

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS**  
**FACULDADE DE DIREITO**

**MARCAS PÓS LAVA-JATO: UM ESTUDO SOBRE A TENTATIVA DE  
REESTRUTURAÇÃO DA ODEBRECHT À LUZ DO COMPLIANCE CRIMINAL**

**LUISA CAMINHA GOMES DE ARAÚJO**

**Rio de Janeiro**

**2022**

**LUISA CAMINHA GOMES DE ARAÚJO**

**MARCAS PÓS LAVA-JATO: UM ESTUDO SOBRE A TENTATIVA DE REESTRUTURAÇÃO DA ODEBRECHT À LUZ DO COMPLIANCE CRIMINAL**

Monografia de final de curso, elaborada no âmbito da graduação em Direito da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como pré-requisito para obtenção do grau de bacharel em Direito, sob a orientação do **Professor Dr. Antonio Eduardo Ramires Santoro.**

**Rio de Janeiro**

**2022**

### CIP - Catalogação na Publicação

DD278m De Araújo, Luisa  
MARCAS PÓS LAVA-JATO: UM ESTUDO SOBRE A TENTATIVA DE REESTRUTURAÇÃO DA ODEBRECHT À LUZ DO COMPLIANCE CRIMINAL / Luisa De Araújo. -- Rio de Janeiro, 2022.  
73 f.

Orientador: Antonio Santoro.  
Trabalho de conclusão de curso (graduação) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Faculdade Nacional de Direito, Bacharel em Direito, 2022.

1. Compliance. 2. Corrupção. 3. Acordo de Leniência. 4. Odebrecht. 5. Operação Lava-Jato. I. Santoro, Antonio, orient. II. Título.

**LUISA CAMINHA GOMES DE ARAÚJO**

**Marcas pós Lava-Jato: um estudo sobre a tentativa de reestruturação da Odebrecht à luz do Compliance Criminal**

Monografia de final de curso, elaborada no âmbito da graduação em Direito da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como pré-requisito para obtenção do grau de bacharel em Direito, sob a orientação do **Professor Dr. Antonio Eduardo Ramires Santoro**.

Data da Aprovação: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

Banca Examinadora:

\_\_\_\_\_

Orientador

\_\_\_\_\_

Membro da Banca

\_\_\_\_\_

Membro da Banca

**Rio de Janeiro**

**2022**

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço às mulheres da minha família, minha mãe Daniele, minha tia Luciana e minha avó Eulália, por terem sido um exemplo de fortaleza feminina, cuja influência fez de mim a mulher segura, confiante e independente que sou hoje.

Ao meu pai, por ter me ensinado mais sobre adoção do que qualquer aula que tive sobre o Direito de Família.

Ao meu Dindo André e seu marido Thiago, casal que tanto amo.

Ao meu orientador, Antonio Eduardo Ramires Santoro, por ter gentilmente aceitado me orientar neste trabalho.

Ao meu companheiro Gabriel Delgado, por ser meu melhor amigo e pai dos meus gatos.

Às minhas amigas Isadora Marchioni e Renata Hugnim, por terem sido meu porto-seguro nos momentos de dificuldade e a melhor companhia nos momentos de felicidade.

Ao meu amigo Fhyllipe Morais, por ser meu companheiro de todas as horas.

Aos meus amigos da Rua Teodoro da Silva, 401: Lucas Azevedo, Felipe Rabello, Pedro D'Angelo, Paola Bettamio, Karollyna Gomes, Artur Sampaio e Mariana Lucena, por terem se tornado minha família.

Aos laços que a UFRJ me proporcionou, e, principalmente, aos amigos que se tornaram amores de uma vida inteira: Julia Sampaio, Ana Beatriz Duarte, Ana Priscila, Elaine Monteiro (e Vitor), Natalia Miranda, Gabriel Turner, Malu e Lucas Rocha.

Ao meu eterno trio, Isabelle Martins, Felipe Sampaio e Lucas Rufino.

Aos meus amigos olímpicos.

À Marcha Mundial das Mulheres, pelos anos de luta em prol dos direitos das mulheres.

À Faculdade Nacional de Direito, que tanto me orgulha, e especialmente: ao Centro Acadêmico Cândido de Oliveira, pela histórica atuação em defesa das classes menos favorecidas.

Aos professores que contribuíram para minha formação e pela defesa da educação pública, gratuita e de qualidade.

Sobretudo, à Moise Kabagambe, imigrante congolês negro, brutalmente assassinado durante o processo de escrita deste trabalho, em virtude de uma cobrança de duas diárias de trabalho não pagas em um quiosque no Rio de Janeiro, representando todos os negros e negras que sobrevivem neste país tão desumano, racista e violento. Não esqueceremos.

*“O espetáculo não deseja chegar a nada que não seja ele mesmo.”*  
*A sociedade do espetáculo – Guy Debord*

## RESUMO

O objetivo geral desse estudo foi avaliar a possível reestruturação de empresas investigadas pela Operação Lava-Jato a partir da implementação de programas de compliance. Para tanto, serão estudados os conceitos de corrupção, criminalidade empresarial, crise política e maxiprocessos, para em seguida, analisar as medidas de combate à corrupção empresarial assumidas pelo ordenamento jurídico brasileiro. Por fim, será realizado um estudo de caso, baseado no acordo de leniência celebrado entre a Odebrecht S.A e o Ministério Público Federal, buscando compreender se os resultados oriundos da implementação de programas de integridade foram suficientes para reestruturar a empresa após a crise gerada pelo envolvimento com as investigações da Operação Lava-Jato. Desta forma, pretendeu-se realizar pesquisa empírica, baseada no método de abordagem hipotético-dedutivo, a partir da análise de matérias jornalísticas, investigação documental dos arquivos disponibilizados pela 5ª Câmara de Coordenação e Revisão (Combate à Corrupção) do Ministério Público Federal e pesquisa bibliográfica.

Palavras chave: Compliance, Corrupção, Acordo de Leniência, Odebrecht, Operação Lava-Jato

## **ABSTRACT**

This paper aims to study the restructuring of companies investigated by Operation Car Wash, considering the implementation of compliance programs. Therefore, the ideas of corruption, corporate criminality, political crisis and maxi-processes were studied. The measures to tackle corporate corruption assumed by the Brazilian legal system were also analyzed. Lastly, a case study will be carried out, based on the leniency agreement signed between Odebrecht SA and the Federal Public Ministry, seeking to understand whether the results arising from the implementation of integrity programs were sufficient to restructure the company after the crisis generated by the involvement in the investigations of Operation Car Wash. The method used to develop this study was empirical research, based on the hypothetical-deductive method of approach, from the analysis of journalistic materials, documentary investigation of the archives made available by the the 5th Coordination and Review Chamber (Combating Corruption) of the Federal Public Ministry and bibliographic research.

**Keywords:** Compliance, Corruption, Odebrecht–Car Wash Leniency Agreement, Operation Car-Wash

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>13</b>
<b>1. DO CONTEXTO HISTÓRICO</b>	<b>16</b>
1.1. A CONSTRUÇÃO DA IDEIA DE CORRUPÇÃO NO BRASIL	16
1.2. BRASIL, UM PAÍS EM CRISE	18
1.3. A CRIMINALIDADE EMPRESARIAL	24
<b>2. DO COMBATE À CORRUPÇÃO EMPRESARIAL NO BRASIL</b>	<b>28</b>
2.1. CORRUPÇÃO EMPRESARIAL: UM PROBLEMA DO DIREITO PENAL?	28
2.2. LEI DA LAVAGEM DE DINHEIRO	30
2.3. LEI 12.846/2013 - LEI ANTICORRUPÇÃO	33
2.4. OPERAÇÃO LAVA-JATO	36
2.5. FORÇA-TAREFA LAVA-JATO: UMA PARCERIA ENTRE POLÍCIA FEDERAL E MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL	40
2.5.1. ACORDOS DE LENIÊNCIA	44
<b>3. DO COMPLIANCE CRIMINAL</b>	<b>48</b>
3.1. COMPLIANCE CRIMINAL: ORIGEM, DEFINIÇÃO E LOCALIZAÇÃO NO DIREITO BRASILEIRO	48
3.2. ACORDOS DE LENIÊNCIA E COMPLIANCE CRIMINAL NA OPERAÇÃO LAVA- JATO	52
3.3. COMPLIANCE: UMA VIA DE ESCAPE DA CRISE?	55
<b>4. DO CASO ODEBRECHT S.A</b>	<b>59</b>
4.1. “DESCULPE, A ODEBRECHT ERROU”: O PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO DA ODEBRECHT	59
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>63</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>66</b>

## **LISTA DE SIGLAS**

CADE – Conselho Administrativo de Defesa Econômica

COAF – Conselho de Operações Financeiras

FCPA – Foreign Corrupt Practices Act

GAFI – Grupo de Ação Financeira Internacional

MPF – Ministério Público Federal

ONU – Organização das Nações Unidas

PETROBRÁS – Petróleo Brasileiro S.A.

PF – Polícia Federal

RFB – Receita Federal do Brasil

STF – Supremo Tribunal Federal

STJ – Superior Tribunal de Justiça

## **LISTA DE FIGURAS**

**FIGURA 1** - RESULTADOS DA FORÇA TAREFA HISTÓRICOS EM PRIMEIRA INSTÂNCIA.

**FIGURA 2** - ACORDO DE LENIÊNCIA, DA PROPOSTA À CELEBRAÇÃO.

**FIGURA 3** - DAS OBRIGAÇÕES DA COLABORADORA, CLÁUSULA 6, DISPOSITIVOS VII, IV E X DO ACORDO DE LENIÊNCIA FIRMADO ENTRE A ODEBRECHT S.A E O MPF.

**FIGURA 4** - SISTEMA DE CONFORMIDADE ODEBRECHT

## INTRODUÇÃO

Os debates sobre corrupção estão fortemente ligados ao dia a dia do brasileiro. O senso comum afirma que a corrupção é mais do que um conjunto de atos, mas um traço comportamental do nosso povo (BIASON, 2019). O tema da corrupção (ou da necessidade de combatê-la), portanto, tornou-se constantemente debatido por vários setores relacionados às ciências criminais (acadêmicos ou jurídico-policiais), haja vista os reclamos por maiores sanções, pelo etiquetamento do delito como crime hediondo e pela restrição de direitos humanos (CALLEGARI, 2020).

Ainda sobre o tema, Motta (2002) destaca que a mídia jornalística passou a ser a instituição política e ideológica mais notável da contemporaneidade, onde a notícia política tende ao entretenimento. Nesse contexto, a política mistura-se com a performance, as eleições são disputas de marketing, políticos são mais atores que ideólogos, todos desempenhando papéis cujo fim é o espetáculo em si. A pauta do combate à corrupção ganhou força na mídia com os escândalos do Mensalão, que passou a explorar o debate e conduzir a opinião pública.

Com o tempo, outros escândalos foram explorados pelos veículos de comunicação, passando a desestabilizar o sistema político. Após o término do período eleitoral de 2014, o Brasil passou por momentos conturbados, acirrando a crise política e institucional que vinha sendo construída, ocasião em que uma polarização de ideias e opiniões acirrou o debate sobre questões relevantes para o convívio social. Essa polarização também alcançou as discussões jurídicas com mais intensidade, principalmente a partir do desenvolvimento da denominada “Operação Lava-Jato” e de suas ramificações.

Desde a emergência da operação Lava-Jato, que aproximou a relação entre a mídia e a justiça, cenas de “espetacularização” de instituições jurídicas passaram a ser naturalizadas na sociedade brasileira. A ação jurídica passou a ser colocada em cena e os meios de comunicação tornaram-se o palco principal, cujas narrativas apresentadas influenciam a opinião do público (CÉSAR, 2016). Além disso, destaca-se o protagonismo do judiciário neste fenômeno, que aliado a midiaticização do processo penal, vem transformando as práticas judiciais no Brasil.

Esse foi o plano de fundo para a desestruturação de algumas das empresas mais poderosas do Brasil, como Odebrecht S.A, Andrade Gutierrez, Camargo Corrêa, Queiroz Galvão e OAS (CAMPOS, 2019), que ao serem investigadas, foram colocadas no centro de uma megaoperação que se preocupou mais em publicizar seus atos e interferir no cenário político, do que realizar seus trabalhos à luz do Direito brasileiro. Neste sentido, Kerche (2018) aponta que o *modus operandi* da Operação demonstrou agilidade em cumprir com sua proposta, no mesmo passo em que gerou o enfraquecimento da democracia.

Visando diminuir as sanções que seriam aplicadas, essas empresas celebraram acordos de leniência com o Ministério Público Federal, Controladoria Geral da União e Advocacia Geral da União, comprometendo-se a cooperar com as investigações, bem como o pagamento de multas e estabelecimento de compliance para monitoramento de suas atividades, objetivando, dessa forma, a possibilidade de manter suas atividades empresariais e reconstrução do seu empreendimento.

Nesse sentido, importante salientar que os programas de compliance estão previstos na legislação brasileira não só como uma forma de monitoramento interno das operações realizadas pelas empresas (caráter punitivo), como também para evitar que os delitos praticados se repitam, a partir de uma visão em que se previne o crime a partir da vigilância de condutas suspeitas. Infere-se, portanto, que a implementação de programas de integridade em razão de celebração de acordos de leniência seriam uma herança positiva da Lava-Jato para a cultura empresarial como um todo.

Desta forma, foram visualizados altos investimentos dos grupos investigados em estruturação de frentes de compliance, para não só cumprir com suas obrigações lenientes, como também organizar sua reestruturação a partir da adequação de suas práticas e cultura à “era da integridade”, sendo essa uma clara movimentação voltada ao mercado, que demanda cada vez mais que empresas do direito privado estabeleçam programas fortes de integridade como uma forma de demonstrar segurança em suas operações (FORBES, 2016).

Sendo assim, este trabalho pretende avaliar se a reestruturação de empresas investigadas pela Operação Lava-Jato, orientadas a partir da implementação de programas de compliance, obtiveram o sucesso esperado. Para tanto, serão explorados os conceitos de corrupção,

criminalidade empresarial, crise política e *maxiprocessos*, bem como o estudo das medidas de combate à corrupção empresarial implementadas pelo Direito Brasileiro. Por fim, será realizado um estudo de caso, baseado no acordo de leniência celebrado entre a Odebrecht S.A e o Ministério Público Federal, visando demonstrar a atual situação das empresas investigadas.

## 1. DO CONTEXTO HISTÓRICO

### 1.1 A CONSTRUÇÃO DA IDEIA DE CORRUPÇÃO NO BRASIL

Observa-se que os primeiros registros de práticas de ilegalidade no Brasil são oriundos do período da colonização portuguesa (BIASON, 2019). Aponta-se que os atos mais frequentes se relacionavam ao ofício de funcionários públicos encarregados de fiscalizar o contrabando e outras transgressões contra a coroa portuguesa, de modo que eles, em vez de cumprirem suas funções, acabavam praticando o comércio ilegal de produtos brasileiros como pau-brasil.

Mais tarde, as práticas coronelistas de fraude eleitoral, exercida através do voto de cabresto e o sistema de degolas escancararam o caráter frágil do Estado (BIASON, 2019). Os poderes locais decidiam o resultado das eleições antes mesmo delas ocorrerem, realizando fraudes a fim de assegurar o poder dos senhores e coronéis.

Essa política de corrupção eleitoral, seguida da ideia em construção do “Rouba, mas faz.” popularizada Paulo Junqueira Duarte (COTTA *apud* LARANJEIRA, 1999) passaram a deslocar a ideia da corrupção como um conjunto de práticas sociais e estruturais, mas sob o estigma do indivíduo e de sua própria moralidade, como se a corrupção fosse parte do ser (“o corrupto”). Nesta ótica, a população esperava que, ao retirar esses agentes corruptos, seria restabelecido o quadro de integridade na política (BIASON, 2019).

Os historiadores apontam que o período de redemocratização brasileira e a retomada de movimentos populares às ruas com o movimento “Diretas Já”, precedido pela Constituinte, reaproximou a inserção do povo à política. Até esse momento, a corrupção é compreendida enquanto um fenômeno social, derivado das pressões sociais e culturais do país (BIASON, 2019), havendo maior preocupação com os efeitos e o papel da corrupção do que com suas causas e soluções.

Contudo, a partir do impeachment do ex-presidente Collor, a corrupção passa a ser fortemente ligada ao modo de operação do Estado e seus operadores, de forma sistêmica e constante. A figura do “corrupto” passa a ser totalmente ligada à imagem de todo e qualquer político no imaginário popular. Funcionários públicos são vistos como sanguessugas e os

escândalos de corrupção passam a protagonizar noticiários de televisão, destruindo a credibilidade pública nas instituições. Desde então, a corrupção tornou-se uma das principais pautas eleitorais e um dos maiores desafios para a gestão pública, não havendo como ignorar o papel da mídia para construção da opinião pública.

(...) Como se sabe, para a teoria liberal do jornalismo um dos principais papéis da imprensa é fiscalizar o sistema político, o governo, partidos e políticos. Dentro dessa perspectiva, a imprensa assume a função de um cão de guarda sempre vigilante e pronto para farejar e denunciar atos e comportamentos abusivos ou lesivos aos interesses dos cidadãos e da sociedade. **É justamente dessa concepção liberal do papel político da imprensa que se originou a ideia de que a imprensa é o 4º poder nas democracias modernas.**” (AZEVEDO, 2010, p.14-19, grifo do autor)

(...) Porto (2002) em estudo de análise de conteúdo do principal telejornal do país, demonstra como o tema político mais frequente apresentado pelo Jornal Nacional, foi a corrupção e escândalos políticos, ocupando quase metade de todo o tempo da cobertura política” (MESQUITA, 2014, p. 6)

No contexto brasileiro, a perspectiva em que os meios de comunicação exacerbaram seu papel de guardião da coisa pública é dominante, somado ao caráter sensacionalista, antipolítico e anti-institucional das mais diversas coberturas, especialmente relacionadas ao poder legislativo (MESQUITA, 2014). O caráter negativo das matérias, abordando exaustivamente temas relacionados à corrupção, resultou em escândalos midiáticos (CHAIA, 2001) que abalaram a confiança da população em suas instituições e na democracia.

Ao agirem dessa forma, também boicotam as instituições representativas clássicas da democracia representativa – associações, sindicatos, partidos políticos – e colocam em questão, até mesmo, a necessidade de sua existência, além de implicitamente desestimularem – por inútil – a participação popular direta nestas instituições. **Em resumo, trabalham contra a própria democracia em nome da qual se apresentam publicamente e que dizem defender** (LIMA, 2015, p. 101, grifo do autor)

Com apoio dos grandes veículos de comunicação, a narrativa que adequa caráter legalista e normativo da corrupção ganhou destaque, inflando ainda mais o papel do Judiciário como único poder capaz de resolver os casos de corrupção, bem como colocando juristas e procuradores como promulgadores da restituição da ordem política apoiados pela opinião pública e pelos interesses de mercado (BIASON, 2019).

Um exemplo que traduz o poder da mídia em criar heróis e inimigos no imaginário popular é o do Partido dos Trabalhadores. Mesmo eleitos para 4 mandatos consecutivos no Executivo, as palavras “petistas” e “mensaleiros” mencionadas pela mídia ao longo dos anos 2000 e 2010 passaram a equivaler a “comunistas”, “subversivos” e “terroristas” no período da ditadura militar no Brasil (GIRELLI, 2018). Todos os petistas passaram a ser enxergados como

inimigos públicos por estarem relacionados a um partido em que alguns dirigentes participam de esquemas de corrupção.

Não menos importante, a Operação Lava Jato exerceu importante papel para a deflagração da crise política de 2016, em razão do intenso fluxo de informações e notícias sobre a operação desde 2014. Seus investigadores passaram a figurar nos veículos de comunicação como aqueles que revelaram a verdadeira face da política brasileira e do fantasioso desmantelamento do Brasil como um país corrupto.

