

***Compliance* no Futebol: entre o modelo normativo e a realidade operacional dos clubes profissionais**

Compliance in football: between the normative model and the operational reality of professional clubs

Cláudio Ganda de Souza

Paulo Sergio Feuz

Wállace Félix Cabral Silva

RESUMO

Este artigo examina criticamente a implementação do *compliance* no futebol profissional brasileiro, discutindo o descompasso recorrente entre o modelo normativo previsto em leis, regulamentos e códigos de governança e a realidade operacional dos clubes. Apesar de avanços institucionais recentes, como a Lei Geral do Esporte, a Lei da SAF e as exigências regulatórias impostas por federações e órgãos de controle, observa-se que muitos programas de integridade permanecem restritos ao plano formal, funcionando como instrumentos burocráticos de conformidade documental, sem efetiva incorporação à rotina organizacional. A pesquisa parte da hipótese de que a eficácia do *compliance* no ambiente esportivo depende de sua integração às práticas reais de gestão, à cultura interna dos clubes e à capacidade de resposta aos riscos concretos que permeiam o ecossistema do futebol, tais como informalidade administrativa, assimetrias decisórias, fragilidades de controle interno, dependência financeira e relações negociais marcadas por forte personalismo. Com base em abordagem teórico-dogmática e qualitativa, o estudo analisa os fundamentos conceituais do *compliance* e suas interfaces com governança, integridade e responsabilidade institucional, propondo uma leitura crítica das tensões existentes entre normatividade e efetividade. Ao final, sustenta-se a necessidade de um modelo de *compliance* capaz de transcender a rigidez formal e incorporar elementos contextuais,

operacionais e culturais, orientando práticas de gestão mais transparentes, responsivas e alinhadas às especificidades do futebol profissional.

PALAVRAS-CHAVE: COMPLIANCE; GOVERNANÇA; INTEGRIDADE; CONTROLE; RESPONSABILIDADE.

ABSTRACT

This article offers a critical examination of compliance implementation within Brazilian professional football, focusing on the persistent gap between the normative model established by statutes, regulations and governance frameworks, and the operational reality of the clubs. Despite the institutional progress achieved in recent years — including the General Sports Law, the SAF Act and the increasing regulatory demands imposed by federations and oversight bodies — many compliance programs remain confined to a merely formal layer, functioning as bureaucratic instruments of documentary conformity rather than as mechanisms effectively integrated into organizational practice. The study is grounded in the hypothesis that the effectiveness of compliance in the sports environment depends on its incorporation into actual management routines, the internal culture of clubs, and the capacity to respond to concrete risks that characterize the football ecosystem, such as administrative informality, decision-making asymmetries, fragile internal controls, financial dependency and highly personalized contractual relations. Using a theoretical-dogmatic and qualitative approach, the article analyzes the conceptual foundations of compliance and its interfaces with governance, integrity and institutional responsibility, offering a critical reading of the tensions between normativity and effectiveness. The findings support the need for a model of compliance capable of transcending formal rigidity and embedding contextual, operational and cultural elements, thereby guiding management practices that are more transparent, responsive and aligned with the specificities of professional football.

KEYWORDS: COMPLIANCE; GOVERNANCE; INTEGRITY; CONTROL; RESPONSIBILITY.

INTRODUÇÃO

O debate sobre *compliance* no futebol profissional tem ganhado centralidade nas últimas décadas, impulsionado por uma combinação de fatores estruturais, regulatórios e institucionais que reposicionaram a integridade como elemento indispensável à organização do esporte moderno (ANDRADE; ROSSETTI, 2020; GARCIA; ALMEIDA, 2021; CRUZ; GONÇALVES, 2022). A crescente profissionalização dos clubes, a expansão dos mecanismos de fiscalização, o fortalecimento das estruturas de governança e a intensificação das exigências normativas, especialmente após a promulgação da Lei Geral do Esporte e da Lei da Sociedade Anônima do Futebol, consolidaram um cenário no qual a adoção de programas de compliance deixou de ser mera recomendação e passou a constituir parâmetro mínimo de responsabilidade organizacional (BRASIL, 2021; BRASIL, 2023; MELO FILHO, 2021).

