



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO TECNOLÓGICO
DEPARTAMENTO ENGENHARIA DO CONHECIMENTO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM INTELIGÊNCIA E INOVAÇÃO APLICADAS NO
ENFRENTAMENTO AO CRIME ORGANIZADO

IGOR VIEIRA DE SOUSA
IVENS DE SOUSA SOEIRO

**GESTÃO DE ATIVOS APREENDIDOS E CONFISCADOS PELO SISTEMA DE
JUSTIÇA BRASILEIRO: UMA ANÁLISE COMPARADA.**

Florianópolis
2026

IGOR VIEIRA DE SOUSA
IVENS DE SOUSA SOEIRO

**GESTÃO DE ATIVOS APREENDIDOS E CONFISCADOS PELO SISTEMA DE
JUSTIÇA BRASILEIRO: UMA ANÁLISE COMPARADA.**

Trabalho de Conclusão de Curso submetido ao curso de Pós-Graduação em Inteligência e Inovação no Enfrentamento ao Crime Organizado do Centro Tecnológico da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do título de especialista em Inteligência e Inovação no Enfrentamento ao Crime Organizado

Orientador: Prof. Gregório Jean Varvakis Rados, Dr.

Florianópolis

2026

Sousa, Igor Vieira de
Gestão de ativos apreendidos e confiscados pelo
Sistema de Justiça brasileiro : uma análise comparada /
Igor Vieira de Sousa, Ivens de Sousa Soeiro ; orientador,
Gregório Jean Varvakis Rados, 2026.
55 p.

Monografia (especialização) - Universidade Federal de
Santa Catarina, Centro Tecnológico, Curso de CURSO DE PÓS-
GRADUAÇÃO EM INTELIGÊNCIA E INOVAÇÃO APLICADAS NO
ENFRENTAMENTO AO CRIME ORGANIZADO, Florianópolis, 2026.

Inclui referências.

1. Direito. 2. Gestão de ativos. 3. Crime organizado.
4. Recuperação de ativos. 5. Sistema de Justiça
brasileiro. I. Soeiro, Ivens de Sousa . II. Rados,
Gregório Jean Varvakis. III. Universidade Federal de Santa
Catarina. CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM INTELIGÊNCIA E
INOVAÇÃO APLICADAS NO ENFRENTAMENTO AO CRIME ORGANIZADO.
IV. Título.

IGOR VIEIRA DE SOUSA
IVENS DE SOUSA SOEIRO

**GESTÃO DE ATIVOS APREENDIDOS E CONFISCADOS PELO SISTEMA DE
JUSTIÇA BRASILEIRO: UMA ANÁLISE COMPARADA.**

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado para obtenção do título de Inteligência e Inovação Aplicadas no Enfrentamento ao Crime Organizado e aprovado em sua forma final pelo Curso Pós-Graduação em Inteligência e Inovação Aplicadas no Enfrentamento ao Crime Organizado

Florianópolis - SC, 03 de março de 2026.



Documento assinado digitalmente
Marcelo Macedo
Data: 31/03/2026 16:52:21-0300
CPF: ***.190.199-**
Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

Coordenador Prof. Marcelo Macedo, Dr.

Banca examinadora



Documento assinado digitalmente
Gregorio Varvakis
Data: 31/03/2026 17:51:52-0300
CPF: ***.187.090-**
Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

Prof. Gregório Jean Varvakis Rados, Dr.
Orientador



Documento assinado digitalmente
RANIER NUNES DA SILVA
Data: 31/03/2026 17:30:02-0300
CPF: ***.384.803-**
Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

Prof. Ranier Nunes da Silva, Me.

Florianópolis, 2026.
AGRADECIMENTOS

Às nossas famílias, manifestamos nosso mais profundo carinho e gratidão pelo apoio incondicional e pela compreensão nas horas de dedicação às atividades necessárias à construção desse trabalho.

Ao nosso orientador, Prof. Dr. Gregório Jean Varvakis Rados, agradecemos sinceramente pelos valiosos ensinamentos e pela condução deste trabalho, sempre pautada pelo respeito, paciência e excelência técnica.

Por fim, expressamos nosso reconhecimento ao Ministério da Justiça e Segurança Pública (MJSP) e à Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), especialmente ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, pela oportunidade ímpar de realizar o Curso de Pós-Graduação em Inteligência e Inovação Aplicadas no Enfrentamento ao Crime Organizado, viabilizando o aprimoramento profissional refletido nesta pesquisa.

RESUMO

A pesquisa investiga as estratégias e as boas práticas de gestão de ativos apreendidos e confiscados pelo Sistema de Justiça brasileiro, estabelecendo um contraponto com modelos internacionais. O estudo analisa o deslocamento do foco das políticas criminais da pena privativa de liberdade para a asfixia financeira das organizações criminosas como paradigma para o enfrentamento ao crime organizado. Adota a pesquisa documental fundamentada na concepção filosófica do pragmatismo para sintetizar evidências de múltiplas fontes, incluindo legislações, relatórios oficiais e literatura especializada. O trabalho descreve os modelos de administração de ativos da Itália, França, Colômbia e Estados Unidos, utilizando critérios de comparação como governança, disponibilidade do ativo, gestão de ativos complexos e controle, acompanhamento e transparência. A discussão destaca que o modelo brasileiro possui caráter descentralizado e carece de uma agência central única, o que resulta em desafios logísticos e na necessidade de improviso judicial para a administração de ativos complexos, como empresas em funcionamento. Os resultados evidenciam que, apesar da robustez legislativa conferida pela Lei Antidrogas e pelo Pacote Anticrime, a custódia física imediata ainda enfrenta gargalos estruturais e operacionais. A pesquisa ressalta a importância da alienação antecipada e da implementação do Sistema Nacional de Gestão de Bens para mitigar a depreciação patrimonial e garantir o monitoramento auditável do fluxo dos ativos. Como propostas de melhoria, o estudo sugere a criação de uma agência centralizada especializada, a profissionalização da gestão de ativos por meio de administradores qualificados e a ampliação da função social do confisco através da restituição simbólica às comunidades atingidas. Conclui que o aprimoramento do sistema gerencial é fundamental para converter ativos ilícitos em benefícios sociais e fortalecer a efetividade do Sistema de Justiça no combate ao poder econômico do crime.

Palavras-chave: Gestão de ativos; Crime organizado; Recuperação de ativos; Direito comparado; Sistema de Justiça brasileiro.

ABSTRACT

The research investigates strategies and best practices for managing assets seized and confiscated by the Brazilian Justice System, establishing a counterpoint with international models. The study analyzes the shift in focus of criminal policies from custodial sentences to the financial strangulation of criminal organizations as a paradigm for confronting organized crime. It adopts documentary research based on the philosophical concept of pragmatism to synthesize evidence from multiple sources, including legislation, official reports, and specialized literature. The work describes the asset administration models of Italy, France, Colombia, and the United States, using comparison criteria such as governance, asset availability, management of complex assets, and control, monitoring, and transparency. The discussion highlights that the Brazilian model is decentralized and lacks a single central agency, resulting in logistical challenges and the need for judicial improvisation for the administration of complex assets, such as ongoing businesses. Results show that, despite the legislative robustness provided by the Anti-Drug Law and the "Anticrime Package," immediate physical custody still faces structural and operational bottlenecks. The research emphasizes the importance of early disposal and the implementation of the National Asset Management System (SNGB) to mitigate asset depreciation and ensure auditable monitoring of asset flow. As proposals for improvement, the study suggests creating a specialized centralized agency, professionalizing asset management through qualified administrators, and expanding the social function of confiscation through symbolic restitution to affected communities. It concludes that improving the management system is essential for converting illicit assets into social benefits and strengthening the effectiveness of the Justice System in combating the economic power of crime.

Keywords: Asset management; Organized crime; Asset recovery; Comparative law; Brazilian Justice System.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	7
2 METODOLOGIA.....	8
3 A ESTRATÉGIA PATRIMONIAL COMO PARADIGMA NO COMBATE AO CRIME ORGANIZADO	10
3.1 O DESLOCAMENTO DO FOCO DA PENA CORPORAL PARA A ASFIXIA FINANCEIRA.....	10
3.2 MECANISMOS DE PERDA DE BENS NO ORDENAMENTO JURÍDICO BRASILEIRO.....	11
3.3 DESAFIOS DA GESTÃO DE ATIVOS APREENDIDOS E CONFISCADOS PELO ESTADO.....	13
4 GESTÃO DE ATIVOS APREENDIDOS E CONFISCADOS DE ORGANIZAÇÕES CRIMINOSAS: MODELOS INTERNACIONAIS E MODELO BRASILEIRO.....	15
4.1 MODELO DE ADMINISTRAÇÃO ADOTADO PELA ITÁLIA (USO INSTITUCIONAL E SOCIAL DOS BENS CONFISCADOS DAS ORGANIZAÇÕES CRIMINOSAS).....	16
4.2 MODELO DE ADMINISTRAÇÃO ADOTADO PELA FRANÇA	21
4.3 MODELO DE ADMINISTRAÇÃO ADOTADO PELA COLÔMBIA	25
4.4 MODELO DE ADMINISTRAÇÃO ADOTADO PELOS ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA (EUA)	27
4.5 MODELO DE ADMINISTRAÇÃO ADOTADO PELO SISTEMA DE JUSTIÇA DO BRASIL	32
5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	37
5.1 ANÁLISE COMPARATIVA DOS MODELOS.....	37
5.1.1 Governança	37
5.1.2 Disponibilidade do ativo.....	39
5.1.3 Gestão de ativos complexos.....	40
5.1.4 Destinação dos ativos.....	41
5.1.5 Controle, acompanhamento e transparência	43
5.2 PROPOSTAS DE MELHORIAS PARA O SISTEMA GERENCIAL DE ATIVOS APREENDIDOS E CONFISCADOS DO BRASIL, DESAFIOS E OPORTUNIDADES.....	44
6 CONCLUSÃO.....	47
REFERÊNCIAS	49

1 INTRODUÇÃO

O enfrentamento ao crime organizado contemporâneo tem exigido respostas que transcendem a tradicional privação de liberdade. No cenário atual, a desarticulação de estruturas criminosas passa, invariavelmente, pela neutralização de seu poder econômico por meio da recuperação de lucros e ativos (Saadi; Machado, 2017). No Brasil, esse esforço reflete-se em uma robusta construção legislativa que se estende desde o Decreto-Lei nº 3.689/1941 (Brasil, 1941) até marcos modernos como a Lei de Lavagem de Dinheiro (Brasil, 1998), a Lei de Organizações Criminosas (Brasil, 2013) e o advento do Pacote Anticrime (Brasil, 2019).

Apesar desse arcabouço normativo, a eficácia do combate à criminalidade organizada é frequentemente medida pela percepção social da impunidade e da corrupção. Conforme evidenciado por Saadi e Machado (2017), a sociedade brasileira demanda mecanismos punitivos e de reparação social mais incisivos. Todavia, os indicadores apontam retrocesso: se em 2017 o Brasil ocupava a 79ª posição no Índice de Percepção da Corrupção, dados recentes da Transparência Internacional (2025) indicam que o país atingiu sua pior classificação histórica, situando-se na 107ª posição entre 180 nações.

Neste contexto, o Poder Executivo, via Ministério da Justiça e Segurança Pública (MJSP), tem buscado articular novas estratégias, como a Estratégia Nacional de Combate à Corrupção e à Lavagem de Dinheiro (ENCCLA) e a recente estruturação da Diretoria de Gestão de Ativos, formalizada pela Portaria MJSP nº 533/2023 (Brasil, 2025). Tais iniciativas visam sanar um problema crítico no Sistema de Justiça: a gestão de bens confiscados. A ausência de uma administração eficaz gera custos significativos e pode levar à responsabilização do Estado pela depreciação de ativos, como veículos, aeronaves e joias que se deterioram em pátios policiais por falta de manutenção ou alienação célere (Saadi; Machado, 2017; Izo; Bezerra, 2019).

Para que o confisco se converta em benefício social e desestímulo a atividade delituosa, é imperativo que o Estado brasileiro, nos níveis federal, estadual e municipal, adote modelos replicáveis de excelência. Comploir (2019) destaca que experiências internacionais, como o Projeto Fênix em Portugal e os modelos de gestão italiano e francês, oferecem diretrizes valiosas de boas práticas que podem otimizar a destinação planejada desses recursos, revertendo-os em investimentos para segurança pública, saúde e educação.

Diante desse problema, emerge a seguinte questão: quais são as estratégias e boas práticas de gestão de ativos apreendidos e confiscados adotadas pelo Sistema de Justiça brasileiro, que estão em alinhamento aos modelos internacionais?

O presente trabalho tem, portanto, os seguintes objetivos: realizar a contextualização do deslocamento do foco da pena corporal para a asfixia financeira; identificar aspectos relevantes da gestão de ativos apreendidos e confiscados no contexto internacional; identificar práticas internacionais para a gestão de ativos apreendidos e confiscados; comparar estas práticas com o modelo e a legislação nacional e destacar as adequações, aspectos de melhorias, oportunidades e desafios do modelo brasileiro.

A relevância deste estudo justifica-se pela necessidade de identificar lacunas nos marcos legais e procedimentos vigentes, oferecendo subsídios para o aprimoramento de protocolos que garantam maior agilidade, transparência e efetividade no processo de transformação de ativos ilícitos em benefícios sociais, fortalecendo, assim, a confiança da sociedade no Sistema de Justiça.

2 METODOLOGIA

O presente estudo fundamenta-se na concepção filosófica do pragmatismo, doutrina que privilegia as consequências práticas e a utilidade das ideias, valorizando a experiência e a resolução de problemas reais (Meneghetti, 2007). Sob essa ótica, a pesquisa orientou-se para a produção de conhecimento aplicável, investigando a operacionalidade de estratégias de gestão e seus resultados práticos no combate à criminalidade organizada.

Caracteriza-se como uma pesquisa documental, que busca a síntese de evidências de forma ampla, incluindo múltiplos tipos de fontes como artigos científicos, relatórios e documentos oficiais de instituições nacionais e internacionais, legislações, além de literatura cinzenta e mídias online.

A pesquisa segue norteada pelo objetivo geral de identificar, na literatura, quais estratégias e boas práticas de gestão de ativos apreendidos e confiscados são adotadas pelo Sistema de Justiça brasileiro e estão em alinhamento a modelos internacionais consolidados. Para alcançar esse propósito, o estudo estruturou-se em cinco etapas principais delineadas a seguir.

Inicialmente, realiza-se a contextualização do deslocamento do foco da pena corporal para a asfixia financeira, por meio da análise histórica e doutrinária da mudança de paradigma no combate ao crime organizado, que passou a priorizar o ataque às finanças criminosas como estratégia de neutralização do poder econômico (Essado, 2014). Além do delineamento dos institutos de perdimento de bens no ordenamento jurídico brasileiro que demonstram essa mudança na política criminal em âmbito nacional.

Seguiu-se a identificação de aspectos relevantes da gestão de ativos no contexto internacional, através do levantamento de diretrizes globais, como as do G8 e da OEA, que estabelecem princípios gerais e norteadores para recuperação de ativos e administração de bens apreendidos e confiscados pelo Estado (G8, 2005; OEA, 2012).

Posteriormente, realizou-se a descrição de práticas internacionais para a gestão de ativos apreendidos e confiscados, através do estudo de casos específicos. Os modelos internacionais selecionados para o contraste com o sistema brasileiro foram os da Itália, França, Colômbia e Estados Unidos. A escolha justifica-se pelo fato desses países oferecerem diretrizes valiosas e modelos replicáveis (Comploir, 2019).

A Itália destaca-se pelo seu avançado "Código Antimáfia" e pela agência ANBSC, que foca na restituição simbólica às comunidades por meio do uso social de bens confiscados (Mazzamuto, 2015, p. 3; Italia, 2025, p. 3). A França foi incluída por seu modelo de "eficientismo judiciário" personificado na agência AGRASC, que profissionalizou a gestão para garantir a asfixia financeira das estruturas criminosas e a preservação do valor econômico dos ativos (Thony, 2013, p. 216; Merlino, 2020, p. 11). A inclusão da Colômbia justifica-se por sua posição de vanguarda na implementação da "extinção de domínio" e por gerir um dos maiores volumes de ativos apreendidos no mundo através da Sociedad de Activos Especiales - SAE (Basel Institute on Governance, 2022, p. 7, 47). Por fim, os Estados Unidos integram a análise por sua tradição jurídica robusta em suporte ao sistema judiciário federal por meio do U.S. Marshals Service (USMS) (EUA, 2010).

Sequencialmente, realizou-se a comparação das práticas internacionais destacadas com o modelo e a legislação brasileira, tendo como critérios de comparação aspectos extraídos e considerados preponderantes na etapa de identificação de aspectos relevantes da gestão de ativos, sendo eles: modelo de governança; momento de disponibilidade do ativo; capacidade de gestão de ativos complexos; critérios de destinação de bens; capacidade de controle, acompanhamento e transparência do processo (G8, 2005; OEA, 2012). Por fim, como fruto do processo de comparação destaque as adequações, melhorias, oportunidades e desafios do modelo brasileiro frente aos modelos internacionais.

3 A ESTRATÉGIA PATRIMONIAL COMO PARADIGMA NO COMBATE AO CRIME ORGANIZADO

3.1 O DESLOCAMENTO DO FOCO DA PENA CORPORAL PARA A ASFIXIA FINANCEIRA

O modelo tradicional de combate às organizações criminosas estava voltado ao delineamento da autoria e materialidade, visando essencialmente a aplicação da pena privativa de liberdade (Essado, 2014, p. 151). Na busca por respostas mais eficientes contra a criminalidade organizada, tornou-se necessário que as políticas criminais de enfrentamento passassem a ter como diretriz basilar o ataque às finanças, pois o motivo da execução do crime, em primeiro plano, é a obtenção de lucro. Este lucro é utilizado no refinanciamento e/ou ampliação das atividades ilícitas da organização criminosa (Jaquier, 2020, p. 166).