Neste segmento, ocorreu o impeachment da ex-presidente Dilma Rousseff, a prisão do ex-presidente Luiz Inácio Lula da Silva, a falência de grandes empresas nacionais e a eleição do atual presidente Jair Messias Bolsonaro. Todos esses eventos contaram com um ponto em comum: ocorreram com apoio popular, sob o discurso de combate aos corruptos, seguido de apoio dos grandes veículos de comunicação, em meio a uma grave crise política e econômica, a partir da qual as maiores empresas nacionais figuram como protagonistas de escândalos de corrupção e suborno.

## **1.2. BRASIL, UM PAÍS EM CRISE?**

Considerado como marco da crise política no Brasil, o impeachment da ex-presidente Dilma Rousseff quebrou o ciclo de quatro mandatos seguidos do Partido dos Trabalhadores no executivo e provocou a perda da influência do partido em muitos territórios. Contudo, o envolvimento do PT em casos emblemáticos associados à bandeira do combate à corrupção é observado desde o escândalo político conhecido como “Mensalão”.<sup>1</sup>

Há exatamente dez anos, quando o escândalo do mensalão despontou na mídia pelas revelações do ex-deputado Roberto Jefferson (PTB-RJ) sobre o pagamento de recursos a parlamentares da base em troca de apoio ao governo Lula, o Partido dos Trabalhadores (PT) viveu o que pensava ser a maior crise de sua História. Para Pinto (*et al*, 2019), utilizando o argumento de Santos (2017), o julgamento da Ação Penal 470 (Mensalão) pelo Supremo Tribunal Federal é um caso paradigma de intervenção jurídica na ordem política.

---

<sup>1</sup> Nome dado em alusão às propinas negociadas com dinheiro público no intuito de favorecer o governo federal nas votações no Legislativo (VIEIRA, 2014).

Esse processo foi pautado através da flexibilização do ordenamento jurídico pelas autoridades, sob o argumento de que estaria sendo construída uma solução nova para o problema da corrupção sistêmica. Um exemplo dessa movimentação foi a aplicação da teoria do domínio do fato pelo ex-ministro Joaquim Barbosa no processo judicial, sem qualquer elaboração teórica sobre como a teoria se aplicaria ao caso (FONTAINHA; LIMA, 2019).

Essa fundamentação acabou justificando a prisão de diversas lideranças do PT, por permitir a interpretação de que pela posição privilegiada que ocupavam no partido, ocupavam também posição privilegiada no esquema ilegal, presumindo possível envolvimento direto ou indireto dos réus. A aplicação da teoria foi alvo de inúmeras críticas, inclusive de um de seus aperfeiçoadores, o jurista alemão Claus Roxin. (FONTAINHA; LIMA, 2019).

O caso também se tornou um escândalo político perante a esfera pública, a partir da intensa cobertura midiática que acompanhou os deslindes das investigações e julgamento (VIEIRA, 2014). Neste cenário, aplica-se a teoria de Albuquerque (VIEIRA *apud* ALBUQUERQUE, 2014), de que a imprensa brasileira demonstra autoridade para, em casos de disputas entre os demais poderes, intervir em favor de um poder contra o outro. Nesse aspecto, a mídia estaria representada como um quarto poder institucional, influenciando, através de coberturas parciais, o funcionamento do sistema político.

Ou seja, as grandes mídias, ao apoiarem a transgressão do ordenamento jurídico realizada pelo judiciário, escolheu um poder para defender e justificar a utilização dos métodos ilegais. Para Roxin, em sua crítica à condução do caso, a mobilização da opinião pública foi fruto da publicidade opressiva do julgamento<sup>2</sup>. Esse movimento fez com que o Mensalão deixasse de ser um problema essencialmente jurídico e passasse a ser um problema público (FONTAINHA; LIMA, 2019).

Em junho de 2013, o Partido dos Trabalhadores tornou-se alvo de manifestações contra a precariedade do transporte público e a luta pela diminuição de 20 centavos das passagens urbanas, em meio à Copa do Mundo no Brasil (CREMONESE, 2019). Com os protestos e sua repercussão na mídia, a gestão de Dilma Rousseff à frente da presidência da república perdeu

---

<sup>2</sup> Excesso de publicidade dada ao caso (FONTAINHA; LIMA, 2019)

força entre a opinião pública (CREMONESE, 2019), intensificando o sentimento de insegurança e rechaço da população para com o sistema político.

Mesmo assim, Dilma obteve vitória na eleição seguinte, considerada a mais disputada desde a redemocratização<sup>3</sup> ao se reeleger com 51,64% dos votos válidos em um processo eleitoral marcado pela alta polarização entre as forças políticas em disputa. Neste cenário, os escândalos envolvendo casos de corrupção na Petrobrás foram um importante capital político dos partidos de oposição (VIEIRA, 2017).

Em 2014, o Ministério Público Federal deflagrou uma operação que ganhou nos anos subsequentes proporções inéditas no combate à corrupção. A “Operação Lava Jato”, assim chamada porque envolvia o “uso de uma rede de postos de combustíveis e lava a jato de automóveis para movimentar recursos ilícitos pertencentes a uma das organizações criminosas inicialmente investigadas”, foi o ponto de partida que passou pela Petrobras, grandes empreiteiras e partidos políticos (KERCHE, 2018).

A operação, que logo tornou-se uma das maiores do país, foi alvo de muitas críticas relacionadas à sua condução. Observou-se que muitos dos mecanismos<sup>4</sup> utilizados pela força tarefa eram incompatíveis com a ordem jurídica brasileira, e mesmo assim foram legitimados não só pelos grandes meios de comunicação, como também pelo STF<sup>5</sup> e TRF4<sup>6</sup> (PINTO *et al*, 2019). Assim como no caso do Mensalão, a cobertura midiática em torno das investigações refletiu diretamente na opinião pública, causando a perda de popularidade da ex-presidenta Dilma Rousseff.

Em nota pública divulgada pelos ex-presidentes da Associação dos Magistrados Brasileiros (AMB) e Associação Nacional dos Magistrados da Justiça do Trabalho (Anamatra),

---

<sup>3</sup> Disponível em <https://m.folha.uol.com.br/poder/2014/10/1538709-eleicao-mais-disputada-da-redemocratizacao-chega-ao-fim.shtml?cmpid=menupe>. Acesso em 01 fev. 2022.

<sup>4</sup> “Conduções coercitivas, prisões preventivas sem prazo definido, entre outras medidas” (PINTO *et al*, 2019, p. 123).

<sup>5</sup> “Em razão da relatoria do Ministro Teori Zavascki, que, em 2014, decidiu rever sua posição e devolver a competência das ações penais que envolviam deputados citados para o juiz de 1ª instância” (PINTO *et al*, 2019, p. 122).

<sup>6</sup> “No julgamento da conduta do juiz Sérgio Moro, em 2016, quando o mesmo retirou o sigilo da gravação telefônica entre a presidente Dilma e o ex-presidente Lula.” (PINTO *et al*, 2019, p. 123).

o ex-juiz Sérgio Moro é acusado de ter cometido ilegalidades enquanto esteve à frente da operação em Curitiba:

(...) Nas matérias divulgadas no dia 5 de julho (revista Veja) os diálogos são ainda mais graves, verdadeira maré montante de ilegalidades que atinge a honorabilidade e a imparcialidade da magistratura, noticiando-se que o ex-juiz Moro chegou a f) indicar ao MPF que deveria incluir nos autos prova contra um réu, antes do julgamento (“ainda dá tempo”), g) cobrar o procurador Dallagnol sobre pedido de revogação de preventiva de um preso e dele receber “sugestão de algumas decisões boas para mencionar quando precisar prender alguém”; h) indagar sobre “rumores” de delação de Eduardo Cunha e, pede “para ser mantido informado, porque é contra essa iniciativa, como sabe”, não sendo esse, obviamente, o papel do juiz; i) permitir adiantamento informal de peças, pelo MPF, ao exame do ex-juiz, “para facilitar preparo da decisão”, em episódio de evidente e descabida combinação entre ambos, inclusive com o juiz alertando o MPF para o cumprimento do prazo, via aplicativo Telegram; j) omitir informações ao Ministro Teori Zavascki (em ato do qual também teriam tomado parte outro procurador e uma delegada da PF); l) sugerir datas para a realização de operações. (...) (MANIFESTAÇÃO PÚBLICA, Rio de Janeiro, 2019, p. 2)<sup>7</sup>.

Como observado, o período em que Dilma Rousseff foi presidente perpassou por escândalos que gerou instabilidade em seu mandato. Nos primeiros quatro anos (2010-2014), o governo foi acusado de corrupção em seus principais ministérios, vindo a demitir três ministros por irregularidades: Antônio Palocci, Ministro da Casa Civil; Alfredo Nascimento, Ministro dos Transportes; Wagner Rossi, Ministro da Agricultura e; Nelson Jobim, Ministro da Defesa (CREMONESE, 2019). A situação levou a presidente a promover uma série de ações anticorrupção, que causaram descontentamento na base aliada.

Em seu segundo mandato (2014-2016), o acúmulo dos problemas éticos relacionados ao seu governo, as tensões com sua base aliada em razão da “faxina ética” promovida, somados ao início de uma crise econômica que atingiu o poder de compra da classe média, os desdobramentos da eleição apertada contra Aécio Neves<sup>8</sup> e a midiaticização dos trabalhos da Operação Lava Jato (CREMONESE, 2019) que disseminou informação de casos de corrupção que atingiam o governo, levou pessoas às ruas sob o mote “Fora Dilma!”.

---

<sup>7</sup> Disponível em: <https://www.conjur.com.br/dl/ex-presidentes-anamatra-amb-criticam.pdf>. Acesso em 10 fev. 2022.

<sup>8</sup> Irresignado, o candidato derrotado Aécio Neves contestou o resultado das eleições, afirmando sua “descrença quanto à confiabilidade da apuração dos votos e à infalibilidade da urna eletrônica”, sem apresentar qualquer prova concreta para o questionamento. (ESTADÃO, 2014). Essa posição, mais tarde, foi utilizada para defesa de argumentos favoráveis ao voto impresso.

A pressão pública para que o impeachment fosse aprovado aumentou na medida em que a Operação Lava Jato alcançou o partido e a base aliada da presidente, com ápice em março de 2015 (ALMEIDA, 2017). Nesse cenário, a oposição apresentou pedido de impeachment de Dilma, sob a alegação de prática de crime de responsabilidade crime pela prática das chamadas "pedaladas fiscais" e pela edição de decretos de abertura de crédito sem a autorização do Congresso<sup>9</sup>.

A abertura do processo foi autorizada em dezembro de 2015 pelo ex-Presidente da Câmara dos Deputados, Eduardo Cunha<sup>10</sup>. Discute-se que a atitude é fruto de vingança política pela falta de apoio do Partido dos Trabalhadores perante uma comissão de ética em trâmite na Câmara que julgava o deputado (DE CAMPOS; BRAGA, 2017). O processo de impeachment, que inicialmente caracterizava-se como uma tentativa de desgaste ao governo Dilma, logo ganhou credibilidade, principalmente quando o ex-vice-presidente, Michel Temer, passou a assumir publicamente que aceitaria o cargo caso o impeachment se confirmasse, ocasionando a saída do PMDB do governo.

Em 2016, o impeachment foi aprovado na Câmara dos Deputados com 367 votos a favor e 137 contra<sup>11</sup> quando a presidenta foi afastada, assumindo o vice, Michel Temer, como presidente interino. Neste seguimento, em agosto de 2016, o Senado aprovou o impeachment da presidenta Dilma Rousseff com 60 votos favoráveis e apenas 20 contrários<sup>12</sup>, tornando Michel Temer presidente do Brasil.

Importante salientar que, enquanto tramita no Congresso, o processo somente conseguiu seguir adiante por meio da flexibilização do regramento jurídico de crime de responsabilidade e, ainda durante a votação do impedimento, manteve os direitos políticos de Dilma. Duas medidas antagônicas e ainda incompatíveis com o regramento legal (PINTO *et al*, 2019).

---

<sup>9</sup> Disponível em <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2016/05/02/pedaladas-fiscais-e-decretos-de-suplementacao-violaram-direito-financeiro-diz-professor>. Acesso em 01 fev. 2022.

<sup>10</sup> Disponível em <https://g1.globo.com/politica/noticia/2015/12/eduardo-cunha-informa-que-autorizou-processo-de-impeachment-de-dilma.html>. Acesso em 01 fev. 2022.

<sup>11</sup> Disponível em <https://www.camara.leg.br/noticias/485947-camara-autoriza-instauracao-de-processo-de-impeachment-de-dilma-com-367-votos-a-favor-e-137-contrario/>. Acesso em 01 fev. 2022.

<sup>12</sup> Disponível em <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2016/12/28/impeachment-de-dilma-rousseff-marca-ano-de-2016-no-congresso-e-no-brasil>. Acesso em 01 fev. 2022.

O impeachment aprofundou ainda mais a instabilidade política no Brasil, gerando impactos na economia do país. Os apoiadores do afastamento da ex-presidenta passaram a confiar no restabelecimento econômico através das políticas implementadas pelo governo Temer (trabalhista, teto dos gastos públicos e previdenciária). Contudo, as expectativas foram frustradas, mesmo com a adoção das políticas econômicas ortodoxas e as reformas institucionais. Além disso, a instabilidade política permaneceu com o avanço da Lava Jato nas investigações que envolviam a cúpula do PMDB (PINTO *et al*, 2019).

Com a aproximação das eleições de 2018, o nome de Geraldo Alckmin (PSDB) foi ventilado e tido como uma grande aposta. Ocorre que, com as fragilidades do sistema político tradicional expostas para todo o mundo a partir da Lava-Jato, parte importante dos setores dominantes passaram a apoiar a candidatura de Jair Bolsonaro (PINTO *et al*, 2019), apresentada como uma alternativa crítica às convenções tradicionais da política. Parte expressiva da classe média tradicional e parte das classes baixas também foram atraídas pelo discurso antissistêmico, antipolítica, conservador-cristão, anticomunista e de combate à violência do candidato Bolsonaro (PINTO *et al*, 2019).

Neste sentido, não há como não lembrar que a campanha presidencial de Jair Bolsonaro foi alavancada pelo uso potente de *fake news* inseridas em postagens e vídeos em redes sociais digitais como Youtube, Facebook, WhatsApp e Twitter (FILHO *et al*, 2018), que certamente influenciaram todo o processo eleitoral. Também foi observado um clima de ódio instaurado no Brasil, ocorrendo inclusive assassinatos e lesões físicas por razões torpes, como o uso de camisa vermelha em ambientes públicos<sup>13</sup> Por fim, a divulgação, pelo juiz Sérgio Moro, de trechos da delação premiada do ex-ministro Antônio Palocci atingiu o PT dias antes do primeiro turno (PINTO *et al*, 2019).

Desta forma, percebe-se que o impeachment de Dilma Rousseff está inserido em um cenário de irresignação com o resultado das eleições de 2014 pelas forças dominantes, que se utilizaram de um instrumento jurídico para respaldar a retirada antidemocrática da ex-presidente do poder (PINTO *et al*, 2019). Também é observado que o processo de impeachment faz parte do esforço do poder judiciário para punir e caçar figuras possivelmente corruptas, por

---

<sup>13</sup> Disponível em <https://www1.folha.uol.com.br/poder/2018/10/eleicao-de-2018-sera-lembrada-pelos-casos-de-violencia-dizem-analistas.shtml>. Acesso em 04 fev. 2022.

meio da Operação Lava Jato e em parceria com os grandes veículos de comunicação, que desde o mensalão investem em narrativas antipetistas.

Sendo assim, observa-se que o contexto em que o Brasil esteve inserido nos últimos anos acelerou um processo de desgaste da democracia, agravado por uma crise política sistêmica gerada por inúmeros fatores, destacando-se, neste trabalho, o alcance da Operação Lava Jato e dos esforços voltados para bandeira de combate à corrupção pelos mais diversos setores da sociedade, cujo resultado atingiu não só a Presidenta Dilma Rousseff, como também as instituições que constituem o Estado Democrático de Direito e importantes setores da economia.

### **1.3. CRIMINALIDADE EMPRESARIAL**

Como vimos, diante dos desdobramentos da Operação Lava Jato, os debates sobre corrupção e os crimes empresariais passaram a estar mais presentes no dia a dia da população, tendo em vista o grande destaque dado pela mídia às investigações envolvendo políticos e empresários em esquemas ilegais. O reflexo desse cenário afetou o desempenho da economia e a credibilidade das empresas. No âmbito jurídico, as discussões acerca da responsabilização penal das pessoas jurídicas foram reacendidas e o tema da criminalidade empresarial passou a assumir maior destaque nas produções acadêmicas de cunho criminológico.

A partir do processo da globalização, com os avanços tecnológicos, a internacionalização das economias e também do caráter das atividades empresariais, surgiram desafios para o cumprimento do dever regulador dos Estados Nacionais. Nesse contexto, foi percebida a utilização de pessoas jurídicas para a prática de delitos no exercício de funções corporativas, fazendo a criminologia contemporânea debruçar-se sobre o fenômeno denominado “delinquência empresarial” (JAPIASSÚ, SOUZA, 2017). Acredita-se que, por meio da personagem empresa, passou-se a produzir ações e gerar consequências de cunho jurídico e também criminológico.

Desta forma, este fenômeno está baseado em uma variedade significativa de comportamentos inadequados, como a corrupção no setor público ou privado (JAPIASSÚ, SOUZA, 2017). As características do delinquente econômico - sujeito que pratica as ações desviantes - estão ligadas ao pertencimento às classes sociais mais altas, atuação oculta do

público e, sobretudo, a facilidade de movimentação e articulação para garantia de sua impunidade. Essa realidade é denominada como cultura empresarial criminógena (JAPIASSÚ; SOUZA, 2017).

Ou seja, diferentemente da criminalidade tradicional, o perfil dos sujeitos envolvidos com a prática de delitos da ordem econômica, está associado a membros de companhias que gozam de alto prestígio social relacionados aos seus cargos, objetivando o enriquecimento por meio de vias ilegais. Para tanto, valem-se de técnicas criminosas complexas e sofisticadas (BONACCORSI, 2020) de atuação dentro do ambiente empresarial.

Deste modo, para as correntes majoritárias do direito penal e criminologia, a empresa (em contexto de criminalidade empresarial) nada mais é do que um espaço propício à realização de condutas divergentes por parte de seus membros, que poderão produzir fatos penalmente ilícitos (BONACCORSI, 2020).

O ambiente corporativo propicia que apareçam condutas desviantes por parte de seus diretores e empregados porque gera uma percepção de grupo que reduz os mecanismos inibitórios individuais dos seus membros. **A agregação de indivíduos gera a volatilização do sentimento de responsabilidade individual que motiva os agentes a praticarem condutas criminosas a partir do ambiente empresarial e que, provavelmente, não desenvolveriam se estivessem isolados individualmente.** Essa volatilização ocorre em virtude da neutralização de juízos morais individuais (e de sua culpa) e da sensação de erosão normativa (e distanciamento) gerados a partir do agrupamento voltado para formação da estrutura empresarial (BONACCORSI, 2020, p. 8, grifo do autor)

Um dos crimes mais relacionados à criminalidade empresarial é a corrupção. Popularmente conhecida como o ato de oferecer ou cobrar vantagem indevida na esfera pública, em troca de algum tipo de favor ou benefício, é penalizada judicialmente com base no Art. 333 e 337-B do Código Penal. Nos casos em que uma empresa figura como polo passivo, a legislação adotada é a Lei Anticorrupção (Lei 12.846/2013), que sanciona a companhia pelas vias administrativas e civis.

A falta de penalização de empresas do direito privado no âmbito criminal é um assunto controverso na esfera jurídica. Com a espetacularização das investigações e operações de combate à corrupção, a pauta da responsabilidade penal da pessoa jurídica ganhou força em nosso país, apesar de ser um assunto antigo e amplamente estudado internacionalmente.

