

Rabiscos em Vermelho e Preto

BERNARDO
BORGES
MARQUES
2025

COMPLIANCE NO FUTEBOL



O que é “Rabiscos em Vermelho e Preto”?

Uma coletânea de ideias, análises e reflexões rubro-negras

Este espaço nasce com o intuito da escrita, reflexão e construção crítica sobre os mais diversos temas que cercam o futebol e a vida institucional do Clube de Regatas do Flamengo. Batizada de **Rabiscos em Vermelho e Preto**, ela será o ponto de encontro de vozes, ideias e olhares: pensamentos livres, análises profundas, artigos de opinião, dados, argumentos e propostas. Cada texto será mais que um simples registro: será uma contribuição ao debate sobre o presente e o futuro do clube que tanto amamos — com paixão, responsabilidade e compromisso democrático.

Um caderno de anotações em constante evolução. Um espaço onde o vermelho da paixão e o preto da firmeza se encontram para transformar rascunhos em caminhos.

Seja bem-vindo. Escreva, leia, questione. O Flamengo é de todos nós.



Quem sou eu?

Sou médico formado em Cardiologia Clínica e Intervencionista desde 2014, com experiência também em Terapia Intensiva. Em 2024, ampliei minha atuação para a gestão esportiva, conquistando o Certificado de Executivo de Futebol pela Footure Academy. Atualmente estou cursando o curso de Gestão de Futebol pelo FC Porto Football Science Institute. Associado do Clube de Regatas do Flamengo desde 2015, participo ativamente da vida política e institucional do clube, sendo membro fundador do grupo Flamengo Sem Fronteiras em 2019 e, mais recentemente, coordenador do Programa de Futebol e Saúde da Chapa 2 nas eleições de 2024. Minha trajetória une medicina, gestão e paixão pelo futebol, com foco em inovação, governança e integração entre saúde e desempenho esportivo.

- . Certificado em Executivo de Futebol: Footure Academy - 2024
- . Curso de Gestão em Futebol: FC Porto Football Science Institute - 2025 (em curso)





1. Introdução

Compliance no futebol é a adoção de princípios, políticas e controles internos para garantir conformidade com leis, regulamentos e normas éticas, combatendo corrupção, manipulação de resultados, discriminação, irregularidades financeiras e privacidade de dados.

2. Integridade, Governança e Desafios Contemporâneos

A profissionalização do futebol mundial trouxe, além de grandes receitas, a necessidade de maior controle, transparência e responsabilidade na gestão esportiva. Diante desse cenário, o conceito de *compliance* – termo oriundo do verbo inglês *to comply*, que significa “agir de acordo com uma regra” – passou a ocupar espaço central nas discussões sobre boas práticas no esporte. No futebol, o compliance abrange um conjunto de normas, procedimentos, políticas internas e controles que visam garantir a conformidade com legislações, regulamentos, princípios éticos e padrões financeiros, fortalecendo a integridade da modalidade.

A importância do tema ganhou dimensão global, especialmente após os escândalos de corrupção envolvendo dirigentes da FIFA, em 2015, quando diversos executivos foram acusados de crimes como lavagem de dinheiro, suborno e fraude. Como resposta, a entidade máxima do futebol promoveu uma reformulação em seus processos de governança, reforçando departamentos jurídicos e de fiscalização. O *FIFA Legal & Compliance Division*, lançado em 2023, é um exemplo desse avanço, com foco em transparência, auditoria, políticas anticorrupção e avaliação de riscos. Além disso, outras instituições, como a UEFA, também intensificaram a fiscalização por meio de regulamentos financeiros como o *Financial Fair Play* (FFP), posteriormente renomeado para *Regulamento de Sustentabilidade Financeira* (FSR).

Esse arcabouço de compliance financeiro da UEFA tem como premissa impedir que clubes gastem mais do que arrecadam, impondo limites a déficits operacionais e exigindo equilíbrio contábil. Contudo, mesmo com esses mecanismos, infrações continuam a ocorrer. Em 2025, clubes como Chelsea, Barcelona e Aston Villa foram multados em milhões de euros por descumprirem estas regras. Tais sanções evidenciam tanto a eficácia do sistema quanto os desafios de sua implementação igualitária, já que grandes clubes muitas vezes operam com estruturas jurídicas e contábeis sofisticadas que lhes permitem driblar restrições com manobras criativas.

No Brasil, o tema compliance também avançou nos últimos anos. A promulgação da Lei 14.193/2021, que instituiu a Sociedade Anônima do Futebol (SAF), foi um marco nesse processo. A SAF estabelece um modelo de gestão corporativa mais transparente, com fiscalização da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), exigência de prestação de contas, auditorias e planejamento de pagamento de dívidas. Somam-se a isso os marcos jurídicos anteriores como a Lei Pelé (Lei 9.615/1998) e o extinto Estatuto do Torcedor (Lei 10.671/2003), que visavam garantir a transparência das entidades esportivas e proteger os direitos dos torcedores, punindo fraudes e manipulação de resultados.

No campo da ética e governança, o compliance se manifesta por meio da implementação de códigos de conduta, canais de denúncia, auditorias internas, treinamentos sobre integridade e mecanismos de responsabilização. Algumas práticas, como a criação de ouvidorias independentes e a adoção de políticas anticorrupção baseadas na Lei Anticorrupção Brasileira (Lei 12.846/2013), tornaram-se cada vez mais comuns entre clubes



brasileiros. Mesmo assim, ainda há um longo caminho a percorrer em termos de cultura organizacional, capacitação técnica e comprometimento institucional.

