

São Paulo, 18 de agosto de 2025

**Assunto: Norma sobre critérios e procedimentos para a negociação, celebração e acompanhamento do cumprimento dos acordos de leniência previstos da Lei nº 12.846/2013**

Órgão: Controladoria-Geral da União

Setor: CGU - Secretaria de Integridade Privada

Recomendações enviadas pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), por meio da Plataforma Participa + Brasil, sobre a minuta de Portaria Interministerial CGU/AGU que estabelecerá os critérios e procedimentos para a negociação, celebração e acompanhamento do cumprimento dos acordos de leniência previstos na Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, no âmbito da CGU, bem como disciplinará a atuação da Advocacia-Geral da União (AGU) nesses processos.

Texto da minuta	Redação sugerida	Justificativa
Parágrafo 85: b) o comprometimento da pessoa jurídica em promover alterações em sua governança que mitiguem o risco de ocorrência de novos atos ilícitos;	Parágrafo 85: b) <del>e comprometimento</del> <b>a obrigação</b> da pessoa jurídica em promover alterações em sua governança <b>corporativa</b> que mitiguem o risco de ocorrência de novos atos ilícitos <b>e demonstrem efetivamente avanços em relação às boas práticas de governança corporativa e de seus princípios básicos.</b>	A minuta prevê que compete à Comissão de Negociação, durante a condução da negociação do acordo de leniência, propor cláusulas e obrigações que demonstrem o comprometimento da pessoa jurídica em promover alterações em sua governança que mitiguem o risco de ocorrência de novos atos ilícitos. A redação sugerida ao lado justifica-se pelas seguintes razões: <ul style="list-style-type: none"><li>• <u>Visão sistêmica</u> – o IBGC entende que o programa de integridade é apenas um dos componentes do sistema de integridade que opera de maneira coordenada e integrada.</li></ul> <p><i>“um sistema de integridade pode ser definido como uma</i></p>

		<p><i>estrutura fundamentada em princípios, normas, procedimentos e mecanismos que não se limitam apenas à prevenção, detecção e correção de atos de corrupção, fraudes e outras violações de integridade. Seu foco principal é a disseminação, incorporação e manutenção da cultura organizacional ética e íntegra, gerando confiança interna e externa, reforçando a credibilidade e fortalecendo a sua reputação” (IBGC, Sistema de integridade: fundamentos e boas práticas, 2025, p. 11).</i></p> <p>Entende-se que fortalecer a cultura ética e de integridade é um desafio que exige necessariamente um pensamento sistêmico, capaz de integrar diferentes áreas da organização. Dessa forma, a efetividade de um programa de integridade depende do avanço do sistema de governança corporativa como um todo, abrangendo estruturas, processos e cultura organizacional.</p> <p>A própria CGU reconheceu em seu <i>Guia Programa de Integridade: Diretrizes para Empresas Privadas - volume II</i> (2024) que</p> <p><i>“a estrutura de governança exerce um papel fundamental na promoção da integridade na empresa, na medida em que as instâncias e os indivíduos que a integram, cada um com seu papel específico, são os responsáveis por decisões que irão definir a escolha da liderança, a estratégia corporativa, a forma de condução e controle dos negócios.</i></p> <p><i>Empresas que contam com estruturas de governança</i></p>
--	--	--