Nessa mudança de paradigma não se exclui a relevância das medidas restritivas à liberdade pessoal, mas propõe-se a devida valorização conjunta dos aspectos patrimoniais na persecução penal da criminalidade organizada, tendo como base constitucional a proibição da proteção insuficiente (Essado, 2014, p. 161). Uchoa (2024, p. 384) reforça que a resposta retrógrada da simples prisão criminal e o foco nas condutas, não proporcionaram resultados efetivos. A repressão com foco na prisão por si só não é satisfatória, pois não tem a capacidade de afetar as bases estruturais das organizações criminosas.

Nessa perspectiva Kruisbergen, Kleemans e Kouwenberg (2016, p. 678) pontuam que a abordagem “*follow the money*” (seguir o dinheiro) tornou-se o conceito-chave das políticas de combate ao crime organizado em vários países nas últimas décadas. Para tanto, leis foram criadas com o objetivo de ampliar a possibilidade de confisco de bens e houve o acréscimo de investimentos públicos voltados às investigações financeiras.

A reorientação do direito penal sob uma ótica econômica viabilizou a tipificação de condutas baseadas no proveito financeiro do crime, resultando na criação de mecanismos jurídicos inovadores. Essas novas figuras, que incluem variadas modalidades de confisco e a extinção de domínio, surgem como instrumentos “*sui generis*” projetados para ultrapassar os obstáculos das instituições criminais clássicas e garantir uma repressão mais eficaz à circulação de capitais ilícitos (OEA, 2012, p. 5).

A constrição dos bens, direitos e valores envolvidos e provenientes de uma prática delitiva tem como fim, mediato, a desconstrução da visão de que o crime pode ser lucrativo. Para tanto, não basta mais a identificação e condenação tradicional (encarceramento) dos

envolvidos. O caráter dissuasório da repressão estatal será maior, quanto menor for a possibilidade de usufruto do proveito do crime (Jaquier, 2020, p. 167). Para Trinchera (2025, p. 2) existe um entendimento consolidado na doutrina jurídica comparada de que a eficácia da política penal contra crimes econômicos, organizações criminosas e a corrupção está diretamente ligada à utilização de instrumentos de recuperação de ativos.

Nesta perspectiva, o instituto mais utilizado pelos legisladores e tribunais, notadamente, é o confisco, concebido como a transferência coercitiva e definitiva de ativos ligados a atividades ilícitas para o Estado (Trinchera, 2025, p. 2). Os poderes de confisco e apreensão são extremamente valiosos, pois permitem que o Estado atinja a criminalidade organizada onde mais incomoda, dificultando o livre usufruir dos frutos das suas atividades ilícitas. Sob esta ótica, o ataque ao capital criminoso teria a capacidade de tornar o crime organizado menos atrativo e reduzir os crimes subjacentes (Siwi, 2018, p. 128).

Com o objetivo de conferir maior robustez ao combate ao enriquecimento ilícito, diversos ordenamentos jurídicos passaram a adotar modalidades especiais de perdimento de bens. Entre elas, destaca-se o confisco sem condenação criminal, instrumento que prescinde da verificação de culpa do agente em um processo penal, fundamentando-se na presunção legal sobre a origem ilícita dos bens quando preenchidos os requisitos estabelecidos pelo sistema jurídico (Trinchera, 2025, p. 4).

3.2 MECANISMOS DE PERDA DE BENS NO ORDENAMENTO JURÍDICO BRASILEIRO

No ordenamento jurídico brasileiro, o conceito de perda de bens é dotado de polissemia, assumindo diferentes funções e significados a depender do contexto aplicado. Essa multiplicidade de sentidos é observada desde a esfera constitucional, que aborda o instituto em dispositivos variados (art. 5º, XLV e XLVI; art. 243, caput e parágrafo único), até a esfera infraconstitucional. No âmbito do Código Penal, a medida pode ser classificada tanto como um efeito decorrente da condenação quanto como uma sanção propriamente dita, sendo expressamente prevista como uma modalidade de pena restritiva de direitos no artigo 43, inciso II (Essado, 2014, p. 16).

Atualmente, o sistema penal brasileiro estrutura o confisco em três categorias distintas, todas elencadas como efeitos da condenação no Código Penal. A modalidade tradicional concentra-se na perda dos instrumentos ou do proveito direto da infração (art. 91, II, CP). Já o confisco por equivalência, instituído em 2012 pela Lei 12.694/2012, permite que a perda recaia sobre bens de origem lícita, desde que possuam valor correspondente ao ganho patrimonial

obtido com o crime (art. 91, § 1º, CP). Por fim, o confisco alargado introduzido pela Lei 13.886/2019 (Pacote Anticrime) possibilita a perda de bens que compõem a diferença entre o patrimônio total do réu e aquilo que é compatível com seus rendimentos declarados (art. 91-A, caput, CP e art. 63-F, caput, da Lei 11.343/2006) (Buta, 2021, p. 82; Brasil, 1940).

No âmbito civil, o ordenamento jurídico brasileiro prevê, nos termos da Lei 8.429/1992 (Lei de Improbidade Administrativa), a possibilidade da perda dos bens ou valores acrescidos ilicitamente ao patrimônio (art. 12), daqueles que forem condenados por atos de improbidade administrativa que importem em enriquecimento ilícito (art. 9) ou que causem prejuízo ao erário (art. 10) (Brasil, 1992).

No campo do processual penal, existem as denominadas medidas assecuratórias que funcionam como cautelares de natureza real ou patrimonial, destinadas a garantir a eficácia de uma futura decisão judicial de confisco. O Código de Processo Penal - CPP prevê um rol diversificado dessas medidas, abrangendo o sequestro de bens imóveis (CPP, arts. 125 a 131) e de bens móveis (CPP, art. 132), além da especialização e registro da hipoteca legal (CPP, arts. 134 e 135). Estão incluídos, ainda, o arresto de imóveis antecedente à hipoteca (CPP, art. 136), o arresto subsidiário de móveis (CPP, art. 137), a alienação antecipada de ativos (art. 144-A, conforme a Lei 12.694/2012) e os procedimentos de busca e apreensão (arts. 240 a 250) (Brasil, 1941).

A função precípua dessa tutela cautelar é atuar como um instrumento de garantia, zelando pela utilidade e eficiência do provimento final a ser exarado no processo principal. Assim, as cautelares reais operam como mecanismos fundamentais para viabilizar o cumprimento da sentença penal condenatória, especificamente no que tange aos seus reflexos patrimoniais e à reparação dos danos decorrentes do ilícito (Essado, 2014, p. 36-37).

O sequestro é aplicado em bens móveis ou imóveis, adquiridos com proventos da infração, podendo ser decretado com base em indícios veementes da proveniência ilícita. O arresto e a hipoteca legal visam garantir a reparação do dano e o pagamento de despesas processuais e penas pecuniárias, incidindo sobre o patrimônio lícito ou ilícito do réu para assegurar sua solvabilidade. Por sua vez, a busca e apreensão é a medida necessária para operacionalizar a retirada do bem da disponibilidade física do investigado. Este instituto possui natureza jurídica variada, constituindo-se em medida acautelatória de proteção patrimonial, com objetivo distinto do mero fim probatório (Saadi; Machado, 2017, p. 497; Bezerra; Izo, 2019, p. 28; Brasil, 1941).

Embora a alienação antecipada já integrasse o sistema jurídico brasileiro desde o final dos anos 90, por força da Lei 9.804/1999, sua aplicação restringia-se inicialmente ao combate

do tráfico e usos de entorpecentes. Essa realidade foi alterada com a promulgação da Lei 12.694/2012, que incorporou o instituto ao CPP, permitindo que a medida fosse adotada em face de qualquer modalidade de infração penal (Essado, 2014, p. 59).

O objetivo central desse mecanismo é garantir a preservação do valor econômico de bens já submetidos a medidas cautelares, mitigando riscos de desvalorização, deterioração ou destruição que comprometeriam a eficácia da decisão judicial final. Assim, a alienação deve ser priorizada sempre que houver ameaça à integridade do patrimônio ou quando a manutenção dos bens custodiados se mostrar excessivamente complexa ou onerosa para o Estado (Essado, 2014, p. 60; Souza Netto; Guilherme; Garcel, 2022, p. 106).

3.3 DESAFIOS DA GESTÃO DE ATIVOS APREENDIDOS E CONFISCADOS PELO ESTADO

Notadamente, no cenário internacional, a recuperação de ativos tem sido um pilar indispensável e prioritário no combate ao crime organizado. No entanto, a implementação dessa política criminal impõe desafios complexos, especialmente no que diz respeito à gestão dos ativos retirados da esfera de influência do crime organizado e atribuídos ao Estado (Comploier, 2019, p. 136).

O aumento das medidas cautelares tem gerado um volume crescente de bens sob custódia pública, evidenciando a carência de estrutura estatal para geri-los. A complexidade desse cenário decorre da heterogeneidade dos ativos apreendidos (empresas, imóveis, veículos, ativos financeiros), exigindo do Estado conhecimento técnico especializado para o seu manejo apropriado. Tal competência é indispensável não apenas para evitar a desvalorização dos bens, mas também para garantir que sua capacidade produtiva seja devidamente aproveitada (Saadi; Machado, 2017, p. 499).

Buscaglia (2017, p. 707) argumenta que as organizações criminosas buscam integração vertical com a economia lícita ao adquirir meios de produção, transporte e distribuição legais, para reduzir custos de transações e os riscos. Portanto, quando o Estado resolve enfraquecer essa estrutura, por meio da apreensão e confisco dos ativos, não se depara apenas com produtos de crime, mas com infraestruturas econômicas completas e empresas em funcionamento que precisam ser geridas, o que não é tarefa fácil.

A manutenção prolongada de bens apreendidos sob custódia estatal representa um encargo financeiro relevante, abrangendo custos de armazenamento e conservação. Sob uma perspectiva utilitária, a inércia na gestão desses ativos é ineficiente, pois a falta de uso resulta

em depreciação econômica e deterioração física. Tal cenário prejudica o interesse público na reparação de danos em caso de condenação e, simultaneamente, expõe o Estado ao risco de ter que indenizar proprietários absolvidos que recebam seus bens desvalorizados (Saadi; Machado, 2017, p. 499).

De acordo com as diretrizes estabelecidas pelo G8 (2005), a gestão eficaz de ativos confiscados fundamenta-se na legalidade, mitigação de riscos financeiros e na garantia da transparência institucional. O grupo preconiza que a administração de bens não deve ser meramente reativa, mas pautada por um planejamento estratégico que avalie a viabilidade da apreensão e a integridade do ciclo de custódia.

Entre os princípios gerais para uma gestão eficiente de ativos confiscados (G8, 2005), destacam-se a necessidade de:

- a) planejamento antecipado: avaliação prévia sobre a viabilidade, custos de manutenção e conveniência da apreensão de cada ativo;
- b) segregação de funções e competência: designação de órgãos especializados com competências claras, garantindo que nenhum indivíduo detenha controle absoluto sobre o processo para evitar abusos de poder;
- c) transparência e auditoria: submissão da administração a auditorias anuais independentes e divulgação pública dos resultados, conforme a legislação local;
- d) ética e imparcialidade: proibição estrita de recompensas financeiras pessoais para os agentes envolvidos ou o uso de recursos para fins privados.
- e) modernização tecnológica: utilização de sistemas de Tecnologia da Informação (TI) para o rastreio, inventário e controle financeiro dos bens, garantindo a rastreabilidade;
- f) alienação antecipada: autorização para a venda de bens de rápida depreciação, obsoletos ou cuja manutenção seja economicamente onerosa, antes mesmo do desfecho final do processo judicial.

Além destes pontos a Organização dos Estados Americanos (OEA, 2012, p. 6) destaca que a consolidação de agências centralizadas e especializadas na administração de ativos é uma medida estratégica essencial, visto que o modelo tradicional de depósitos judiciais se mostra incapaz de gerenciar ativos complexos tais como empresas em funcionamento, imóveis e bens de luxo. Essas instituições, quando compostas por quadros técnicos qualificados, têm maior capacidade de garantir a preservação e a custódia dos bens desde a apreensão até a destinação final.

Para uma implementação efetiva de uma agência central especializada na gestão destes ativos, podem ser destacados alguns desafios importantes, tais como: esta agência deve possuir

capacidade financeira/orçamentária para lidar com todas as questões afeitas a administração dos ativos incluindo a responsabilidade por danos a terceiros; escolher a destinação legal e adequada aos ativos com planejamento e imparcialidade; manter registros atualizados dos ativos sob sua administração e também dos ativos destinados; operar com transparência e autonomia; e, deve possuir mecanismos e processos para avaliar a eficácia do sistema (OEA, 2012, p. 12-13).

A eficiência e a legitimidade do modelo de recuperação e administração de ativos dependem intrinsecamente de mecanismos robustos de transparência e governança de dados. Sem ferramentas que permitam ao Estado saber exatamente o que foi apreendido, onde está e qual o seu valor, a gestão torna-se impossível e a prestação de contas à sociedade, inviável. Este consolida-se como outro grande desafio dos modelos de gestão (Saadi; Machado, 2017, p. 501).

Sobre a perspectiva de gestão do Conhecimento Macedo e Souza (2023, p. 163), soma-se a fragilidade de memória institucional, na medida em que ela deve depender de mecanismos organizacionais estruturados e não apenas de indivíduos, ainda mais quando esses profissionais, não tem expertise para tal função de gestão. Saadi e Machado (2017, p. 499) ponderam que se a administração repousa no conhecimento tácito individual dos integrantes do poder judiciário e das policias investigativas, existe a possibilidade de perda de conhecimento com impactos diretos sobre a eficiência da gestão.

4 GESTÃO DE ATIVOS APREENDIDOS E CONFISCADOS DE ORGANIZAÇÕES CRIMINOSAS: MODELOS INTERNACIONAIS E MODELO BRASILEIRO

O cenário jurídico global e brasileiro foi profundamente impactado pelas Convenções de Viena, Mérida e Palermo, que estabeleceram diretrizes para o combate ao tráfico de drogas, à corrupção e ao crime organizado transnacional, respectivamente. Essas normativas internacionais consolidaram a dimensão patrimonial como um eixo central da repressão penal, promovendo não apenas o fortalecimento dos institutos clássicos de confisco, mas também a criação de mecanismos mais incisivos de perda de bens e a intensificação da cooperação jurídica internacional (Essado, 2014, p. 162).

Enquanto que as normas internacionais, após ratificação, possuem força vinculante, os modelos jurídicos estrangeiros, por sua vez, atuam primordialmente como vetores de influência sobre o ordenamento brasileiro. Sem perder de vista que a transposição de institutos processuais penais externos não deve ocorrer de forma automática ou acrítica, ressalta-se que o diálogo com os modelos estrangeiros é pertinente para a modernização do ordenamento nacional às

tendências jurídicas globais, observados os limites constitucionais e a pertinência prática (Essado, 2014, p. 164-165).

Assim, neste capítulo demonstra-se os principais aspectos dos modelos de administração de ativos apreendidos e confiscados adotados na Itália, França, Colômbia e Estados Unidos, descrevendo por fim os aspectos mais relevantes do modelo brasileiro.

4.1 MODELO DE ADMINISTRAÇÃO ADOTADO PELA ITÁLIA (USO INSTITUCIONAL E SOCIAL DOS BENS CONFISCADOS DAS ORGANIZAÇÕES CRIMINOSAS).

A Itália, uma das principais economias da Europa, convive há muitos anos com severos problemas provenientes da criminalidade mafiosa, com impactos nas esferas econômica, política e sociais que são extremamente difíceis de calcular. As máfias italianas, notadamente, estão entre as organizações criminosas mais conhecidas do mundo. As principais delas são: Cosa Nostra (CN) siciliana, a 'Ndrangheta calabresa, a Camorra napolitana e a Sacra Corona Unita (grupo das máfias da Apúlia) (Siwi, 2018, p. 124-125).

Estas organizações mafiosas estão envolvidas com uma gama surpreendente de atividades criminosas e altamente lucrativas, tais como: extorsão, agiotagem, tráfico internacional de drogas e armas, fraudes em licitações, corrupção, contrabando de cigarros, falsificação, descarte ilegal de resíduos, entre outras. A liquidez advinda destas atividades ilícitas propicia a infiltração em atividades econômicas legais dentro e fora do país, eventualmente, alcançando o monopólio de setores produtivos e de serviço (construção, transporte, imobiliário) (Siwi, 2018, p. 126).

Nas últimas três décadas o país tem investido esforços na elaboração e implementação de estratégias voltadas ao esgotamento financeiro das Máfias. Estas estratégias apoiam o redirecionamento sistemático dos ativos das organizações mafiosas, e a aplicação de obstáculos legais e operacionais à lavagem e ocultação do dinheiro sujo. No início da década de 90, foi fundado um órgão investigativo especializado no combate às máfias, a “Direzione Investigativa Antimáfia” (DIA) (Siwi, 2018, p. 124 e 127).

A estratégia estatal italiana de enfrentamento ao crime organizado tem como pilar fundamental o confisco (confisca) e a posterior destinação (destinazione) de ativos de origem ilícita, visando não apenas neutralizar o proveito econômico das atividades mafiosas, mas também promover a revitalização socioeconômica regional. Esse modelo atua, simultaneamente, como um mecanismo de dissuasão criminal e como instrumento de justiça distributiva, ao converter bens confiscados em equipamentos públicos e oportunidades de

desenvolvimento para as comunidades mais impactadas pela criminalidade (Boeri; Cataldo; Pietrostefani, 2024, p. 219).