Outro aspecto relevante é a proteção de dados e privacidade, especialmente diante da digitalização das operações esportivas. No Brasil, a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) impõe regras rigorosas sobre o tratamento de informações pessoais de atletas, torcedores e parceiros. No contexto internacional, a regulamentação da União Europeia, conhecida como GDPR, também se aplica a grandes eventos como a Copa do Mundo. Esses dispositivos exigem o consentimento do titular dos dados, controle sobre armazenamento e segurança na transmissão de informações – o que representa um novo desafio para a governança dos clubes e federações.

Apesar dos avanços, o compliance no futebol ainda enfrenta obstáculos significativos. Um dos principais é a desigualdade entre clubes com maior estrutura e recursos, capazes de cumprir as exigências regulatórias com facilidade, e clubes menores, muitas vezes sem capacidade técnica ou financeira para se adaptar. Além disso, o uso de artifícios contábeis para mascarar déficits ou inflar receitas ainda é uma prática recorrente, colocando em xeque a efetividade de alguns sistemas de controle.

Diante desses desafios, torna-se fundamental adotar boas práticas que fortaleçam a cultura de integridade no esporte. Entre elas, destacam-se: a implementação de códigos de ética abrangentes; a existência de canais de denúncia seguros e anônimos; a realização de auditorias internas e externas frequentes; a oferta de treinamentos constantes para dirigentes e funcionários; e o compromisso com a transparência nos relatórios financeiros e nos processos de gestão. Essas medidas, se bem conduzidas, contribuem para restaurar a confiança do público, dos patrocinadores e dos investidores no futebol como uma atividade séria, ética e profissional.

Em síntese, o compliance no futebol não é apenas uma exigência legal ou um modismo institucional. Trata-se de uma ferramenta essencial para garantir a sustentabilidade, a justiça e a reputação da modalidade em todos os níveis. O futuro do futebol passa, necessariamente, pela construção de um ambiente mais íntegro, onde o respeito às regras e aos valores éticos seja tão importante quanto a busca por títulos dentro de campo.

3. Regulação e Estruturas de Governança no Futebol: Pilares Normativos do Compliance

A consolidação de práticas de compliance no futebol depende, em grande medida, de um arcabouço regulatório robusto, transparente e eficiente. As estruturas de governança internacional e nacional formam a base normativa que orienta as políticas de integridade e conformidade nos clubes e nas federações. Este capítulo aborda os principais marcos regulatórios do futebol global e brasileiro, destacando seus avanços, limitações e impactos na construção de um ambiente esportivo ético e sustentável.

3.1 A FIFA e a Reforma Pós-Escândalo: Transparência e Reestruturação

A Federação Internacional de Futebol (FIFA), como principal entidade reguladora do futebol mundial, sofreu um duro golpe em 2015, quando um escândalo internacional revelou uma complexa rede de corrupção, lavagem de dinheiro, suborno e fraude envolvendo dirigentes de alto escalão. Dezoito executivos e duas empresas foram formalmente acusados, evidenciando falhas graves de governança, controle interno e fiscalização.

Como resposta, a FIFA promoveu uma ampla reforma institucional, com foco em compliance, governança e integridade. Em setembro de 2023, a entidade atualizou o seu



Legal Handbook, documento que consolida diretrizes legais, políticas internas e mecanismos de fiscalização. Entre as principais inovações estão:

- Reforço dos mecanismos de transparência e prestação de contas;
- Implantação de um sistema de avaliação de riscos e políticas anticorrupção;
- Estabelecimento de procedimentos internos auditáveis, com foco em controle financeiro e prevenção de conflitos de interesse.

Essas medidas não apenas modernizaram a governança da FIFA, mas também passaram a servir como referência para federações nacionais, confederações continentais e clubes em todo o mundo, que enfrentam desafios semelhantes de credibilidade e institucionalização.

3.2 A UEFA e o Fair Play Financeiro: Regulamento de Sustentabilidade e Sanções

No contexto europeu, a União das Associações Europeias de Futebol (UEFA) é a entidade responsável pela implementação de uma das iniciativas mais significativas em termos de compliance financeiro: o Financial Fair Play (FFP), estabelecido entre 2011 e 2015. O objetivo principal do FFP é conter os gastos excessivos dos clubes, impondo limites para que suas despesas não excedam suas receitas ao longo de um período de três anos. A regra permite um déficit de até €5 milhões, ou mais, caso haja injeções diretas de capital pelos proprietários.

Em 2023, o FFP foi reformulado e renomeado como Regulamento de Sustentabilidade Financeira (FSR), com critérios ainda mais rigorosos de governança fiscal e controle orçamentário. As sanções por descumprimento se tornaram mais efetivas e transparentes.

No ano de 2025, vários clubes de renome foram multados por violações às normas do FSR:

- Chelsea FC: €31 milhões
- FC Barcelona: €15 milhões
- Aston Villa FC: €11 milhões
- Olympique Lyonnais: €12,5 milhões

Esses episódios evidenciam não apenas o fortalecimento das ferramentas de fiscalização, mas também os desafios na sua aplicação equitativa, considerando a criatividade contábil e o poder econômico de grandes instituições esportivas. Apesar de críticas quanto à manutenção do status quo, o FSR representa um avanço substancial na busca por equilíbrio financeiro e integridade na gestão dos clubes europeus.

