmetros de avaliação: as diretrizes do Decreto nº 11.129/2022.

Para obter objetividade na avaliação dos programas de integridade e orientar a atuação das autoridades sancionadoras, o Decreto nº 11.129/2022 detalhou, em seu Capítulo V, arts. 56 e 57, os parâmetros formais e materiais que definem o compliance efetivo.

Dentre os parâmetros arrolados, destacam-se: I) o comprometimento da alta direção; II) os padrões de conduta e código de ética aplicáveis a todos os empregados e administradores; III) os treinamentos periódicos; IV) a gestão de riscos revisada periodicamente; V) a precisão e confiabilidade dos registros contábeis e demonstrações financeiras; VI) a independência e autoridade da instância responsável pela gestão do programa; VII) canais de denúncia abertos e testados; VIII) mecanismos de *due diligence* para contratação de terceiros e em processos de fusões e aquisições; e IX) o monitoramento contínuo da efetividade.

Com efeito, a consolidação dessa sistemática de avaliação estendeu-se para além do âmbito estritamente sancionatório. Nesse sentido, nota-se que a Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos, Lei nº 14.133/2021, e seu regulamento infralegal, Decreto nº 12.304/2024 e Portaria Normativa SE/CGU nº 226/2025, passaram a exigir a implantação compulsória de programas de integridade em contratações públicas de grande vulto.

Além disso, utilizam o *compliance* como critério de desempate em licitações e condição essencial para a reabilitação de empresas declaradas inidôneas.

4. A EFETIVIDADE DO COMPLIANCE NA PREVENÇÃO DA CORRUPÇÃO

4.1 A distinção técnica entre o *compliance* real e o *cosmetic compliance*.

A questão central para a utilidade jurídica do *compliance* reside na diferenciação entre o programa de integridade efetivo e a estrutura meramente formal, doutrinariamente denominada “*cosmetic compliance*” ou “*compliance* de papel”.

O *compliance* formal caracteriza-se pela simples produção documental de códigos de conduta, manuais de procedimentos, certificados de treinamento e canais institucionais que existem, exclusivamente, no plano estático, sem adesão prática e sem capacidade de influenciar condutas no cotidiano da empresa.

Como adverte a literatura especializada e as diretrizes do Departamento de Justiça dos Estados Unidos (DOJ), a avaliação corporativa deve responder a três indagações fundamentais: I) se o programa está arquitetado de forma adequada; II) se o programa está sendo usufruído de boa-fé e com recursos adequados; III) se o programa funciona na prática.

Nesse prisma, infere-se que os programas cosméticos são implementados para criar uma ilusão de conformidade perante auditores e autoridades, funcionando como mero artefato de relações públicas.

Assim, quando a alta administração tolera desvios de conduta praticados por executivos de alto desempenho, sob a justificativa de metas financeiras, o programa perde completamente sua credibilidade interna e sua eficácia preventiva.

4.2 O programa de integridade como fator atenuante na dosimetria de sanções.

O art. 7º, inciso VIII, da Lei nº 12.846/2013 e o art. 23 do Decreto nº 11.129/2022 estabelecem que a comprovação da existência e da aplicação efetiva de um programa de integridade gera o direito à redução do valor da multa administrativa aplicável à pessoa jurídica.

A dosimetria regulamentar autoriza a subtração de percentuais significativos do cálculo da multa pecuniária caso a empresa demonstre a higidez de seus controles internos à época da ocorrência do ilícito ou adote medidas imediatas de remediação e aprimoramento.

Contudo, a atenuante sancionatória não possui caráter automático ou meramente declaratório.

As autoridades administrativas, em especial a Controladoria-Geral da União, submetem o programa da empresa a um rigoroso exame probatório.

Caso fique demonstrado que o *compliance* era frágil, inoperante ou contornado pela própria diretoria, a atenuante é peremptoriamente indeferida.

Ou seja, a razão de ser do benefício reside justamente no reconhecimento de que, em organizações complexas, nenhum sistema de controle é infalível contra o cometimento de ilícitos por indivíduos mal-intencionados.

Porém, a empresa que demonstra haver adotado todas as cautelas razoáveis e proporcionais faz jus à atenuação da reprimenda.