A Constituição Federal, em seus arts. 173, § 5º e 225, § 3º, prevê este tipo de responsabilização penal para os crimes relacionados ao meio ambiente, sendo esta considerada uma “novidade” legislativa (ZAFFARONI, 2011) quando sancionada: “As condutas e atividades consideradas lesivas ao meio ambiente sujeitarão os infratores, pessoas físicas ou jurídicas, a sanções penais e administrativas, independentemente da obrigação de reparar os danos causados”.

Historicamente observamos que, no que tange o Direito Penal, a tese dominante em nosso ordenamento jurídico é a de ausência da previsão de responsabilidade (PRADO, 2012). O embasamento teórico é pautado na perspectiva majoritária adotada pela maior parte dos países da América Latina, fundada no princípio *societas delinquere non potest* (BOTELHO, 2004). Ou seja: a partir da teoria da ficção jurídica de Savigny, a existência da pessoa jurídica seria de natureza fictícia, e, portanto, não poderia delinquir e muito menos sofrer as consequências penais.

Neste sentido, pelas condições de sua existência, a pessoa jurídica não poderia preencher os requisitos mínimos para configurar a estrutura delitiva. Seriam violados princípios básicos do Direito Penal, como o da capacidade de ação, culpabilidade e individualização da pena (LOBATO, 2010).

[...] capacidade de ação, definida como toda conduta conscientemente orientada em função de um objeto de referência materializada tipicamente como expressão da prática humano-social [...] (TAVARES, 2007, p. 154)

“Assim, é correto o pensamento de Bitencourt quando expõe que a pessoa jurídica é inimputável, uma vez que o Direito Penal condiciona a existência de imputabilidade a que o agente apresente “condições de normalidade e maturidade psíquica” e a pessoa jurídica “carece de maturidade e higidez mental (LOBATO, 2010, p. 279)

O segundo pressuposto a ser considerado na estruturação da responsabilidade penal consiste na insuperável personalidade da sanção criminal. O termo personalidade faz referência ao indivíduo enquanto pessoa, trazendo, por consequência, a exclusão de terceiros, em especial, daqueles que cercam o punido. Este princípio humanizador da pena criminal é um pilar de fundação do Direito Penal. Ou seja, a individualidade da pena com a rejeição de sua coletivização é uma característica base do Direito Penal moderno. (LOBATO, 2010, p. 282).

O RE nº. 548.181, que versa sobre a matéria, demonstra o entendimento adotado pelo Supremo Tribunal Federal, quando admitiu a responsabilização penal direta do ente moral em sede de crime ambiental, independentemente da presença de pessoas físicas no polo passivo da relação processual penal:

EMENTA RECURSO EXTRAORDINÁRIO. DIREITO PENAL. CRIME AMBIENTAL. RESPONSABILIDADE PENAL DA PESSOA JURÍDICA. CONDICIONAMENTO DA AÇÃO PENAL À IDENTIFICAÇÃO E À PERSECUÇÃO CONCOMITANTE DA PESSOA FÍSICA QUE NÃO ENCONTRA AMPARO NA CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA. 1. O art. 225, § 3º, da Constituição Federal não condiciona a responsabilização penal da pessoa jurídica por crimes ambientais à simultânea persecução penal da pessoa física em tese responsável no âmbito da empresa. A norma constitucional não impõe a necessária dupla imputação. 2. As organizações corporativas complexas da atualidade se caracterizam pela descentralização e distribuição de atribuições e responsabilidades, sendo inerentes, a esta realidade, as dificuldades para imputar o fato ilícito a uma pessoa concreta. 3. Condicionar a aplicação do art. 225, § 3º, da Carta Política a uma concreta imputação também a pessoa física implica indevida restrição da norma constitucional, expressa a intenção do constituinte originário não apenas de ampliar o alcance das sanções penais, mas também de evitar a impunidade pelos crimes ambientais frente às imensas dificuldades de individualização dos responsáveis internamente às corporações, além de reforçar a tutela do bem jurídico ambiental. 4. A identificação dos setores e agentes internos da empresa determinantes da produção do fato ilícito tem relevância e deve ser buscada no caso concreto como forma de esclarecer se esses indivíduos ou órgãos atuaram ou deliberaram no exercício regular de suas atribuições internas à sociedade, e ainda para verificar se a atuação se deu no interesse ou em benefício da entidade coletiva. Tal esclarecimento, relevante para fins de imputar determinado delito à pessoa jurídica, não se confunde, todavia, com subordinar a responsabilização da pessoa jurídica à responsabilização conjunta e cumulativa das pessoas físicas envolvidas. Em não raras oportunidades, as responsabilidades internas pelo fato estarão diluídas ou parcializadas de tal modo que não permitirão a imputação de responsabilidade penal individual. 5. Recurso Extraordinário parcialmente conhecido e, na parte conhecida, provido. (STF - RE: 548181 PR, Relator: Min. ROSA WEBER, Data de Julgamento: 06/08/2013, Primeira Turma, Data de Publicação: ACÓRDÃO ELETRÔNICO DJe-213 DIVULG 29-10-2014 PUBLIC 30-10-2014)

Dessa maneira, observa-se que a questão da criminalidade empresarial ultrapassa os limites do direito penal, sendo analisada por estudiosos e operadores do direito das mais diversas áreas, justamente pelo caráter relevante e extremamente atual do fenômeno. Dito isto, é importante lembrar que a corrupção, caracterizada como fruto do processo histórico de construção do Brasil e prática delituosa fortemente associada ao ambiente empresarial, é extremamente rechaçada pelo povo brasileiro, que exige das autoridades penalidades duras penas aos envolvidos.

Neste movimento, analisaremos as políticas de combate à corrupção propostas e adotadas pelo Estado Brasileiro.

## 2. DO COMBATE À CORRUPÇÃO EMPRESARIAL NO BRASIL

### 2.1. CORRUPÇÃO EMPRESARIAL: UM PROBLEMA DO DIREITO PENAL?

O Direito Penal Clássico é concebido a partir do objetivo de tutelar de tutelar os bens jurídicos essenciais, quais sejam, vida, liberdade e segurança pessoal. Contudo, na realidade jurídica e social brasileira, a política criminal vem seguindo corrente contrária a esse pensamento. Observa-se uma expansão e “administrativização” das tutelas do Direito Penal. Sob a justificativa do surgimento de novos problemas frente ao mundo globalizado, o Direito Penal passa a também tutelar assuntos que poderiam ser tratados pelo Direito Administrativo e o Direito Civil (SILVA, 2015).

O Direito Penal Moderno e, especificamente, o ordenamento jurídico penalista brasileiro, são compreendidos como a *última ratio*, atuando tão somente quando os demais ramos do Direito se apresentarem incapazes de dar tutela satisfatória para os bens jurídicos que se busca proteger. Ocorre que, no mundo contemporâneo, os juristas passam a se confrontar com alguns obstáculos que os levam a flexibilizar, de alguma forma, esse princípio. Com os avanços tecnológicos e o sentimento de impunidade e injustiça levantados pela população, passam a expandir os conceitos e a quantidade de bens jurídicos tutelados pelo Direito Penal (SILVA, 2015).

Nesta perspectiva, também é observado o fenômeno de adaptação do Direito Penal à sociedade do risco, uma vez que passa a ser exigido que atue garantindo a segurança do meio ambiente, da atividade econômica e à sanidade dos produtos distribuídos à população, de maneira que a “ideia de que o Direito Penal serviria apenas à repressão e à proteção de bens jurídicos de titularidade direta do indivíduo estaria perdendo sua base concreta.” (SILVA *apud* LUZ, 2016).

Desta maneira, ocorre a expansão do Direito Penal através da administrativização do fenômeno delitivo, buscando tutelar além dos crimes já cometidos, também prevenir os riscos possíveis de futuros delitos que possam afetar bem jurídico tutelado, com destaque aos temas relacionados acima. Nesse sentido, o Direito Penal “incorpora a função de instrumento de controle social, muito próximo, portanto, do direito administrativo, com o único diferencial na característica punitiva apresentada pelo primeiro” (SILVA, 2015).

O Direito Penal administrativado nega princípios e garantias fundamentais que fundamentam a esfera criminal, como a intervenção mínima, pessoalidade e legalidade. Isso foi observado nos deslindes da Operação Lava-Jato, maior operação de combate à corrupção da história do país, que investigou, processou e puniu empresas, administradores e funcionários públicos.

Com o advento da Lei Anticorrupção, de natureza jurídica civil e administrativa, o Brasil passou a responsabilizar objetivamente pessoas jurídicas de direito privado por atos que atentem contra a administração pública nacional e internacional. O diploma legal foi largamente utilizado nos processos no âmbito da Lava-Jato. Contudo, há controvérsias acerca dessa responsabilização administrativa, uma vez que são visualizados elementos de natureza penal em sua aplicação.

A título de exemplo, os atos ilícitos elencados pela referida lei possuem correspondente na seara penal. O artigo 5º da lei, por exemplo, elenca a prática ou o financiamento da corrupção ativa, o uso de interposta pessoa para ocultar interesses ou beneficiários dos atos ilícitos e a fraude à licitação, cujos correspondentes penais são conhecidos (SARCEDO *apud* BOTTINI, 2015).

Essas questões, que evidentemente dependem de reflexão mais apurada e até mesmo de situações concretas para melhor análise, servem de alerta aos responsáveis pela aplicação da lei, aos advogados às autoridades públicas, pois esse caráter penal, ou muito próximo do penal, que ostenta a norma em comento, traz consigo a necessidade da observância e do respeito aos limites inerentes às normas de caráter repressivo. Do contrário, bastará transformar crimes e penas em ilícitos administrativos para deixar de lado todas as garantias que a custo tornaram-se indispensáveis em um direito penal ambientado em um Estado Democrático de Direito (SARCEDO *apud* BOTTINI, 2015).

Portanto, apesar do caráter administrativo formal, a corrupção empresarial pode e deve ser analisada sob o enfoque penal, buscando garantir que nenhum direito seja colocado em segundo plano para que a ânsia em penalizar seja sanada.

## 2.2. LEI LAVAGEM DE DINHEIRO

É sabido que os primeiros países a criminalizar a lavagem de dinheiro foram Itália e Estados Unidos, a partir de suas experiências com a atuação de máfias. A título de exemplo, durante os anos 30 nos EUA, Al Capone, importante figura do crime organizado da época, acumulou montantes de dinheiro com a comercialização de bebidas ilegais durante a vigência da Lei Seca, sendo preso posteriormente por sonegação de tributos (ARO, 2013).

Anos mais tarde, com a revogação da proibição, o crime organizado passou a explorar jogos e tráfico de drogas, utilizando-se de lavanderias e lava-carros para circular o dinheiro ilícito ganho. Com o crescimento das atividades, foi necessário refinar os meios de ocultação de ativos, levando os mafiosos a depositar o dinheiro em bancos fora do país, originando o conceito de *offshore*. Contudo, foi apenas em 1989 que o Grupo de Ação Financeira - GAFI<sup>14</sup>, reconheceu a atividade como fruto da macro delinquência econômica (ARO, 2013).

Lefort (2009) indica aponta algumas justificativas para o aparecimento e o incremento da lavagem de dinheiro, quais sejam: o narcotráfico, o surgimento de bancos internacionais, o crime organizado, a globalização do mercado financeiro internacional e o desenvolvimento tecnológico que possibilitou a ampliação dos meios de comunicação. Neste sentido, discute-se que os “paraísos fiscais” seriam o sexto fator (CALDAS, 2015).

Nessa perspectiva, essa espécie delitiva faz parte do âmbito da criminalidade econômica, caracterizada por basear-se em um conjunto de infrações penais cuja particularidade é relacionar-se com dinheiro e empresa, resultando em uma economia paralela, subterrânea e oriunda de ativos ilegais, em geral dotada de caráter organizado e permanente (PRADO, 2012).

Aro (2013), conceitua que a prática de lavagem de dinheiro é compreendida enquanto a soma das operações por meio das quais todo o capital obtido através da prática de crimes é

---

<sup>14</sup> O Grupo de Ação Financeira contra a Lavagem de Dinheiro e o Financiamento do Terrorismo (Gafi/FATF) é uma organização intergovernamental cujo propósito é desenvolver e promover políticas nacionais e internacionais de combate à lavagem de dinheiro e ao financiamento do terrorismo. Periodicamente, o Gafi realiza avaliação dos países membros acerca da implementação de medidas de prevenção e combate à lavagem de dinheiro e ao financiamento do terrorismo. Criado em 1989, o Gafi é um organismo elaborador de políticas que atua visando a gerar a vontade política necessária para realizar reformas legislativas e regulatórias nessas áreas. Disponível em: <https://www.gov.br/coaf/pt-br/assuntos/o-sistema-de-prevencao-a-lavagem-de-dinheiro/sistema-internacional-de-prevencao-e-combate-a-lavagem-de-dinheiro/o-coaf-a-unidade-de-inteligencia-financeira-brasileira>. Acesso em 20 jan. 2022.

integrado ao sistema econômico financeiro, com a aparência de terem sido obtidos de maneira lícita, objetivando, por fim, o mascaramento da obtenção ilícita de capitais.

Também nesta esteira, o GAFI considera que a lavagem de dinheiro é o processo que tem por objetivo disfarçar a origem criminosa dos proveitos do crime, além de protegê-lo contra bloqueio e confisco. Carla Veríssimo de Carli (2006) aponta que existem três vias principais para efetuar da lavagem de dinheiro: a movimentação física de dinheiro em espécie, o uso do sistema financeiro internacional e a utilização do comércio internacional, todos operando em redes globais.

[...] A primeira etapa envolve a chamada ocultação, sendo, portanto, o distanciamento entre o bem, direito ou valor provindo de crime e o autor e sua origem criminosa. Por exemplo, a partir da transferência do capital sujo para fora do país, sua substituição por notas de maior valor ou objetos de fácil transação. Em sequência, há a etapa da dissimulação, na qual se confere ao bem, direito ou valor a aparência de legalidade, o que lhe permite ser reintegrado ao sistema financeiro. Por fim, o último elemento do núcleo real-objetivo do delito de lavagem de dinheiro é a conhecida etapa de integração, na qual o agente realiza o ato final da lavagem, a introdução dos valores na economia formal com aparência de licitude. A consumação do delito não pressupõe, no entanto, a conclusão de todas as etapas, de modo que, a realização de apenas uma delas já pode ser suficiente para motivar sua tipificação, desde que haja o dolo [...] (MONTEIRO *et al*, 2019, p.5)

Neste sentido o COAF dispõe sobre essa fase inicial:

Para dificultar a identificação da procedência do dinheiro, os criminosos aplicam técnicas sofisticadas e cada vez mais dinâmicas, tais como o fracionamento dos valores que transitam pelo sistema financeiro e a utilização de estabelecimentos comerciais que usualmente trabalham com dinheiro em espécie (BRASIL)<sup>15</sup>.

No direito brasileiro, o diploma legal que explorou o tema pela primeira vez foi a Lei 9.613/1998, que entre outras medidas, criou o COAF (Conselho de Controle de Atividades Financeiras ligado ao Ministério da Fazenda<sup>16</sup>), com a finalidade de prevenir e combater os crimes financeiros. Da mesma forma, estabeleceu um rol de delitos específicos chamados de "crimes antecedentes" que estariam aptos a caracterizar a lavagem, entre os quais figuram o

---

<sup>15</sup> Disponível em <https://www.gov.br/fazenda/pt-br/assuntos/prevencao-lavagem-dinheiro#:~:text=Para%20dificultar%20a%20identifica%C3%A7%C3%A3o%20da,trabalham%20com%20dinhairo%20em%20esp%C3%A9cie>. Acesso em 10 fev. 2022.

<sup>16</sup> O presidente Jair Bolsonaro sancionou sem vetos a Lei 13.974, de 2020, que transfere o Conselho de Controle de Atividades Financeiras (Coaf) do Ministério da Economia para o Banco Central. Disponível em <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2020/01/08/lei-transfere-coaf-do-ministerio-da-economia-para-o-banco-central>. Acesso em 20 jan. 2022.

tráfico de entorpecentes; terrorismo e seu financiamento; contrabando, tráfico de armas, munições ou material destinado à sua produção; extorsão mediante sequestro; crimes contra a Administração Pública; corrupção; crime contra o sistema financeiro (ELUF, 2021).

Quatorze anos depois foi editada a Lei 12.683/2012, promovendo alterações na Lei 9.613/1998, aplicando novas diretrizes e dimensões à responsabilização sobre o crime de lavagem de dinheiro (PRADO, 2012), substituindo o rol de crimes acima citado e abolindo o conceito de crime antecedente, passando a considerar que qualquer ilícito poderia dar origem à lavagem de dinheiro, ou mesmo nenhum crime, tendo em vista que a prática de contravenção poderia ser suficiente (ELUF, 2021). Silveira (2015) argumenta que essa inovação representou a introdução da chamada “terceira geração de leis de combate e prevenção à lavagem de dinheiro” no direito brasileiro.

Sendo assim, conclui-se que para ser comprovado o referido delito, deve existir um crime anterior, que atualmente pode ser considerado como qualquer infração penal, precedido pela prática de outra conduta ilícita, que caracterizaria o crime de lavagem de dinheiro, sendo necessária a comprovação de que autor teve dolo ou ciência que o objeto adquirido é fruto de uma conduta ilícita.

Entre as alterações, destaca-se o esclarecimento em relação à autonomia relativa em relação ao crime anterior e a lavagem de dinheiro, possibilitando que pudessem ser julgadas em conjunto ou separadamente, cabendo ao juiz competente decidir sobre a união ou separação dos processos. Também foi ampliado o teto da multa para até vinte milhões de reais, como passou a obrigar que as instituições financeiras mantivessem seus registros de clientes atualizados, comunicando possíveis operações suspeitas. No tocante à "delação premiada", já prevista na Lei nº 9.613/98, permitiu que fosse feita "a qualquer tempo", ou seja, mesmo depois da condenação.

Quanto às penas, manteve a previsão de 3 a 10 anos de reclusão, com o início do cumprimento em qualquer um dos regimes. Apesar de as pessoas jurídicas não serem puníveis objetivamente pelo crime de lavagem de dinheiro, a responsabilidade penal pelo crime cometido é transferida ao seu representante legal. Assim, poderá ser determinado pelas

autoridades o sequestro de bens, direitos ou valores do investigado ou acusado, bem como os bens da empresa.

A repressão à lavagem de dinheiro, à luz da nova redação da Lei 9.613/98, tomou grande visibilidade no Brasil, tornando-se uma das principais bandeiras políticas nos últimos anos. A Operação Lava-Jato, assim denominada por investigar, inicialmente, uma rede de postos de combustíveis e lava-jatos que se utilizavam dos estabelecimentos movimentar recursos ilícitos, alcançou níveis tão altos de popularidade que ultrapassou o fim de prevenir a lavagem de dinheiro e passou a adorar como pilar central de sua campanha, o combate à corrupção no Brasil.

### **2.3. LEI ANTICORRUPÇÃO (LEI 12.846/13)**

A Lei nº 12.846 de 1º de agosto de 2013, conhecida como Lei Anticorrupção, é uma legislação criada a partir de uma tendência mundial de enfrentamento de crises e escândalos de corrupção, protagonizados pelo setor econômico privado. Diversas legislações estrangeiras foram promulgadas neste sentido, destacando a *Foreign Corrupt Practices Act (FCPA)*<sup>17</sup> e a *Bribery Act*, que é uma legislação britânica da esfera penal relativa ao suborno.

A lei também é fruto dos compromissos internacionais assumidos pelo Brasil como signatário da Convenção sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. Neste sentido, é importante salientar que as sanções previstas na lei anticorrupção entraram em vigor em março de 2014, quase concomitantemente às fases públicas da Lava Jato, compreendida socialmente como a maior operação de combate à corrupção da história do país.

O instrumento é aplicável 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.