3.3 O Brasil e seu Marco Legal: Da Lei Pelé à SAF

No Brasil, o processo de normatização do esporte também passou por importantes transformações, ainda que com ritmo e efetividade desiguais. Três dispositivos legais se destacam:

a) Lei Pelé (Lei 9.615/1998)

Aprovada com o objetivo de modernizar o esporte brasileiro, a Lei Pelé introduziu:

- A profissionalização da administração dos clubes;
- A obrigatoriedade de prestação de contas e publicação de balanços;
- A independência do tribunal desportivo, separando questões técnicas das jurídicas.

A legislação visava garantir maior transparência, responsabilização e controle financeiro nas entidades esportivas.

b) Estatuto do Torcedor (Lei 10.671/2003)



Posteriormente revogado pela Lei Geral do Esporte (2023), o Estatuto do Torcedor foi um marco na proteção dos direitos dos consumidores esportivos. Estabeleceu:

- Canais de ouvidoria e mecanismos de reclamação;
- Penalidades para fraudes esportivas e manipulação de resultados;
- Regras mínimas de organização e prestação de serviço aos torcedores.

Sua revogação trouxe desafios para a manutenção das garantias que haviam sido conquistadas, embora a nova lei busque ampliar a regulação sob uma abordagem mais sistêmica.

c) Sociedade Anônima do Futebol – SAF (Lei 14.193/2021)

Inspirada em modelos europeus, como o das Sociedades Anônimas Desportivas (SADs) em Portugal, a SAF cria um modelo empresarial para clubes de futebol, com regras específicas para:

- Governança corporativa e transparência financeira;
- Fiscalização pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM);
- Renegociação de dívidas em até 10 anos, com mecanismos de responsabilização.

A SAF representa um novo paradigma para a administração do futebol brasileiro, promovendo a entrada de investidores, a profissionalização da gestão e a obrigação de cumprimento de normas de compliance corporativo.

3.4 Justiça Desportiva: Estrutura Jurídica de Integridade

O sistema jurídico do futebol brasileiro conta com o Código Brasileiro de Justiça Desportiva (CBJD), que estabelece infrações, sanções e procedimentos específicos para lidar com irregularidades no campo esportivo. O CBJD trata de temas como:

- Manipulação de resultados;
- Condutas antidesportivas;
- Sanções disciplinares a clubes, atletas e dirigentes.

O CBJD se mostra essencial como ferramenta de responsabilização institucional, mas carece de maior articulação com as diretrizes de compliance financeiro, ético e organizacional, que extrapolam o campo disciplinar e exigem integração com a governança administrativa.

3.5 Considerações Finais

As estruturas regulatórias no futebol, tanto em nível internacional quanto nacional, desempenham um papel central na construção e na sustentação dos programas de compliance. A atuação da FIFA, da UEFA e do Estado brasileiro, por meio de leis como a Lei Pelé e a SAF, tem moldado um cenário cada vez mais atento à ética, à legalidade e à responsabilidade na gestão esportiva.

No entanto, os avanços institucionais precisam ser acompanhados por mecanismos efetivos de fiscalização, capacitação dos agentes envolvidos e adaptação das regras à realidade de clubes com diferentes níveis de estrutura. O fortalecimento do compliance no futebol depende da solidez dessas normas, mas também de sua capacidade de se tornarem operacionais, inclusivas e culturalmente internalizadas.



4. Áreas Principais de Compliance no Futebol: Escopo, Práticas e Integração Normativa

O compliance no futebol é um conjunto de políticas, procedimentos e mecanismos institucionais voltados à conformidade legal, regulatória e ética nas operações esportivas. Sua aplicação vai além da simples obediência às normas: trata-se de uma cultura organizacional voltada à integridade, à prevenção de riscos e à responsabilidade institucional. Este capítulo analisa as principais áreas que compõem o sistema de compliance no futebol, destacando seus fundamentos legais, práticas recomendadas e intersecções com a governança global do esporte.

4.1 Compliance Financeiro: Controle, Equilíbrio e Transparência

A dimensão financeira é, possivelmente, a mais visada dentro dos programas de compliance esportivo. O objetivo central é assegurar o equilíbrio entre receitas e despesas, a transparência nas demonstrações contábeis e o controle rigoroso sobre a gestão orçamentária dos clubes.

No cenário internacional, o modelo mais conhecido é o Fair Play Financeiro (FFP) da UEFA, que impõe restrições a déficits orçamentários excessivos e obriga os clubes a operarem dentro de seus limites financeiros. Clubes que descumprem tais exigências, como ocorreu com Chelsea, Barcelona e Aston Villa em 2025, podem ser punidos com multas, suspensões e sanções desportivas.

No Brasil, além da Lei da SAF, que obriga a prestação de contas públicas e fiscalização pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM), destaca-se o PROFUT (Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro), que vincula incentivos fiscais ao cumprimento de metas financeiras e trabalhistas.

Esses instrumentos exigem a elaboração de relatórios contábeis auditados, projeções de receitas futuras, planejamento orçamentário e atuação transparente junto a órgãos de fiscalização.