4.3 Cultura organizacional e mitigação da responsabilidade.

Em última análise, a efetividade do *compliance* anticorrupção depende da construção de uma cultura organizacional embasada pela intolerância à ilicitude e pela atuação firme dos mecanismos internos.

Depreende-se, então, que o *enforcement* interno manifesta-se pela capacidade autônoma da organização de identificar desconformidades, conduzir investigações independentes, punir disciplinarmente os envolvidos independentemente do cargo ocupado, comunicar voluntariamente os fatos às autoridades competentes e remediar prontamente as falhas de controle.

Ou seja, quando a empresa demonstra a transição efetiva do plano documental para a doutrinação ética diária, o *compliance* atinge sua finalidade plena: atua como ferramenta primária de prevenção e detecção de riscos e consolida-se como instrumento de mitigação de responsabilidade perante o Estado e a sociedade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A investigação desenvolvida ao longo deste trabalho permitiu responder, de forma fundamentada, ao problema de pesquisa proposto, confirmando integralmente a hipótese formulada. O advento da Lei nº 12.846/2013 e seu

acervo regulamentar promoveram uma inflexão no Direito Empresarial e Administrativo brasileiro, ao instituir o regime de responsabilidade objetiva das pessoas jurídicas e conferir valor jurídico aos programas de integridade.

Constatou-se que o *compliance* anticorrupção reúne um conjunto de instrumentos organizacionais, suporte da alta administração, gestão de riscos sob medida, *due diligence* de terceiros, controles internos contábeis, canais de denúncia protegidos e auditoria contínua.

Foi demonstrado que esses artifícios são capazes de prevenir, de forma consistente, a ocorrência de ilícitos e conter a proliferação de crimes conexos de lavagem de dinheiro nas relações público-privadas.

Entretanto, a pesquisa demonstrou que a mera existência formal de códigos de conduta, manuais e certificados de treinamento não assegura a efetividade do sistema.

O *compliance* de fachada (*cosmetic compliance*) não cumpre função preventiva real e não deve ser aceito pelas autoridades públicas como fundamento legítimo para a concessão de atenuantes na dosimetria de multas ou para a reabilitação em certames licitatórios.

Ratificou-se, nesse sentido, que a concessão do benefício sancionatório exige prova robusta do funcionamento concreto do programa no cotidiano da empresa.

Conclui-se, portanto, que os programas de integridade só atingem sua plena efetividade quando são incorporados à cultura da organização, operando a transição da conformidade meramente declaratória para a vivência cotidiana da probidade corporativa.

Caberá, então, aos órgãos de controle manterem critérios rigorosos e auditáveis na fiscalização desses programas, assegurando que o *compliance* continue a servir como impulsionador de um ambiente de negócios transparente, ético e competitivo no Brasil.

REFERÊNCIAS

ITI – INSTITUTO NACIONAL DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO. Programa de Integridade e Compliance: orientações para o ITI. Brasília, DF: ITI, 2018.

LEGALE EDUCACIONAL. Corrupção Corporativa: Responsabilidade, Compliance e Defesa. Blog Legale, 30 jan. 2026.

LIMA, Daniela. Análise da lei n. 12.846/2013 e a implantação do compliance empresarial como ferramenta de apoio no combate à corrupção no âmbito das negociações com a administração pública. Revista Processus de Estudos de Gestão, Jurídicos e Financeiros, Brasília, v. 17, n. 52, jan.-jun., 2026.

PINTO FILHO, Francisco Valentim; PINTO, Luciana da Penha Valencise. O impacto do compliance na gestão dos negócios. Americana, SP: Faculdade de Tecnologia de Americana, 2019.

RIBEIRO, Marcia Carla Pereira; DINIZ, Patrícia Dittrich Ferreira. Compliance e Lei Anticorrupção nas empresas. Revista de Informação Legislativa, Brasília, a. 52, n. 205, p. 87-105, jan./mar. 2015.

SOUSA FILHO, Rodrigo Xavier de; TEODORO, Marina. A efetividade dos programas de compliance anticorrupção no Brasil: entre a prevenção da corrupção e a mitigação de responsabilidade da pessoa jurídica. Revista FT, v. 30, n. 158, 2026.

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