---

<sup>17</sup> Lei federal norte-americana, promulgada em 1977, cujo objetivo é combater a corrupção transnacional por determinadas pessoas ou entidades relacionadas aos estadunidenses, proibindo que pessoas e empresas usassem o pagamento de propina visando a obtenção de negócios no exterior.

O diploma legal introduz a responsabilidade objetiva da pessoa jurídica envolvida em casos de corrupção praticados em seu interesse ou benefício (BLOK, 2014) no âmbito civil e administrativo. Esse momento representou uma novidade legislativa, uma vez que até o momento de sua promulgação, as sanções para este tipo de ilícitos se davam, principalmente, na esfera criminal, penalizando individualmente os sujeitos comprometidos (CARLI, 2016).

Ou seja, a lei prevê a possibilidade da responsabilização da empresa independentemente da responsabilização individual das pessoas naturais envolvidas (BLOK, 2014), sem necessidade da realização de provas de dolo e culpa pelos atos lesivos à administração pública. Neste seguimento, o artigo 5º da Lei 12.846/13 apresenta um rol de condutas reprimíveis:

Art. 5º Constituem atos lesivos à administração pública, nacional ou estrangeira, para os fins desta Lei, todos aqueles praticados pelas pessoas jurídicas mencionadas no parágrafo único do art. 1º, que atentem contra o patrimônio público nacional ou estrangeiro, contra princípios da administração pública ou contra os compromissos internacionais assumidos pelo Brasil, assim definidos:

I – prometer, oferecer ou dar, direta ou indiretamente, vantagem indevida a agente público, ou a terceira pessoa a ele relacionada;

II – Comprovadamente, financiar, custear, patrocinar ou de qualquer modo subvencionar a prática dos atos ilícitos previstos nesta Lei;

III – comprovadamente, utilizar-se de interposta pessoa física ou jurídica para ocultar ou dissimular seus reais interesses ou a identidade dos beneficiários dos atos praticados;

IV – No tocante a licitações e contratos:

a) frustrar ou fraudar, mediante ajuste, combinação ou qualquer outro expediente, o caráter competitivo de procedimento licitatório público;

b) impedir, perturbar ou fraudar a realização de qualquer ato de procedimento licitatório público;

c) afastar ou procurar afastar licitante, por meio de fraude ou oferecimento de vantagem de qualquer tipo;

d) fraudar licitação pública ou contrato dela decorrente;

e) criar, de modo fraudulento ou irregular, pessoa jurídica para participar de licitação pública ou celebrar contrato administrativo;

f) obter vantagem ou benefício indevido, de modo fraudulento, de modificações ou prorrogações de contratos celebrados com a administração pública, sem autorização em lei, no ato convocatório da licitação pública ou nos respectivos instrumentos contratuais; ou

g) manipular ou fraudar o equilíbrio econômico-financeiro dos contratos celebrados com a administração pública;

V – Dificultar atividade de investigação ou fiscalização de órgãos, entidades ou agentes públicos, ou intervir em sua atuação, inclusive no âmbito das agências reguladoras e dos órgãos de fiscalização do sistema financeiro nacional.

Em virtude do princípio da independência entre as diferentes instâncias de responsabilização, a prática dos atos lesivos previstos no dispositivo poderá ensejar, como consequência, tanto a aplicação das sanções administrativas de multa e de publicação extraordinária da decisão condenatória (o que será feito, em regra, por autoridades

administrativas, no exercício de função administrativa, no bojo de um processo administrativo), como a aplicação das sanções judiciais previstas no art. 19 do mesmo diploma, sem prejuízo de que as sanções administrativas venham a ser aplicadas judicialmente em casos de omissão das autoridades competentes (SOUZA, 2015).

A Lei 12.846/13 não se insere no âmbito do Direito Penal, e sim no campo do Direito Administrativo Sancionador. Tal opção ocorreu em decorrência da percepção do legislador dos limites do Direito Penal nacional para punir efetivamente as práticas corruptas, uma vez que nosso ordenamento apenas admite pontualmente a responsabilidade penal de pessoas jurídicas no caso de crimes cometidos contra o meio ambiente. Diante de tal separação, os tipos penais do Código penal permaneceram aplicáveis às pessoas físicas, assim como nas demais legislações extravagantes (SOUZA, 2015).

Caso comprovada a prática dos atos lesivos previstos no art. 5º da LAE, é possível a aplicação, por qualquer ente federativo lesionado, das sanções previstas nos dispositivos 6 e 19 da referida lei:

Art. 6º Na esfera administrativa, serão aplicadas às pessoas jurídicas consideradas responsáveis pelos atos lesivos previstos nesta Lei as seguintes sanções:

I - Multa, no valor de 0,1% (um décimo por cento) a 20% (vinte por cento) do faturamento bruto do último exercício anterior ao da instauração do processo administrativo, excluídos os tributos, a qual nunca será inferior à vantagem auferida, quando for possível sua estimação; e

II - Publicação extraordinária da decisão condenatória.

Art. 19. Em razão da prática de atos previstos no art. 5º desta Lei, a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, por meio das respectivas Advocacias Públicas ou órgãos de representação judicial, ou equivalentes, e o Ministério Público, poderão ajuizar ação com vistas à aplicação das seguintes sanções às pessoas jurídicas infratoras:

I - Perdimento dos bens, direitos ou valores que representem vantagem ou proveito direta ou indiretamente obtidos da infração, ressalvado o direito do lesado ou de terceiro de boa-fé;

II - Suspensão ou interdição parcial de suas atividades;

III - dissolução compulsória da pessoa jurídica;

IV - Proibição de receber incentivos, subsídios, subvenções, doações ou empréstimos de órgãos ou entidades públicas e de instituições financeiras públicas ou controladas pelo poder público, pelo prazo mínimo de 1 (um) e máximo de 5 (cinco) anos.

Para que sejam executadas as penalidades acima elencadas, são obedecidos certos critérios de aplicação, que medem, indiretamente, o (i) grau de culpa do agente infrator (incisos I e II, do artigo 7º, da LAE); (ii) grau do dano causado pelo agente infrator (incisos III, IV, V e IX, do artigo 7º, da LAE); (iii) grau de cooperação da pessoa jurídica responsável (inciso VII,

do artigo 7º, da LAE); (iv) grau de prevenção promovida pela pessoa jurídica responsável (inciso VIII do artigo 7º, da LAE) e; (v) grau de inocuidade da pena a ser aplicada (inciso VI, do artigo 7º, da LAE).

Diante do caráter abstrato desses parâmetros e da inexistência de regulamentação que indique objetivamente a maneira como devem ser aplicados esses fatores, deve-se analisar as especificidades do caso concreto para que seja realizada a “dosimetria da pena” (VALE, 2015).

Sobre o tema, o professor Marçal Justen Filho (2014) esclarece que a aplicação de penas administrativas de caráter repressivo possui semelhanças com o regime das penas do Direito Penal, restando necessária a observância dos princípios fundamentais do âmbito criminal nesses contextos:

Embora não seja possível confundir Direito Penal e Direito Administrativo (Repressivo), é inquestionável a proximidade dos fenômenos e institutos. Como ensina George Dellis, reconhece-se que “a ideia clássica de autonomia pura e simples da ação administrativa e da ação penal está muito bem ultrapassada: a concepção da unidade do domínio repressivo ganha progressivamente terreno”. **Por isso, os princípios fundamentais de Direito Penal vêm sendo aplicados no âmbito do Direito Administrativo Repressivo, com a perspectiva de eventuais atenuações necessárias em face das particularidades do ilícito no domínio da atividade administrativa. Mas a regra é a de que os princípios fundamentais do Direito Penal devem ser respeitados, especialmente pela impossibilidade de distinção precisa e absoluta entre sanções administrativas e penais.** (JUSTEN FILHO, 2014, p. 1.138 et seq., grifo do autor).

Além dos fatores subjetivos apresentados, ao dispor sobre a responsabilização de pessoas jurídicas por atos de corrupção, a Lei nº 12.846/13 também trouxe ferramentas para que as empresas que expressassem intenção de colaborar com as autoridades durante as investigações tivessem suas penas atenuadas (CGE).

Nesta lógica, é apresentada a possibilidade de celebração de acordos de leniência (Art. 16) entre a Administração Pública e as pessoas jurídicas, objetivando, entre outros fins, facilitar a identificação dos envolvidos nos esquemas e a obtenção de informações e documentos que comprovem o ilícito sob apuração, em troca da isenção de sanções cabíveis contra essas empresas (MAGALHÃES, 2013).

### 2.3. OPERAÇÃO LAVA-JATO

Em 2014, por meio da 13ª Vara Federal de Curitiba, iniciou-se “a maior iniciativa de combate à corrupção e lavagem de dinheiro da História do Brasil”, a Operação Lava-Jato. Segundo o Ministério Público Federal, os primeiros passos da ação foram relacionados à investigação de quatro organizações criminosas, lideradas por doleiros envolvidos em esquema de corrupção com a Petrobras, o qual consistia em um cartel de grandes empresas que pagavam propinas a altos executivos e a agentes públicos (SANTORO, 2021).

Reconhecida como um dos marcos da agenda anticorrupção adotada pelo Estado Brasileiro, a Operação Lava-Jato foi inspirada na *Operazoni Mani Pulite*<sup>18</sup>, por ter sido conduzida pela 1º instância do sistema de justiça brasileiro sob o ponto de vista estratégico e institucional do modelo italiano. Baseada em delações premiadas, disputas pela opinião pública e pela flexibilização do ordenamento jurídico, a operação demonstrou agilidade em cumprir com sua proposta, ao mesmo tempo em que gerou o enfraquecimento da democracia (KERCHE, 2018). Seus desdobramentos passaram a influenciar o processo penal brasileiro, que em muitos casos ganhou um novo desenho maximizado<sup>19</sup>. (SANTORO, 2020).

A operação estimulou um forte discurso pautado na necessidade da eficiência e implacabilidade do Processo e o Direito Penal no enfrentamento à criminalidade organizada, utilizando como ferramenta a relativização de garantias processuais e ampliação dos poderes de órgãos ligados à persecução, além do expansionismo penal (CALLEGARI *et al*, 2020). Para Kerche e Feres Júnior (2018), esse fenômeno já foi visto nos mais diversos países do mundo, sempre gerando consequências contra os regimes democráticos, sendo o Brasil um dos exemplos mais dramáticos.

Esse cenário propiciou a criação de um projeto de lei destinado à institucionalização de práticas voltadas ao combate à corrupção, em trâmite no Congresso Nacional, que prevê, entre outras medidas, restringir as hipóteses legais de cabimento do *Habeas Corpus* e a criação de novos tipos penais, como a tipificação da prática de “caixa dois” (CALLEGARI *et al*, 2020). Na mesma medida sobreveio a Lei Anticrime, editada para “aperfeiçoar a legislação penal e

---

<sup>18</sup> Operação de combate à corrupção na Itália no início dos anos 90 (KERCHE, 2018).

<sup>19</sup> São características dos maxiprocessos: 1) cobertura midiática massiva; (2) o gigantismo processual; (3) a confusão processual; (4) a mutação substancial do modelo clássico de legalidade penal; (5) o incremento da utilização dos meios de investigação ou obtenção de prova. (SANTORO, 2020)

processual penal”, mas que acabou por indicar o desejo de padronização dos métodos aplicados de forma peculiar na Operação Lava Jato (SANTORO, 2020).

A credibilidade na Polícia Federal no comando deste tipo de Operação é estimulada pela ampla espetacularização de suas fases e desdobramentos (SEGURADO, 2017), valendo-se, inclusive, de vazamentos de informações confidenciais na mídia (PINTO, 2019). Esse movimento transformou os agentes envolvidos em figuras públicas, traduziu em sucesso as prisões realizadas ignorando os meios utilizados e resultou no desestímulo ao questionamento da opinião pública acerca das investigações (SEGURADO, 2017).

Um dos artifícios utilizados para a legitimação da Operação foi o uso indiscriminado das conduções coercitivas, muitas vezes não amparadas pelo art. 260 do Código de Processo Penal (CALLEGARI *et al*, 2020). Bacila (2015) demonstra que a escolha dessa ferramenta, aliada a intensa cobertura midiática, cria uma atmosfera de culpa sobre o suspeito da prática do crime, condicionando o olhar da sociedade e incitando pré-julgamentos perante a sociedade, que cobrará das autoridades punição a esses sujeitos. Em resposta, o Judiciário condenará aqueles já condenados pela opinião pública.

Ao que parece, essa participação incisiva da grande mídia, encarregada pela formação da opinião pública (ou midiaticizada), nesse tipo de operação policial-ministerial-judicial foi devidamente pensada pelos responsáveis, por exemplo, pela “Operação Lava-Jato”, cujo referencial forte da “manipulite” jamais se perdeu de vista ou deixou de funcionar como espelho (Moro, 2004, p. 60) [...] Nessa toada, a partir do momento em que a opinião pública é pautada pela grande mídia no sentido da condenação do indesejado, o Judiciário se vê, sob pena de perder a sua credibilidade, obrigado a condenar o já condenado. Em resumo: o Judiciário chancelará a condenação já levada a cabo pelos grandes veículos de comunicação em massa, numa clara, inequívoca e cristalina ruptura com o Estado Democrático e Constitucional de Direito” (CALLEGARI *et al*, 2020, p. 276).

Neste contexto, são inúmeras as violações das garantias processuais dos acusados observadas ao longo das 79 fases da operação policial, que utilizou o processo penal como mero instrumento de condução política (BOLDT, 2020), afinal, a partir do momento em que se defende uma narrativa exclusivamente baseada na ótica persecutória, a condenação passa à condição de objeto almejado tanto pelos atores jurídico-processuais como por todos aqueles que seguem a saga construída, na qual a figura do herói está ligada aos investigadores (CALLEGARI *et al*, 2020).

As distorções oriundas de *maxiprocessos* como a Lava Jato tem produzido não apenas o desmantelamento do sistema de direitos e garantias processuais, mas do Estado Democrático de Direito como um todo (BOLDT, 2020). Em entrevista para o portal de notícias “Carta Maior”, Zaffaroni (2015) antecipou as consequências que adviriam da deflagração da operação, bem como os interesses obscuros por trás da bandeira de combate a corrupção levantada pelos idealizadores e apoiadores da Lava Jato:

Não acho que a Mãos Limpas tenha a ver com a Lava Jato. A Mãos Limpas não foi uma tentativa de golpe de Estado. Não nos esqueçamos que, se analisarmos todos os golpes de Estado militares que aconteceram na região, eles se agarraram em duas bandeiras para se legitimar. Uma era a de supostamente descontrolada criminalidade. Outra era a corrupção. Lamentavelmente, o que verificamos, no final de um século de tristes experiências, é que os maiores casos de corrupção tiveram lugar sob amparo das forças reacionárias. Ao dizer isso, não nego que em tal administração possa haver personagens corruptos que devem ser punidos. Digo que em nenhum caso pode ser um pretexto para que se legitime a desestabilização democrática. A magnificação de casos individuais de corrupção através dos meios massivos de comunicação é um velho recurso golpista, que conhecemos por tristes experiências. Em definitivo, não é mais que o uso de formas estruturais de corrupção para desarmar o potencial produtivo e as relações econômicas das nossas sociedades. (ZAFFARONI, 2015)<sup>20</sup>

Callegari (*et al*, 2020) caracterizou o cenário como processo penal do espetáculo, no qual o suposto criminoso, bem como seu defensor, é retratado como vilão nacional (o mal a ser eliminado e duramente reprimido), enquanto que os encarregados da investigação/acusação/julgamento recebem a aura, a caricatura de salvadores da pátria.

Sem dúvidas, os abusos de ordem jurídica e moral praticados pela Lava Jato resultaram em consequências desastrosas. Em 2017, em ato completamente excessivo e sem respaldo legal, 115 policiais adentraram a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e prenderam o reitor da instituição, Luiz Carlos Cancellier, transferindo-o para a Penitenciária de Florianópolis, local onde ficou preso por 30 horas até ser libertado. Alguns dias depois, em razão do constrangimento a que foi submetido em razão de um inquérito repleto de inconsistências, cometeu suicídio<sup>21</sup>

Os reflexos para as empresas do direito privado foram estarrecedores. Os problemas surgiram com a sétima fase da operação Lava Jato, da Polícia Federal, que prendeu executivos

---

<sup>20</sup> Disponível em <https://www.cartamaior.com.br/?/Editoria/Principios-Fundamentais/-A-diferenca-e-que-a-operacao-Maos-Limpas-nao-visava-um-golpe-de-Estado-/40/33407>. Acesso em 02 fev. 2022.

<sup>21</sup> Disponível em [https://brasil.elpais.com/brasil/2017/10/04/politica/1507084756\\_989166.html](https://brasil.elpais.com/brasil/2017/10/04/politica/1507084756_989166.html). Acesso em 02 fev. 2022.

de várias construtoras, como Camargo Corrêa, OAS, Mendes Júnior, UTC, Engevix, Iesa, Galvão Engenharia e Queiroz Galvão, impedindo, ainda, 23 empresas de participar de novas licitações da Petrobras<sup>22</sup>. Além disso, provocou falências em setores estratégicos para a economia do país, aumentando as taxas de desemprego e contribuiu para o processo de desmonte da maior empresa brasileira, a Petrobras (CAMPOS, 2019).

## **2.5. FORÇA-TAREFA LAVA-JATO: UMA PARCERIA ENTRE POLÍCIA FEDERAL E MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL**

No que se refere às funções do Ministério Público, a Constituição Federal de 1988 inovou ao desvincular o órgão do Poder Executivo, concedendo-lhe status de instituição permanente, essencial à função jurisdicional do Estado (Art. 127 CF), incumbido da defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis. Além da independência funcional, também foi assegurada à instituição a função de promover, privativamente, a ação penal pública, bem como de requisitar informações e documentos para a instrução de procedimentos administrativos investigatórios (SOUZA; CONSENTINO, 2018).

Desta forma, observa-se que a Constituição assegurou ao Ministério Público, enquanto titular do poder de propor ação penal pública, não apenas o poder de requisitar à Polícia a instauração de inquérito policial, mas também a capacidade de ele próprio instaurar procedimento investigatório (SOUZA; CONSENTINO, 2018), fato assegurado pelo STF na decisão prolatada no Recurso Extraordinária 593727/MG e no Habeas Corpus 85011/RS.

O modelo de investigação preliminar<sup>23</sup> adotado pelo ordenamento jurídico brasileiro atribui à polícia a tarefa de investigar e averiguar os fatos apresentados pela notícia crime. Essa competência é “normativa e a autoridade policial atua como verdadeiro titular da instrução preliminar”. Contudo, não é difícil encontrar casos em que foi outorgada ao MP a gerência da investigação, sobrevivendo, desta forma, a figura do promotor-investigador. Nesse sentido, o promotor direciona as investigações, cabendo-lhe receber e apurar a notícia crime. Assim

---

<sup>22</sup> Disponível em <https://epocanegocios.globo.com/Informacao/Dilemas/noticia/2015/02/construtoras-da-lava-jato-enfrentam-enurrada-de-aco-es-judiciais.html>. Acesso em 03 fev. 2022.

<sup>23</sup> Chamaremos de investigação/instrução preliminar "o conjunto de atividades desenvolvidas concatenadamente por órgãos do Estado, a partir de uma notícia crime, com caráter prévio e de natureza preparatória com relação ao processo penal, e que pretende averiguar a autoria e as circunstâncias de um fato aparentemente delituoso, com o fim de justificar o processo ou o não processo." (LOPES JR, 2004)

formará sua convicção e decidirá entre formular a acusação ou solicitar o arquivamento (LOPES JR, 2004).

Aury Lopes Jr (2004) afirma que a investigação preliminar detém suma importância para o processo penal, mesmo que no Brasil essa etapa tenha sido colocada em segundo plano. Afirma que um processo penal vacilante em sua fase pré processual é “um processo irracional segundo a razão e os postulados da instrumentalidade garantista”. Lembrando, ainda, que a instrução preliminar não tem como fundamento a satisfação de uma pretensão jurídica, mas sim garantir a eficácia do funcionamento da justiça.