4.2 Ética e Governança: Estruturas Internas e Responsabilidade Institucional

A governança esportiva moderna pressupõe compromisso com a ética, a transparência e a responsabilidade. No campo do compliance, essa dimensão se concretiza através da adoção de políticas internas robustas, como:

- Códigos de ética e conduta aplicáveis a todos os membros do clube;
- Canais de denúncia seguros e anônimos;
- Auditorias periódicas independentes;
- Programas contínuos de treinamento e educação em integridade.

No Brasil, essas práticas são inspiradas pela Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846/2013), que responsabiliza organizações por atos lesivos contra a administração pública, inclusive no ambiente esportivo. A criação de estruturas de integridade é recomendada para prevenir desvios, aumentar a confiança institucional e promover a equidade interna nas decisões.

4.3 Anticorrupção e Prevenção de Manipulação de Resultados

Um dos pilares mais sensíveis do compliance esportivo é o combate à manipulação de resultados e ao envolvimento de atletas, dirigentes ou terceiros em esquemas de apostas ilegais ou fraudes esportivas.



O Código Brasileiro de Justiça Desportiva (CBJD) e o extinto Estatuto do Torcedor, embora já substituído pela Lei Geral do Esporte, criminalizam condutas relacionadas à manipulação de partidas, suborno e corrupção.

Em resposta aos escândalos de corrupção global, como o que atingiu a FIFA em 2015, a entidade máxima do futebol reforçou seu departamento jurídico e passou a adotar ações coordenadas com agências internacionais para detectar padrões suspeitos de apostas, estabelecer códigos internos de conduta e monitorar possíveis desvios.

A prevenção passa, ainda, por programas educativos, monitoramento digital e parcerias com empresas especializadas em integridade esportiva.

4.4 Proteção de Dados e Privacidade: A Nova Fronteira do Compliance

Com a crescente digitalização do futebol, a proteção de dados pessoais tornou-se uma área crítica dentro dos sistemas de compliance. O tratamento de informações sensíveis — como dados biométricos, médicos, financeiros ou comportamentais de atletas — deve obedecer às normas vigentes de privacidade.

No Brasil, a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) estabelece obrigações rigorosas quanto à coleta, armazenamento, uso e compartilhamento de dados. Exige, por exemplo, consentimento explícito, direito de acesso e retificação, e segurança contra vazamentos.

No plano internacional, a General Data Protection Regulation (GDPR), em vigor na União Europeia, é referência para grandes eventos como a Copa do Mundo, obrigando federações e clubes a adotarem práticas avançadas de governança digital.

Nesse sentido, os departamentos de compliance devem incluir, em sua estrutura, encarregados de dados (DPOs), protocolos de gestão de risco cibernético e políticas claras de privacidade para torcedores, funcionários e atletas.

4.5 Fair Play e Governança de Dados Técnicos

O uso de dados no futebol profissional — estatísticas de desempenho, métricas fisiológicas, imagens de VAR, registros de scouting e modelos preditivos — exige um modelo de governança clara e ética. O acesso, o tratamento e o compartilhamento dessas informações impactam diretamente em:

- Decisões esportivas;
- Negociações contratuais;
- Avaliações de atletas;
- Operações financeiras.

A UEFA e outras entidades reguladoras já tratam de parâmetros financeiros associados a salários, transferências e amortizações, mas ainda há carência de regulamentação específica sobre os dados analíticos e sua governança.

Nesse contexto, o compliance precisa atuar como mediador entre a inovação tecnológica e os direitos individuais, promovendo boas práticas de uso de dados esportivos, transparência nos critérios de decisão e segurança informacional.

4.6 Considerações Finais

As áreas principais do compliance no futebol delineiam um escopo abrangente que vai da gestão financeira até a proteção de dados sensíveis, passando por integridade esportiva, ética institucional e governança digital. Cada uma dessas dimensões exige conhecimentos específicos, estruturas próprias e articulação com normativas nacionais e internacionais.



Mais do que um conjunto de exigências legais, o compliance deve ser compreendido como uma plataforma estratégica para a profissionalização do esporte, a sustentabilidade dos clubes e a valorização do futebol como uma atividade ética, segura e moderna.

5. Desafios e Críticas à Implementação do Compliance no Futebol

A adoção de programas de compliance no futebol tem se consolidado como uma estratégia fundamental para garantir transparência, integridade e responsabilidade institucional. No entanto, a efetividade dessas práticas encontra obstáculos significativos, especialmente no contexto do futebol sul-americano. Este capítulo analisa criticamente os principais desafios relacionados à implementação do compliance, destacando as assimetrias entre clubes, as limitações culturais, os artifícios contábeis e os problemas estruturais que impactam a aplicação equitativa dessas medidas.

5.1 Desigualdade de poder e manutenção do status quo

Embora o compliance tenha surgido como um instrumento para profissionalizar a gestão esportiva, mecanismos como o Fair Play Financeiro (FFP) acabaram, paradoxalmente, por consolidar as vantagens históricas dos clubes mais ricos. Tais instituições, com receitas significativamente superiores em comparação aos concorrentes de menor porte, conseguem cumprir com maior facilidade as exigências regulatórias, mantendo investimentos robustos em seus elencos e departamentos administrativos.