Dentre os instrumentos modernos de confisco previstos na legislação italiana destaca-se o “*confisca di prevenzione*” (confisco preventivo), que se constitui em uma espécie de confisco sem condenação prévia. A sua aplicação exige que o alvo da medida se enquadre nas categorias de pessoas perigosas previstas no Decreto Legislativo nº 159/2011, o que pressupõe a comprovação em nível indiciário de envolvimento pretérito em atividades ilícitas tipificadas no decreto, independentemente de reincidência criminal. Cumulativamente, deve-se demonstrar que os bens sob posse direta ou indireta do alvo possuam procedência ilegal ou apresentem desproporcionalidade em relação aos seus rendimentos declarados; nesse último caso, o confisco é efetivado se o detentor não conseguir apresentar justificativa lícita para a acumulação de tal riqueza (Trinchera, 2025, p. 4-5).

Diante de um aumento expressivo de ativos apreendidos e confiscados de organizações mafiosas, nas últimas décadas, o modelo italiano convergiu para a criação de um órgão central especializado na administração e destinação desses bens, visando conferir maior celeridade à alocação dos ativos para finalidades institucionais e de utilidade social. Este órgão foi instituído por meio do Decreto-Lei nº 4, de 4 de fevereiro de 2010, posteriormente convertido na Lei nº 50/2010. Tais dispositivos foram consolidados no Decreto Legislativo nº 159, de 6 de setembro de 2011 (Código Antimáfia) (Italia, 2025, p. 3).

Este órgão foi denominado de “*Agenzia nazionale per l'amministrazione e la destinazione dei beni sequestrati e confiscati alla criminalità organizzata*” - ANBSC (Agência Nacional para a Administração e Destinação dos Bens Apreendidos e Confiscados do Crime Organizado). Esta entidade tem personalidade jurídica de direito público, possui competência para atuar em todo o território italiano, é dotada de autonomia organizacional e contábil, ficando sob a supervisão do Ministério do Interior e fiscalização do Tribunal de Contas e do Parlamento (Italia, 2025, p. 3).

O quadro funcional da agência prevê 19 cargos de gestão e 281 cargos não gerenciais, estando divididos em quatro diretorias gerais: Direção de Assuntos Gerais e Pessoal (DAG), Diretoria de Bens Móveis e Imóveis Apreendidos e Confiscados (DIC), Diretoria de Empresas e Ativos Corporativos Apreendidos e Confiscados (DAC) e Direção de Gestão Econômica, Financeira e de Ativos (DIGE) (Italia, 2025, p. 87).

A função constitucional da ANBSC é a restituição “simbólica” às comunidades territoriais que suportam os “custos” das atividades criminosas mafiosas. Tal restituição dá-se por meio da remoção, definitiva, dos bens de origem ilícita do seu ambiente econômico,

inserindo-os noutro, livre de influências criminosas (Mazzamuto, 2015, p. 3 e 7). Suas atribuições resumem-se na gestão do processo de destinação dos bens apreendidos e posteriormente confiscados em caráter definitivo, em colaboração ao poder judiciário, atuando desde a identificação, coleta, levantamento de informações, até a manutenção, gerenciamento e destinação dos bens (Italia, 2025, p. 3) (Quadro 1).

Tabela 1 – Síntese da atuação e atribuições da ANBSC.

Categoria de atuação	Descrição das atribuições
Auxílio Judiciário	Auxílio à autoridade judiciária na administração e custódia de bens sequestrados (em processos de prevenção ou penais), visando possibilitar a destinação provisória de imóveis e empresas para fins sociais ou institucionais desde a fase inicial.
Administração e Destinação de bens	Gestão e destinação de bens confiscados após decisão de Corte de Apelação ou juiz de execução, conforme o Código Antimáfia (CAM) e legislações correlatas.
	Planejamento da alocação e destinação dos bens, analisando criticamente os dados e identificando gargalos nos processos de entrega dos ativos.
	Adoção de medidas para garantir a celeridade na destinação dos bens, incluindo a nomeação de comissários <i>ad acta</i> quando necessário.
	Atividade voltada a solicitar a alteração da finalidade de uso (zoneamento) do bem confiscado para aumentar seu valor ou viabilizar seu uso institucional/social, mesmo com derrogação de planos urbanísticos.
Gestão de Informação	Aquisição e intercâmbio bidirecional de dados, documentos e fluxos informativos com o Ministério da Justiça, autoridades judiciárias, prefeituras, agências fiscais e administradores judiciais.
	Coleta de dados sobre bens sequestrados/confiscados e acompanhamento do status dos processos, verificando o estado, a consistência e o uso efetivo de cada ativo.
Gestão Empresarial e Sinergia	Promoção de colaboração entre administradores judiciais e estímulo a sinergias entre empresas sequestradas ou confiscadas em todo o território nacional.
	Realização de análise empresarial para verificar a viabilidade de continuidade ou retomada da atividade econômica, ou, se necessário, iniciar liquidação e reestruturação de dívidas.
	Celebração de protocolos para captação de especialistas técnicos e acordos com a Associação Bancária Italiana (ABI) e Banco da Itália para renegociação de dívidas das empresas geridas.

Fonte: elaborado pelos autores com base em informações do Relatório Anual de Performance da ANBSC (Italia, 2025, p. 5 e 6).

Nesse processo, um papel de extrema relevância consiste na reunião e acompanhamento dos interesses das Prefeituras e autoridades locais pelos ativos disponíveis, bem como recebimento e avaliação de projetos de instituições sem fins lucrativos e cooperativas sociais, para posterior deliberação, propiciando um aproveitamento mais inteligente e justo dos ativos. Este processo se dá por meio de uma Plataforma Única de Destinação, onde os potenciais destinatários podem submeter o seu pedido online, garantindo maior publicidade, transparência e legitimidade ao processo de escolha (Italia, 2025, p. 3 e 34).

No ordenamento jurídico italiano, cabe ao Conselho Administrativo da ANBSC a prerrogativa de deliberar sobre a destinação dos ativos confiscados, orientando-os conforme as

diretrizes legais vigentes. Esse processo de alocação obedece essencialmente, ao suprimento de finalidades institucionais públicas (abrangendo a infraestrutura de órgãos locais e espaços coletivos) e fomento de instituições de viés social, como entidades filantrópicas e cooperativas. Adicionalmente, o fluxo de ativos contempla usos estritamente governamentais voltados à segurança pública e à ordem (aparelhamento de forças policiais, bombeiros, órgão militares, entre outros), prevendo-se, em última instância, a alienação onerosa ou a liquidação de ativos e unidades empresariais (Calamunci et. al., 2023, p. 1005).

Dentre as atribuições da ANBSC, ressalta-se ainda, o desempenho de atividades relacionadas ao controle, monitoramento e inspeção de projetos sociais e usufruto dos bens destinados, a fim de evitar que os bens retornem a esfera de influência do(s) acusado(s) e verificar se o interesse público e o fim social tem sido efetivamente atingidos. A agência poderá no exercício destas atribuições, propor ações corretivas, alterar a finalidade do uso e/ou derrogar a destinação original (Italia, 2025, p. 31 e 32).

O Relatório de Performance da ANBSC, referente ao exercício 2024, apresenta dados de destinação de 4.879 bens imóveis. Com base nestas informações verifica-se que a destinação se concentrou, principalmente, na transferência às autoridades locais para fins sociais (emergência habitacional, apoio a pessoas com deficiência e idosos, abrigos para pessoas em situação de vulnerabilidade e mulheres vítimas de violência, escolas, programas voltados ao esporte/cultura/saúde, programas de apoio a viciados, projetos com o 3º setor, entre outras ações) totalizando 61,84% (3.017 imóveis). Os imóveis mantidos no patrimônio do Estado totalizaram 31,95% (1.559 imóveis), destinados para estruturas da polícia, bombeiros, tribunais, ministérios, entre outras instituições e programa de reforma agrária do Ministério da Agricultura. A parcela restante dos bens imóveis foi vendida (5,35%) ou reintegrada aos ativos da empresa confiscada (0,86%) (Italia, 2025, p. 9).

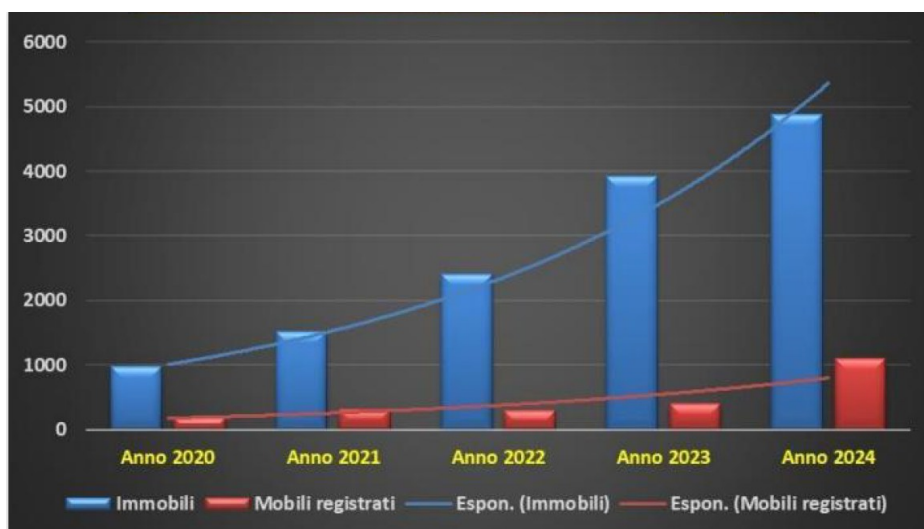
Sobre a destinação de bens imóveis confiscados Calamunci et. al. (2023, p. 1002) revelam que as políticas de realocação destes a instituições sociais demonstram um impacto positivo perceptível na valorização imobiliária da localidade, em razão da melhoria do acesso a serviços públicos e revitalização da comunidade.

A eficácia das políticas públicas de regeneração patrimonial e o enfrentamento à cultura criminal na Itália estão intrinsecamente vinculados à atuação capilar de associações sem fins lucrativos e cooperativas sociais, manifestada por meio de projetos participativos e da mobilização de ativistas. Esta realidade visa transcender a mera prestação de serviços sociais, atuando na promoção da consciência cívica e reiteração dos valores de justiça em contextos de vulnerabilidade institucional (Calamunci et. al., 2023, p. 1003).

Quanto aos bens móveis o Relatório de Performance da ANBSC apresentou dados de destinação de 1.440 bens no mesmo período, sendo que deste total 6,74% (97) foram transferidos a título gratuito (pinturas, mobiliário, equinos, equipamentos eletrônicos, objetos artísticos, entre outros), e 93,26% (1.343) foram vendidos (joias, objetos preciosos, pinturas, mobiliário e objetos diversos). Dentre estas ações destaca-se a restituição ao acervo público de obras de arte acumuladas ilicitamente, com o objetivo de encorajar a cidadania ativa e valorizar a legalidade, por meio de exposições como: “*SalvArti – Arte per la cultura della legalità – Dalle confische alle collezioni pubbliche*” e “*L’arte restituita. Dalle mafie ai cittadini*” (Italia, 2025, p. 15-17).

Nos últimos anos a ANBSC apresenta uma tendência de crescimento da quantidade de bens móveis e imóveis efetivamente destinados (Figura 1).

Figura 1 – Destinação de bens móveis e imóveis da ANBSC no período de 2020 a 2024.



Fonte: Itália, 2025, p. 18.

A ANBSC manteve sob sua gestão, no ano de 2024, 17.793 bens imóveis, sendo que 25% deste total (4.405) refere-se a confiscos não definitivos (auxílio judicial) e 75% (13.388) destes dizem respeito a bens imóveis confiscados definitivamente. Em relação às empresas e ativos corporativos confiscados, neste mesmo período, a ANBSC esteve envolvida na gestão de 3.265 entidades comerciais, sendo que destas 361 entidades tiveram seu processo de destinação concluída (339 – liquidação, 21 – vendidas, 1 – alugada) (Italia, 2025, p. 27 e 52).

O modelo italiano de administração de bens confiscados pressupõe que a quantidade e tamanho dos bens confiscados, bem como a complexidade da administração destes ao longo do tempo, tornam a administração judicial de bens insuficiente do ponto de vista jurisdicional e administrativo. Assim, um organismo público especializado na gestão dos bens apreendidos e

confiscados garante a concentração de conhecimento e experiência prática para o alcance de uma administração eficiente e destinação adequada (Mazzamuto, 2015, p. 7-8).

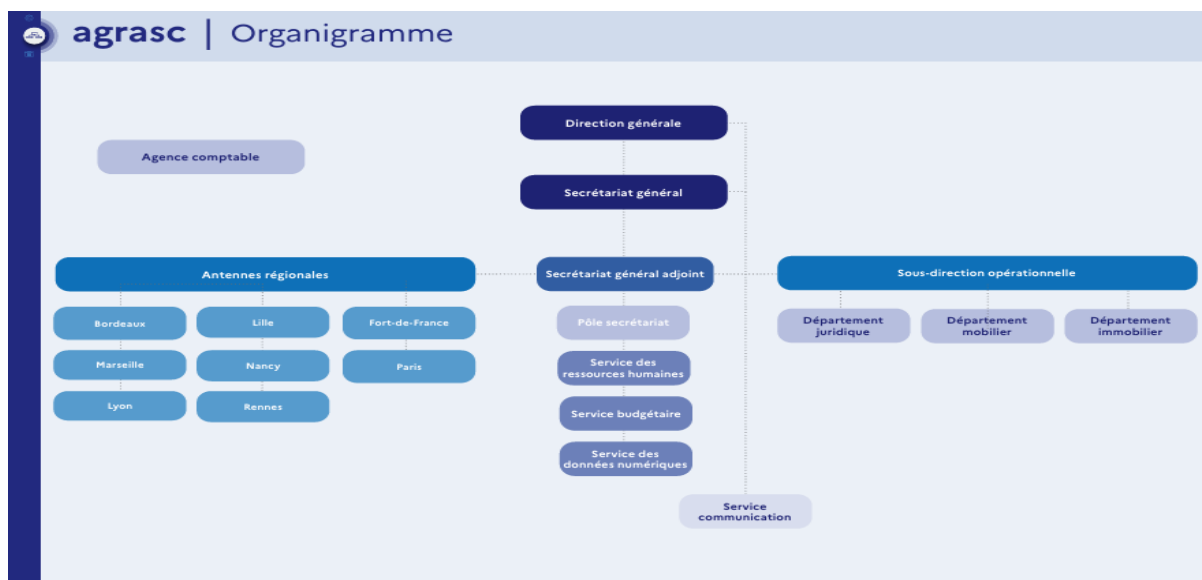
4.2 MODELO DE ADMINISTRAÇÃO ADOTADO PELA FRANÇA

Como alternativa no cenário mundial de administração e gestão de bens, temos o modelo francês, que foca na criminalidade reditícia, através da descapitalização do criminoso, atingindo o suporte financeiro das organizações criminosas, segundo Thony e Camous (2013, p. 205) é uma ferramenta eficaz que complementa a tradicional pena de prisão e que permitiu que a França superasse a visão onde o confisco era meramente acessório tal medida ocorreu por alteração de artigos do Código de Processo Penal francês que permitiu que a apreensão de ativos deixasse de ser uma exceção e se tornasse a regra em investigações de crimes graves.

O início da implantação desse modelo na França ocorreu com a Lei nº 2010-768 também chamada de Lei Warsmann (France, 2010), que instituiu a “*Agence de Gestion et de Recouvrement des Avoirs Saisis et Confisqués*” - AGRASC (Agência de gestão e Recuperação de Bens Apreendidos e Confiscados), sendo posteriormente regulamentada pelo Decreto nº 2011-134. A AGRASC não é um simples apêndice administrativo, é uma “*Établissement Public Administratif*” (EPA), um estabelecimento público de caráter administrativo (equivalente a uma autarquia no Brasil, uma pessoa jurídica de direito público) dotado de autonomia administrativa e financeira, com vínculo direto aos Ministérios da Justiça e Orçamento (France, 2011).

Sua estrutura de governança, conforme o artº 7º do Decreto nº 2011-134 (France, 2011) é formada por um conselho disciplinar que integra magistrados e representantes de diversos ministérios, possuindo como presidente e Diretor Geral, juízes da ordem judicial, já o secretário Geral e demais contratados e agentes públicos são de diversos ministérios, seguindo o organograma abaixo detalhado (France, 2025) (Figura 2).

Figura 2 – Organograma da AGRASC.



Fonte: France, 2025.

A AGRASC conforme a Lei nº 2010-768 (France, 2010) e o Decreto nº 2011-134 (France, 2011), possui como missão institucional, a profissionalização da gestão de bens de ativos para garantir uma eficácia penal do confisco e apreensão de bens, para além da mera custódia, proporciona uma centralização dos fundos levantados e busca preservar o valor econômico dos bens, com o objetivo de evitar a desvalorização física (France, 2025).

A agência tem o objetivo de asfixiar as estruturas do crime e promover a auto sustentabilidade da entidade que custeia sua estrutura com parte dos valores levantados pelo órgão (Comploier, 2019, p. 149). Nessa perspectiva, a AGRASC institucionaliza um ‘reflexo financeiro’ nas investigações, servindo como braço executivo que viabiliza o arsenal de medidas assecuratórias a disposição do juiz, garantindo que a apreensão de ativos tenha celeridade e seja tão prioritária quanto a condenação penal. Esse modelo foca, ainda, na auto sustentabilidade por meio de uma gestão profissionalizada e centralizada, o que assegura que os rendimentos dos valores apreendidos retornem ao sistema de justiça (Merlino, 2020, p. 34).

Defendendo a eficiência do modelo francês, Thony (2013, p. 216), apresenta resultados expressivos obtidos nos primeiros 18 meses da AGRASC, ao destacar a alienação de 1300 móveis e 68 imóveis, números que mostram a liquidez de conversão de ativos de difícil manutenção em liquidez. Nesse período, a agência gerou um total de 120 milhões de euros ao erário e garantiu que parte desse valor fosse usado para o pagamento de indenizações às vítimas (aproximadamente 1,1 milhão de euros).