Sob esta lógica, o autor pontua que as três razões que fundamentam a instrução preliminar são: *a)* Buscar o fato oculto, esclarecendo em grau de probabilidade a autoria e a materialidade; *b)* assegurar a paz e a tranquilidade social pela certeza de que todas as condutas possivelmente delitivas serão objeto de investigação e; *c)* Evitar acusações infundadas.

Em casos simples, o fluxo do trabalho de investigação e o processamento criminal costumam ser lineares. A Polícia investiga o fato, remetendo ao Ministério Público sua conclusão. O Ministério Público avalia a investigação policial e decide se acusará o investigado ou não. Na hipótese de acusar, entra em cena o Poder Judiciário, que julgará o caso.

Nesse sentido, a Polícia Federal conduziu toda a investigação nas fases iniciais da Lava-Jato, realizando todo procedimento preliminar, desde o recolhimento e análise de documentos até as ações de busca e apreensão, gerando, ao final, relatórios que foram encaminhados ao Ministério Público Federal, que atuava como fiscal do procedimento policial, posteriormente passando a dirigir trabalhos investigativos.

Com o tempo, juntaram-se às investigações a: Inteligência da Receita Federal; o Conselho de Controle das Atividades Financeiras (Coaf); o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE); a Controladoria Geral da União (CGU) e; o Departamento de Recuperação de Ativos e de Cooperação Jurídica Internacional (DRCI), do Ministério da Justiça, todos sob a coordenação do MPF, que estruturaram o trabalho investigativo em forças-tarefas em

Curitiba, Rio de Janeiro e São Paulo, atuando ainda nos Tribunais Regionais Federais da 2ª região (RJ/ES) e 4ª região (RS/SC/PR)<sup>24</sup>.

Desta forma, a operação se tornou uma força tarefa, que nada mais é do que uma estratégia de operação de origem militar, que implica a mobilização de dois ou mais órgãos públicos que se articulam para atingir metas. Antes de ser adotada pelas instituições brasileiras, esse instrumento de persecução criminal já havia sido visto em países como Estados Unidos e Itália. (PALUDO; LIMA; ARAS, 2011) Entre as características de uma força-tarefa estão a provisoriedade e a transitoriedade (MPF).

Segundo Mendroni (2006, p. 117), “os grupos denominados task force são considerados pelos agentes norte-americanos o melhor sistema para o efetivo combate às organizações criminosas”. Essa foi também a experiência da Itália, onde, nos anos 1990, o Pool di Mani Pulite, em Milão, e o Pool Antimafia, na Sicília, foram fundamentais para a investigação de delitos de corrupção e para o combate a organizações criminosas de tipo mafioso. **Nos dois casos, o esforço conjunto de vários órgãos públicos foi capitaneado, respectivamente, pelos Procuradores da República Antonio Di Pietro, Piercamillo Davigo, Gerardo Colombo, Gerardo D’Ambrosio<sup>9</sup>, e por Giovane Falcone e Paolo Borsellino, esses últimos mortos em 1992 em atentados terroristas ocorridos em Palermo, patrocinados pela Cosa Nostra. Embora com graves perdas humanas, o pool antimáfia foi bem-sucedido, pois importantes líderes das organizações criminosas foram presos. A operação antimáfia está intimamente ligada ao chamado maxiprocesso (il Maxiprocesso di Palermo) contra a Cosa Nostra, deflagrado em fevereiro de 1986. (PALUDO; LIMA; ARAS, 2011, p. 18)**

Em 2021 o trabalho foi incorporado pelos Grupos de Atuação Especial de Combate ao Crime Organizado (Gaecos), concedendo estabilidade e caráter duradouro às investigações da Lava-Jato, como previsto na Resolução 146 do Conselho Superior do Ministério Público Federal (CSMPF). Atualmente, a Operação está em sua 79ª fase, que foi requerida para possibilitar o aprofundamento de investigações sobre possíveis atos de lavagem de dinheiro relacionados a crimes praticados contra a Petrobras Transportes – Transpetro entre 2005 e 2014 (MPF, 2021).

Quanto aos resultados, são apresentados no site do Ministério Público Federal os seguintes números (FIGURA 1):

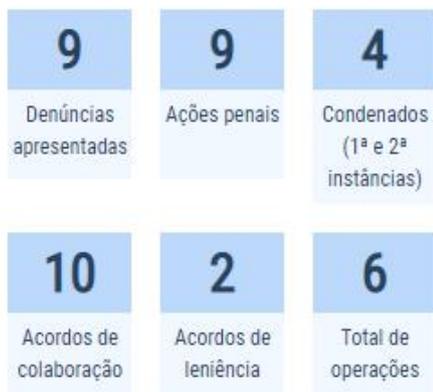
---

<sup>24</sup> Disponível em <http://www.mpf.mp.br/grandes-casos/lava-jato/entenda-o-caso>. Acesso em 29 jan 2022.

**RESULTADOS**

Filtrar por instância:

1ª Instância SÃO PAULO

**RESULTADOS**

Filtrar por instância:

1ª Instância CURITIBA

**RESULTADOS**

Filtrar por instância:

1ª Instância RIO DE JANEIRO



FIGURA 1 - RESULTADOS HISTÓRICOS EM PRIMEIRA INSTÂNCIA.  
FONTE: MPF

Com efeito, a partir de 2014, objetivando priorizar e fortalecer o combate à corrupção, o CSMPF reformulou as atribuições da 5ª Câmara de Coordenação de Revisão, caracterizando-a como um setor voltado ao combate à corrupção. Além disso, foram criados os Núcleos de Combate à Corrupção (NCCs) nas capitais dos 26 Estados da Federação e no Distrito Federal,

com atuação nas esferas cível e criminal, judicial e extrajudicial, assim elegendo a bandeira do combate a corrupção como prioridade número um do MPF (SOUZA; CONSENTINO, 2018).

A partir da atuação da 5ª Câmara de Coordenação de Revisão do MPF, através da Comissão Permanente de Assessoramento para Acordos de Leniência e Colaboração Premiada, foram negociados 29 acordos de leniência pelo Ministério Público Federal, que até 2021 já haviam devolvido mais de R\$ 6 bilhões para os cofres públicos (MPF, 2021), demonstrando mais um protagonismo do *parquet* diante dos desdobramentos das forças-tarefa em que esteve envolvido.

### 2.3.2 ACORDOS DE LENIÊNCIA

Isabela de Oliveira (2021), ilustra que a palavra “leniência”, no âmbito jurídico, significa “cooperação”, caracterizada enquanto uma solução consensual de controvérsias. Nesta perspectiva, o instituto encontra amparo indireto nos artigos 170 e 173 da CF, ao abordarem os princípios da ordem econômica e a defesa do patrimônio público. O instituto é uma ferramenta oriunda da lei de combate à corrupção, possuindo raízes em legislação específica, com parâmetro da Lei 12.529/2011.

Como já discutido, com advento da Lei nº 12.846/13, as companhias pegas em esquemas de corrupção ficam sujeitas a determinadas penalidades, como é o exemplo da multa administrativa, que pode alcançar o valor de 20% do faturamento bruto da pessoa jurídica (CGE). Enquanto meio de evitar tais sanções, o diploma legal trouxe a oportunidade de celebração de acordo de leniência para as empresas que demonstram intenção de colaborar com as autoridades, objetivando a celeridade do processo de investigação (LEITE; GONÇALVES, 2020).

Como entendido, o Acordo de Leniência caracteriza-se enquanto um instrumento jurídico, com a função de tornar a investigação de crimes e fraudes mais ágil, determinado a resultar na recuperação dos prejuízos aos cofres públicos. Quando optado como estratégia, o acordo permite que a empresa admita a culpa, se comprometendo a colaborar com a investigação, em troca de benefícios como diminuição da punição recebida (LEITE; GONÇALVES, 2020), sendo este o sentido adotado pela doutrina majoritária:

[...] Ajuste que integra o processo administrativo sancionador mediante celebração pelo ente estatal que titulariza, na esfera administrativa, o poder de punir e, de outro lado, por um infrator que se propõe a colaborar com o Estado na execução de suas tarefas instrutórias no intuito de obter, em troca da cooperação e do adimplemento de outras obrigações acessórias, a mitigação ou a imunização das sanções estatais aplicáveis nesse mesmo processo administrativo ou fora dele [...] (MARRARA, 2018, p. 83)

No Brasil, antes da adoção do instituto do Acordo de Leniência pela Lei Anticorrupção, já existiam duas outras ferramentas semelhantes operantes em nosso sistema jurídico: a delação premiada<sup>25</sup> e a leniência prevista na Nova Lei Antitruste (ARRUDA; BATISTA, 2018). A primeira, de natureza criminal, é definida como um instrumento de investigação criminal para a obtenção de provas fornecidas por um delator, que obtém do Estado benefícios por contribuir com o sucesso da persecução criminal (BORGES, 2016). Já a segunda, no mesmo caminho, beneficiava empresas envolvidas com cartéis e outras práticas anticoncorrenciais, que desejassem cooperar com a apuração dos atos ilegais (FILHO, 2020).

Neste cenário, ao inserir o instituto no corpo da Lei nº 12.846/2013, o legislador inovou ao garantir mais sentidos de aplicabilidade à ferramenta, que apesar de não ser uma novidade no ordenamento jurídico brasileiro, poderia cooperar na política de combate à corrupção proposta pelo diploma legal. Portanto, o Acordo de Leniência foi considerado um avanço pelo mundo empresarial, por incentivar e proteger a livre concorrência (ARRUDA; BATISTA, 2018).

Disto isso, ressalta-se que, para que sua celebração seja pertinente, o acordo precisa atender a três critérios estabelecidos pelo Art. 16, § 1º da LAC:

Art. 16. § 1º O acordo de que trata o caput somente poderá ser celebrado se preenchidos, cumulativamente, os seguintes requisitos:

I - a pessoa jurídica seja a primeira a se manifestar sobre seu interesse em cooperar para a apuração do ato ilícito;

I - a pessoa jurídica cesse completamente seu envolvimento na infração investigada a partir da data de propositura do acordo;

III - a pessoa jurídica admita sua participação no ilícito e coopere plena e permanentemente com as investigações e o processo administrativo, comparecendo,

---

<sup>25</sup> Presente em inúmeras legislações, tais como a Lei nº 9.034/85 - Lei Contra o Crime Organizado; a Lei nº 7.492/86 - Lei dos Crimes Contra o Sistema Financeiro; a Lei nº 9.613/98 - Lavagem de Capitais; e em especial a Lei nº 12.850/2013 - Organização Criminosa.

sob suas expensas, sempre que solicitada, a todos os atos processuais, até seu encerramento.

Em relação à determinação de competência, observa-se que a Lei conferiu a capacidade para celebrar acordos de leniência a uma ampla gama de autoridades por meio de seu art. 16, caput, designando o poder à autoridade máxima de cada órgão ou entidade pública. Ou seja, considerando a abrangência nacional da lei, o legislador permitiu, à priori, que todo chefe de órgão, autarquia, fundação ou empresa estatal, seja no Poder Executivo de determinado Estado, seja na Câmara de Vereadores de um Município específico, poderia celebrar um acordo de leniência (SIMÃO; VIANNA, 2017).

Esse foi um ponto combatido pela Medida Provisória 703 ao atribuir a competência para celebração aos órgãos de controle interno da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, de forma isolada ou em conjunto com o Ministério Público ou com a Advocacia Pública, objetivando aumentar a segurança jurídica dos interessados e a eficiência do instrumento (MEDEIROS, 2020).

Contudo, a MP 703/2015 perdeu a sua eficácia por ausência de apreciação pelo Congresso Nacional, inexistindo, atualmente, norma legal disciplinando essa colaboração institucional. Dessarte, a Portaria Interministerial 2.278, de 15 de dezembro de 2016, que define os procedimentos para celebração do acordo de leniência da Lei 12.846/ 2013, no âmbito da CGU, procurou contornar o problema, disciplinando a colaboração da AGU no programa de leniência. Porém, ainda se ressentem de norma legal a disciplinar a colaboração institucional no programa de leniência, especialmente entre a CGU, AGU, MP e TCU. (MEDEIROS, 2020).

Além disso, cabe dizer que, há algumas décadas, seria impensável a uma autoridade pública dialogar com um infrator confesso, responsável por desvios bilionários de recursos financeiros, descortinando-se à Administração tradicional apenas a via do devido processo acusatório, no qual ela deveria esforçar-se para levantar provas idôneas à punição dos infratores. Entretanto, devido à nova realidade, muitos sistemas de justiça enfrentaram o dilema de negociar com base em processos administrativos fortemente instruídos ou não transacionar e consentir com o crescimento da impunidade decorrente da corrupção (MARRARA, 2015).

Inclusive, o instituto aproxima-se do Direito penal por aplicar a lógica da chamada “teoria dos jogos”, em especial o “dilema do prisioneiro”. Segundo a tese, o mecanismo da leniência, assim como na “delação premiada”, incentiva que os investigados promovam cálculos econômicos quanto às vantagens, perigos, despesas e chances decorrentes de seus atos. No caso, a oferta de benefícios consideráveis à pessoa jurídica que leva ao Estado persecutório as informações requeridas é o gatilho para que isso aconteça (LEITE, 2020).

Neste sentido, o acordo retira a estabilidade entre os integrantes da organização criminosa quanto ao seu pacto de silêncio, estimulando uma disputa entre seus pares quanto a quem estreará a colaboração com a investigação, de forma que não se favorece o atrasado. Logo, na lógica dos jogos, se um dos envolvidos se move antes dos demais trará vantagens para si e desvantagens aos demais. Tratando-se, portanto, de uma espécie de transação ou técnica de negociação de pena (LEITE, 2020).

Por fim, nota-se que o Acordo de Leniência é um mecanismo de combate à corrupção que tem suscitado diversos debates favoráveis e desfavoráveis à sua aplicação pelo país. Nesse cenário, destaca-se a atuação do Ministério Público Federal (MPF), tendo negociado 29 acordos de leniência até o presente momento, com especial atuação nos casos oriundos da Operação Lava Jato.

### 3. DO COMPLIANCE CRIMINAL

#### 3.1. COMPLIANCE CRIMINAL: ORIGEM, DEFINIÇÃO E LOCALIZAÇÃO NO DIREITO BRASILEIRO

Diante do cenário de grandes privatizações ocorridas durante os anos 1970 a 1990 ao redor do mundo, foram criadas inúmeras agências reguladoras com a função de fiscalizar as atividades desenvolvidas pelas empresas, tornando-se, em muitas situações, mais relevantes que as instituições tradicionais de regulação estatal (BRATHWAITE, 2008). Esta mudança abriu espaço para o crescimento da chamada *autorregulação regulada*, mecanismo misto de regulação estatal e privada (SCHMIDT, 2015).

Sob esta perspectiva, diante da aproximação e internacionalização das empresas, os delitos praticados no âmbito do sistema financeiro passaram a contar com tecnologias mais apuradas para sua prática, dificultando a detecção e conseqüentemente a aplicação de penalização adequada por parte dos Estados (FRANCO, 2000). Nessa órbita, foi percebida a dificuldade dos Estados em identificar e punir, através de investigações próprias e específicas, condutas antiéticas e criminosas no ambiente empresarial, tornando-se necessária a criação e adequação de legislações objetivando o combate à corrupção e suborno.

Essa movimentação foi observada em caráter mundial, resultando na organização de convenções internacionais de combate à corrupção, em que os países que se tornam signatários comprometem-se com a agenda, como foi o caso do Brasil ao editar a Lei Anticorrupção. Nesse plano, a absorção do instrumento do compliance pelos Estados foi fortemente incentivada pela comunidade internacional como um meio seguro de se combater e prevenir a corrupção.

No âmbito criminal, Compliance é um termo que pode ser traduzido como “estar em conformidade com o regramento jurídico”. Essa noção está atrelada à mudança de comportamento, práticas e valores, fundamentalmente baseada na adoção de uma nova postura do agente privado em prevenir práticas criminosas em contexto empresarial.

Adentrando nesta seara, importante lembrar dos ensinamentos de Ulrich Beck (2002), acerca da chamada “sociedade de risco”, na qual os riscos decorrentes dos efeitos da modernização e globalização a partir do século XX, que propiciou sentimento de insegurança

com a geração de novas formas de risco, cujo objeto de temor é o desconhecido. A sociedade de risco refere-se a riscos advindos da própria natureza do processo de industrialização e de possíveis efeitos perversos ou contraditórios resultantes de práticas humanas no capitalismo, como a contaminação da água e do ar, envenenamento alimentar e ameaça de explosão nuclear (FELIPE, 2018).

Desta forma, a necessidade de reconhecer os riscos inerentes à conjuntura social contemporânea levou à consolidação de um modelo de “Estado vigilante”, cujo procedimento de inspeção é norteado por um processo de gestão de riscos, quando o Estado, assumindo o papel de inspetor e vigilante, realiza a coleta e o armazenamento permanente de dados possivelmente relevantes, para detectar possíveis delitos ou omissões que podem derivar em sanções penais ou administrativas.

Desse modo o eixo do sistema volta a ser a prevenção comunicativa, substancialmente mais afastada, isso sim, do momento de lesão (SANCHEZ, 2002). Sendo assim, conclui-se que a projeção da “sociedade de risco”, associada à atuação do “Estado da prevenção”, é caracterizada pela gestão dos riscos abstratos e concretos e pela prevenção de lesões aos direitos subjetivos, coletivos, difusos e fundamentais, através de uma vigilância constante do comportamento dos mais diversos segmentos sociais (FELIPE, 2018).

Nesta realidade, o direito penal passa a buscar seu lugar nesta complexa reconfiguração de relações entre o Estado e a sociedade, “dando causa a um movimento jurídico de expansão do direito penal sobre os novos setores sensíveis aos riscos e de manipulação de certas estruturas de incriminação que atuam voltadas à flexibilização dos critérios autorizadores da intervenção penal e à prevenção” (SIMÕES; AYUB *apud* MACHADO, 2005).

Portanto, o direito penal adequado à sociedade de risco relaciona-se com papéis de atuação e intervenções em searas nunca antes imaginadas pelo direito penal clássico (FELIPE, 2018), flexibilizando de alguma forma o princípio da *ultima ratio*, uma vez que as ferramentas do direito penal passam a não representar o último recurso do Estado para resolução de conflitos sociais. Em outras palavras, o Direito Penal passa a tolerar a atuação *ex ante* (SAAVEDRA, 2016), a partir de uma análise de riscos que podem prevenir a persecução penal.

Um exemplo dessa subversão da operação do direito penal consolida-se no momento em que a legislação estabeleceu que a existência dos mecanismos de integridade possibilita a atenuação das penas da empresa e do empresário, bem como, proporcionam a oportunidade de acordo de leniência. Nesta perspectiva, a Lei Anticorrupção prevê um controle social no interior das companhias, mitigando o risco de consumação de algum ato ilícito (VIOLANTE, SANTOS, 2019), consolidando uma nova via de atuação do Direito Penal. Neste seguimento, Saavedra (2016) caracteriza o compliance criminal:

[...] Portanto, a primeira característica atribuída ao termo criminal compliance é “prevenção”. Diferentemente do Direito Penal tradicional, que está habituado a trabalhar na análise ex post de crimes, ou seja, na análise de condutas comissivas ou omissivas que já violaram, de forma direta ou indireta, algum bem jurídico digno de tutela penal, o criminal compliance trata o mesmo fenômeno a partir de uma análise ex ante, ou seja, de uma análise dos controles internos e das medidas que podem prevenir a persecução penal da empresa ou instituição financeira. Exatamente por isso o objetivo do criminal compliance tem sido descrito como a “diminuição ou prevenção de riscos compliance [...]” (SAAVEDRA, 2016, p. 11-12)

Também neste sentido, entendem os autores Rafael Guedes de Castro e Caio Marcelo Cordeiro Antonietto (2014):

[...] Ante ao crescente influxo do compliance criminal, tem-se como primeira hipótese do trabalho a constatação de que há uma nova forma de intervenção e atuação no âmbito do direito penal destinada a evitar o processo e a prevenir eventual responsabilização criminal, o que acarretará em custos para a atividade econômica empresarial [...] (CASTRO; ANTONIETTO, 2014, p. 7).