Na prática, o FFP limita os clubes com menores receitas a gastar apenas dentro de suas possibilidades, inviabilizando, muitas vezes, estratégias de crescimento mais agressivas. Esse cenário reproduz uma lógica de concentração de poder esportivo e econômico, cristalizando o status quo vigente. A assimetria estrutural torna-se um obstáculo real à democratização da competitividade e à equidade no cumprimento das normas.

5.2 Artifícios contábeis e estratégias de evasão regulatória

Um dos aspectos mais criticados na implementação do compliance financeiro reside no uso recorrente de mecanismos contábeis que visam camuflar déficits ou inflar receitas de maneira artificial. Dentre as estratégias adotadas, destacam-se:

- Swaps de jogadores: trocas simultâneas de atletas com valores inflacionados para gerar lucro contábil imediato;
- Vendas internas: transferência de ativos a empresas controladas pelo próprio clube;
- Descontos e reestruturações criativas: reclassificações contábeis para alterar a apresentação de resultados.

Embora muitas dessas práticas possam ter respaldo técnico, elas frequentemente contrariam o espírito das normas de integridade e prejudicam a credibilidade dos instrumentos regulatórios. O desafio, portanto, não está apenas em criar regras, mas em garantir sua fiscalização rigorosa e sua aplicação conforme a finalidade ética e estrutural proposta.

5.3 Implementação desigual entre clubes e federações

Outro ponto crítico refere-se à desigualdade na capacidade de implementação de programas de compliance entre diferentes tipos de clubes e entidades federativas. Clubes com maior poder econômico, especialmente em centros financeiros consolidados como



Europa Ocidental ou regiões metropolitanas do Brasil, possuem departamentos jurídicos, controladorias e estruturas de governança robustas.

Em contrapartida, clubes de menor porte — especialmente na América do Sul — enfrentam limitações operacionais e orçamentárias que inviabilizam a adoção de sistemas de compliance minimamente estruturados. Essa disparidade gera um efeito perverso: justamente aqueles que mais precisam de regras claras e transparência são os que menos têm condições de implementá-las. A ausência de apoio técnico ou modelos simplificados para clubes menores compromete a universalização do compliance no futebol.

5.4 Cultura organizacional e resistência à mudança

A transformação cultural necessária para consolidar o compliance no ambiente esportivo é, talvez, o maior desafio da atualidade. Muitos clubes, especialmente os que operam sob lógicas políticas e personalistas, veem o compliance como uma imposição burocrática, desnecessária ou contraproducente aos seus objetivos imediatos.

A informalidade ainda é a norma em muitas gestões futebolísticas, com dirigentes que centralizam decisões, ignoram processos administrativos e resistem à criação de estruturas independentes de controle. Além disso, a alta rotatividade de cargos diretivos e a falta de capacitação contínua dificultam a institucionalização das boas práticas. Sem uma cultura de integridade enraizada e sem lideranças comprometidas com a ética, o compliance corre o risco de se tornar uma formalidade inócua, incapaz de promover mudanças reais.

5.5 Considerações finais

Os desafios enfrentados pelo compliance no futebol não se limitam à formulação de normas, mas dizem respeito à sua aplicação justa, à sua fiscalização efetiva e à sua aceitação institucional. A manutenção do status quo por clubes dominantes, as brechas contábeis exploradas por entidades com maior poder de barganha, a desigualdade estrutural na implementação das diretrizes e a resistência cultural à profissionalização são entraves que precisam ser superados.

A construção de um ambiente ético, transparente e sustentável no futebol exige a articulação entre legislações claras, entidades fiscalizadoras ativas, capacitação técnica e compromisso político com a transformação estrutural do esporte. Sem isso, o compliance corre o risco de ser instrumentalizado como retórica institucional, e não como um verdadeiro agente de mudança.

6. Boas Práticas em Compliance no Futebol: Recomendações para Governança Ética e Sustentável

A consolidação de programas de compliance no futebol depende não apenas da existência de regras e regulamentos, mas também da adoção sistemática de boas práticas institucionais. Essas práticas são fundamentais para garantir a efetividade dos princípios de integridade, transparência e responsabilidade que norteiam o conceito de compliance, especialmente em contextos esportivos marcados por elevada exposição pública e significativa movimentação financeira. Este capítulo apresenta as principais recomendações voltadas à implementação de um ambiente organizacional saudável, com foco na ética, no controle e na governança eficiente.

6.1 Códigos de Ética e Conduta: a base do comportamento institucional



A construção de um ambiente íntegro no futebol deve começar pela formalização de códigos de ética e conduta abrangentes, acessíveis e aplicáveis a todos os membros da organização: dirigentes, atletas, comissões técnicas, funcionários e parceiros. Tais documentos devem definir claramente:

- Os princípios e valores da instituição;
- As condutas esperadas e proibidas;
- Os procedimentos disciplinares aplicáveis em casos de descumprimento.

A efetividade de um código de conduta está diretamente relacionada ao seu caráter normativo e educativo, além de sua capacidade de ser internalizado pela cultura do clube. A uniformidade de aplicação, sem privilégios ou exceções, é crucial para evitar discricionariedades e garantir isonomia nas relações internas.

6.2 Canais de denúncia e ouvidorias independentes

A existência de canais de denúncia anônimos e seguros, aliados à criação de ouvidorias independentes, representa uma ferramenta indispensável para a identificação precoce de condutas antiéticas, práticas ilícitas e desvios administrativos. Esses canais devem:

- Assegurar o sigilo absoluto do denunciante;
- Ser operados por estruturas autônomas ao comando diretivo;
- Estar disponíveis em múltiplas plataformas (digitais, telefônicas, presenciais).