Ao analisar o aspecto da aplicabilidade operativa do modelo francês, a solidez jurídica estabelecida pelo Decreto nº 2011-134, que definiu a governança e a autonomia da AGRASC, encontrou o seu suporte operacional indispensável na Portaria de 20 de janeiro de 2012 (France, 2012). Conforme observa Thony (2013, p. 216), a eficácia dessa estrutura reside na capacidade de transmutar normas abstratas em resultados palpáveis, o que foi viabilizado por este marco normativo ao instituir o sistema automatizado de processamento de dados da agência. Este aparato normativo representou o suporte tecnológico necessário para a rastreabilidade e transparência na gestão de patrimônios complexos, garantindo que o ‘arsenal’ de medidas assecuratórias à disposição do juízo tivesse execução imediata (Merlino, 2020, p. 34).

A maturidade desse sistema atingiu um patamar mais amplo com a Portaria de 28 de fevereiro de 2017, ao promover uma abertura estratégica do banco de dados para profissionais essenciais ao ciclo de liquidez dos ativos, pois permitiu que leiloeiros judiciais, oficiais de justiça e notários passassem a integrar o fluxo de informações (France, 2017, art. 3º). Nesse ponto o legislador francês consolidou o que Merlino (2020, p.11) classifica como um modelo de ‘eficientismo judiciário’, onde a agilidade comercial se soma ao rigor jurídico. Assim, a AGRASC deixou de ser um repositório estático para tornar-se uma plataforma dinâmica, na qual o direito de informação das vítimas e credores é assegurado por mecanismos automatizados de notificação e retificação (France, 2017, art. 5º), fortalecendo a segurança jurídica do sistema.

A eficácia dessas legislações, considerando as atualizações tecnológicas de 2012 e a abertura estratégica a profissionais externos em 2017, reflete-se nos resultados classificados como históricos pela Diretora-Geral e pelo Presidente do Conselho Administrativo da AGRASC. Segundo o Relatório de Atividades de 2018 (*Rapport d’activité* 2018), esse desempenho recorde decorre da plena apropriação dos instrumentos jurídicos e das parcerias estabelecidas pela legislação (AGRASC, 2019, p. 6, 8).

Em termos quantitativos, a alienação de bens alcançou o volume de 5.102 ativos vendidos, representando um aumento de 130% em relação ao exercício anterior (AGRASC, 2019, p. 23). No setor imobiliário, foram alienados 83 imóveis, o que configura um crescimento de 43% em comparação ao ano precedente (AGRASC, 2019, p. 22). Para além do êxito arrecadatório, observou-se maior celeridade na reparação civil: o montante destinado à indenização de vítimas e partes civis saltou de 1,9 milhão de euros em 2017 para 8,1 milhões de euros em 2018 (AGRASC, 2019, p. 32).

Ao analisar o período entre 2011 e 2017, marcado pela consolidação da liquidez do modelo francês e da infraestrutura tecnológica, nota-se que o sistema evoluiu continuamente

para suprir lacunas operacionais. Conforme sustenta Comploier (2019, p. 149), a capacidade da AGRASC em centralizar fundos e preservar o valor econômico dos bens permitiu que a agência superasse a fase de mera custódia, atingindo uma robustez operacional que viabilizou novas finalidades legislativas.

Sob essa ótica, a Lei nº 2021-401 institucionalizou o reuso social de ativos, autorizando que bens imóveis confiscados sejam destinados a associações de interesse público (France, 2021, art. 34). Tal alteração legislativa demonstra o amadurecimento do sistema francês na gestão de bens e reflete o pensamento de Merlino (2020, p. 12), ao advertir que o sucesso de uma agência de gestão de ativos não deve ser mensurado apenas pela capacidade arrecadatória, mas também pela aptidão em reparar os danos causados à coletividade.

Nessa linha, o governo francês também aprovou a Lei nº 2021-1031, com foco no plano internacional e transnacional, ao introduzir o mecanismo de restituição de "bens mal adquiridos" (*biens mal acquis*). Por meio desse dispositivo, as receitas provenientes da alienação de ativos confiscados de dirigentes estrangeiros, como chefes de Estado ou altos funcionários que se valeram de seus cargos para o desvio de recursos, devem ser devolvidas às populações diretamente vitimadas pela corrupção (France, 2021, art. 2º).

Conforme o artigo citado, essas receitas, oriundas de crimes como peculato e lavagem de dinheiro transnacional, deixam de integrar o ativo do governo francês e passam a ser coordenadas pela AGRASC em projetos de desenvolvimento e cooperação. Isso permite que o produto do crime retorne ao local de origem, assegurando que a reparação alcance efetivamente os estratos sociais prejudicados pela corrupção transfronteiriça (France, 2021, art. 2º).

Recentemente, foi promulgada a Lei nº 2024-582, de 24 de junho de 2024, visando ao aperfeiçoamento contínuo da agência. Segundo o portal de informações legais do governo francês, esta legislação amplia a eficácia do sistema de justiça ao simplificar os procedimentos de apreensão e generalizar o confisco. A norma facilitou a alienação antecipada de bens e reforçou o papel operacional da agência, conferindo maior agilidade na conversão de ativos ilícitos em recursos líquidos (VIE-PUBLIQUE, 2024).

O governo francês esforça-se em desenvolver a AGRASC e integrar as instituições que compõem essa estrutura. Busca-se, assim, uma sistemática operativa em evolução que priorize a justiça restaurativa em detrimento de um sistema meramente arrecadatório, conforme atesta a Presidente Geral da AGRASC, Anne Kostomaroff, ao destacar o caráter virtuoso da partilha dos ativos e o fortalecimento dos mecanismos de indenização e reparação das partes civis (AGRASC, 2018, P. 08).

4.3 MODELO DE ADMINISTRAÇÃO ADOTADO PELA COLÔMBIA

A proeminência da Colômbia na produção global de entorpecentes, como cocaína e maconha, estabeleceu o narcotráfico como o pilar central da criminalidade e da lavagem de dinheiro no país. Esse cenário resultou em uma severa desestabilização socioeconômica, caracterizada pela substituição de atividades agrícolas legais, inflação imobiliária e retração de investimentos em setores lícitos. Além dos danos financeiros, a dinâmica das drogas impulsionou o surgimento de grupos armados e guerrilhas, consolidando um histórico de violência e deslocamentos populacionais, nesse país, desde os anos 80 (Loayza; Villa; Misas, 2019, p. 447).

A Colômbia é um dos países que administra o maior volume de ativos apreendidos no mundo. Isso em termos de gestão representa um desafio gigantesco. Em 2019 o país superou a marca histórica de 64.000 bens, entre imóveis, móveis, empresas, gado e outros bens sob gestão do Estado. No entanto, apenas 5.700 bens foram declarados perdidos, com seu status legal definido (Basel Institute on Governance, 2022, p. 47).

O sistema jurídico colombiano de recuperação de ativos fundamenta-se em dois pilares principais: o confisco de natureza criminal e a extinção de domínio. Enquanto o primeiro está estritamente vinculado à comprovação da responsabilidade penal do indivíduo e recai sobre bens diretamente relacionados ao ilícito, a extinção de domínio consolida-se como um mecanismo de natureza real e autônoma, que permite ao Estado a retomada de bens e proventos de origem ilícita independentemente da existência de uma condenação criminal, focando exclusivamente na ilicitude da origem do patrimônio (Basel Institute on Governance, 2022, p. 37).

A extinção de domínio na Colômbia é definida como uma medida de natureza constitucional e patrimonial que incide sobre bens oriundos de atividades ilícitas ou que atentem contra a moralidade social. Esse instituto jurídico determina a transferência compulsória da propriedade ao Estado, por meio de decisão judicial, sem que haja qualquer tipo de indenização ou compensação financeira ao antigo detentor, independentemente de quem possua o ativo no momento da ação (Basel Institute on Governance, 2022, p. 49).

Diferente das ações penais convencionais, a extinção de domínio caracteriza-se por sua autonomia e natureza real, o que significa que o foco da investigação recai sobre a origem e a utilização do bem, e não sobre a conduta pessoal ou a responsabilidade criminal do indivíduo. Assim, por ser um processo independente e declaratório, o Estado pode reaver ativos vinculados a ilicitudes sem a necessidade de uma sentença penal condenatória prévia,

concentrando-se exclusivamente na comprovação das causas que invalidam o direito de propriedade (Basel Institute on Governance, 2022, p. 49).

A vanguarda colombiana no combate ao crime organizado é evidenciada pela implementação do Código de Extinção de Domínio em 2014, por meio da Lei 1708. Esse arcabouço normativo especializado não apenas refinou os procedimentos internos de apreensão de ativos, mas também se tornou uma referência internacional, sendo exportado para outras nações latino-americanas como uma solução jurídica adequada ao enfrentamento financeiro das redes criminosas (Basel Institute on Governance, 2022, p. 7).

No processo de recuperação e destinação de ativos na Colômbia, a estrutura de gestão é dividida entre duas entidades principais, conforme a natureza do processo. O Fundo Especial para Administração de Bens (FEAB), vinculado à Procuradoria-Geral, é o órgão responsável pela custódia e manejo de ativos originados especificamente de medidas cautelares e sentenças de confisco na esfera penal, detendo prerrogativas para administrar e alienar tais bens (Basel Institute on Governance, 2022, p. 47).

Paralelamente, a Sociedad de Activos Especiales (SAE) atua como uma empresa de economia mista sob a égide do Ministério da Fazenda, focando, exclusivamente, na gestão de ativos vinculados ao regime de extinção de domínio. A SAE coordena o Fundo de Reabilitação, Investimento Social e Combate ao Crime Organizado (FRISCO), que abrange uma ampla gama de bens, desde empresas e imóveis a veículos e obras de arte, operando sob o regime de direito privado para agilizar contratos e destinar o patrimônio confiscado ao investimento social e ao combate ao crime organizado (Basel Institute on Governance, 2022, p. 47).

O artigo 91 da Lei n. 1708 de 2014 estabelece que, com exceção dos valores destinados ao pagamento das obrigações do FRISCO e dos recursos indispensáveis ao funcionamento dos órgãos de administração dos bens, a distribuição dos bens sujeitos a confisco se dará, essencialmente, da seguinte maneira: 25% ao Poder Judiciário, 25% à Procuradoria-Geral da República, 10% à Polícia Judiciária da Polícia Nacional para o fortalecimento de sua função investigativa, 5% à Defensoria Pública para o fortalecimento da defesa pública nos processos de confisco, e os 35% restantes ao Governo Nacional, que deverá priorizar a reparação das vítimas (Colômbia, 2014).

O sistema colombiano de gestão de bens confiscados e afetados por medidas cautelares nos processos de confisco prevê os seguintes mecanismos facilitadores de administração: alienação (incluindo a possibilidade de alienação em massa de ativos), contratação, designação provisória (a instituições públicas ou entidades privadas sem fins lucrativos), depósito

provisório, destruição ou desmantelamento e doação entre entidades públicas (Colômbia, 2014).

No modelo colombiano, quantitativamente, a gestão do patrimônio confiscado é prioritariamente focada na SAE, cuja função primordial é administrar os ativos vinculados ao processo de extinção de domínio. Suas atribuições abrangem desde a catalogação técnica e fiscalização da destinação desses bens até a colaboração direta com o Judiciário em procedimentos de repatriação ou venda definitiva, garantindo a preservação do valor dos ativos através da alienação prévia quando necessário (Basel Institute on Governance, 2022, p. 12).

Apesar dos avanços normativos, a eficácia do sistema de recuperação de ativos na Colômbia enfrenta obstáculos estruturais significativos, especialmente devido à escassez de magistrados especializados. Essa limitação reflete-se na morosidade dos processos de extinção de domínio, que podem se estender por cerca de uma década, resultando em um cenário onde a vasta maioria dos bens sob gestão da SAE ainda aguarda uma sentença definitiva. Em resposta a esta realidade, decidiu-se adotar a alienação prévia de ativos, justamente para agilizar e facilitar a administração dos bens. (Basel Institute on Governance, 2022, p. 19).

4.4 MODELO DE ADMINISTRAÇÃO ADOTADO PELOS ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA (EUA)

O modelo norte-americano de gestão de ativos fundamenta-se na tradição jurídica de suas instituições federais mais antigas. O sistema contemporâneo encontra suas raízes operacionais no U.S. Marshals Service (USMS), agência criada pelo Judiciary Act de 1789 para fornecer suporte ao sistema judiciário federal (EUA, 2010). Historicamente, o confisco de bens nos Estados Unidos remonta à própria fundação do país, com os primeiros estatutos de confisco datando de 1789, os quais estabeleceram as bases para a prática de ações dirigidas contra a propriedade envolvida em ilícitos (Cassella, 2015, p. 1).

Essa prática evoluiu de ferramentas processuais antigas para um pilar central da política criminal moderna com a promulgação do Comprehensive Crime Control Act de 1984. Esta legislação foi o marco que institucionalizou o Asset Forfeiture Program (AFP) e criou o Assets Forfeiture Fund (AFF), permitindo que os recursos confiscados fossem depositados em um fundo próprio do Departamento de Justiça para financiar operações de combate ao crime e a gestão de bens (EUA, 2025; DOJ AFP, 2025, P. 13). Com a Lei de Reforma do Confisco de Ativos Civis de 2000 (CAFRA), o sistema passou por sua revisão mais profunda, equilibrando

o poder de confisco do Estado com novas proteções aos direitos de propriedade e prazos rigorosos para o governo (Cassella, 2015, p. 1).

No que concerne a função atual dos U.S. Marshals Service (USMS), Policiais federais dos EUA, consolidou-se como uma agência multifacetada e indispensável à arquitetura de segurança interna dos Estados Unidos, atuando como o braço operacional do Departamento de Justiça em missões que extrapolam a simples custódia judicial. Com um efetivo reduzido se comparado a outras forças federais, a agência destaca-se pela sua capacidade singular de cooperação interagências, sendo a autoridade primária na condução de investigações de foragidos e na proteção da integridade do poder judiciário federal (Graham, 2014).

Contudo, é na sua função específica de gestão de ativos que o USMS exerce um papel estratégico para a saúde financeira do sistema de justiça; a agência é a responsável central pela administração, manutenção e alienação de uma vasta gama de bens confiscados, que variam de veículos, joias, empresas em pleno funcionamento e aeronaves, garantindo que o valor econômico desses itens seja preservado até a sua destinação final no Assets Forfeiture Fund (Estados Unidos, 2010).

A governança do Programa de Confisco de Ativos (Asset Forfeiture Program - AFP) nos Estados Unidos é dividida entre a normatização estratégica e a execução operacional. No topo dessa estrutura está a Seção de Lavagem de Dinheiro e Recuperação de Ativos (MLARS), unidade integrante do Departamento de Justiça (DOJ). De acordo com o manual oficial da instituição, a MLARS é a responsável por compilar e publicar as diretrizes que regem o Programa de Confisco de Ativos (Asset Forfeiture Program), funcionando como o centro de referência para promotores, agentes e profissionais que atuam na persecução patrimonial (Estados Unidos, 2025, p.11, 13).

Essa liderança normativa da MLARS é complementada, no campo operacional, pelo U.S. Marshals Service (USMS). Enquanto a MLARS define as políticas e os objetivos do programa, que incluem a apreensão, gestão e disposição de ativos oriundos de crimes federais (ESTADOS UNIDOS, 2025, p. 13), o USMS executa a custódia física e a alienação desses bens, garantindo que o valor econômico seja preservado (Estados Unidos, 2010).

Em uma perspectiva organizacional, a estrutura do modelo americano busca o que se denomina 'profissionalização' das agências. Contudo, ao analisar a eficácia desse sistema, Nowacki et al. (2024, p. 10) observam que não foi possível estabelecer parâmetros claros que liguem a arquitetura institucional ou o tamanho das agências ao aumento da eficácia do confisco. Apesar dessa complexidade analítica, o sistema federal mantém uma separação rígida: enquanto as agências de investigação realizam as apreensões, a custódia e a alienação dos bens

são obrigatoriamente transferidas para o U.S. Marshals Service (Estados Unidos, 2025, p. 14). Essa divisão visa, institucionalmente, mitigar potenciais conflitos de interesse ao afastar o órgão apreensor do controle direto sobre o produto da venda do patrimônio.

Esse modelo possui um sistema alienação antecipada fundamenta-se na premissa de que a intervenção estatal sobre a propriedade privada, embora necessária para a persecução penal, deve ser pautada pela eficiência. Conforme destacam Saadi e Machado (2015, p. 01,12), ao efetivar a constrição temporária de bens, o Estado assume o *múnus* de administrá-los de maneira economicamente eficiente. Caso contrário, a própria intervenção pública pode significar o "agravamento de uma situação já precária", resultando em prejuízo tanto para o erário quanto para o indivíduo.

Nesse sentido, o Manual de Políticas de Confisco de Ativos (EUA, 2025, p. 36) estabelece a venda antecipada (*interlocutory sale*) como ferramenta para evitar que o governo se torne um gestor de ativos em deterioração. Essa estratégia visa enfrentar dois pontos nevrálgicos da gestão pública de ativos: a pluralidade da natureza dos bens (que exige expertises variadas) e o longo tempo de duração dos processos judiciais de criminalidade econômica. Para Saadi e Machado (2015, p.02, 13), a alienação antecipada é o instrumento que permite ao Estado extrair proveito econômico dos bens à sua disposição, evitando que fiquem abandonados em depósitos e sofram depreciação pela passagem do tempo

O mecanismo assegura que, em caso de condenação definitiva, o Estado disponha do montante atualizado para restabelecer o *status quo* prévio ao crime; por outro lado, se houver absolvição, o réu recebe o correspondente ao valor econômico do bem devidamente preservado por meio de atualização monetária. Assim, a alienação antecipada deixa de ser uma medida meramente acessória para se tornar uma política de "gestão inovadora", essencial para que o confisco atinja seu objetivo de reparar danos sociais e desestimular o lucro ilícito (EUA, 2025, p. 51).