Nesse sentido, adotar um programa de compliance significa a expressão do desejo em atuar em conformidade às normas regulamentadoras do Estado e, no âmbito empresarial, estar adequado às regras institucionais a fim de minorar os riscos da atividade econômica desenvolvida, fazendo-se necessário o desenvolvimento de programas de integridade que visassem vigilância e detecção de riscos que pudessem surgir dentro das organizações privadas e que violassem as legislações anticorrupção dos países (CASTRO, 2015).

Isto posto, compreendendo que o combate à corrupção não se relaciona apenas com o Direito Penal, mas também com o Direito Administrativo, o compliance não se restringe a um campo de atuação único, mas sim à regulação almejada. Na seara criminal, está diretamente vinculado com o surgimento de crimes econômicos e da persecução penal de empresários e instituições financeiras, pois apenas quando seus gerentes passaram a ser investigados e processados criminalmente surgiu também a necessidade deste tipo de prevenção

(SAAVEDRA, 2016). Neste sentido, podemos dizer que este modelo de gestão de risco é caracterizado como a fiscalização de operações e de “potenciais práticas criminosas” visando evitar sanções penais (SAAVEDRA, 2016).

Nesta lógica, é importante salientar que as práticas de compliance também podem ser políticas de Estado. Pioneiro na adoção da ferramenta, os Estados Unidos através do *Foreign Corrupt Practive Act (FCPA)*, cooperaram na divulgação do instituto. Fortemente ampliado após a crise financeira de 2008, por meio da edição do *Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act* (ANTONIETTO; CASTRO, 2014), os programas de compliance popularizaram-se nas mais diferentes esferas da atividade econômica empresarial.

Nesta ótica, Natália Brasil Dib e Sérgio Fernando Ferreira de Lima (2018) concordam:

:

[...] O compliance não é senão uma determinação estatal de atuação preventiva na criminalidade econômica. [...] esclarece-se que a ética empresarial possui contornos que não garantam a preservação de bens jurídicos, e que para uma atuação estatal eficiente e preventiva a figura do compliance se vislumbra fundamental, a fim de prevenir alguma conduta que esteja impulsionada pela busca de resultados econômicos, em detrimento do respeito a normas que devem regular o exercício da atividade empresarial. (GUARAGNI *apud* DIB e LIMA, 2017, p. 156-161).

Enquanto uma ferramenta que se alimenta necessariamente de investigações internas, o incentivo de adoção do compliance pelos Estados perpassa por delegar maior número de responsabilidades e obrigações às empresas privadas. Sendo assim, o Estado buscou estabelecer uma parceria público-privada com esses entes, objetivando obter, através de cooperação mútua, sucesso em suas operações de combate à corrupção. Para tanto, estabeleceu-se uma troca, cuja denúncia ao poder público de atos ilegais detectados resultaria na concessão de certos benefícios à empresa.

No Brasil, apesar do *Criminal Compliance* ter surgido na década de 90, só ganhou destaque na vida acadêmica e do mundo empresarial quase duas décadas mais tarde, a partir do caso do Mensalão (APn 470), quando chamou a atenção de todos para a debate sobre a responsabilidade penal dos Compliance Officers. Paralelamente a isso, o advento da Lei 12.683/2012, que modificou a Lei de Lavagem de Dinheiro e ampliou consideravelmente os setores obrigados a ter programas de Compliance, assim como Lei Anticorrupção, completou esse ciclo de debates, que alcançou seu ápice diante dos dos deslindes da “Operação Lava-Jato” (SAAVEDRA, 2016).

Como já debatido, a força-tarefa desencadeou uma onda de investigações nacionais e internacionais, causando inúmeras perdas patrimoniais e simbólicas para as empresas sob suspeita, sob a égide da Lei Anticorrupção. O cenário, somado à obrigatoriedade de implementação de programas de integridade pelos acordos de leniência, contribuiu para o estabelecimento e fortalecimento de uma cultura ética de boas práticas organizacionais no âmbito empresarial, por ser esse um meio de não só prevenir possíveis sanções, mas também garantir a segurança de seus investimentos e investidores.<sup>26</sup>

### **3.2. ACORDOS DE LENIÊNCIA E COMPLIANCE CRIMINAL NA OPERAÇÃO LAVA-JATO**

Como já ventilado, os temas relacionados à corrupção ganharam grande relevância na mídia brasileira a partir de escândalos envolvendo pessoas jurídicas do direito privado e agentes públicos envolvidos em esquemas de suborno, corrupção e lavagem de dinheiro, apresentando como marco o início dos trabalhos da Operação Lava-Jato. De acordo com Simão e Vianna (2017), “o sucesso da Operação Lava Jato apresentou-se como um alento. A esperança de que o Estado poderia sim ser efetivo no combate à corrupção e promover o fim da impunidade”.

A Lei Anticorrupção é um exemplo nítido da tentativa de adequação do ordenamento jurídico brasileiro às diretrizes assumidas pelo Estado no âmbito das convenções mundiais sobre o combate à corrupção, que se tornou mais que um compromisso, mas uma bandeira política. Nesse sentido, em busca da celeridade nas investigações propostas, o diploma legal possibilitou a celebração de Acordos de Leniência, ferramenta anteriormente prevista pela Lei Antitruste.

Art. 16. A autoridade máxima de cada órgão ou entidade pública poderá celebrar acordo de leniência com as pessoas jurídicas responsáveis pela prática dos atos previstos nesta Lei que colaborem efetivamente com as investigações e o processo administrativo, sendo que dessa colaboração resulte: I -a identificação dos demais envolvidos na infração, quando couber; e II -a obtenção célere de informações e documentos que comprovem o ilícito sob apuração.

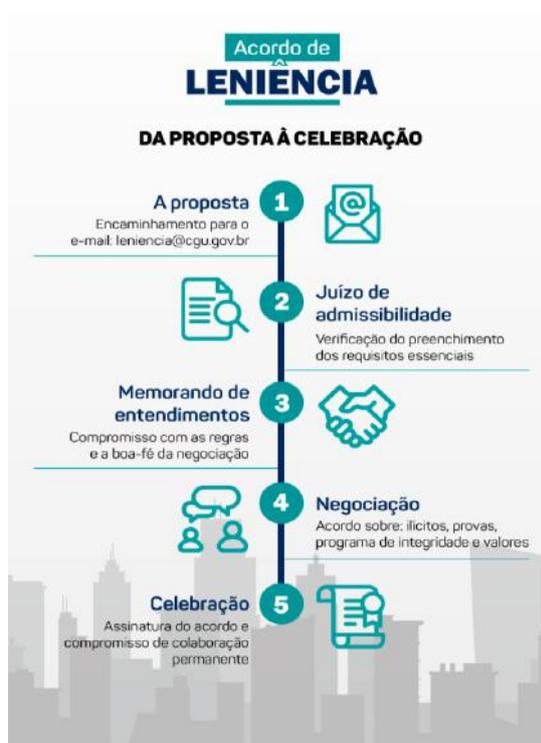
---

<sup>26</sup> Em entrevista a Azevedo Sette Advogados Rodrigo Badaró aponta que o setor de compliance vem crescendo muito nos últimos anos e, conseqüentemente, a profissionalização na área, também. Esse crescimento, diz o advogado, veio após grandes escândalos de corrupção, como o Mensalão e a Operação Lava-Jato. “A instituição de um programa de compliance está sendo também uma questão de mercado, empresas que não possuem esse sistema podem até perder contratos. Está virando uma exigência”, afirma. Disponível em <https://www.azevedosette.com.br/noticias/pt/saiba-por-que-um-programa-de-compliance-e-importante-nas-empresas/5569>. Acesso em 29 jan. 2022.

Em relação ao conteúdo do acordo, além da cláusula dispendo sobre a colaboração permanente com as investigações, a Controladoria Geral da União (CGU) destaca que os documentos devem incluir cláusulas dispendo sobre a implementação ou aperfeiçoamento de programas de integridade (compliance) pelas empresas.<sup>27</sup> A orientação está prevista, indiretamente, pelo artigo 7º, inciso VIII, da Lei 12.846/2013:

Art. 7º Serão levados em consideração na aplicação das sanções: I - a gravidade da infração; II - a vantagem auferida ou pretendida pelo infrator; III - a consumação ou não da infração; IV - o grau de lesão ou perigo de lesão; V - o efeito negativo produzido pela infração; VI - a situação econômica do infrator; VII - a cooperação da pessoa jurídica para a apuração das infrações; **VIII - 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**; IX - o valor dos contratos mantidos pela pessoa jurídica com o órgão ou entidade pública lesados; e X - (VETADO). Parágrafo único. Os parâmetros de avaliação de mecanismos e procedimentos previstos no inciso VIII do caput serão estabelecidos em regulamento do Poder Executivo federal. (grifos do autor)

Mesmo com previsão indireta, a ferramenta é citada como parte fundamental do processo de celebração de acordo de leniência, como demonstra a FIGURA 2, extraída do site da Controladoria Geral da União (CGU)<sup>28</sup>:



<sup>27</sup> Disponível em <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/combate-a-corrupcao/acordo-leniencia/como-fazer-um-acordo>. Acesso em 30 jan. 2021.

<sup>28</sup> Disponível em <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/combate-a-corrupcao/acordo-leniencia/como-fazer-um-acordo>. Acesso em 30 jan. 2022.

FIGURA 2 - ACORDO DE LENIÊNCIA, DA PROPOSTA À CELEBRAÇÃO  
FONTE: CGU

Neste sentido, no ano de 2020, o MPF, CGU e a AGU celebraram acordos de leniência no âmbito da Lava-Jato, com fulcro na Lei Anticorrupção e Lei de Improbidade Administrativa, com seis grandes empresas dos mais diversos setores. Dentre as obrigações estabelecidas nesses acordos, destacam-se as obrigações de pagamento de multa e reparação integral do dano causado, bem como obrigações de implementação ou aprimoramento de programas de compliance, com a respectiva obrigação de monitoramento e reportes periódicos acerca da implementação e evolução dos mecanismos de compliance das companhias celebrantes (SAUD ADVOGADOS, 2021).

Em determinados casos, o MPF estabeleceu a obrigação das companhias celebrantes a se sujeitarem a um regime de monitoramento independente. Nesses casos, o monitor independente possui a responsabilidade de aferir e monitorar a implementação, pelas companhias celebrantes, de um programa de compliance robusto e efetivo, na forma do Decreto nº 8.420/15 e demais legislações aplicáveis, dentro do período de monitoramento previsto no acordo de leniência (SAUD ADVOGADOS, 2021).

Nessa configuração, o MPF celebrou acordo de leniência com empresas pertencentes ao Grupo J. Malucelli, em razão do reconhecimento do pagamento de propinas para obtenção de vantagens indevidas em licitações e contratos relacionados à concessão e manutenção de rodovias no Estado do Paraná desde 2009, em sede de investigação da Operação Lava-Jato. O acordo de leniência prevê o pagamento do montante de R\$ 100 milhões a título de multa, além de determinar obrigações de aprimoramento dos programas de compliance das companhias celebrantes, além de sujeitar as empresas colaboradoras a um regime de monitoramento independente de compliance pelo período de 32 meses (SAUD ADVOGADOS, 2021).

### **3.3. COMPLIANCE: UMA VIA DE ESCAPE DA CRISE?**

Como vimos, a Operação Lava-Jato é considerada como uma das maiores operações investigativas do país, originada pela análise de um posto de gasolina em Brasília por suspeita de lavagem de dinheiro, desdobrando-se em uma busca que foi além de seu objetivo inicial, se transformando na maior investigação de corrupção da história do país (JORGE, 2018).

Durante a 7ª fase da Lava Jato, deflagrada em novembro de 2014 e batizada de “Juízo Final” a Polícia Federal passou a investigar grandes empreiteiras, entre elas a Odebrecht, a Camargo Corrêa e a Andrade Gutierrez, sob suspeita de formação de cartel, desvio de recursos públicos e pagamento de propina. Com o desenvolvimento da operação, descobriu-se que a empreiteira era parte de um cartel de empresas que realizavam pagamento de propinas por meio de contas no exterior para obter vantagens em contratos, sobretudo envolvendo a maior petrolífera brasileira, a Petrobras. (JORGE, 2018).

Ao longo das investigações e julgamento, as construtoras encolheram, em quatro anos, quase 90%. No caso da Odebrecht, quase 80% do quadro de funcionários foi cortado até 2019. No de 2015, o indicador de sua receita bruta bateu a marca de R\$ 107 bilhões. Já em documento publicado em 2018, com dados de 2017, passou para R\$ 82 bilhões – o que significou queda de 23%. Além disso, a empresa, que até então era um dos maiores conglomerados empresariais do país, formalizou em 2019, perante a Justiça de São Paulo, um pedido de recuperação judicial envolvendo R\$ 51 bilhões de dívidas passíveis de reestruturação<sup>29</sup>.

No âmbito econômico, Araújo (*et al*, 2018) indique que, ao estudar os efeitos da operação Lava-Jato sobre o Mercado de Ações no Brasil, observou que “em termos práticos, o trabalho indica que o combate à corrupção e a divulgação de fatos apurados pela Operação Lava Jato resultou em perda de valor de mercado para as companhias citadas”.

[...] Os resultados são ainda mais relevantes por analisar um cenário específico em que se tem uma grande investigação contra crimes de corrupção em curso (Operação Lava Jato), que proporciona uma gama de informações e dados de corrupção verificada por meio de fatos que se tornam públicos. Além disso, este estudo se diferencia dos demais trabalhos ao analisar o efeito da divulgação de eventos de corrupção no valor de mercado tanto sobre empresas diretamente envolvidas como sobre empresas com envolvimento indireto via competitividade de mercado (DE ARAÚJO *et al*, 2018, p. 21).

Os grandes veículos de comunicação avaliam os resultados da Lava-Jato como um “catalisador de grandes negócios no Brasil nos últimos anos”, apontando que as empresas que foram investigadas pela Polícia Federal venderam 48 ativos em transações que somaram mais

---

<sup>29</sup> Disponível em <https://g1.globo.com/economia/noticia/2019/06/17/4-anos-apos-se-ver-envolvida-nas-denuncias-da-lava-jato-odebrecht-perdeu-cerca-de-80percent-do-quadro-de-funcionarios.ghtml>. Acesso em 11 fev. 2022.

de R\$ 103 bilhões desde 2015<sup>30</sup>. Neste cenário, a venda de ativos caracteriza-se como uma das poucas ferramentas que empresas envolvidas nos escândalos de corrupção têm para se reerguer, uma vez que a investigação trouxe uma crise de credibilidade para as empresas que afetou sua capacidade de conseguir crédito e manter as receitas.

Avalia-se que os principais efeitos da crise se concentraram na indústria Petróleo (Petrobrás) e na de construção civil, que sofreu paralisia resultante da retração aguda dos investimentos estatais pelos efeitos da Lava-Jato. Os indicadores demonstram que entre 2014 e 2017, o setor registrou saldo negativo entre contratações e demissões de 991.734; entre 2014 e 2016, representou 1.115.223 dos 5.110.284 (ou 21,8%) da perda total de postos da população ocupada no período (PAULA; MOURA, 2019).

Destaca-se o desmonte e descapitalização das empreiteiras, que em dados colhidos pelo jornal "O Empreiteiro", indica-se que somente entre 2015 e 2016 a Queiroz Galvão, Andrade Gutierrez e Camargo Corrêa tiveram queda em suas receitas brutas de, respectivamente, 37%, 31% e 39%. Nesta linha, a maior construtora nacional (Odebrecht) tinha, em 2014, um faturamento bruto de R\$ 107 bilhões, com 168 mil funcionários e operações em 27 países. Já em 2017 seu faturamento era de R\$ 82 bilhões, com 58 mil funcionários e atividades apenas em 14 países (PAULA; MOURA, 2019).

Outro exemplo ilustrativo é o da empresa OGX, que durante o processo de investigação assistiu os preços de suas ações despencar:

Segundo o Jornal o Globo, em sua edição do dia 13 de junho de 2014, a empresa OGX do empresário Eike Batista pediu recuperação judicial para poder sanar suas dívidas em face da queda de cotação de suas ações. Eike foi considerado pela mídia especializada, há apenas dois anos atrás, o sétimo homem mais rico do mundo, momento no qual sua fortuna foi calculada, no auge, em pouco mais de US\$ 34,5 bilhões. Naquele momento, Eike detinha estoque de riqueza superior ao PIB de mais de 100 nações, ou mais da metade dos países do planeta, ou, ainda, se tomarmos uma cotação aproximada de um dólar valendo dois reais, uma riqueza superior à produção, em 2012, de 14 dos 27 estados Brasil” (FIUZA, FERREIRA, 2020, p. 15)

---

<sup>30</sup> Segundo levantamento do G1 a partir de estatísticas de fusões e aquisições da Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais (Anbima) e de operações divulgadas pelas próprias empresas. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/lava-jato-levou-empresas-a-vender-mais-de-r-100-bilhoes-em-ativos-desde-2015.ghtml>. Acesso em 31 jan. 2022.

Diante dos números, infere-se que a Lava-Jato interferiu de maneira grave nas empresas que mantinham contrato com a Petrobras, e os resultados da cobertura midiática, somada aos vazamentos indevidos, flexibilização do ordenamento jurídico e não adoção de estratégias que visassem separar a punição de pessoas físicas das empresas as quais estavam vinculadas, a megaoperação teria atingido a economia brasileira, especialmente no setor de infraestrutura (PILAU, 2019), desorganizando “uma cadeia produtiva muito importante, talvez a mais importante, para a recuperação da economia, por seus efeitos sobre o emprego e a renda” (BELUZZO, 2018).

Para o Diretor da Audtax - Auditoria e Compliance (TERRA, 2017), a saída para a sobrevivência das organizações que protagonizaram escândalos de corrupção passará não só pelo pagamento de multas e demais imposições previstas nos acordos de leniência, mas também pela adoção de práticas de transparência que demonstrem para a sociedade e mercado uma mudança na postura de seus executivos. Ou seja: a adoção de programas de compliance para não só satisfazer seus compromissos com as autoridades, como também para recuperar sua credibilidade perante o mercado financeiro.

Segundo Mário Flávio, a adoção de medidas de transparência e das boas práticas de governança são úteis em todos os cenários possíveis. "Quando a empresa é palco de um caso de corrupção, a adoção do compliance pode representar a recuperação de credibilidade junto ao mercado - demonstrando a parceiros e potenciais investidores o desejo de sanar uma prática danosa que representa riscos para investimentos e um ônus maldito para os lucros obtidos. Para empresas que nunca passaram por estes contratemplos, o compliance adquire o papel de selo de certificação. Demonstra maturidade de uma organização que zela por manter a boa fama, conferindo também maior valor e confiança de mercado." Ainda para o especialista, a tendência é um caminho sem volta. (TERRA, 2017)<sup>31</sup>

Isto posto, deduz-se que, vislumbrando uma saída ao caos em que foram inseridas diante dos desdobramentos da Operação Lava-Jato, as empresas investigadas subverteram a natureza punitiva da adoção do compliance, compreendido enquanto uma ferramenta de à serviço do Estado, imposta por meio de acordo de leniência, visando a apuração de possíveis práticas criminosas através de vigilância dos processos internos das empresas, para reerguer-se economicamente e limparem suas imagens frente à sociedade e ao mercado

---

<sup>31</sup> Disponível em <https://www.terra.com.br/noticias/dino/crescimento-do-mercado-b2b-gera-oportunidades-para-empresas-especializadas-em-prestacao-de-servico-durante- crise,995dc08089b984d2f61989251a7d91bd8qk8415v.html>. Acesso em 01 fev. 2022.