Contudo, apesar da evolução do arcabouço normativo e da pressão regulatória crescente, observa-se, no cotidiano dos clubes profissionais, um descompasso persistente entre a conformidade formal e a efetividade operacional dos programas de integridade (REIS; FONSECA, 2022). Em muitos casos, o *compliance* se manifesta como instrumento burocrático, centrado na produção documental, na adoção de códigos genéricos e na implementação de estruturas pouco conectadas à realidade concreta das organizações desportivas (SOUZA, 2021). Esse fenômeno revela uma tensão fundamental entre o modelo normativo, estruturado em diretrizes, manuais, controles e boas práticas e a cultura operacional que caracteriza grande parte dos clubes brasileiros, marcada por informalidade histórica, personalismo decisório, dependência financeira, baixa institucionalização dos processos e assimetrias de poder que permeiam a dinâmica interna do futebol (SANTOS, 2020; GIDDENS, 2003).

A hipótese que orienta este estudo é a de que o sucesso de um programa de *compliance* no ambiente esportivo depende, de forma decisiva, da sua integração às práticas reais de gestão, à cultura organizacional e à capacidade institucional dos clubes (OECD, 2019). Em outras palavras, o *compliance* somente alcança sua finalidade quando deixa de operar como mecanismo abstrato de controle e passa a atuar como estrutura viva, conectada aos riscos concretos que permeiam o ecossistema do futebol profissional: contratações e transferências, gestão financeira, categorias de base, relações negociais assimétricas, processos administrativos frágeis e a própria governança

interna das entidades de prática desportiva (LINO; PUIG, 2020).

Assim, o problema central que move esta investigação consiste em compreender até que ponto os modelos normativos de integridade têm sido capazes de dialogar com a realidade operacional dos clubes. Mais do que descrever formalidades regulatórias, pretende-se analisar criticamente as condições de aplicabilidade desses modelos, avaliando sua aderência prática e suas limitações no cotidiano das organizações desportivas. Essa análise assume relevância especial em um contexto no qual a legitimidade institucional dos clubes e, em larga medida, a sustentabilidade do próprio futebol brasileiro passa a depender da capacidade de prevenir riscos, mitigar vulnerabilidades, promover *accountability* e estruturar mecanismos que assegurem transparência, ética e responsabilidade (GARCIA; ALMEIDA, 2021).

A partir dessa problemática, o presente artigo se desenvolve com base em abordagem teórico-dogmática e qualitativa, analisando os fundamentos conceituais do *compliance* e suas interfaces com governança, integridade e responsabilidade institucional. Busca-se, ainda, discutir como o modelo normativo previsto em legislação e regulamentos se articula (ou deixa de se articular) com a realidade concreta dos clubes, propondo elementos para um modelo de *compliance* capaz de incorporar dinâmicas operacionais, especificidades culturais e exigências contextuais do futebol profissional.

Em síntese, este estudo parte da seguinte premissa: a efetividade do *compliance* no futebol depende menos da rigidez formal das normas e mais da capacidade dos clubes de integrar princípios, valores e controles à sua própria realidade organizacional. Somente a partir dessa integração é possível construir um modelo de integridade que transcenda a aparência documental e se converta em instrumento de transformação institucional e sustentabilidade esportiva.

1. MARCO NORMATIVO DO COMPLIANCE NO ESPORTE

A consolidação do *compliance* como elemento estruturante do futebol profissional não decorre apenas de uma demanda ética ou de uma tendência institucional global, mas de um conjunto progressivo e robusto de normas, regulamentos e diretrizes que passaram a orientar, de forma vinculante ou indutiva, a conduta dos clubes, federações e entidades de administração do esporte. Nos últimos anos, esse arcabouço normativo se expandiu de maneira significativa, incorporando princípios de governança, integridade, responsabilidade institucional, transparência e controle que antes eram periféricos ou mesmo inexistentes no cenário esportivo nacional.

Esse processo regulatório, embora heterogêneo em sua origem, combinando legislação estatal, normas privadas supranacionais, diretrizes federativas, códigos de conduta e padrões de governança corporativa, converge para a formação de um ambiente que exige dos clubes um grau crescente de profissionalização e de responsabilidade organizacional. A presença simultânea de normas públicas, como a Lei Geral do Esporte e a Lei da SAF, (BRASIL, 2021; BRASIL, 2023), de regulamentos federativos (FIFA, CBF, confederações e federações regionais) e de boas práticas internacionais produz um sistema multifacetado que impacta diretamente todos os níveis de gestão, desde processos administrativos internos até decisões estratégicas de longo prazo.