Sobre a perspectiva das perdas de bens sem condenação criminal, observa-se uma característica peculiar que é o instituto do confisco civil (*civil forfeiture*). Diferente do confisco criminal, que é uma pena acessória aplicada após uma condenação, o confisco civil é uma ação judicial movida diretamente contra a propriedade que se presume estar ligada a um crime. Conforme explica Cassella (2007, p. 8), trata-se de uma ação *in rem* (contra a coisa), fundamentada na ficção jurídica de que o objeto em si "participou" do ato ilícito ou é o produto deste.

Nessa perspectiva, o confisco sem condenação criminal não é visto apenas como uma punição, mas como um instrumento de política pública para "retirar os instrumentos do crime

de circulação" e "remover o lucro da atividade criminosa" (Cassella, 2007, p. 8). No entanto, para equilibrar esse amplo poder estatal, a legislação (especialmente a lei CAFRA de 2000) introduziu proteções, como a defesa do "proprietário inocente" (*innocent owner defense*), garantindo que terceiros que agiram de boa-fé não percam o seu patrimônio (Cassella, 2007, p. 11).

Na visão de Van Den Berg (2015, p. 879) a gestão de ativos complexos, como empresas em funcionamento (*on going business*), requer uma abordagem que transcende a simples custódia. O modelo americano reconhece que o confisco de uma empresa não deve resultar na paralisação de suas atividades econômicas lícitas, e deve considerar externalidades negativas (custos e/ou prejuízos impostos a terceiros), sob pena de destruição do valor do ativo e prejuízo a inocentes, funcionários e fornecedores (Van Den Berg, 2015, p. 917).

De acordo com o Manual de Políticas de Confisco de Ativos (Estados Unidos, 2025), a prioridade na gestão de empresas é a manutenção da viabilidade comercial. Em vez de agentes policiais administrarem o negócio, o sistema utiliza administradores judiciais ou gestores profissionais (*substitute custodians* ou *monitors*). O objetivo é garantir que o ativo permaneça produtivo para que, ao final do processo, o valor confiscado seja o valor real de mercado da empresa operante, e não apenas o valor de liquidação de seu maquinário físico.

Cassella (2007, p. 8) reforça que um dos objetivos fundamentais do confisco é "retirar o lucro do crime" (*takes the profit out of crime*). No caso de empresas, isso significa isolar o capital ilícito sem destruir a estrutura produtiva. Para ativos complexos, como ações judiciais, direitos de propriedade intelectual ou grandes plantas industriais, o governo americano utiliza contratos com o setor privado para garantir que a gestão seja tecnicamente especializada. Essa eficiência operacional permite que o Estado gerencie riscos de mercado e responsabilidades civis enquanto o confisco é litigado, assegurando que a "fictícia eficácia" não se transforme em um passivo financeiro para o Erário (Cassella, 2007; Estados Unidos, 2025).

A destinação dos ativos no modelo norte-americano não é apenas o encerramento do processo de confisco, mas o motor de sustentabilidade de todo o sistema. Uma vez decretada a perda definitiva, o ativo (ou o produto da sua venda) é incorporado no Assets Forfeiture Fund (AFF), gerido pelo Departamento de Justiça. Conforme destaca Richard Weber (2007, p. 2), o objetivo primordial do fundo é assegurar que o "crime não compense", redirecionando os recursos ilícitos para o fortalecimento das agências de aplicação da lei e para a reparação de danos.

A distribuição dos recursos segue três eixos principais: a Indenização de Vítimas (*Restitution*): A prioridade do fundo é a restituição às vítimas. Conforme Rider (2007, p. 30) e

o Manual de Política de Confisco de bens 2025, o governo utiliza o processo de remissão para converter ativos confiscados em pagamentos compensatórios aos lesados pelo crime. A Partilha Equitativa (*Equitable Sharing*): O governo federal distribui uma parcela dos valores para agências estaduais e locais que colaboraram na investigação. Weber (2007, p. 2) define isso como um incentivo à cooperação interinstitucional. A Gestão e Reinvestimento: O AFF cobre os custos operacionais de custódia e venda de ativos complexos. Contudo, Holcomb et al. (2011) e Kantor (2020) advertem que essa retenção direta de lucros pelas agências pode gerar o fenômeno do *policing for profit*, onde a busca por ativos valiosos influencia as prioridades policiais.

Contudo, investigadores como Holcomb et al. (2011) e Kantor (2020) advertem para os "incentivos perversos" desta destinação. Ao permitirem que as agências se beneficiem diretamente dos ativos que apreendem, cria-se o que a literatura denomina de *policing for profit* (policiamento por lucro), onde a escolha dos alvos investigativos pode ser influenciada pelo potencial retorno financeiro do patrimônio do suspeito, e não apenas pela gravidade do crime (Holcomb et al., 2011; Kantor, 2020).

A robustez do sistema de confisco norte-americano é acompanhada por mecanismos de controle e prestação de contas (*accountability*), essenciais para garantir a legitimidade do uso de recursos privados pelo Estado (EUA, 2007, p. 1). Os relatórios das agências e a doutrina apontam três pilares de controle, a saber:

- a) Relatórios detalhados anuais ao Congresso realizados pelo Departamento de Justiça (EUA, 2025);
- b) Auditorias Operacionais: O sistema é sujeito a auditorias periódicas do Office of the Inspector General (OIG). Holcomb et al. (2011) mencionam que essas auditorias são vitais para mitigar riscos de má gestão;
- c) Controle Jurisdicional e Defesa de Terceiros. Cassella (2007, p. 11) reforça que a Lei CAFRA institucionalizou o direito ao devido processo, permitindo que proprietários contestem a apreensão e exijam que o governo demonstre o vínculo ilícito do bem.

Em suma, a eficiência do modelo não reside apenas na capacidade de arrecadação, mas na estrutura de governança que assegura que os ativos confiscados sirvam estritamente ao propósito de fortalecer a justiça e reparar as vítimas do crime (Weber, 2007; Estados Unidos, 2025).

4.5 MODELO DE ADMINISTRAÇÃO ADOTADO PELO SISTEMA DE JUSTIÇA DO BRASIL

A gestão de recuperação de ativos no Brasil surge da percepção de que a pena privativa de liberdade, isoladamente, é insuficiente para dissuadir a criminalidade organizada e a corrupção sistêmica, conforme Saadi e Machado (2017, p. 484), o confisco de bens constitui um caminho qualificado para o combate a delitos de natureza econômica, ao buscar atacar o estímulo fundamental do criminoso, o lucro. Historicamente, o Estado brasileiro focava na punição do indivíduo, mas a evolução do crime transnacional exigiu que o foco fosse deslocado para o esvaziamento patrimonial das organizações ilícitas, tratando a recuperação de recursos não apenas como sanção, mas como medida de justiça distributiva e mitigação de danos sociais, econômicos e políticos. (Saadi; Machado, 2017, p. 484).

Segundo Comploier (2018, p. 134, 135) o surgimento de mecanismos modernos de recuperação de ativos no ordenamento pátrio é fruto da internalização de diretrizes internacionais, como as Convenções: Convenção Contra o Tráfico Ilícito de Entorpecentes e de Substâncias Psicotrópicas (Convenção de Viena, 1988), Convenção das Nações Unidas contra o Crime Organizado Transnacional (Convenção de Palermo, 2000), Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção (Convenção de Mérida, 2003). A autora ainda ressalta que o Brasil, ao aderir a essas Convenções, assumiu o compromisso de modernizar seu arcabouço legislativo para permitir a asfixia financeira do crime.

Esse movimento ganhou corpo institucional com a criação da Estratégia Nacional de Combate à Corrupção e à Lavagem de Dinheiro (ENCCLA) em 2003 (uma rede de articulação institucional brasileira), e do Departamento de Recuperação de Ativos e Cooperação Jurídica Internacional (DRCI), criado por meio do Decreto nº 4.991, de 18 de fevereiro de 2004, passando a ser o gestor da ENCCLA e atuar como autoridade central nas relações de cooperação jurídica internacional e de recuperação de ativos (Saadi; Machado, 2017, p. 491; Brasil, 2026a; Brasil, 2026b).

A evolução desse sistema reflete uma transição de um modelo meramente cartorial para um modelo de gestão estratégica, e vem se consolidando com importantes marcos legislativos, destacando-se a reforma da Lei de Lavagem de Dinheiro (Lei nº 12.683/2012), onde institutos como a alienação antecipada (Art. 144-A do Código de Processo Penal) visam preservar o valor econômico dos bens, e mais recentemente, a introdução do Confisco Alargado pelo "Pacote Anticrime" (Lei nº 13.964/2019) (Brasil, 2012; Brasil, 2019).

Para Bezerra e Izo (2019, p. 4), a evolução atual busca enfrentar o "gargalo" da custódia física, transitando para uma fase de profissionalização e informatização da gestão, essencial para que o ativo recuperado chegue ao seu destino final, seja ao erário público ou à vítima, sem ter sido consumido pela desvalorização ou pelo custo de manutenção estatal.

A governança do modelo brasileiro é descentralizada e não pertence a uma agência única e especializada, estando distribuída entre diferentes atores do sistema de justiça. A responsabilidade dos bens apreendidos é do estado, frequentemente sob responsabilidade do poder judiciário, e a custódia física dos bens, comumente, fica sob a responsabilidade de instituições policiais (Comploier, 2019, p.136). Saadi e Machado (2017, p. 491) destacam que esses diferentes atores começaram a se organizar com o desenvolvimento da ENCCLA, por meio da identificação de falhas e proposição de ajustes nas políticas.

Esta realidade é um pouco diferente no contexto da Lei nº 11.343/2006 (Lei Antidrogas), cabendo à Secretaria Nacional de Políticas sobre Drogas (SENAD) a responsabilidade de gerir e destinar ativos cujo perdimento tenha sido decretado em favor da União, em razão dos crimes nela previstos, desde que não tenham sido leiloados preventivamente. Essa destinação pode ocorrer por meio de alienação (licitação), venda direta, doação a órgãos públicos e comunidades terapêuticas, incorporação ao patrimônio público, destruição ou inutilização dos itens, sempre respeitando as finalidades do Fundo Nacional Antidrogas (Brasil, 2006).

Ademais, esta legislação estabelece que o Ministério da Justiça e Segurança Pública detém a competência para regulamentar a administração e a preservação desses recursos oriundos de ilícitos ligados ao tráfico de entorpecentes e crimes conexos. Isso inclui a definição de parâmetros financeiros mínimos que justifiquem a destruição ou inutilização de bens de baixo valor (Brasil, 2006).

Portanto, a Secretaria Nacional de Políticas sobre Drogas (SENAD), vinculada ao Ministério da Justiça e Segurança Pública, desempenha um papel estratégico na manutenção da ordem jurídica e no enfrentamento do narcotráfico no país. Sua atuação principal fundamenta-se na gestão eficiente do Fundo Nacional Antidrogas (FUNAD) e transformação de ativos confiscados em ações concretas de educação, prevenção, tratamento, recuperação, repressão, controle e fiscalização do uso e tráfico de drogas. Assim, o órgão opera em duas frentes complementares: o enfraquecimento das redes de tráfico e a administração financeira de bens derivados de atividades ilícitas (Souza Netto; Guilherme; Garcel, 2022, p. 110-111; Brasil, 1986).

O modelo brasileiro de gestão de ativos destaca mecanismos legais, que permitem ao Estado retirar o bem da esfera de disponibilidade do investigado em caráter cautelar, garantindo efetividade a um futuro confisco ou restituição de danos. Dentre estes mecanismos destaca-se: o sequestro, o arresto, a hipoteca legal e a busca e apreensão (Saadi; Machado, 2017, p. 497).

Os produtos provenientes das medidas assecuratórias acima descritas são plurais, e em muitos casos de custódia complexa, a exemplo dos veículos de luxo, imóveis, jóias, embarcações, aeronaves ou até mesmo empreendimentos comerciais (Comploier, 2019, p. 151). Na ausência de uma agência central de gestão de bens apreendidos e confiscados, a prática brasileira de administração de ativos complexos caracteriza-se pelo imprevisto e pela busca da liquidação antecipada. A custódia de bens desta natureza obriga o Poder Judiciário a assumir funções de gestão empresarial para as quais não possui expertise (Saadi e Machado, 2017, p. 499).

Neste contexto, visando mitigar o ônus do Estado e evitar a deterioração física e econômica dos bens, a estratégia prioritária tem sido a alienação antecipada (venda antes do trânsito em julgado), transformando o ativo em valor monetário depositado em uma conta judicial. Quando a venda não ocorre, o sistema recorre à nomeação de administradores judiciais ou ao uso cautelar dos bens pelos órgãos de segurança pública (Bezerra; Izo, 2019, p. 12).

As atualizações legislativas promovidas pelas Leis 13.840/2019 e 13.886/2019 estabeleceram um novo paradigma no tratamento de bens apreendidos dos crimes previstos na Lei n. 11.343/2006 (Lei Antidrogas). A principal inovação consiste na obrigatoriedade de o magistrado determinar a alienação desses ativos no prazo de trinta dias após a apreensão, com exceção dos armamentos que possuem regramento próprio. Nesse novo fluxo, os valores obtidos são destinados ao Fundo Nacional Antidrogas e, em situações de absolvição do réu, o montante é restituído com a devida correção em um curto período, garantindo a eficiência financeira do processo (Souza Netto; Guilherme; Garcel, 2022, p. 109).

Essa mudança normativa representa uma ruptura com o modelo anterior, que privilegia o armazenamento prolongado de bens até o encerramento definitivo da ação penal, o que resulta em desvalorização econômica e custos elevados de manutenção para o Estado. Atualmente, no caso da Lei Antidrogas a prioridade recai sobre a venda antecipada, permitindo que o patrimônio apreendido seja rapidamente convertido em recursos financeiros. Dessa forma, os ativos deixam de ser um ônus logístico e passam a financiar diretamente políticas públicas voltadas à segurança e ao combate ao tráfico de entorpecentes (Souza Netto; Guilherme; Garcel, 2022, p. 110).

Nesse contexto, os montantes obtidos através da alienação antecipada de bens apreendidos são direcionados ao FUNAD, servindo como suporte financeiro para iniciativas de prevenção, tratamento e repressão ao uso de substâncias entorpecentes (Brasil, 1986). Para otimizar a aplicação desses recursos, a SENAD estabeleceu o Banco de Projetos, que possibilita o financiamento de propostas elaboradas por órgãos de segurança pública em diversas instâncias federativas. Dessa forma, a estrutura normativa assegura que o patrimônio retirado do crime organizado seja reinvestido em benefício direto da sociedade e das políticas de segurança (Brasil, 2019).

Apesar dos avanços nos sistemas de inteligência e na gestão judiciária, a custódia física imediata nas unidades policiais ainda enfrenta desafios operacionais. Bezerra e Izo (2019, p. 12) alertam para a persistência de gargalos logísticos, apontando a carência histórica de sistemas gerenciais informatizados específicos para controlar a entrada, permanência e saída de veículos nos pátios policiais. Para os autores, a falta de ferramentas de gestão em tempo real nestas unidades favorece a superlotação e a deterioração dos bens, dificultando a provocação do Judiciário para destinações mais céleres.

Superada a fase de custódia e confirmada a condenação, a destinação definitiva dos ativos assume um caráter reparatório e de financiamento de políticas públicas. Conforme detalham Bezerra e Izo (2019, p. 9), o ordenamento brasileiro estabeleceu fluxos específicos para o perdimento a depender da natureza do delito: nas condenações por tráfico de entorpecentes e crimes conexos, os recursos são vertidos para o Fundo Nacional Antidrogas (FUNAD); nas condenações por lavagem de dinheiro, os valores são destinados ao Fundo Penitenciário Nacional (FUNPEN), havendo, inclusive, a previsão de destinação aos Estados quando o processo tramitar na Justiça Estadual, em respeito à autonomia federativa.

Além da alienação antecipada, o ordenamento pátrio prevê a possibilidade de uso provisório dos bens pelos órgãos de Segurança Pública. Conforme explicam Bezerra e Izo (2019, p. 8), no âmbito da Lei Antidrogas (Lei nº 11.343/2006) e da Lei de Lavagem de Dinheiro, a autoridade policial pode requerer ao juiz a utilização de veículos, embarcações e aeronaves apreendidos para o enfrentamento ao crime organizado. Os autores ressaltam que essa autorização deve ser célere para garantir a efetividade operacional, permitindo que a estrutura patrimonial das organizações criminosas seja imediatamente revertida em favor do Estado, fortalecendo a capacidade logística da polícia e dos órgãos de inteligência.

No modelo brasileiro, por lei, a prioridade no processo de destinação é a restauração do status quo, ou seja, antes de qualquer incorporação aos cofres públicos, os valores devem

servir à indenização da vítima ou do erário lesado, cumprindo a função social da recuperação de ativos (Saadi; Machado, 2017, p. 500).

O governo brasileiro vem recentemente implementando modificações na governança institucional, como foi a criação da Rede Nacional de Recuperação de ativos (Recupera) através do Ministério da Justiça, instituída pela Portaria MJSP nº 533/2023 (Brasil, 2023a), visando articular as atividades de identificação, apreensão, administração e alienação de ativos, oportunidade em que busca integrar a Secretaria Nacional de Segurança Pública, a Polícia Federal, Polícia Civil dos estados e distrito federal que aderirem ao sistema. O Objetivo da rede é fomentar a criação de padronização de unidades especializadas em recuperação de ativos dentro das polícias judiciárias do país, na busca da otimização de resultados de um ciclo virtuoso de descapitalização de crime e investimento na segurança pública (Brasil, 2026c).