Além disso, é necessário que os denunciantes sejam protegidos contra retaliações, reforçando a confiança institucional e incentivando o engajamento ético da comunidade esportiva.

6.3 Auditorias e mecanismos de avaliação de risco

A realização periódica de auditorias internas e externas constitui uma das mais eficazes ferramentas de controle e prevenção. As auditorias devem verificar:

- A conformidade dos processos administrativos e financeiros;
- A aderência às políticas internas e regulamentações externas;
- A existência de riscos operacionais e legais.

A partir dos resultados, o clube pode elaborar matrizes de risco, definindo ações de mitigação, planos de resposta e atualizações em seus manuais de compliance. Essa cultura de monitoramento contínuo contribui para a confiabilidade institucional e reduz a exposição a sanções ou danos reputacionais.

6.4 Treinamento contínuo e formação de agentes de integridade

A adoção de boas práticas de compliance exige formação contínua dos diversos atores que compõem o ecossistema esportivo. Nesse sentido, clubes devem promover:

- Palestras e workshops sobre ética, governança e integridade;
- Capacitação sobre legislação aplicável (trabalhista, fiscal, desportiva, LGPD);
- Simulações de risco e dilemas éticos para atletas e gestores.

O objetivo é não apenas transmitir conhecimento técnico, mas também formar agentes multiplicadores de cultura ética, capazes de identificar e evitar práticas irregulares no cotidiano do clube.



6.5 Planejamento financeiro e gestão transparente

A transparência na gestão financeira é uma das premissas centrais do compliance no futebol. Os clubes devem adotar instrumentos de planejamento, monitoramento e prestação de contas com foco em:

- Orçamentos anuais realistas e detalhados;
- Planejamento de fluxo de caixa, receitas e despesas operacionais;
- Divulgação periódica de relatórios financeiros e balanços auditados.

A transparência, além de atender às exigências legais (especialmente no caso das SAFs), fortalece a confiança de patrocinadores, torcedores e investidores no projeto institucional do clube.

6.6 Governança de dados e proteção da privacidade

O avanço tecnológico e a digitalização das operações esportivas tornam essencial o cumprimento das normas de proteção de dados, como a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) no Brasil e o General Data Protection Regulation (GDPR) na União Europeia. Os clubes devem adotar políticas que assegurem:

- O consentimento explícito dos titulares para coleta e uso de dados;
- A segurança na armazenagem de informações sensíveis (dados biométricos, médicos, contratuais);
- A governança ética do uso de dados esportivos e tecnológicos, como estatísticas de performance, imagens do VAR, dados de GPS e análises de scout.

Além disso, é fundamental que haja comitês internos ou responsáveis designados para gerenciar incidentes de vazamento, solicitações de titulares e integração com órgãos reguladores.

6.7 Prestação de contas públicas e supervisão regulatória

A prestação de contas deve ser entendida como um dever ético e institucional, especialmente para clubes que atuam como Sociedades Anônimas do Futebol (SAFs) ou que recebem incentivos fiscais e recursos públicos. A publicação de relatórios anuais, balanços e indicadores de governança deve:

- Atender aos requisitos da Comissão de Valores Mobiliários (CVM);
- Ser disponibilizada em linguagem acessível para a sociedade;
- Incluir resultados operacionais, ações de integridade e indicadores ESG (ambientais, sociais e de governança).

Essa prática eleva o nível de profissionalismo da gestão esportiva e fortalece a imagem institucional perante a comunidade, os órgãos de controle e o mercado.

6.8 Considerações Finais

A construção de um programa de compliance eficaz no futebol exige mais do que boas intenções ou regras genéricas. Exige a adoção consciente, sistemática e transparente de boas práticas organizacionais que promovam a ética, a responsabilidade e a governança. Tais práticas — como códigos de conduta, auditorias, proteção de dados, capacitação contínua e prestação pública de contas — não devem ser vistas como obstáculos operacionais, mas como ferramentas de valorização institucional e garantia de sustentabilidade no médio e longo prazo. Em um cenário cada vez mais exigente e



fiscalizado, clubes que adotam essas medidas não apenas se protegem de riscos legais, mas também se posicionam como líderes na nova era da integridade esportiva.

7. Conclusão

O compliance no futebol abrange uma combinação de regulamentação financeira (FFP, SAF, CBJD), ética e anticorrupção (códigos, canais, Estatuto), e privacidade de dados (LGPD/GDPR). Os grandes desafios incluem aplicar práticas robustas, lidar com resistências culturais e evitar manobras contábeis indevidas. Os recentes casos de sanções da UEFA e as mudanças legislativas no Brasil mostram um cenário em evolução. Por fim, o sucesso depende de um ambiente de transparência, responsabilização e cultura de integridade com apoio das entidades reguladoras, clubes e da sociedade.

8. Projeto de Implementação de um Departamento de Compliance no Clube de Regatas do Flamengo

O compliance no futebol envolve a implementação de políticas e procedimentos para garantir conformidade com leis, regulamentos e padrões éticos. Isso pode incluir medidas para prevenir lavagem de dinheiro, manipulação de resultados, doping, entre outros. Além disso, a transparência financeira e a conformidade com as regras de fair play financeiro também são aspectos importantes.