Além de determinar padrões mínimos de conformidade, esse conjunto normativo redefine as expectativas sobre o papel institucional dos clubes, impondo parâmetros rígidos de gestão financeira, controles internos, prestação de contas, prevenção de riscos e mecanismos de integridade. Em outras palavras, a regulação contemporânea do esporte deixa de tratar o *compliance* como elemento meramente acessório e passa a compreendê-lo como parte integrante da estrutura organizacional, um requisito que condiciona a legitimidade, a sustentabilidade e até a competitividade institucional dos clubes profissionais.

Nesse contexto, torna-se necessário examinar mais detidamente os pilares que compõem esse marco normativo. A Lei Geral do Esporte introduz parâmetros estruturais de governança e integridade que alcançam clubes de todas as naturezas jurídicas; a Lei da SAF impõe um modelo robusto de controle societário e responsabilidade administrativa; os regulamentos das entidades esportivas nacionais e internacionais estabelecem exigências técnicas, éticas e procedimentais que moldam a atuação dos clubes no mercado; e as boas práticas internacionais oferecem referenciais cada vez mais sofisticados de transparência, gestão de riscos e *accountability*.

1.1. A LEI GERAL DO ESPORTE E O REFORÇO DA INTEGRIDADE INSTITUCIONAL

A Lei Geral do Esporte (LGE) - Lei nº 14.597/2023 - representa o eixo central do novo sistema jurídico-esportivo brasileiro, ao consolidar um conjunto de princípios e obrigações que reposicionam a integridade, a governança e a transparência como fundamentos estruturantes da atividade desportiva. Pela primeira vez, o ordenamento brasileiro estabelece, de forma clara e expressa, que as entidades desportivas, independentemente de sua natureza jurídica, devem adotar práticas de boa governança, controles internos adequados, políticas de integridade e mecanismos de prevenção, detecção e resposta a irregularidades, elevando significativamente o patamar de

responsabilidade institucional exigido dos clubes profissionais.

Ainda que não apresente um modelo fechado ou padronizado de *compliance*, a LGE articula um conjunto de elementos que, na prática, compõem a espinha dorsal de qualquer programa de integridade contemporâneo: segregação de funções na gestão administrativa e financeira; dever de transparência ativa e passiva; implementação de controles internos capazes de monitorar riscos relevantes; auditoria periódica e independente; mecanismos de prevenção e gerenciamento de conflitos de interesse; políticas e procedimentos de mitigação de riscos operacionais; canais seguros de denúncia e proteção contra retaliações; e obrigações reforçadas de prestação de contas.

Ao consolidar esses parâmetros, a LGE não apenas estimula a adoção de boas práticas, mas cria um padrão normativo mínimo, de observância obrigatória, que orienta a conformidade regulatória das organizações esportivas. Trata-se de um marco que, mais do que estabelecer diretrizes abstratas, exige a construção de estruturas internas capazes de sustentar decisões responsáveis, práticas administrativas regulares e um ambiente institucional comprometido com a integridade.

Dessa forma, a LGE opera como um divisor de águas na gestão esportiva brasileira: ao mesmo tempo em que amplia as exigências legais, ela revela de maneira indireta, porém inequívoca, que a profissionalização dos clubes deixou de ser uma opção estratégica para se tornar um imperativo regulatório. Em última análise, sua contribuição mais relevante consiste em estabelecer condições materiais e procedimentais mínimas para que programas de *compliance* não sejam meras formalidades burocráticas, mas instrumentos efetivos de governança e responsabilidade organizacional.

1.2. A LEI DA SAF E A NORMATIZAÇÃO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

A Lei da Sociedade Anônima do Futebol (Lei da SAF) - Lei nº 14.193/2021 - introduziu um marco jurídico inovador no cenário esportivo brasileiro, ao instituir um regime societário próprio para clubes que optam pela transição ao modelo empresarial. Mais do que criar uma forma alternativa de organização, a Lei da SAF estabelece um conjunto rigoroso de padrões de governança, responsabilidade administrativa e transparência, aproximando o funcionamento dos clubes das práticas corporativas exigidas no mercado regulado.