As diretrizes estratégicas a esse sistema são deliberadas pelo Conselho Nacional de Políticas sobre Recuperação de Ativos (CONARA), criado por meio do Decreto nº 11.842, de 21 de dezembro de 2023. O CONARA trata-se de um órgão colegiado de caráter consultivo integrante do sistema de justiça, composto por representantes do poder executivo, Advocacia Geral da União, e participantes dos Conselhos Nacionais de Justiça, do Ministério Público e Procuradores Gerais. Ao CONARA compete, por exemplo, propor o Plano Nacional de Políticas sobre Recuperação de Ativos e harmonizar a atuação de todos os órgãos envolvidos (Brasil, 2023b).

Para consolidação das práticas de inteligência financeira e a atuação integrada das policiais civis e de federal foi confeccionada a Portaria MJSP nº 870/2025, instituindo a Política Nacional de Recuperação de Ativos, que possui objetivo de fomentar a criação e o fortalecimento de estruturas especializadas no combate a descapitalização das organizações criminosas (Brasil, 2025)

Historicamente, a governança judiciária apoiou-se no Sistema Nacional de Bens Apreendidos (SNBA). Conforme explicam Saadi e Machado (2017, p. 500), essa base de dados, fomentada pela Estratégia Nacional de Combate à Corrupção (ENCCLA), tinha como objetivo a centralização das informações sobre os ativos constrictos, permitindo a geração de estatísticas essenciais para o desenho de políticas públicas e o controle do acervo bilionário sob custódia estatal.

Nos últimos anos o modelo brasileiro tem passado por uma evolução tecnológica disruptiva com a transição para o Sistema Nacional de Gestão de Bens (SNGB), instituído no âmbito do "Programa Justiça 4.0" e regulamentado pela Resolução CNJ nº 483/2022. Diferentemente do seu antecessor, o novo sistema deve permitir o monitoramento do fluxo total

do ativo. O SNGB permite o registro desde a cadeia de custódia inicial até a destinação final, promovendo a interoperabilidade com sistemas de órgãos externos e mitigando os riscos de depreciação e extravio, assegurando que o controle da tramitação judicial dos bens ocorra em um ambiente único, integrado e auditável. O processo de modernização da transparência na gestão de ativos passou a incorporar, inclusive, diretrizes de sustentabilidade e responsabilidade socioambiental. (TJPA, 2025, p. 8, 12).

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

5.1 ANÁLISE COMPARATIVA DOS MODELOS

5.1.1 Governança

No cenário do direito comparado, observa-se a coexistência de duas estruturas organizacionais distintas para as agências especializadas de gestão de ativos apreendidos e confiscados, diferenciadas essencialmente pela amplitude de suas competências legais. O primeiro modelo caracteriza-se por uma atuação abrangente, que engloba desde a investigação patrimonial de acusados até a administração direta desses recursos. Essas agências possuem um papel centralizado, sendo responsáveis também pela execução de penas e pela destinação final, nacional ou internacional, dos ativos após a decisão judicial de confisco (OEA, 2012, p. 15).

Por sua vez, o segundo modelo adota uma postura mais delimitada, concentrando os esforços da instituição estritamente na gestão patrimonial. Nesse formato, as funções da agência restringem-se à custódia, manutenção e eventual alienação dos bens apreendidos, operando sob as diretrizes da legislação local (OEA, 2012, p. 15). Existem ainda os modelos em que não há agências centralizadas de gestão de ativos.

Na Itália, a governança é exercida pela *Agenzia nazionale per l'amministrazione e la destinazione dei beni sequestrati e confiscati alla criminalità organizzata* (ANBSC), um órgão central com personalidade jurídica de direito público e autonomia organizacional e contábil. Sob supervisão do Ministério do Interior, a agência concentra o conhecimento técnico para gerir o ciclo completo do ativo, desde a identificação até a destinação social ou institucional, superando a insuficiência da administração exclusivamente judicial (Italia, 2025, p. 3, 52; Mazzamuto, 2015, p. 7-8).

De forma semelhante, a França instituiu a *Agence de Gestion et de Recouvrement des Avoirs Saisis et Confisqués* (AGRASC), um estabelecimento público de caráter administrativo

dotado de autonomia financeira. A agência francesa centraliza os fundos e profissionaliza a gestão para garantir que a apreensão deixe de ser uma exceção e se torne a regra, permitindo a asfixia financeira do crime por meio de uma estrutura que integra magistrados e representantes de diversos ministérios (France, 2011; France, 2025; Thony; Camous, 2013, p. 205; Comploier, 2019, p. 149).

Em contraste, os modelos da Colômbia e dos Estados Unidos apresentam uma governança baseada na divisão funcional de competências entre órgãos específicos. Na Colômbia, a estrutura é dividida entre o Fundo Especial para Administração de Bens (FEAB), vinculado à Procuradoria-Geral para ativos de natureza criminal, e a Sociedad de Activos Especiales (SAE), que atua sob a égide do Ministério da Fazenda. A SAE opera como uma empresa de economia mista sob o regime de direito privado, o que confere agilidade na gestão de ativos oriundos da extinção de domínio, embora o sistema enfrente gargalos estruturais pela carência de magistrados especializados (Basel Institute on Governance, 2022, p. 12, 19, 47; Colômbia, 2014).

Nos Estados Unidos, a governança é compartilhada entre a Seção de Lavagem de Dinheiro e Recuperação de Ativos (MLARS), responsável pela normatização estratégica e diretrizes do programa, e o U.S. Marshals Service (USMS), que atua como o braço operacional. O modelo americano impõe uma separação rígida onde o órgão que realiza a apreensão não detém o controle direto sobre o produto da venda, ficando a custódia física e a alienação a cargo do USMS para mitigar conflitos de interesse (EUA, 2025, p. 13, 14; Graham, 2014; EUA, 2010).

O Brasil adota um modelo de governança marcadamente descentralizado, caracterizado pela ausência de uma agência central única e especializada para a administração de todos os ativos do Sistema de Justiça. A responsabilidade é distribuída entre o Poder Judiciário, que detém a responsabilidade legal, e as instituições policiais, que geralmente assumem a custódia física, gerando um cenário de gestão muitas vezes pautado pelo imprevisto em casos de ativos complexos (Saadi; Machado, 2017, p. 499).

Uma exceção parcial ocorre no âmbito da Lei Antidrogas, onde a Secretaria Nacional de Políticas sobre Drogas (SENAD) possui competência específica para gerir ativos do tráfico destinados ao FUNAD. Recentemente, o país busca aprimorar essa governança por meio da Rede Nacional de Recuperação de Ativos (Recupera) e do Conselho Nacional de Políticas sobre Recuperação de Ativos (CONARA), visando harmonizar a atuação dos órgãos e integrar sistemas tecnológicos para garantir maior transparência e controle sobre o fluxo total dos ativos

(Comploier, 2019, p. 136; Saadi; Machado, 2017, p. 491, 500; Brasil, 2023b; Souza Netto; Guilherme; Garcel, 2022, p. 110-111).

5.1.2 Disponibilidade do ativo

A disponibilidade do ativo nos modelos internacionais de recuperação de bens é marcada pela transição de mecanismos meramente reativos para estratégias que permitem a alienação ou o uso dos bens antes do desfecho final dos processos. Na Itália, o "Código Antimáfia" prevê o instituto da *confisca di prevenzione* (confisco preventivo), uma modalidade que prescinde de condenação penal prévia. Esse mecanismo permite atingir bens de procedência ilegal ou desproporcional aos rendimentos declarados de pessoas consideradas perigosas, independentemente de uma sentença criminal definitiva, permitindo ainda a destinação provisória de imóveis e empresas para fins sociais desde a fase inicial do processo (Trinchera, 2025, p. 4-5; Italia, 2025, p. 5).

No modelo da França, a agência AGRASC institucionalizou a alienação antecipada como ferramenta essencial para garantir o "eficientismo judiciário". O sistema francês permite que a apreensão de ativos seja a regra nas investigações, facilitando a venda célere de bens para evitar a desvalorização física e garantir a liquidez imediata. Recentemente, a legislação francesa simplificou ainda mais os procedimentos de apreensão e generalizou o confisco, reforçando a capacidade da agência de converter ativos ilícitos em recursos líquidos antes mesmo da condenação final (Thony, 2013, p. 216; Merlino, 2020, p. 11; VIE-PUBLIQUE, 2024).

A Colômbia destaca-se pelo uso da "extinção de domínio", um mecanismo de natureza real e autônomo que permite ao Estado retomar bens de origem ilícita independentemente de um processo penal contra o indivíduo. Devido à morosidade do sistema judicial, que pode levar até dez anos para uma sentença definitiva, o modelo colombiano prioriza a alienação prévia e a designação provisória dos ativos para instituições públicas. Essas medidas visam agilizar a gestão e evitar que o vasto volume de ativos sob custódia estatal sofra deterioração econômica enquanto aguarda o status legal definitivo (Basel Institute on Governance, 2022, p. 19, 37, 49; Colômbia, 2014).

Nos Estados Unidos, a disponibilidade do ativo fundamenta-se tanto no confisco criminal quanto no *civil forfeiture* (confisco civil), uma ação *in rem* movida diretamente contra a propriedade vinculada ao crime, sem necessidade de condenação do proprietário. O sistema norte-americano utiliza amplamente a *interlocutory sale* (venda antecipada) para impedir que o governo se torne um gestor de ativos em degradação. Essa estratégia garante que, em caso de

absolvição, o réu receba o valor econômico preservado e, em caso de condenação, o Estado disponha de liquidez para indenizar vítimas e financiar o sistema (Cassella, 2007, p. 8; EUA, 2025, p. 36, 51).

No Brasil, o ordenamento jurídico consolidou a alienação antecipada como mecanismo prioritário para preservar o valor econômico de bens sujeitos a medidas assecuratórias, como o sequestro e o arresto. Atualmente, o país adota fluxos diferenciados conforme o delito, com destaque para a Lei Antidrogas, que impõe ao magistrado o dever de determinar a venda dos ativos em até trinta dias após a apreensão. Além da venda, existe a previsão do uso provisório de veículos, embarcações e aeronaves por órgãos de segurança pública, permitindo que a estrutura das organizações criminosas seja imediatamente revertida em benefício da capacidade logística do Estado (Essado, 2014, p. 60; Souza Netto; Guilherme; Garcel, 2022, p. 109; Bezerra; Izo, 2019, p. 8).

5.1.3 Gestão de ativos complexos

A gestão de ativos complexos, que abrange infraestruturas econômicas, empresas em funcionamento, embarcações, aeronaves, imóveis e outros e bens de luxo, exige do Estado conhecimento técnico especializado para evitar a depreciação e garantir que a capacidade produtiva desses bens seja aproveitada.

Na Itália, essa demanda é suprida pela atuação da agência central ANBSC, que possui uma diretoria específica voltada para Empresas e Ativos Corporativos (DAC). O modelo italiano permite que a agência realize análises empresariais para verificar a viabilidade de continuidade da atividade econômica ou, se necessário, inicie a liquidação e reestruturação de dívidas, contando com protocolos para captação de especialistas técnicos e acordos com o Banco da Itália para renegociação de passivos (Italia, 2025, p. 36, 53, 54; Mazzamuto, 2015, p. 7-8).

De modo análogo, a França, por meio da agência AGRASC, foca na profissionalização para além da mera custódia, buscando preservar o valor econômico dos ativos e assegurar a rastreabilidade de patrimônios complexos. O diferencial francês reside na abertura estratégica do banco de dados para profissionais externos, como leiloeiros judiciais e notários, integrando a agilidade comercial ao rigor jurídico para transformar ativos de difícil manutenção em liquidez imediata (France, 2010; Merlino, 2020, p. 11, 34; Comploier, 2019, p. 149).

Na Colômbia, o desafio de gerir um dos maiores volumes de ativos do mundo (incluindo gado e grandes empresas) é enfrentado pela Sociedad de Activos Especiales (SAE).

A SAE opera sob o regime de direito privado para conferir agilidade aos contratos de gestão e utiliza mecanismos como a alienação em massa e a designação provisória para instituições públicas ou entidades sem fins lucrativos. Contudo, devido à morosidade judicial e à escassez de magistrados especializados, o modelo colombiano prioriza a alienação prévia como estratégia para mitigar o risco de deterioração de ativos complexos que permanecem anos sob custódia estatal (Basel Institute on Governance, 2022, p. 12, 19, 47; Colômbia, 2014, art. 91).

Nos Estados Unidos, o modelo reconhece que o confisco de uma empresa não deve paralisar suas atividades lícitas; por isso, em vez de policiais, o sistema utiliza administradores judiciais ou gestores profissionais (*substitute custodians* ou *monitors*). O foco norte-americano é manter a viabilidade comercial para que, ao final do processo, o valor confiscado seja o valor real de mercado da empresa operante, e não apenas o valor de liquidação de seu maquinário (EUA, 2025, p. 36, 51, 94; Cassella, 2007, p. 8; Van Den Berg, 2015, p. 879, 917).

No Brasil, a ausência de uma agência central de gestão faz com que a administração de ativos complexos seja frequentemente marcada pelo imprevisto, forçando o Poder Judiciário a assumir funções de gestão empresarial para as quais não possui expertise técnica (Saadi; Machado, 2017, p. 499). Para mitigar o ônus logístico e a depreciação de bens como veículos de luxo e aeronaves, a estratégia prioritária brasileira tem sido a alienação antecipada (venda antes do trânsito em julgado), transformando o ativo em valor monetário depositado em conta judicial (Bezerra; Izo, 2019, p. 12).

Recentemente, marcos como a Lei Antidrogas e o Pacote Anticrime institucionalizaram esse fluxo de venda célere, enquanto a nova Política Nacional de Recuperação de Ativos e o sistema tecnológico SNGB buscam criar estruturas especializadas nas polícias e no Judiciário para profissionalizar o controle desses bens e evitar que se tornem passivos financeiros para o Erário (Souza Netto; Guilherme; Garcel, 2022, p. 106, 110; Brasil, 2023b; TJPA, 2025, p. 8, 12).

5.1.4 Destinação dos ativos

A gestão de ativos apreendidos e confiscados na Itália é pautada pelo princípio da restituição simbólica às comunidades territoriais, convertendo bens de origem ilícita em equipamentos públicos e oportunidades de desenvolvimento social. O modelo italiano prioriza a transferência de imóveis a autoridades locais para finalidades sociais, como emergência habitacional, apoio a pessoas com deficiência e escolas, além do fomento a instituições

filantrópicas e cooperativas sociais, enquanto uma parcela menor é mantida pelo Estado para uso de órgãos de segurança e justiça (Italia, 2025, p. 3, 9; Mazzamuto, 2015, p. 3).

Na França, o modelo evoluiu de um enfoque efficientista para um sistema de justiça restaurativa, onde a agência gestora (AGRASC) busca a autossustentabilidade e a preservação do valor econômico dos ativos. A destinação dos recursos foca primordialmente na indenização de vítimas e credores, mas inovações legislativas recentes permitiram o reuso social de imóveis por associações de interesse público e a restituição internacional de ativos desviados por dirigentes estrangeiros corruptos (conhecidos como "bens mal adquiridos") às populações vitimadas em seus países de origem (France, 2021, art. 2, 34; Merlino, 2020, p. 12; Comploier, 2019, p. 149).

O modelo colombiano diferencia-se pela rigidez legal na distribuição dos ativos confiscados, estabelecendo percentuais fixos para o financiamento de diversos órgãos do Sistema de Justiça e para a reparação social. A legislação determina que 25% dos recursos sejam destinados ao Poder Judiciário, 25% à Procuradoria-Geral, 10% à Polícia Nacional, 5% à Defensoria Pública e os 35% restantes ao Governo Nacional, que deve priorizar a reparação de vítimas (Colômbia, 2014, art. 91; Basel Institute on Governance, 2022, p. 47).

Nos Estados Unidos, a destinação de ativos funciona como o motor de sustentabilidade do sistema através do Assets Forfeiture Fund (AFF), que redistribui os valores sob três eixos principais: a prioridade absoluta é a indenização de vítimas (*restitution*), seguida pela partilha equitativa (*equitable sharing*) de recursos com agências estaduais e locais que colaboraram nas investigações, e o reinvestimento nos custos operacionais de custódia e venda de bens complexos (Weber, 2007, p. 2; EUA, 2025, p. 90; Rider, 2007, p. 30).

Por fim, o modelo do Brasil caracteriza-se por uma gestão descentralizada que estabelece a restauração do status quo como diretriz de justiça distributiva, visando indenizar a vítima ou o erário lesado antes de qualquer incorporação aos cofres públicos. A destinação definitiva ocorre conforme a natureza do crime, direcionando ativos do tráfico de drogas para o Fundo Nacional Antidrogas (FUNAD) e de lavagem de dinheiro para o Fundo Penitenciário Nacional (FUNPEN), permitindo-se ainda, de forma cautelar, o uso provisório de veículos, embarcações e aeronaves por órgãos de segurança pública para fortalecer a logística no combate ao crime organizado (Saadi; Machado, 2017, p. 500; Bezerra; Izo, 2019, p. 8, 9; Souza Netto; Guilherme; Garcel, 2022, p. 110).

5.1.5 Controle, acompanhamento e transparência

No que diz respeito aos critérios de controle, acompanhamento e transparência, o modelo da Itália fundamenta-se na atuação da agência central ANBSC, que opera sob supervisão direta do Ministério do Interior e fiscalização do Tribunal de Contas e do Parlamento. A transparência do sistema é garantida por uma Plataforma Única de Destinação, ferramenta online que permite a publicidade dos ativos disponíveis e a submissão de projetos sociais por entidades interessadas, assegurando legitimidade ao processo de escolha. Além disso, a agência desempenha funções contínuas de monitoramento e inspeção dos bens destinados, visando verificar se o fim social está sendo atingido e impedir que os ativos retornem à esfera de influência de organizações criminosas (Italia, 2025, p. 3, 31, 32, 34; Mazzamuto, 2015, p. 3).