		<p><i>mais robustas, geralmente, possuem melhores instrumentos para o exercício da supervisão do Programa de Integridade. Muitas, inclusive, contam com órgãos colegiados específicos para realizar essa função de supervisão, como os Comitês de Auditoria e os Comitês de Ética, frequentemente ligados ao Conselho de Administração. A existência desses órgãos colegiados, com suas atribuições e responsabilidades formalizadas em regimento próprio, favorece o tratamento regular e frequente de temas ligados à integridade pelos responsáveis por conduzir a empresa. Já a ausência de uma estrutura adequada de governança, a confusão e a opacidade nos processos decisórios prejudicam ou podem inviabilizar a implementação de um Programa de Integridade. Por sua vez, o Programa de Integridade pode e deve ser um aliado da boa governança, sobretudo auxiliando a formação da cultura de integridade no ambiente organizacional e influenciando positivamente a tomada de decisões.</i></p> <p><b><i>Há, portanto, uma forte relação entre a governança e a promoção da integridade em uma organização”.</i></b> (pp. 13-14)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <u>Maior rigor normativo</u> – alterar a redação de comprometimento para obrigação formal afasta interpretações vagas ou subjetivas sobre a necessidade de mudança.</li><li>• <u>Accountability reforçado</u> – possibilitar a fiscalização e</li></ul>
--	--	---

		<p>cobrança objetivas do cumprimento das obrigações assumidas em relação à governança corporativa, com critérios verificáveis.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Prevenção efetiva de novos ilícitos</u> – obrigações claras e alinhadas às melhores práticas de governança corporativa reduzem a probabilidade de reincidência.</li> <li>• <u>Transformação cultural duradoura</u> – incentivar mudanças reais na cultura corporativa, fortalecendo ética, transparência e integridade no longo prazo.</li> <li>• <u>Valorização dos acordos de leniência</u> – reforçar o papel desses instrumentos como catalisadores de transformação das práticas empresariais, e não apenas como mecanismos punitivos ou de cooperação pontual.</li> </ul>
<p>Parágrafo 86: c) a obrigação da pessoa jurídica em adotar, aplicar ou aperfeiçoar programa de integridade;</p>	<p>Parágrafo 86: c) a obrigação da pessoa jurídica em adotar, aplicar ou <b>aperfeiçoar de forma contínua seu</b> programa de integridade, <b>assegurando mecanismos robustos de prevenção, detecção e resposta a atos ilícitos, com avaliação periódica de sua efetividade;</b></p>	<p>A minuta prevê que compete à Comissão de Negociação, durante a condução da negociação do acordo de leniência, propor cláusulas e obrigações sobre a aplicação ou aperfeiçoamento do programa de integridade. As recomendações de alteração do texto ao lado justificam-se em razão dos seguintes pontos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Garantia da efetividade</u>: as alterações recomendadas visam a aplicação, adaptação e efetividade do programa de integridade. A ideia é garantir a produção de efeitos perenes na rotina da pessoa jurídica e induzir a condução dos negócios com base em princípios éticos.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"><li>• <u>Caráter contínuo e cultura organizacional fortalecida:</u> garantir que a integridade seja tratada como processo permanente, e não ação pontual. Conforme indicado no <i>Guia Programa de Integridade: Diretrizes para Empresas Privadas - volume II (2024)</i>:  <i>“o Programa que não é aplicado no dia a dia da empresa é considerado um Programa meramente formal, uma carta de intenções. Nesse sentido, a empresa pode apresentar uma estrutura mínima de Programa de Integridade, porém sem efetiva aplicação em suas operações diárias. Tal cenário é nocivo à cultura organizacional, pois alimenta a descrença entre os colaboradores em relação ao programa e suas lideranças” (p. 39).</i></li><li>• <u>Mensuração de resultados:</u> a inclusão de avaliação periódica permite medir eficácia e ajustar medidas.</li><li>• <u>Risco reduzido:</u> programas constantemente revisados são mais eficazes na prevenção.</li><li>• <u>Maior transparência:</u> avaliações periódicas facilitam a prestação de contas aos órgãos de controle e à sociedade.</li><li>• <u>Efeito dissuasório:</u> processos robustos desestimulam condutas ilícitas por aumento da percepção de detecção e punição.</li></ul>
--	--	--



Para quaisquer dúvidas ou esclarecimentos, favor entrar em contato com [institucional@ibgc.org.br](mailto:institucional@ibgc.org.br).

Cordialmente,

**Danilo Gregório**

Gerente de conhecimento e relações institucionais

**Renan Perondi**

Especialista de relações institucionais e governamentais