Como sugestão, o Flamengo deveria criar seu departamento de compliance, respeitando a independência do departamento e seguindo as regras e os princípios que o ordenamento impõe, atuando em diversas áreas para garantir que o clube, jogadores e demais envolvidos sigam os regulamentos e boas práticas, incluindo:

8.1. Regulamentação e Governança:

- Garantir o cumprimento dos regulamentos estabelecidos por entidades como Fifa, Uefa, Conmebol, CBF, Ferj e federações locais.
- Assegurar a transparência e integridade na governança dos clubes, incluindo processos de eleição, gestão de finanças e contratações.

8.2. Financeiro e Fiscal:

- Garantir a conformidade com as legislações fiscais e financeiras, evitando práticas como evasão fiscal e lavagem de dinheiro.
- Implementação de controles para prevenir a manipulação de resultados ou atividades fraudulentas relacionadas a apostas esportivas.

8.3. Anticorrupção e Integridade:

- Desenvolvimento de políticas e programas de combate à corrupção, prevenindo o envolvimento de dirigentes, jogadores ou outros profissionais em práticas corruptas.
- Criação de canais de denúncia para reportar condutas inadequadas ou suspeitas de corrupção.

8.4. Contratos e Transferências:

- Revisão e monitoramento de contratos de jogadores, técnicos, patrocinadores e outros parceiros para garantir que estejam em conformidade com a legislação e regulamentos.
-



- Fiscalização das transferências de jogadores, evitando irregularidades como aliciamento ou violação das regras de fair play financeiro.

8.5. Conformidade Trabalhista:

- Garantir que o clube cumpre as leis trabalhistas e normativas relacionadas aos direitos dos atletas, funcionários e outros profissionais envolvidos.
- Monitoramento das condições de trabalho, saúde e segurança no ambiente esportivo.

8.6. Proteção de Dados:

- Conformidade com leis de proteção de dados, como a lei geral de proteção de dados (LGPD) no Brasil, assegurando a privacidade e segurança das informações pessoais de jogadores, funcionários e torcedores.

8.7. Ética e Conduta:

- Estabelecimento de códigos de ética e conduta para todos os envolvidos no clube, promovendo a integridade e profissionalismo.
- Implementação de programas de treinamento para educar sobre as melhores práticas e condutas esperadas.

8.8. Sustentabilidade e Responsabilidade Social:

- Acompanhamento e promoção de práticas sustentáveis e socialmente responsáveis, alinhadas às diretrizes globais de ESG (ambiental, social e governança).
- Garantir que o clube tenha uma atuação positiva na comunidade, respeitando e promovendo os direitos humanos.



Fonte: Marques, Bernardo: Programa de Desenvolvimento - Departamento de Futebol, Saúde e Performance - 2025.

9. Documento de Diretrizes: Programa de Prevenção e Educação sobre Apostas e Manipulação de Resultados

Objetivo: Estabelecer diretrizes claras para prevenir e coibir a participação de jogadores, especialmente das categorias de base e do profissional, em atividades de apostas e manipulação de resultados.



Público-alvo: Atletas, comissões técnicas e funcionários do Clube de Regatas do Flamengo.

9.1. Introdução

A manipulação de resultados e a participação de atletas em apostas esportivas são problemas globais que ameaçam a integridade do esporte. No Brasil, escândalos recentes em campeonatos estaduais e nacionais destacaram a necessidade de clubes atuarem proativamente. Este documento visa delinear ações preventivas e educativas para criar um ambiente seguro e ético para o esporte.

9.2. Ações Recomendadas para o Flamengo

9.2.1 Programas Educativos Contínuos

Descrição: Realizar workshops e palestras educativas regulares para jogadores, funcionários e comissões técnicas.

- . Frequência: Ao início de cada temporada e em intervalos periódicos (semestralmente).
- . Conteúdo: Explicação sobre os riscos e consequências de participar em apostas e manipulação de resultados, tanto para a carreira dos jogadores quanto para a reputação do clube.
- . Exemplo Internacional: A Premier League e a La Liga realizam palestras anuais obrigatórias para jogadores sobre o impacto das apostas e da manipulação de resultados, com apoio de especialistas em integridade esportiva.

9.2.2 Criação de um Código de Conduta sobre Apostas

Descrição: Formalizar um código de conduta específico, detalhando a proibição de participação em apostas, com punições para infrações.

- . Conteúdo: Especificar que qualquer forma de aposta em jogos de futebol, especialmente nos quais o Flamengo participa, é estritamente proibida. Deixar claro que o envolvimento em manipulação de resultados constitui uma violação grave.
- . Exemplo Nacional: O Código Brasileiro de Justiça Desportiva (CBJD) já prevê punições severas, mas clubes como o Atlético-MG adotaram um código interno próprio para disciplinar e reforçar o entendimento de sua importância.

9.2.3 Linha Direta de Denúncias Anônimas

Descrição: Estabelecer um canal anônimo para denúncias relacionadas a apostas e manipulação de resultados.

- . Objetivo: Oferecer um espaço seguro para que atletas, funcionários e parceiros possam denunciar atividades suspeitas sem medo de represálias.
- . Modelo Internacional: A UEFA opera uma linha de denúncias anônima que permite a qualquer pessoa reportar suspeitas de manipulação. Esse sistema já ajudou a detectar irregularidades em competições europeias.