Na França, o controle é exercido por meio de um robusto suporte tecnológico e automatização de dados, que permite a rastreabilidade total dos bens desde a apreensão. O modelo francês promove a transparência ao integrar profissionais externos, como leiloeiros e notários, ao fluxo de informações e ao garantir o direito à informação de vítimas e credores por meio de notificações automáticas sobre o status dos processos. A agência AGRASC consolida esses dados em relatórios anuais de atividades que detalham o desempenho operacional e financeiro do sistema (France, 2012; France, 2017, art. 3, 5; Merlino, 2020, p. 11, 34; AGRASC, 2019, p. 6, 8).

O sistema da Colômbia, embora possua uma estrutura de controle dividida entre o Fundo Especial para Administração de Bens (FEAB) e a Sociedad de Activos Especiales (SAE), enfrenta desafios estruturais que impactam o acompanhamento efetivo dos ativos. A SAE é responsável pela catalogação técnica e fiscalização da destinação, operando sob regime de direito privado para agilizar a gestão do fundo FRISCO. No entanto, a escassez de magistrados especializados e a morosidade excessiva dos processos, que podem durar até dez anos, criam um cenário onde a vasta maioria dos ativos permanece em um limbo jurídico, dificultando o controle em tempo real sobre o acervo total (Colômbia, 2014; Basel Institute on Governance, 2022, p. 12, 19, 47).

Nos Estados Unidos, o controle baseia-se no princípio da accountability e na separação rígida de funções: enquanto agências policiais realizam apreensões, o U.S. Marshals Service executa a custódia e alienação para evitar conflitos de interesse. O acompanhamento é reforçado por relatórios anuais obrigatórios ao Congresso, auditorias periódicas do Office of the Inspector General (OIG) e pelo direito ao devido processo estabelecido pela lei CAFRA, que permite a

terceiros e proprietários contestarem judicialmente a apreensão (EUA, 2007, p. 1; EUA, 2025, p. 14, 90; Cassella, 2007, p. 11; Holcomb et al., 2011).

No Brasil, o controle e acompanhamento estão em fase de transição de um modelo descentralizado e majoritariamente manual para um sistema de gestão estratégica e tecnológica. Historicamente, o Sistema Nacional de Bens Apreendidos (SNBA) centralizava estatísticas, mas enfrentava gargalos logísticos e falta de atualização em tempo real nas unidades policiais (Saadi; Machado, 2017, p. 500). Recentemente, a implementação do Sistema Nacional de Gestão de Bens (SNGB), no âmbito do programa Justiça 4.0, passou a permitir o monitoramento do fluxo total do ativo, garantindo interoperabilidade entre órgãos e criando um ambiente auditável que reduz riscos de extravio e depreciação (TJPA, 2025, p. 8, 12).

Complementarmente, a governança foi reforçada pela criação do Conselho Nacional de Políticas sobre Recuperação de Ativos (CONARA), órgão colegiado que harmoniza a atuação dos diferentes atores do sistema de justiça e propõe planos nacionais para otimizar a transparência e a eficiência do setor (Brasil, 2023b).

5.2 PROPOSTA DE MELHORIAS PARA O SISTEMA GERENCIAL DE ATIVOS APREENDIDOS E CONFISCADOS DO BRASIL, DESAFIOS E OPORTUNIDADES.

Inicialmente, convém pontuar que a evolução do modelo brasileiro de gestão de ativos reflete uma mudança de paradigma, ocorrendo o deslocamento do foco da pena privativa de liberdade para a asfixia financeira das organizações criminosas, tratando a recuperação de recursos como medida de justiça distributiva (Saadi; Machado, 2017, p. 484, 491). Esse avanço consolidou-se através de marcos legislativos como a reforma da Lei de Lavagem de Dinheiro (Lei nº 12.683/2012) e o "Pacote Anticrime" (Lei nº 13.964/2019), que institucionalizou o confisco alargado, adequando o ordenamento pátrio às diretrizes das Convenções de Viena, Mérida e Palermo (Brasil, 2012; Brasil, 2019; Buta, 2021, p. 82; Comploier, 2018, p. 134, 135).

Operacionalmente, o país passou a priorizar a alienação antecipada para mitigar o ônus logístico e evitar a depreciação patrimonial, assemelhando-se ao "eficientismo" francês e às práticas de liquidez norte-americanas (Essado, 2014, p. 60; Souza Netto; Guilherme; Garcel, 2022, p. 109). No campo da governança, a recente estruturação da Rede Nacional de Recuperação de Ativos (Recupera) e do CONARA, somada à transição tecnológica para o Sistema Nacional de Gestão de Bens (SNGB), busca superar o modelo descentralizado em favor de uma gestão estratégica e auditável, alinhando-se aos princípios de transparência e

profissionalização recomendados pelo G8 e pela OEA (Brasil, 2023b; TJPA, 2025, p. 12; G8, 2005; OEA, 2012, p. 6).

Tendo como base uma análise comparativa do modelo brasileiro com os modelos internacionais escolhidos, verifica-se a existência de pontos de melhoria para o modelo brasileiro (Figura 3).

Figura 3 – Comparativo resumidos dos modelos de administração de bens apreendidos e confiscados.

	a) GOVERNANÇA	b) DISPONIBILIDADE DO ATIVO	d) GESTÃO DE ATIVOS COMPLEXOS	e) DESTINAÇÃO DOS ATIVOS	f) TRANSPARÊNCIA E ACOMPANHAMENTO
 ITÁLIA	 Centralizado (ANBSC). Agência nacional com autonomia, sob o Min. do Interior.	 Confisco Preventivo Permite gestão/uso antes da condenação (foco antimáfia).	 Diretoria Especializada Foco na continuidade da atividade empresarial e reestruturação.	 Use Social Prioridade absoluta para restituição à comunidade (imóveis para ONGs).	 Plataforma Única Portal Open Regio para monitoramento público da destinação social.
 FRANÇA	 Centralizado (AGRASC). Estabelecimento público com autonomia financeira e gestão técnica.	 Reflexo Financeiro Foco na alienação antecipada para garantir liquidez imediata.	 Profissionalização Parcerias com notários e leiloeiros para venda rápida de bens.	 Indenização e Estado Foco em vítimas, credores e autossustentabilidade da agência.	 Automatização Sistemas integrados de restreio e relatórios anuais de performance.
 EUA	 Dual/Segregado Normas via DOJ (MLARS) e execução via U.S. Marshals.	 Venda Antecipada Uso massivo de Intericutory Sale para evitar depreciação.	 Gestão Privada Contratação de Substitute Custodians para gerir empresas.	 Partilha (Shoring) O Fundo (AFF) indeniza vítimas e em seguida repassa recursos às polícias.	 Auditoria Federal Relatórios ao Congresso e controle rigoroso via Inspetor Geral.
 COLÔMBIA	 Misto FEAB (Penal) e SAE (Extinção de Domínio - Economia Mista).	 Extinção de Domínio Ação autônoma que permite alienação independente do penal.	 Regime Privado SAE atua como empresa privada para gerir volume massivo de ativos.	 Distribuição Fixa Percentuais legais: 35% Governo, 25% Justiça, 25% MP, 15% Polícia.	 Catalogação Técnica Inventário detalhado pela SAE, focado na produtividade do bem.
 BRASIL	 Em Rede (Recupera) Descentralizado, articulado via CONARA e DRCI/MJSP.	 Alienação Antecipada Prioridade legal (Lei de Drogas) para capitalizar os fundos públicos.	 Parcerias/Convênios Uso de scordos (ex: CFA) para nomear administradores, superando o improviso.	 Segurança Pública Prioridade para vítimas/erário e depois reaparelhamento policial via Fundos.	 Sistemas Integrados Migração para o SNGB (Justiça 4.0) visando restreio total do ativo.

Fonte: elaborado pelos autores com base nas informações do item 5.1 com auxílio da ferramenta NotebookLM.

No que tange à governança, a principal necessidade consiste na transição de um modelo descentralizado e muitas vezes pautado pelo improviso para a criação de uma agência central única e especializada. Tomando como referência os modelos da Itália (ANBSC) e da França (AGRASC), essa agência deve concentrar o conhecimento técnico necessário para gerir o ativo desde a sua identificação até a destinação final, superando a insuficiência da administração exclusivamente judicial (Italia, 2025, p. 3, 52; Mazzamuto, 2015, p. 7-8). Tal medida teria a capacidade de exercer influência positiva direta sobre outros aspectos, tais como: a gestão de ativos complexos, a destinação, o acompanhamento, controle e transparência.

Contudo, necessário se faz pontuar que a grande extensão territorial do Brasil se constitui em uma barreira relevante para a implantação de uma Agência Central de gestão de ativos apreendidos e confiscados. O Brasil possui unidades federativas maiores e mais populosas que muitos países (Fernandes, 2016). Em razão disso, uma Agência Central necessitaria possuir, obrigatoriamente, subunidades espalhadas pelos Estados brasileiros ou pelo menos pelas macrorregiões o que demandaria uma estrutura logística e de pessoal significativa.

O atual modelo descentralizado de administração de ativos no Brasil e a ausência de uma agência central impõem aos magistrados a gestão e tomada de decisão sobre a administração de bens, exigindo conhecimentos de administração sem que possuam tal expertise. Nessa conjuntura, o "improviso" judicial e a limitação da tomada de decisão ocorrem porque o sistema demanda que os magistrados se baseiem predominantemente em seu conhecimento tácito e experiencial.

Utilizando o referencial sobre a criação de conhecimento por meio do Modelo SECI (Nonaka; Takeuchi, 1997 apud Macedo; Souza, 2023, p. 104), fica evidente que os agentes envolvidos nessa estrutura descentralizada do modelo brasileiro precisam de um ambiente que promova ativamente a conversão desse saber empírico, por meio da externalização e combinação do conhecimento. Pois, como corroborado por Felicidade et al. (2021, p. 35), o ato de criar o conhecimento é a fase que compreende somar informações, a fim de transformar conhecimentos tácitos em explícitos o que resulta em novos conhecimentos organizados, seguros, padronizados e replicáveis para que o ativo possa ser gerido de modo eficiente, justificando assim a necessidade técnica da criação de uma agência especializada.

Para a gestão de ativos complexos, como empresas em funcionamento e infraestruturas econômicas, a melhoria reside na profissionalização da custódia. Em vez de policiais ou juízes assumirem funções empresariais, o Estado deve utilizar gestores profissionais ou administradores judiciais qualificados (*substitute custodians*), como ocorre nos Estados Unidos, visando manter a viabilidade comercial e a capacidade produtiva do bem em vez de apenas buscar sua liquidação (EUA, 2025, p. 36, 94; Van Den Berg, 2015, p. 879, 917). Tal medida teria de lidar com barreiras de adequação legislativa e de cultura institucional.

No parâmetro da destinação dos ativos, as sugestões apontam para a ampliação da função social do confisco. Além de financiar fundos específicos (FUNAD/FUNPEN) ou o próprio sistema de segurança pública e persecução criminal, o que é de extrema relevância e necessário, o Brasil pode adotar o modelo de restituição simbólica e social em conjunto. Isso envolve priorizar o reuso social de imóveis confiscados para associações de interesse público, transformando o produto do crime em benefícios diretos para as comunidades afetadas potencializando a credibilidade e transparência do sistema (Italia, 2025, p. 3, 9; France, 2021, art. 34).

Quanto ao controle, acompanhamento e transparência, a melhoria fundamental é a plena implementação do Sistema Nacional de Gestão de Bens (SNGB) para garantir o monitoramento de todo o fluxo do ativo em um ambiente único e auditável, que já se constitui em evolução de grande relevância para o modelo brasileiro (TJPA, 2025, p. 8, 12). Sugere-se

que esse sistema possa funcionar também como uma plataforma pública de destinação, semelhante à italiana, que permita à sociedade e ao terceiro setor submeterem projetos sociais online e acompanharem as destinações, conferindo maior publicidade e legitimidade ao processo de escolha (Italia, 2025, p. 3, 34).

O SNGB deve pautar-se nas práticas de Gestão do Conhecimento, buscando capturar e reutilizar o conhecimento de forma estruturada (Batista, 2023, p. 34), como um repositório central de saberes. É necessário armazenar o conhecimento produzido e organizá-lo para uso futuro, com vistas a impedir a perda de conhecimentos relevantes (Felicidade et al., 2021, p. 24).

Contudo, a simples coleta em banco de dados não é suficiente, é imperativo que as informações se movimentem, integrem e sejam transferidas. É nesse contexto de disseminação contínua de lições aprendidas que devem ganhar destaque os mecanismos gerados pela Rede Nacional de Recuperação de Ativos (Recupera) e a atuação do CONARA. Tais redes operam como autênticas Comunidades de Práticas (CoPs), garantindo que o conhecimento acumulado não se perca, mas sim, seja compartilhado e aproveitado para decisões estratégicas nas esferas governamentais (Morales; Souza Netto, 2025, p. 17).

6 CONCLUSÃO

O cenário das operações policiais no Brasil passou por uma expansão notável nos últimos anos, especialmente com o foco no sufocamento financeiro do crime organizado. Dados de 2024 indicam que a Polícia Federal aumentou em 70% as apreensões de bens em comparação ao ano anterior, somando mais de R\$ 5,6 bilhões. Um marco desse processo foi a Operação Carbono Oculto, em 2025, que desarticulou esquemas de lavagem de dinheiro e contrabando de combustíveis, atingindo setores robustos da economia como usinas e terminais portuários, culminando no bloqueio de aproximadamente R\$ 1,2 bilhão ativos e mapeamento de outros R\$ 30 bilhões em fundos ocultos (Milipol Paris, 2025).

Estes números são um reflexo da política criminal contemporânea de enfrentamento ao crime organizado, que passou por uma significativa mudança de paradigma, deslocando o foco da tradicional pena privativa de liberdade para a asfixia financeira das estruturas ilícitas. No Brasil, essa transformação foi impulsionada pela internalização de diretrizes internacionais, como as Convenções de Viena, Palermo e Mérida, que consolidaram a dimensão patrimonial como eixo central da repressão penal. Essa influência resultou em um robusto arcabouço normativo, incluindo a reforma da Lei de Lavagem de Dinheiro, a Lei de Organizações

Criminosas e o advento do Pacote Anticrime, que institucionalizaram mecanismos como o confisco alargado e a priorização da recuperação de ativos como medida de justiça.

Essa mudança gerou a necessária evolução do modelo brasileiro de gestão de ativos, que tem tentado transitar de uma atuação meramente cartorial para uma gestão estratégica de ativos. Entre os avanços, destaca-se a consolidação da alienação antecipada como ferramenta para preservar o valor econômico dos bens e evitar o ônus logístico de custódias prolongadas. Institucionalmente, o país evoluiu com a atuação da SENAD na gestão do FUNAD, a criação da Rede Nacional de Recuperação de Ativos (Recupera) e do Conselho Nacional de Políticas sobre Recuperação de Ativos (CONARA). Além disso, a transição para o Sistema Nacional de Gestão de Bens (SNGB) representa um salto tecnológico para garantir o monitoramento do fluxo total dos ativos em um ambiente auditável.

Apesar desses avanços, o modelo brasileiro pode passar por melhorias substanciais ao observar modelos internacionais. Uma das principais sugestões é a transição para uma agência central única e especializada, inspirada na ANBSC italiana e na AGRASC francesa, que concentre o conhecimento técnico para gerir o ciclo completo do ativo e supere a insuficiência da administração exclusivamente judicial. Outro ponto de melhoria reside na profissionalização da gestão de ativos complexos, como empresas em funcionamento, utilizando gestores profissionais (como no modelo dos EUA) como por exemplo otimizar e difundir o banco de profissionais aptos a gerenciar empresas confiscadas, organizado através de cooperação entre a SENAD e o Conselho Federal de Administração, porém visando manter a viabilidade comercial do bem em vez de apenas buscar sua liquidação (Passos, 2021, p. 38). Adicionalmente, o Brasil poderia ampliar a função social do confisco por meio do reuso social de imóveis para associações de interesse público, conforme a prática de restituição simbólica italiana.

O aprimoramento do sistema gerencial é fundamental para converter ativos ilícitos em benefícios sociais e fortalecer a efetividade do Sistema de Justiça no combate ao poder econômico do crime. Todavia, reconhece-se que a implementação dessas melhorias enfrenta barreiras significativas, como a grande extensão territorial brasileira, que exigiria uma estrutura logística complexa de subunidades regionais para a efetividade de uma agência central. Existem também obstáculos de cultura institucional, que este novo modelo poderia enfrentar, sobretudo no Poder Judiciário e nas instituições policiais. Barreiras legislativas também se configuram como desafios para a modernização do sistema.

O presente trabalho tem limitações, na medida em que não teve como objetivo uma análise profunda e exaustiva de todos os modelos internacionais citados, restringindo-se a análise específica dos modelos da Itália, França, Colômbia e EUA, tendo como prioritários os

seguintes parâmetros: governança, disponibilidade do ativo, gestão de ativos complexos, destinação e controle/transparência. Para trabalhos futuros, sugere-se a investigação dos impactos da implementação plena da Rede Recupera e do Sistema Nacional de Gestão de Bens (SNGB), a aplicabilidade legal e operacional do reuso social de bens ou estudos aprofundados sobre a viabilidade de implementação de uma agência central de gestão de ativos apreendidos e confiscados.

REFERÊNCIAS

AGRASC (FRANCE). **Rapport annuel 2018**. Pantin, 2018. Disponível em: <https://agrasc.gouv.fr/sites/default/files/2023-09/agrasc-rapport-d-activite-2018.PDF>. Acesso em: 14 jan. 2026.

AGRASC (FRANCE). **Présentation**. Pantin, 2026. Disponível em: <https://agrasc.gouv.fr/presentation>. Acesso em: 2 jan. 2026.

AGRASC (FRANCE). **Nos missions**. Pantin, 2025. Disponível em: <https://agrasc.gouv.fr/nos-missions>. Acesso em: 2 jan. 2026.