## 4. DO CASO ODEBRECHT S.A

### 4.1. “DESCULPE, A ODEBRECHT ERROU”: O PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO DA ODEBRECHT

“Desculpe, a Odebrecht errou”. Foi assim que a maior empreiteira do país iniciou seu pronunciamento oficial<sup>32</sup>, quando reconheceu que “participou de práticas impróprias em sua atividade empresarial”. O comunicado foi realizado após a empreiteira ter assinado um acordo de leniência, no qual se comprometeu a pagar uma multa de R\$ 8,6 bilhões, bem como implementar programa de integridade, conforme demonstra a FIGURA 3<sup>33</sup>.

**VIII** – a implantar ou aprimorar programa de integridade nos termos do Artigo 41 e 42 do Decreto 8.420/2015, em atenção às melhores práticas, a ser iniciado no prazo de 90 (noventa) dias da homologação do presente **Acordo de Leniência** pela 13ª Vara de Justiça Federal de Curitiba, cabendo à **COLABORADORA** apresentar ao **Ministério Público Federal** o cronograma de implantação do programa no prazo de 120 (cento e vinte) dias;

**IX** - a partir da homologação do presente **Acordo** pelo Juízo da 13ª Vara Federal da Subseção de Curitiba, a envidar seus melhores esforços para implantar as demais ações, medidas, iniciativas especiais descritas no Apêndice 3 ao presente **Acordo** – *Práticas Especiais de Ética, Integridade e Transparência*, nos prazos ali descritos;

**X** - a partir da homologação do presente **Acordo** pelo Juízo da 13ª Vara Federal da Subseção de Curitiba, a sujeitar-se a monitoramento independente, nos termos e condições descritos no Apêndice 4 ao presente **Acordo** – *Monitoramento Independente*;

FIGURA 3 - DAS OBRIGAÇÕES DA COLABORADORA, CLÁUSULA 6, DISPOSITIVOS VIII, IV E X DO ACORDO DE LENIÊNCIA FIRMADO ENTRE A ODEBRECHT S.A E O MPF.  
FONTE: MPF

A Odebrecht é uma empresa com mais de 75 anos de atuação no Brasil e em outros países, em diversos segmentos de negócios. Em 2015 a empresa sofreu um grande impacto,

<sup>32</sup> “DESCULPE, A ODEBRECHT ERROU. A Odebrecht reconhece que participou de práticas impróprias em sua atividade empresarial. Não importa se cedemos a pressões externas. Tampouco se há vícios que precisam ser combatidos ou corrigidos no relacionamento entre empresas privadas e o setor público. O que mais importa é que reconhecemos nosso envolvimento, fomos coniventes com tais práticas e não as combatemos como deveríamos. Foi um grande erro, uma violação dos nossos próprios princípios, uma agressão a valores consagrados de honestidade e ética. Não admitiremos que isso se repita. Por isso, a Odebrecht pede desculpas, inclusive por não ter tomado antes esta iniciativa. Com a capacidade de gestão e entrega da Odebrecht, reconhecida pelos clientes, a competência e comprometimento dos nossos profissionais e a qualidade dos nossos produtos e serviços, definitivamente, não precisávamos ter cometido esses desvios. A Odebrecht aprendeu várias lições com os seus erros. E está evoluindo. Estamos comprometidos, por convicção, a virar essa página.” Íntegra do pronunciamento disponível em: <https://www.infomoney.com.br/mercados/desculpe-a-odebrecht-errou-empreiteira-confirma-leniencia-e-pede-perdao-aos-brasileiros-confira-o-comunicado/>. Acesso em 01. fev. 2022.

<sup>33</sup> Disponível em: <http://apps.mpf.mp.br/apex/f?p=131:8>. Acesso em 01 fev. 2022.

quando o seu então presidente Marcelo Odebrecht e outras dezenas de executivos foram presos. Os mesmos assinaram os acordos de delação, confessando atos de corrupção. Foi a maior colaboração premiada do mundo, o esquema contava com um departamento interno de propina, um banco próprio, uma rede imensa de facilitadores com empresas falsas e tinha força política, ou seja, apoio inclusive da presidência, com isso formaram um fluxo extremamente organizado para subornos. Tais informações foram divulgadas em vários veículos de comunicação, e impactou diretamente na empresa (DOS SANTOS *et al*, 2019).

Desde a data do estabelecimento do compromisso, todas as salas de reunião e mesas de executivos na sede da Odebrecht, em São Paulo, têm uma placa à vista e com cores chamativas, informando que, caso alguém saiba de "comportamentos inadequados" que violem o compromisso da empresa com a integridade e a transparência, que denuncie ao canal telefônico disponível<sup>34</sup>, demonstrando, de alguma forma, o esforço da companhia em apresentar seu programa de compliance.

Como uma das empresas que mais perdeu em decorrência da Operação Lava-Jato, a Odebrecht S.A, durante o primeiro ano de vigência do acordo, implementou um canal para denúncias com garantia de anonimato administrado por uma empresa terceirizada, atualizou seu Código de Conduta, nomeando responsáveis por compliance dentro da empresa, que se reportam a comitê com independência de atuação; criou conselhos de administração independentes para cada negócio do grupo e ampliou o número de conselheiros independentes, sem vínculo empregatício com a empresa, chegando a 24 até o final do ano de 2017<sup>35</sup>.

Em 2020, a empresa divulgou que como parte de um processo de aperfeiçoamento, que havia revisado sua Política sobre Conformidade. O resultado foi a publicação, esclarecendo que os pilares do sistema de conformidade da Odebrecht são: prevenir, detectar e remediar riscos e más condutas. Esses pilares se compõem em 10 medidas integradas para a promoção de uma cultura organizacional que dê sustentação ao Código de Conduta<sup>36</sup>.

---

<sup>34</sup> Disponível em [http://aeerj.net.br/file/2018/noticias/12-2018/A%20nova%20Odebrecht %20s%C3%B3um%20castelo%20de%20areia .pdf](http://aeerj.net.br/file/2018/noticias/12-2018/A%20nova%20Odebrecht%20s%C3%B3um%20castelo%20de%20areia.pdf). Acesso em 01 fev. 2022.

<sup>35</sup> Disponível em <https://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/para-virar-a-pagina-empresas-da-lava-jato-investem-em-planos-anticorruptao.ghtml>. Acesso em 01 fev. 2022.

<sup>36</sup> Disponível em [https://www.fundacaonorbertoodebrecht.com/conteudo/pub/001/cont/files/Po%C3%ADtica%20sobre%20Conformidade%20da%20FO\\_atualizada.pdf](https://www.fundacaonorbertoodebrecht.com/conteudo/pub/001/cont/files/Po%C3%ADtica%20sobre%20Conformidade%20da%20FO_atualizada.pdf). Acesso em 01 fev. 2022.



### 3. SISTEMA DE CONFORMIDADE

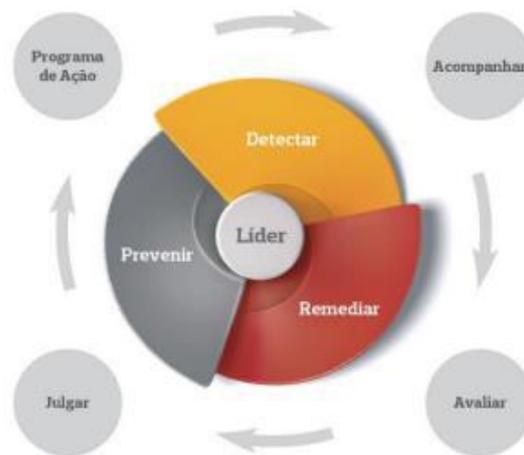


FIGURA 4 - SISTEMA DE CONFORMIDADE ODEBRECHT  
 FONTE: ODEBRECHT S.A

Para a implementação do programa, a companhia teve de aumentar em cinco vezes o orçamento da área de conformidade. Em 2015, esse setor consumia R\$ 11,3 milhões em investimentos. Em 2016, dobrou para R\$ 24,3 milhões e, em 2017, alcançou R\$ 64,8 milhões. A chefe de compliance da holding declarou, na época, que “isso não deveria ser visto como um custo, mas como um investimento”<sup>37</sup>

Em 2020, quando completou 4 anos de reestruturação de seu setor de *compliance*, a empresa mudou seu nome para “Novonor”. Segundo a companhia, a decisão foi tomada sem vislumbrar o apagamento do passado, mas pela necessidade de, após promover mudanças e correção de rumos, olhar para o futuro. Esse pronunciamento, realizado por Maurício Odebrecht, foi realizado em nota do grupo com sua nova logomarca, na qual agora é azul, ao invés do vermelho da Odebrecht<sup>38</sup>

<sup>37</sup> Disponível em <https://exame.com/negocios/depois-da-lava-jato-odebrecht-investe-para-evitar-corrupcoes/>. Acesso em 02 fev. 2022.

<sup>38</sup> Disponível em <https://exame.com/negocios/odebrecht-muda-de-nome-e-passa-a-se-chamar-novonor/>. Acesso em 02 fev. 2022.

Silva e Monteiro (2019) argumentam que a estruturação da governança de compliance da Odebrecht S.A. apresenta compatibilidade com os ensinamentos de Maeda (2013) e de Giovanini (2014):

**[...] Verifica-se o suporte da administração ao proporcionar uma estrutura de compliance, com profissionais de nível hierárquico apropriado, recursos e acesso direto aos mais altos níveis de governança da empresa.** Em adição, o acesso direto do Responsável por Conformidade da Odebrecht S.A. ao Comitê de Conformidade e ao Conselho de Administração atinge questão central defendida por Maeda (2013), pois para o referido autor, como forma de dar o devido suporte ao programa de compliance, a alta administração deve proporcionar aos responsáveis pela implementação e administração do programa “acesso direto e imediato aos mais elevados órgãos de governança da empresa, incluindo, quando for o caso, o Conselho de Administração. (SILVA; MONTEIRO, 2019, p. 431. Grifo do autor)

Apesar de todo o movimento para adequar-se à conformidade, sete anos após o início da Lava Jato, as construtoras brasileiras atingidas pela operação ainda batalham para sobreviver e se reerguer, após o forte impacto em seus negócios, dificuldades financeiras, problemas de reputação, além da crise econômica do país desde 2015. Neste cenário, a Odebrecht, que apesar de ter conseguido fechar alguns contratos ao longo dos anos, terminou o ano de 2019 somando US\$ 2,7 bilhões. Esse é um número alto, mas nada comparado aos US\$ 33,9 bilhões em 2014, e aos 65 bilhões em dívidas<sup>39</sup>.

No mercado, a expectativa é que a maioria dos grandes grupos sobreviva, mas com um tamanho muito menor. Além disso, deverá haver uma maior pulverização – e, claro, concorrência – no mercado, avalia Thomas Felsberg, sócio do Felsberg Advogados. “Difícilmente as empresas voltarão a ser o que eram. O setor de construção [pesada] será uma mistura entre construtoras estrangeiras, algumas empresas médias e os grupos grandes que conseguirem sobreviver. (EXAME, 2020).

Desta forma, conclui-se que o principal objetivo de um programa de compliance é detectar e sanar quaisquer desvios dentro de uma organização, blindando-a contra a corrupção, de modo a resguardar sua reputação através da conformidade nos processos, transparência, integridade e eficiência. Este movimento, além de trazer vantagem competitiva, aumenta o valor de mercado da empresa, convergindo ao que é pactuado pela Governança Corporativa (FRANÇA, 2021).

---

<sup>39</sup> Disponível em <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2021/05/28/construtoras-da-lava-jato-tentam-se-reerguer.ghtml>. Acesso em 02 fev. 2022.

Conjectura-se que a melhoria de imagem decorrente do aumento de credibilidade trazida pela adoção de um programa de integridade e a consequente redução dos riscos de corrupção poderiam, também, trazer um impacto positivo no valor de mercado das estatais. (QUINTELLA; LESSA, 2021). Contudo, com base na experiência da Odebrecht S.A, não restam dúvidas que essa não é uma realidade para empresas que foram alvo de investigações não sigilosas.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho pretendeu estudar o sentido do termo “corrupção” para a sociedade brasileira, estabelecendo considerações acerca dessa influência para com o comportamento jurídico adotado pelo Brasil sobre o tema. Neste sentido, foi realizado um resgate histórico da crise política no país, analisado o papel das mídias para a acirramento desse processo, buscando elencar os fatos ocorridos desde o escândalo do Mensalão até a eleição do presidente Jair Bolsonaro.

A corrupção sistemática foi a justificativa para o estabelecimento de um jornalismo investigativo antidemocrático, baseado em escândalos e manipulação da opinião pública, para influenciar não só na política nacional, como também a atuação do Judiciário. Esse movimento consolidou os meios de comunicação como quarto poder institucional, em razão da sua alta influência no funcionamento do sistema político.

A partir do estudo dos aspectos criminológicos do conceito de criminalidade empresarial, foi introduzida a lógica da possibilidade de prática de delitos por pessoas jurídicas, permitindo a compreensão dos debates acerca da responsabilidade penal da pessoa jurídica no ordenamento jurídico brasileiro. Este foi o ponto de partida para o entendimento de que, apesar da corrupção empresarial ser regida principalmente pelo direito administrativo, o tema também pode e deve ser estudado pela ótica criminal, tendo em vista a administratização do Direito Penal.

Sendo assim, foram exploradas as leis de Lavagem de Dinheiro e Anticorrupção, uma vez que justificaram inúmeros processos movidos pela Operação Lava-Jato, bem como o destaque do papel da Polícia Federal e do Ministério Público Federal na condução da força-tarefa. Em continuidade ao estudo, foi observada a ferramenta do acordo de leniência na legislação nacional, suas possibilidades, requisitos e efeitos práticos de sua aplicação, focando na cláusula que determina a implementação de programas de compliance pelas empresas lenientes.

O Caso Odebrecht foi selecionado como objeto deste estudo por ter sido, à sua época, o maior acordo de leniência do mundo superando, até mesmo, o caso Siemens (2008). Além disso, a prisão de seu diretor, Marcelo Odebrecht, foi amplamente divulgada pela mídia, tornando o

caso um dos mais emblemáticos e conhecidos da Lava-Jato. Destarte, também figurou como a empresa que mais investiu na construção de um programa de compliance robusto, com o investimento de 64 milhões de reais na área no ano de 2017.

Isto posto, ao final da presente pesquisa é possível responder, inicialmente, que a Operação Lava-Jato é fruto da tentativa do Estado Brasileiro em se adequar às determinações mundiais sobre o tema, buscando resultados através da transformação da Força-Tarefa em um instrumento inquisitório, tendo em vista a falta de comprometimento das autoridades em manterem-se fiéis aos princípios que regem o ordenamento jurídico brasileiro. Desta forma, mostra-se como um verdadeiro marco de transformação do desempenho do processo penal brasileiro, como também do cenário político nacional (SANTORO, 2016).

A transformação citada é ilustrada pelo fato de que a Operação Lava-Jato se tornou uma referência paradigmática dos chamados maxiprocessos, que podem ser caracterizados pela abertura de mega investigações contra centenas de investigados, mediante prisões baseadas em frágeis indícios e sob forte mediação de suas ações. O desenho processual estabelecido pelos maxiprocessos se distancia do traço democrático previsto constitucionalmente para o processo penal brasileiro (SANTORO, 2016), inferindo-se que a Operação Lava-Jato gerou o enfraquecimento do Estado Democrático de Direito (KERCHE, 2018).

O incentivo à mediação descontrolada do processo penal pelos responsáveis pela força-tarefa gerou comoção pública proporcional, aprofundando ainda mais a crise política e econômica que o Brasil passou a vivenciar na última década. Os vazamentos de documentos confidenciais estimularam julgamentos antes mesmo da existência de um processo, fazendo com que a mera citação pela Lava-Jato procedesse de perdas irreversíveis ao acusado.

As empresas processadas e julgadas no âmbito da Lava-Jato, por mais que estivessem envolvidas em esquemas de corrupção, também geravam empregos e movimentavam a economia, portanto, peças importantes e fundamentais para o desenvolvimento nacional. A ânsia pela penalização (ou pela demonstração de que estava exterminando a corrupção no país), fez com que o papel social desses entes fosse completamente ignorado, levando-os à beira do precipício e atingido a economia brasileira, especialmente no setor de infraestrutura, de forma extremamente gravosa.

Neste sentido, o Compliance Criminal passou a ser caracterizado como uma possível rota de fuga desse caos, uma vez que a legislação brasileira prevê diminuição da pena aplicada às empresas que detém programa de integridade em funcionamento, assim como o mercado financeiro garante mais segurança em negócios entre empresas que investem na ferramenta. Assim comportou-se a Odebrecht S.A, que após a celebração de acordo de leniência, aumentou investimentos em setores de Compliance.

Ocorre que, mesmo implementando o programa em sua sede e filiais, a reestruturação da Odebrecht a partir da mudança de cultura empresarial não alcançou o sucesso esperado, mesmo após sete anos de vigência do acordo consagrado. Verifica-se que a empresa, mesmo mudando de nome, implementando canais de denúncia e estando em conformidade com as legislações do país, ainda sofre com o fato de ser associada à Lava-Jato e às imagens circuladas pela imprensa na época.

Esse fenômeno é explicado pelo fato de que a Operação Lava-Jato incentivou, através de suas práticas antidemocráticas, a construção do papel de “herói” e “inimigo” perante a sociedade, ao associar o papel das autoridades e judiciário ao papel de “salvadores” e os investigados ao papel de “ameaça a ser combatida”, utilizando-se da flexibilização do ordenamento jurídico brasileiro para construção dessa narrativa.

Sendo assim, sob o mote de “combate à corrupção”, a operação interferiu nos desenhos institucionais do país através do abuso de autoridade, em evidente contrariedade ao Estado Democrático de Direito. Nesse sentido, compreende-se que a corrupção certamente é um mal a ser combatido, porém, não se pode admitir que leis sejam descumpridas pelos magistrados para satisfação da persecução penal. Da mesma forma, a punição por cometer um crime não pode significar o completo desmantelamento de setores estratégicos da economia, uma vez que este caminho pode resultar em efeitos catastróficos para o país.