9.2.4 Monitoramento de Atividades Financeiras e Digitais

Descrição: Monitorar transações e atividades digitais de jogadores, especialmente os mais jovens.

- . Ações: Implementar um sistema de verificação e controle financeiro para identificar comportamentos atípicos, como transações grandes e frequentes que possam estar relacionadas a apostas.
-



. Exemplo: Em ligas europeias, clubes têm convênios com empresas de segurança cibernética para monitorar redes sociais e operações financeiras, identificando qualquer comportamento suspeito.

9.2.5 Parcerias com Empresas de Inteligência e Integridade

Descrição: Firmar parcerias com empresas especializadas em integridade esportiva e monitoramento de apostas, como a Sportradar.

. Objetivo: Monitorar apostas nos jogos do Flamengo e detectar padrões suspeitos que indiquem possível manipulação.

. Modelo de Referência: A Copa Libertadores conta com monitoramento em tempo real por meio de parcerias com empresas que rastreiam apostas globais, aumentando a capacidade de detecção e resposta a fraudes.

9.3. Envolvimento da Diretoria e Comunicação Interna

9.3.1 Compromisso da Diretoria

. A diretoria deve liderar o compromisso de integridade, garantindo que o tema esteja sempre presente nas comunicações internas, reforçando a postura de tolerância zero do clube.

9.3.2 Comunicação Transparente e Firme

. Distribuir comunicados e notas periódicas sobre os riscos e consequências do envolvimento em apostas e manipulação, mantendo todos no clube cientes das políticas e sanções.

9.4. Sanções Disciplinares

Estabelecer sanções claras e firmes para jogadores que desrespeitem as normas:

. Advertência: Para infrações menores ou suspeitas iniciais.

. Suspensão: Para reincidência ou casos mais graves.

. Rescisão de Contrato: Em caso de envolvimento comprovado em manipulação de resultados ou apostas que comprometem a integridade do esporte.

9.5. Conclusão

A integridade esportiva é essencial para a preservação dos valores e da credibilidade do Flamengo. Com medidas preventivas robustas e educação constante, o clube poderá assegurar que todos os seus atletas e funcionários estejam cientes das consequências e preparados para fazer escolhas éticas, resguardando o esporte e a instituição.

9.6. Revisão e Avaliação

Periodicidade: Revisão anual do programa de integridade para atualizar práticas, ajustando conforme necessário com base em novas legislações e casos de referência.

Assinatura e Aval: Diretor de Futebol, Departamento de Compliance, Conselho Diretor e Gestor



10. Referências do Documento

1. BRASIL. Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998. Institui normas gerais sobre desporto e dá outras providências (Lei Pelé). *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 25 mar. 1998. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Lei_Pel%C3%A9.
 2. BRASIL. Lei nº 10.671, de 15 de maio de 2003. Dispõe sobre o Estatuto de Defesa do Torcedor. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 16 maio de 2003. (Revogada pela Lei Geral do Esporte, 2023).
 3. BRASIL. Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas por atos contra a administração pública. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 2 ago. 2013.
 4. BRASIL. Lei nº 13.155, de 4 de agosto de 2015. Institui o Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro – PROFUT. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 5 ago. 2015.
 5. BRASIL. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais – LGPD. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 15 ago. 2018.
 6. BRASIL. Lei nº 14.193, de 6 de agosto de 2021. Institui a Sociedade Anônima do Futebol (SAF). *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 9 ago. 2021. https://pt.wikipedia.org/wiki/Sociedade_An%C3%B4nima_do_Futebol.
 7. CBJD – Código Brasileiro de Justiça Desportiva. Elaborado e publicado pela Justiça Desportiva nacional. <https://www.stjd.org.br>.
 8. FIFA. Caso de corrupção na FIFA em 2015. *Wikipedia*. https://pt.wikipedia.org/wiki/Caso_de_corrup%C3%A7%C3%A3o_na_FIFA_em_2015.
 9. FIFA. Legal Handbook – Compliance and Integrity Division. Federação Internacional de Futebol. 2023.
 10. GDPR ADVISOR. *Protecting personal data in the World Cup: A look at GDPR and FIFA*. 2022. <https://www.gdpr-advisor.com/protecting-personal-data-in-the-world-cup-a-look-at-gdpr-and-fifa>.
 11. NFL. *Rules Compliance – Inside Football Operations*. National Football League. <https://operations.nfl.com/inside-football-ops/rules-enforcement/nfl-rules-compliance>.
 12. UEFA. *UEFA Financial Fair Play Regulations*. *Wikipedia*. https://en.wikipedia.org/wiki/UEFA_Financial_Fair_Play_Regulations.
 13. UNIVERSIDADE DO FUTEBOL. *Compliance no futebol: entre o discurso e a prática*. São Paulo: universidadedofutebol.com.br, 2022. <https://universidadedofutebol.com.br/2022/11/04/compliance-no-futebol>.
 14. Aulas Curso Certificado de Executivo de Futebol - Footure 2024
 15. Aulas Curso Gestão de Futebol FC Porto 2025
-



Rabiscos em Vermelho e Preto:
Compliance no Futebol
Bernardo Borges Marques

RABISCOS EM VERMELHO E PRETO