AGRASC (FRANCE). **Organigramme**. Pantin, 2026. Disponível em: https://agrasc.gouv.fr/sites/default/files/2024-01/organigramme_generique_paysage_2024_janvier.pdf. Acesso em: 2 jan. 2026.

BASEL INSTITUTE ON GOVERNANCE. **Colombia's Capacity to Recover Criminal Assets: An Assessment Based on the 9 Principles of Asset Recovery**. Lima: International Centre for Asset Recovery, 2022. Disponível em: https://baselgovernance.org/sites/default/files/2022-07/220725_Diagna%CC%A8stico_Colombia_report_En.pdf. Acesso em: 20 jan. 2026.

BEZERRA, A. S.; IZO, F. Abordagem sobre a possível necessidade de implementação de sistema gerencial de veículos apreendidos pela Polícia Federal. **Revista do Instituto Brasileiro de Segurança Pública (RIBSP)** - ISSN 2595-2153, v. 2, n. 4, p. 25–36, 2019. Disponível em: <https://revista.ibsp.org.br/index.php/RIBSP/article/view/40>. Acesso em: 03 jan. 2026.

BOERI, F.; CATALDO, M.; PIETROSTEFANI, E. Localized effects of confiscated and re-allocated real estate mafia assets. **Journal of Economic Geography**, v.24, n.2, p.219–240, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1093/jeg/lbad035>.

BRASIL. **Decreto-lei nº 3.689, de 03 de outubro de 1941**. Código de Processo Penal. Brasília, DF: Presidência da República, 1940. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del3689.htm. Acesso em: 5 fev. 2026.

BRASIL. **Lei nº 7.560, de 19 de dezembro de 1986**. Cria o Fundo Nacional Antidrogas - FUNAD, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1986. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/17560.htm. Acesso em: 5 fev. 2026.

BRASIL. **Lei nº 8.429, de 2 de junho de 1992.** Dispõe sobre as sanções aplicáveis em virtude da prática de atos de improbidade administrativa. Brasília, DF: Presidência da República, 1992. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8429.htm. Acesso em: 15 fev. 2026.

BRASIL. **Lei nº 9.613, de 03 de março de 1998.** Institui a Lei de “lavagem” ou ocultação de bens, direitos e valores. Brasília, DF: Presidência da República, 1998. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9613.htm. Acesso em: 4 fev. 2026.

BRASIL. **Lei nº 11.343, de 23 de agosto de 2006.** Lei do Sistema Nacional de Políticas Públicas sobre Drogas. Brasília, DF: Presidência da República, 2006. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/l11343.htm. Acesso em: 10 fev. 2026.

BRASIL. **Lei nº 12.683, de 9 de julho de 2012.** Altera a Lei nº 9.613, de 3 de março de 1998, para tornar mais eficiente a persecução penal dos crimes de lavagem de dinheiro. Brasília, DF: Presidência da República, 2012. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12683.htm. Acesso em: 11 fev. 2026.

BRASIL. **Lei nº 12.850, de 02 de agosto de 2013.** Lei de Organizações Criminosas. Brasília, DF: Presidência da República, 2013. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12850.htm. Acesso em: 10 fev. 2026.

BRASIL. Ministério da Justiça e Segurança Pública. Secretaria Nacional de Políticas sobre Drogas. **Portaria nº 18, de 27 de agosto de 2019.** Institui o Banco de Projetos no âmbito da Secretaria Nacional de Políticas sobre Drogas. Brasília, DF: SENAD, 2019. Disponível em: https://dspace.mj.gov.br/bitstream/1/1531/1/PRT_SENAD_2019_18.pdf. Acesso em: 5 fev. 2026.

BRASIL. Ministério da Justiça e Segurança Pública. **Portaria MJSP nº 533, de 16 de maio de 2023.** Institui a Diretoria de Gestão de Ativos no âmbito da Secretaria Nacional de Justiça. Brasília, DF: MJSP, 2023a. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-mjsp-n-533-de-16-de-maio-de-2023-483648123>. Acesso em: 15 fev. 2026.

BRASIL. **Decreto nº 11.842, de 21 de dezembro de 2023.** Institui o Conselho Nacional de Políticas sobre Recuperação de Ativos. Brasília, DF: Presidência da República, 2023b. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/decreto/d11842.htm. Acesso em: 15 fev. 2026.

BRASIL. Ministério da Justiça e Segurança Pública. **Portaria MJSP nº 870, de 11 de fevereiro de 2025.** Institui a Política Nacional de Recuperação de Ativo. Brasília, DF: MJSP, 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/mj/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/recupera/pnra-portaria-mjsp-870-de-11-de-fevereiro-de-2025.pdf>. Acesso em: 15 fev. 2026.

BRASIL. Ministério da Justiça e Segurança Pública. **Estratégia Nacional de Combate à Corrupção e à Lavagem de Dinheiro - ENCCLA.** Brasília; 2026a. Disponível em:

https://www.gov.br/mj/pt-br/aceso-a-informacao/perguntas-frequentes/ativos_cooperacao/estrategia-nacional-de-combate-a-corrupcao-e-a-lavagem-de-dinheiro-enccla. Acesso em: 03 jan. 2026.

BRASIL. Ministério da Justiça e Segurança Pública. **Gestão de Ativos**. Brasília, 2026b. Disponível em: <https://www.gov.br/mj/pt-br/assuntos/sua-protecao/politicas-sobre-drogas/gestao-de-ativos>. Acesso em: 20 jan. 2026.

BRASIL. Ministério da Justiça e Segurança Pública. Recupera: **RECUPERA – Rede Nacional de Recuperação de Ativos**. Brasília, DF: MJSP, 2026c. Disponível em: <https://www.gov.br/mj/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/recupera>. Acesso em: 15 fev. 2026.

BUSCAGLIA, E. A integração vertical do crime organizado relacionada corrupção política: análise jurídico-econométrica do confisco de bens e direitos humanos. **Revista Estudos Institucionais**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 2, p. 702-753, maio/ago. 2017. Disponível em: <https://www.estudosinstitucionais.com/REI/article/view/232>. Acesso em: 12 fev. 2026.

BUTA, F. L. H. Confisco alargado de bens: A inclusão dos déficits da regulação dos riscos na esfera penal. **Revista da Defensoria Pública do Distrito Federal**, v.3, n.2, p.79–103, 2021. DOI: <https://doi.org/10.29327/2193997.3.2-7>.

CALAMUNCI, F. M.; FERRANTE, L.; SCEBBA, R.; TORRISI, G. Mafia doesn't live here anymore: Antimafia policies and housing prices. **Journal of Regional Science**, published by Wiley Periodicals LLC, 2023. DOI: 10.1111/jors.12647.

COLÔMBIA. [Congreso de la República]. **Ley 1708 de 20 de enero de 2014**. Por medio de la cual se expide el Código de Extinción de Dominio. Bogotá: Diario Oficial n. 49.039, 2014. Disponível em: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=56475>. Acesso em: 27 jan. 2026.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 483 (Institui o Sistema Nacional de Gestão de Bens (SNGB) e dá outras providências)**. Brasília: CNJ, 2022. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/4882>. Acesso em: 28 dez. 2025.

COMPLOIER, M. Alguns modelos de gestão e destinação de bens apreendidos: lições para o Brasil. **Revista de Estudos Jurídicos UNESP**, Franca, ano 23, n. 38, p.131-157. jul/dez. 2019. Disponível em: <https://ojs.franca.unesp.br/index.php/estudosjuridicosunesp/issue/view/142>. Acesso: 20 jan. 2026.

ESSADO, T. C. **A perda de bens e o novo paradigma para o processo penal brasileiro**. 2014. Tese (Doutorado em Direito Processual), Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014. DOI: 10.11606/T.2.2014.tde-11022015-135202.

ESTADOS UNIDOS DA AMERICA - EUA. **Asset Forfeiture. Bulletin is published bimonthly by the Executive Office for United States**. v.55, n.06, Pub: nov 2007. Disponível em: <https://www.justice.gov/sites/default/files/usao/legacy/2007/12/21/usab5506.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2026.

FELICIDADE, C. P.; ARAÚJO, W. C. O.; POLEZA, M.; VARVAKIS, G. **Tópicos em Gestão do Conhecimento para Iniciantes**. Florianópolis: UFSC, 2021.

FERNANDES, N. **Mapa compara o tamanho dos estados brasileiros com a extensão de outros países**. Revista Galileu, 14 abr. 2016. Disponível em: <https://revistagalileu.globo.com/Sociedade/Urbanidade/noticia/2016/04/mapa-compara-o-tamanho-dos-estados-brasileiros-extensao-de-outros-paises.html>. Acesso em: 15 fev. 2026.

FRANCE. **Loi n.º 2021-401 du 8 avril 2021 améliorant l'efficacité de la justice de proximité et de la réponse pénale**. Disponível em: <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000043339206>. Acesso em: 16 jan. 2026.

FRANCE. **Loi n.º 2010-768 du 9 juillet 2010 visant à faciliter la saisie et la confiscation en matière pénale**. Disponível em: <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/LEGIARTI000022455630/2026-01-19?isSuggest=true>. Acesso em: 3 jan. 2026.

FRANCE. **Décret n.º 2011-134 du 1er février 2011 relatif à l'Agence de gestion et de recouvrement des avoirs saisis et confisqués**. Disponível em: <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000023502846>. Acesso em: 3 jan. 2026.

FRANCE. **Arrêté du 28 février 2017 modifiant l'arrêté du 20 janvier 2012 portant création d'un traitement automatisé de données à caractère personnel dénommé AGRASC**. Disponível em: <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000034128676>. Acesso em: 3 jan. 2026.

FRANCE. **Loi n.º 2021-1031 du 4 août 2021 relative à la programmation relative au développement solidaire et à la lutte contre les inégalités mondiales**. Disponível em: <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000043898536>. Acesso em: 16 jan. 2026.

FRANCE. **Loi n.º 2024-582 du 24 juin 2024 améliorant l'efficacité des dispositifs de saisie et de confiscation des avoirs criminels**. Disponível em: <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000049775573>. Acesso em: 16 jan. 2026.

FRANCE. Vie Publique. **Loi du 24 juin 2024 améliorant l'efficacité des dispositifs de saisie et de confiscation des avoirs criminels**. Disponível em: <https://www.vie-publique.fr/loi/293849-loi-warsmann-24-juin-2024-saisie-confiscation-avoirs-criminels>. Acesso em: 15 jan. 2026.

G8. [Lyon/Roma Group]. **Best practices for the administration of seized assets**. G8 Lyon/Roma Group, 27 abr. 2005. Disponível em: <https://star.worldbank.org/publications/g8-best-practices-administration-seized-assets>. Acesso em: 27 jan. 2026.

ITALIA. Agenzia Nazionale per l'amministrazione e la destinazione dei beni sequestrati e confiscati alla criminalità organizzata (ANBSC). **Relazione sulla performance 2024**. Roma: ANBSC, 13 jun. 2025. Disponível em: https://benisequestraticonfiscati.it/wp-content/uploads/2025/06/ANBSC-2025-0048807-Allegato-ANBSC-2025-0048608-Allegato-Relazione-performance-anno-2024_13062025_Firmato.pdf. Acesso em: 12 jan. 2026.

JAQUIER, A. B. A importância da recuperação de ativos para o efetivo combate à lavagem de capitais e à corrupção: a colaboração premiada como instrumento de localização dos ativos. **Atuação: Revista Jurídica do Ministério Público Catarinense**, Florianópolis, v. 15, n. 33, p. 165-182, dez. 2020. DOI: <https://doi.org/10.33946/2595-3966-v15n33-55>.

KRUISBERGEN, E. W; KLEEMANS, E. R; KPUWENBERG, R. F. Explaining attrition: Investigating and confiscating the profits of organized crime. **European Journal of Criminology**, 2016, v.13, n.6, p.677–695. DOI: 10.1177/1477370816633262.

LOAYZA, N.; VILLA, E; MISAS, M. Illicit activity and money laundering from an economic growth perspective: A model and an application to Colombia. **Journal of Economic Behavior & Organization**, v.159, 442–487, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2017.10.002>.

MACEDO, M.; SOUZA, M. R. (Org.). **Fundamentos de Gestão do Conhecimento: os ativos intangíveis como fonte de vantagem competitiva**. London: Novas Edições Acadêmicas, 2023.

MAZZAMUTO, S. L'agenzia Nazionale per L'Amministrazione e La Gestione dei Beni Sequestrati e Confiscati alla Criminalita' Organizzata. **Diritto Penale Contemporaneo**, 2015. Disponível em: https://archiviodpc.dirittopenaleuomo.org/upload/1449764950MAZZAMUTO_2015a.pdf. Acesso em: 11 dez. 2025.

MENEGHETTI, F. K. Pragmatismo e os pragmáticos nos estudos organizacionais. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 5, n. 1, p.01-13, mar. 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1679-39512007000100005/>. Acesso em: 9 jun. 2025.

MERLINO, M. **L'apprehension des avoirs illicites: les expériences française et italienne**. In: ARCHIVIO PENALE., p. 1-34. 2020. Disponível em: https://iris.uniroma1.it/retrieve/e3835326-3643-15e8-e053-a505fe0a3de9/Merlino_Appr%C3%A9hension_2020.pdf. Acesso em: 9 jan. 2026.

MILIPOL PARIS. **Tracking the Profits of Crime: How Brazil, Italy and France Target Organised Trafficking Networks**. [S. l.], 22 out. 2025. Disponível em: <https://www.milipol.com/en/newsroom-milipolparis/tracking-the-profits-of-crime-how-brazil-italy-and-france-target-organised-trafficking-networks>. Acesso em: 21 jan. 2026.

MORALES, P. D. A.; SOUZA NETTO, M. C. Polícia Federal estabelece acordos e parcerias para melhorar a entrega de serviços, Brasil. In: NORTH, Klaus; VARVAKIS, Gregório (org.). **Iniciativas de Gestão do Conhecimento no Setor Público**. Florianópolis: EGC, 2025. p. 1-2.

ORGANIZACIÓN DE LOS ESTADOS AMERICANOS. Comisión Interamericana para el Control del Abuso de Drogas (CICAD). **Aspectos normativos para la creación y desarrollo de cuerpos especializados en administración de bienes incautados y decomisados**. Relatório elaborado por Dennis Cheng. Washington, D.C.: OEA, 2012. 110 p. Disponível em: <https://www.oas.org/cicaddocs/Document.aspx?Id=1670>. Acesso em: 28 jan. 2026.

PASSOS, F. **A gestão de bens apreendidos e sequestrados das organizações criminosas como estratégia de prevenção ao crime**. 2021. 68 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Direito) – Centro de Ciências Jurídicas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2021.

PETERS, M. D. J.; MARNIE, C.; COLQUHOUN, H.; GARRITTY, C. M.; HEMPEL, S.; HORSLEY, T.; LANGLOIS, E. V.; LILLIE, E.; O'BRIEN, K. K.; TRICCO. Scoping reviews: reinforcing and advancing the methodology and application. **Systematic Reviews**, v. 10, n. 263, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1186/s13643-021-01821-3>.

SAADI, R. A.; MACHADO, D. O. Os valores da Corrupção: administração de bens apreendidos e confiscados. **Revista Direito GV**, São Paulo, v.13, n. 2, p. 484-519, 2017. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/revdireitogv/article/view/70819>. Acesso em: 20 dez. 2025.

SIWI, Y. E. Mafia, money-laundering and the battle against criminal capital: the Italian case. **Journal of Money Laundering Control**, v.21, n.2, p. 124-133, 2018. DOI 10.1108/JMLC-02-2017-0009.

SOUZA NETTO, J. L. S.; GUILHERME, G. C.; GARCEL, A. Cidadania e segurança pública: a possibilidade de investimento por meio da gestão de ativos e alienação cautelar de bens apreendidos do crime organizado. **DIEX**, [s. l.], n. 1, p. 105-127, 2022. Disponível em: <https://revistajuridica.tjdft.jus.br/index.php/diex/article/download/800/157/2877>. Acesso em: 03 fev. 2026.

THONY, J. F.; CAMOUS, E. Gel, saisie et confiscation des avoirs criminels: les nouveaux outils de la loi française. **Revue internationale de droit pénal**, v. 84, n. 1, p. 205-216, 2013. Disponível em: <https://droit.cairn.info/revue-internationale-de-droit-penal-2013-1-page-205?lang=fr>. Acesso em: 14 jan. 2026.

TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL. **Brasil registra pior nota e pior posição da série histórica do Índice de Percepção da Corrupção**. 2025. Disponível em: <https://transparenciainternacional.org.br/posts/brasil-registra-pior-nota-e-pior-posicao-da-serie-historica-do-indice-de-percepcao-da-corrupcao/>. Acesso em: 6 jun. 2025.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARÁ - TJPA. **Manual de gestão e destinação de bens apreendidos em processos criminais e processos judiciais em tramitação no Poder Judiciário do Estado do Pará**. Belém: TJPA, 2025. Disponível em: <https://bibliotecadigital.tjpa.jus.br/items/13f708ec-6624-4a1e-a234-554bb5e29cb0/full>. Acesso em: 12 fev. 2026.

TRINCHERA, T. Comiso sin condena previa en el ordenamiento italiano: naturaleza jurídica y estatuto de garantía. **Polít. Crim.** v. 20, n. 39, Art. 11, p. 306- 333, 2025. Disponível em: <https://politerim.com/wp-content/uploads/2025/07/Vol20N39A11.pdf>. Acesso em: 29 jan. 2026.

UCHÔA, R. F. **Investigação criminal contra organizações criminosas: infiltração, ação controlada e confisco alargado**. Natal: OWL - Editora Jurídica, 2024

VAN DEN BERG, M. Proposing a Transactional Approach to Civil Forfeiture Reform. **University of Pennsylvania Law Review**, v.163, p.867-926, 2015. Disponível em: SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2572022> ou <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2572022>. Acesso em: 05 jan. 2026.