Por fim, verifica-se que os efeitos positivos oriundos do estímulo à adesão de programas de compliance pelo Estado brasileiro, através dos acordos de leniência, só serão completamente satisfeitos quando os princípios que regem nosso ordenamento jurídico passarem a ser

respeitados pelas instituições ao longo da construção de todo o processo de investigação de empresas envolvidas em esquemas ilegais.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFIAS

- ARO, Rogério. **Lavagem de Dinheiro - Origem histórica, conceito, nova legislação e fases**. Revista Jurídica da Universidade do Sul de Santa Catarina, Santa Catarina, 2013.
- BECK, Ulrich. **Sociedade de Risco: Rumo a uma outra modernidade**. São Paulo: Editora 34, 2010.
- BELLUZZO, Luiz. “As Consequências Econômicas Da Lava Jato”. In: Kerche, Fábio; Feres Jr., João (Orgs). **Operação Lava Jato e a democracia brasileira**. São Paulo: Editora Contracorrente, 2018, p. 21 - 37.
- BIASON, Rita. **A corrupção na História do Brasil: sentidos e significados**. Revista da CGU, v. 11, n. 19, 2019.
- BOLDT, R. **Maxiprocessos criminais, corrupção e mídia: uma análise a partir da operação lava jato**. Revista Brasileira de Direito Processual Penal, [S. l.], v. 6, n. 3, p. 1209–1237, 2020. DOI: 10.22197/rbdpp.v6i3.385. Disponível em: <https://revista.ibraspp.com.br/RBDPP/article/view/385>. Acesso em: 5 fev. 2022.
- BONACCORSI, Matheus. **Corrupção no âmbito empresarial: evolução histórica dos programas de compliance e seus reflexos atuais sobre as responsabilidades do Compliance Officer**. Revista Brasileira de Direito Empresarial. Encontro Virtual, v. 6, n. 2, p. 79-106, 2020.
- BOTELHO, Cristina. **A culpabilidade e a punição da pessoa jurídica em delitos ambientais: a necessária revisão da dogmática penal**. 2004.
- BOTTINI, Pierpaolo. **A lei anticorrupção como lei penal encoberta**. Disponível em: [www.conjur.com.br/2014-jul-08/direito-defesa-lei-anticorruptao-lei-penal-encoberta](http://www.conjur.com.br/2014-jul-08/direito-defesa-lei-anticorruptao-lei-penal-encoberta). Acesso em 10 fev. 2022.
- BRAITHWAITE, John. **Regulatory Capitalism: how it works, ideas for making it work better**. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, 2008.
- BRASIL. Ministério da Fazenda. COAF. **Fases da lavagem de dinheiro**. Disponível em: . Acesso em: 14 set. 2018.
- CALDAS, Filipe. **Lavagem de dinheiro: uma análise crítica sobre a atuação processual do Juiz Sergio Moro na Operação Lava Jato**. Disponível em <https://jus.com.br/artigos/44419/lavagem-de-dinheiro-uma-analise-critica-sobre-a-atuacao-processual-do-juiz-sergio-moro-na-operacao-lava-jato#:~:text=De%20acordo%20com%20Victor%20Manuel,o%20desenvolvimento%20tecnol%C3%B3gico%20que%20possibilitou>. Acesso em 5 fev. 2022.
- CALLEGARI, André Luiz *et al.* **AS OPERAÇÕES DE COMBATE À CORRUPÇÃO NO BRASIL E O IMPACTO NAS CIÊNCIAS CRIMINAIS**. Direito Público, v. 17, n. 93, 2020.
- CAPPELLARI, Álisson dos Santos; FIGUEIREDO, Vicente Cardoso de. **O criminal compliance como instrumento de prevenção da criminalidade econômica no âmbito das instituições financeiras**. Revista Fórum de Ciências Criminais – RFCC, Belo Horizonte, ano 3, n. 6, p. 97–111, jul./dez. 2016.

CARVALHO, Eduardo *et al.* Corrupção e valor de mercado: os efeitos da Operação Lava Jato sobre o mercado de ações no Brasil. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, vol. 17, nº 51, p. 41-58, 2018.

CASTRO, Rafael; ANTONIETTO, Carlos. **Criminal compliance: a política de cumprimento de normas penais e seus impactos na atividade econômica empresarial**. Conselho Nacional de Pesquisa e Pós Graduação em Direito, Santa Catarina, mai. 2014.

CHAIA, Vera; TEIXEIRA, Marco Antônio. **“Democracia e Escândalos Políticos”**. São Paulo em Perspectiva 15(4), 2001.

CHAMPOSKI, Bruna. **ACORDO DE LENIÊNCIA E O SISTEMA DE COMPLIANCE**. 2019.

COTTA, Luiza Cristina Villaméa. Adhemar de Barros (1901-1969): **a origem do 'rouba, mas faz'**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. 2008.

CREMONESE, Dejalma. **A crise política no Brasil e o impeachment de Dilma Rousseff em 2016**. Revista Campos Neutrais, v. 1, n. 3, p. 70-87, 2019.

DA SILVA, Marcos Ricardo Cruz; MONTEIRO, Augusto de Oliveira. **RESTRUTURAÇÃO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA E DE COMPLIANCE EM UMA SITUAÇÃO DE CRISE: O CASO DA ODEBRECHT SA**. Gestão & Planejamento-G&P, v. 20, 2019.

DE ALMEIDA, Rodrigo. **À sombra do poder: bastidores da crise que derrubou Dilma Rousseff**. Leya, 2017.

DE ARAÚJO, Eduardo *et al.* **Corrupção e valor de mercado: os efeitos da Operação Lava Jato sobre o mercado de ações no Brasil**. Revista Catarinense Da Ciência Contábil, v. 17, n. 51, 2018.

DE CAMPOS, Mariane; BRAGA, Leticia. **Impeachment: uma análise das estratégias de comunicação utilizadas por Dilma Rousseff**. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação 40º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Curitiba. 2017.

DE CARLI, Carla Verissimo *et al.* **Lavagem de dinheiro: ideologia da criminalização e análise do discurso**. 2006.

DE CARVALHO, Willian; DE CAMPOS, Mariane. **Uma identidade em questão: a construção da imagem de Sérgio Moro na Revista Veja**. In **MIDIATIZAÇÃO E PODER NO BRASIL CONTEMPORÂNEO**, 2020.

DE CASTRO, Rafael Guedes. Anticorrupção e Compliance Criminal: Reflexões iniciais, desenvolvimento e perspectivas do Grupo de Estudos das Faculdades da Indústria. **Conhecimento Interativo**, v. 1, p. 107-116, 2015.

DE MEDEIROS, Eduardo Alecsander Xavier. **O acordo de Leniência na Lei 12.846/2013**. Boletim Economia Empírica, v. 1, n. 6, 2020.

DE OLIVEIRA, Aiane. **Crise política e Impeachment: uma análise dos efeitos da cobertura midiática na deposição de Dilma Rousseff**. Perspectivas em diálogo: revista de educação e sociedade, v. 4, n. 8, p. 4-26, 2017.

DE OLIVEIRA, Emerson Ademir Borges; AGUIRRE, Julienne de Melo Kill. **Direito antitruste, Lei Anticorrupção e acordo de leniência: o caso Odebrecht**. Revista Electrónica de Direito. RED, v. 23, n. 3, p. 64-78, 2020.

DE OLIVEIRA, Isabela. **ADESÃO DE PESSOAS FÍSICAS AOS ACORDOS DE LENIÊNCIA ANTICORRUPÇÃO E DO MINISTÉRIO PÚBLICO: PERSPECTIVAS SOBRE A IMPLEMENTAÇÃO**. Mulheres no Antitruste IV, p. 215. 2021.

DE PAULA, Luiz Fernando; MOURA, Rafael. **Consequências econômicas da operação Lava-Jato**. Valor Econômico, 2019. Disponível em <https://www.valor.com.br/opiniao/6409931/consequencias-economicas-da-operacao-lava-jato>. Acesso em 12 fev. 2022.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella; MARRARA, Thiago (Orgs.). **Lei anticorrupção comentada**. Belo Horizonte: Fórum, 2017. p.196.

DIAS, Yuri Coelho *et al.* **A CRIMINALIZAÇÃO DAS ATIVIDADES FINANCEIRAS E A LEI Nº 7.492/1986: DE UMA SOCIEDADE DE RISCO SURGE UM DIREITO PENAL DE INCERTEZAS**. Revista de Direito e Atualidades, v. 1, n. 1, 2021.

DIB, Natália Brasil; LIMA, Sérgio Fernando Ferreira de. **Compliance e sistema preventivo de controle sob a perspectiva dos crimes contra o sistema financeiro**. 2018.

DOS SANTOS, Tamires Quintino; DE ARAÚJO AMARAL, Emília; DA SILVA, Fernando Linhares. **COMPLIANCE: UM ESTUDO DE CASO DA EMPRESA ODEBRECHT. HÍGIA-REVISTA DE CIÊNCIAS DA SAÚDE E SOCIAIS APLICADAS DO OESTE BAIANO**, V. 4, N. 2, 2019.

ELUF, Luiza. **A Lei de Lavagem de Dinheiro e as propostas de aperfeiçoamento. 2021**. Disponível em <https://www.conjur.com.br/2014-jul-08/direito-defesa-lei-anticorruptao-lei-penal-encoberta>. Acesso em 10 fev. 2022.

FELIPE, Erika Cristina. **Crimes de perigo abstrato e a persecução dos delitos de lavagem de capitais na sociedade de risco**. 2018.

FELIPE, Erika. **Crimes de perigo abstrato e a persecução dos delitos de lavagem de capitais na sociedade de risco**. 2018.

FILHO, Eduardo, *et al.* **Fake news acima de tudo, fake news acima de todos”: Bolsonaro e o “kit gay”, “ideologia de gênero” e fim da “família tradicional**. Correlatio, v. 17, n. 2, 2018.

FIUZA, Melissa Helena Bezerra; FERREIRA, Leandro. **A GOVERNANÇA CORPORATIVA COMO INSTRUMENTO PARA EVITAR A FALÊNCIA DE EMPRESAS**. Revista Ensaios Pioneiros, v. 4, n. 1, 2020.

FONTAINHA, Fernando; DE LIMA, Amanda. **Judiciário e Crise Política no Brasil hoje: do mensalão à Lava Jato**. In **Operação Lava Jato e a democracia brasileira**. Editora Contracorrente, coord. KERCHE, Fábio; JÚNIOR, João Feres. 2019.

GIRELLI, Luciana. **Mídia e clima político no Brasil: os discursos de ódio no pré-impeachment de Dilma Rousseff**. Revista Sinais, v. 22, n. 2, 2018.

GOMES, Matheus; BATISTA, Gilberto. **O ACORDO DE LENIÊNCIA: ANÁLISE DO INSTITUTO PREVISTO NA LEI ANTICORRUPÇÃO.** Seminário Internacional Demandas Sociais e Políticas Públicas na Sociedade Contemporânea, 2018.

GRANGEIA, Mario Luis. **Agenda anticorrupção e democracia: olhares à Operação Lava Jato como ator político.** 2021.

GUARAGNI, Fábio André; DE OLIVEIRA ZAGONEL, Luís Roberto; CARICAT, Fabiana Baptista Silva. **COMPLIANCE E O DIREITO PENAL: A ADOÇÃO DE POLÍTICAS DESTINADAS À DIMINUIÇÃO DE RISCOS NA ATIVIDADE EMPRESARIAL.** Percurso, v. 2, n. 21, 2017.

JAPIASSÚ, Carlos Eduardo Adriano; SOUZA, Artur de Brito Gueiros. **Criminologia e delinquência empresarial: da cultura criminógena à cultura do Compliance.** Revista Quaestio Iuris, v. 10, n. 2, p. 1031-1051, 2017.

JORGE, Martina. **O Efeito da Operação Lava Jato nas Empresas Investigadas.** 2018.

JUSTEN FILHO, Marçal. **Comentários à Lei de Licitações e Contratos Administrativos.** 16ª Ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2014.

KLITGAARD, Robert. **Controlling Corruption.** California: University Of California Press, 1991.

LARANJEIRA, Carlos. **A verdadeira história do rouba, mas faz.** São Paulo. 1999.

LEITE, Flávia Piva Almeida; GONÇALVES, Fábio de Lima Artner. **A eficácia do acordo de leniência na operação Lava Jato e sua influência na cultura da empresa contemporânea.** Relações Internacionais no Mundo Atual, v. 2, n. 27, p. 108-131, 2020.

LIMA, Luiz Alberto Amorim. **Operação Lava Jato: violação aos Princípios Constitucionais, garantias fundamentais sob ameaça e o enfraquecimento do Estado Democrático de Direito.** 2018.

LOBATO, José Danilo Tavares. **Responsabilidade Penal da Pessoa Jurídica-Uma Inconsistência Dogmática e de Princípios.** Revista da EMERJ, v. 13, n. 50, p. 268, 2010.

LOPES JR, Aury. A crise do inquérito policial: breve análise dos sistemas de investigação preliminar no processo penal. **Revista da Ajuris, Porto Alegre, a**, v. 26, p. 43-74, 2004.

LOPES JR, Aury. **Direito Processual Penal.** São Paulo: editora Saraiva, 17ª Ed, 2020.

LOPES JR, Aury; GLOECKNER, Ricardo Jacobsen. **Investigação Preliminar no Processo Penal.** São Paulo: Saraiva. 5ª Edição, 2013.

LUZ, Yuri Corrêa da. **Entre bens jurídicos e deveres normativos: um estudo sobre os fundamentos do direito penal contemporâneo.** 1.ed. - São Paulo: IBCCRIM, p. 81-82, 2013.

MAGALHÃES, João Marcelo. **Aspectos relevantes da lei anticorrupção empresarial brasileira (Lei nº 12.846/2013).** Revista Controle: Doutrinas e artigos, v. 11, n. 2. 2013.

MARRARA, Thiago. **Acordo de Leniência na Lei Anticorrupção: Pontos de Estrangulamento de Segurança Jurídica.** In: NOHARA, Irene Patrícia. PEREIRA, Flávio de

Leão Bastos (coordenação). *Governança, Compliance e Cidadania*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2018.

MATOS FILHO, Renato de Souza. **Imunidade penal no acordo de leniência antitruste**. Revista Jus Navigandi, ISSN 1518-4862, Teresina, ano 25, n. 6091, 5 mar. 2020. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/79535>. Acesso em: 3 fev. 2022.

MESQUITA, Nuno Coimbra; MOISÉS, J. A.; RICO, Bruno. Diferentes dinâmicas da corrupção: mídia, percepção e instituições no contexto brasileiro. IF Cunha, & E. Serrano (Coords.), **Cobertura jornalística da corrupção política: sistemas políticos, sistemas mediáticos e enquadramentos legais**, p. 283-316, 2014.

PALUDO, Januário; LIMA, Carlos FS; ARAS, Vladimir. Forças-Tarefas. **Direito Comparado e Legislação Aplicável**. Brasília: Escola Superior do Ministério Público da União, 2011.

MESQUITA, Nuno Coimbra; MOISÉS, J. A.; RICO, Bruno. **Diferentes dinâmicas da corrupção: mídia, percepção e instituições no contexto brasileiro**. IF Cunha, & E. Serrano (Coords.), *Cobertura jornalística da corrupção política: sistemas políticos, sistemas mediáticos e enquadramentos legais*, p. 283-316, 2014.

MOTTA, Luiz. **Imprensa e poder**. Brasília: Editora Universidade de Brasília y São Paulo, Brasil: Imprensa Oficial do Estado, 2002.

PILAU, L. **Resenha de 'Operação Lava Jato e a democracia brasileira', de Fábio Kerche e João Feres Jr. (Orgs.)**. Plural, [S. l.], v. 26, n. 2, p. 318-325, 2019. DOI: 10.11606/issn.2176-8099.pcs.2019.165737. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/plural/article/view/165737>. Acesso em: 2 fev.. 2022.

PINTO, Eduardo *et al.* **A guerra de todos contra todos e a Lava Jato: a Crise Brasileira e a vitória do Capitão Jair Bolsonaro**. Revista da sociedade brasileira de economia política. Rio de Janeiro. N. 54, p. 108-147, 2019.

PRADO, Luiz Regis. O novo tratamento penal da lavagem de dinheiro (Lei 12.683/2012). Revista dos Tribunais. V. 926. 2012.

QUINTELLA, Marcus; LESSA, Mariana. **GOVERNANÇA E COMPLIANCE NAS EMPRESAS ESTATAIS: OS AVANÇOS TRAZIDOS PELA LEI DAS ESTATAIS E OS IMPACTOS NO PROGRAMA BRASILEIRO DE DESESTATIZAÇÃO**. 2021.

SÁ, Ana Luiza. *Compliance* criminal: reflexos de sua adoção pelo particular. In: **TENDÊNCIAS em governança corporativa e compliance**. São Paulo: LiberArs, 2016.

SAAVEDRA, Giovani Agostini. **Compliance Criminal: Revisão Teórica E Esboço De Uma Delimitação Conceitual Criminal Compliance: Theoretical Review And Sketch Of A Conceptual Delimitation**. Duc In Altum-Cadernos de Direito, v. 8, n. 15, 2016.

SAAVEDRA, Giovani Agostini. **Reflexões iniciais sobre criminal compliance**. Boletim 218, Instituto Brasileiro de Ciências Criminais – IBCCRIM, São Paulo, 2011.

SANTORO, A. E. R. **A imbricação entre maxiprocessos e colaboração premiada: o deslocamento do centro informativo para a fase investigatória na Operação Lava Jato**. Revista Brasileira de Direito Processual Penal, [S. l.], v. 6, n. 1, p. 81–116, 2020.

SANTORO, A. E. R. **Disposições extra e contra legem nos acordos de Colaboração Premiada no Brasil: análise qualitativa dos termos celebrados na Operação Lava Jato.** Revista Brasileira de Ciências Criminais. vol. 182. ano 29. p. 191-226. São Paulo: Ed. RT, agosto/2021.

SARCEDO, Leandro. **Compliance e responsabilidade penal da pessoa jurídica: construção de um novo modelo de imputação, baseado na culpabilidade corporativa.** Tese (Doutorado em Direito Penal) - Faculdade de Direito, University of São Paulo, São Paulo, 2015.

SAUD ADVOGADOS. **Balanco da atuação do MPF e da CGU no âmbito da Lei Anticorrupção em 2020. 2021.** Disponível em [https://www.saudlaw.com/2021/01/balanco-da-atuacao-do-mpf-e-da-cgu-no-ambito-da-lei-anticorruptao-em-2020/#:~:text=Em%202020%2C%20o%20MPF%2C%20CGU,%3B%20\(ii\)%20Grupo%20J.](https://www.saudlaw.com/2021/01/balanco-da-atuacao-do-mpf-e-da-cgu-no-ambito-da-lei-anticorruptao-em-2020/#:~:text=Em%202020%2C%20o%20MPF%2C%20CGU,%3B%20(ii)%20Grupo%20J.) Acesso em 11 fev. 2022.

SEGURADO, Rosemary. **A corrupção entre o espetáculo e a transparência das investigações: análise da atuação da polícia federal no âmbito da operação Lava Jato.** LÍBERO, n. 40, p. 4-15, 2018.

SÁNCHEZ, Jesús-María. **A expansão do direito penal: aspectos da política criminal nas sociedades pós-industriais.** Tradução de Luiz Otávio Oliveira da Rocha. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2002.

SILVA, Lucas. **O CORRUPTO COMO INIMIGO NO DIREITO PENAL BRASILEIRO.** Revista Eletrônica Direito e Política, v. 10, n. 3. 2015.

SILVA, Lucas. **The Criminal Law of the Enemy and Corruption.** In Brasil. Polít. crim., Santiago, v. 11, n. 21. 2016.

SILVEIRA, Jorge. **A noção penal dos programas de compliance e as instituições financeiras na "nova lei de lavagem".** In Revista de direito bancário e do mercado de capitais, v. 15, n. 57. 2012.

SIMÃO, Valdir; VIANNA, Marcelo. **O acordo de leniência na lei anticorrupção:** São Paulo: Editora Trevisan, 2017.

SIMÕES, Eduardo; AYUB, Rafael. **Crimes Ambientais Na “Sociedade De Risco”: A Responsabilização Da Pessoa Jurídica E O Necessário Enfoque No Viés Preventivo De Proteção Ao Meio Ambiente.**

SOUZA, Artur de Brito Gueiros; CONSENTINO, Luís Cláudio Senna. **Atuação do Ministério Público nas investigações de corrupção no Brasil. COMPLIANCE e temas relevantes de direito e processo penal,** p. 139-153, 2018.

TAVARES, Juarez. **Apontamentos sobre o Conceito de Ação. Direito Penal Contemporâneo – Estudos em Homenagem ao Professor José Cerezo Mir. Luiz Regis Prado (Org.)** São Paulo: RT, 2007.

VIANNA, Valdir Moisés; SIMÃO, Marcelo. **O Acordo de Leniência na Lei Anticorrupção: histórico, desafios e perspectivas.** São Paulo: Trevisan, 2017

VIEIRA, MÁRCIA PAULA CHAVES. **Corrupção em pauta, reforma política como solução: o caso “mensalão”.** 2015. SCIENTIA vol. 2, nº 3, p. 01 - 217, nov. 2013/jun.2014.

VIOLANTE, Sarah; DOS SANTOS, José Eduardo. **Compliance, investigação criminal e a observância dos direitos fundamentais**. 2019.

ZAFFARONI, Eugenio Raúl. **Parecer a Nilo Batista sobre a responsabilidade penal das pessoas jurídicas**. In: PRADO, Luiz Régis; DOTTI, René Ariel (Coord.). Responsabilidade penal da pessoa jurídica: em defesa do princípio da imputação penal subjetiva. 3. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2011.