Ao fixar parâmetros claros de estrutura organizacional, a lei determina a implementação de órgãos colegiados de administração e fiscalização, define competências, reforça deveres fiduciários dos gestores e impõe controles internos destinados a assegurar a regularidade das operações e a proteção do patrimônio social. A obrigatoriedade de demonstrações financeiras auditadas, a formalização de processos decisórios e o fortalecimento das instâncias de supervisão revelam uma preocupação explícita com a mitigação de riscos, a prevenção de conflitos de interesse e a responsabilização dos administradores, pilares essenciais para qualquer programa de *compliance* efetivo.

A Lei da SAF também incorpora mecanismos sofisticados de disciplina financeira, incluindo regras de saneamento, tratamento de passivos e responsabilidade por atos de gestão, o que reforça a ideia de que a integridade não se limita ao cumprimento de normas éticas, mas envolve a adoção de práticas administrativas capazes de garantir sustentabilidade, estabilidade e previsibilidade institucional. Nesse sentido, o regime jurídico da SAF aproxima os clubes de padrões internacionais de governança corporativa, exigindo uma estrutura administrativa compatível com operações complexas e com o ambiente regulatório cada vez mais exigente do futebol profissional.

Ainda que a lei não imponha a implementação formal de um programa de *compliance* nos moldes corporativos tradicionais, sua lógica interna, baseada em transparência, controles, prestação de contas e segregação de funções, cria um contexto no qual a ausência de mecanismos de integridade se torna incompatível com a própria racionalidade do modelo societário. Na prática, clubes que optam pelo formato SAF não apenas são incentivados, mas necessariamente conduzidos à estruturação de programas de *compliance*, sob pena de comprometerem sua credibilidade perante investidores, reguladores, torcedores e o mercado desportivo.

Assim, a Lei da SAF não opera apenas como instrumento de reorganização societária, mas como vetor normativo que institucionaliza a governança e eleva substancialmente o padrão de responsabilidade exigido dos clubes profissionais. Ao articular controles robustos e mecanismos de *accountability*, ela se converte em um componente central do marco normativo que sustenta a integridade no futebol brasileiro contemporâneo.

1.3. REGULAMENTOS DAS ENTIDADES ESPORTIVAS: FIFA, CBF E FEDERAÇÕES REGIONAIS

O ambiente regulatório do futebol profissional brasileiro não se estrutura apenas a partir de normas estatais, mas, de maneira igualmente relevante, por um conjunto de regulamentos produzidos por entidades privadas de administração do esporte, FIFA, CBF, confederações continentais e federações regionais. Esses regulamentos exercem forte influência sobre a atuação dos clubes, muitas vezes com eficácia normativa superior à própria legislação nacional, dada sua natureza vinculante para fins de participação em competições e processamento de registros, transferências e licenciamento.

A FIFA, como ente regulador máximo do futebol mundial, estabelece diretrizes detalhadas sobre governança, integridade, licenciamento, transferências internacionais, mecanismos de controle financeiro e condutas éticas. A introdução do *Transfer Matching System* (TMS) e, posteriormente, da *FIFA Clearing House*, reforça a necessidade de procedimentos administrativos estruturados, rastreabilidade documental, transparência na circulação financeira e mitigação de riscos relacionados a lavagem de dinheiro, fraudes e manipulação de transferências. Para operar nesse ecossistema, os clubes precisam de estruturas internas aptas a interpretar, cumprir e monitorar continuamente tais exigências, funções tipicamente atribuídas a áreas de *compliance*.

No âmbito nacional, a Confederação Brasileira de Futebol (CBF) também desempenha papel central na conformidade regulatória, ao impor padrões de governança e integridade como condição para participação em competições organizadas pela entidade. O Licenciamento de Clubes, exigência crescente nas competições profissionais, reforça práticas como regularidade fiscal, controle financeiro, transparência institucional e compliance trabalhista. Outras normas da CBF, especialmente aquelas relacionadas a arbitragem, registros, categorias de base e ética, pressionam os clubes a adotarem estruturas internas mais organizadas e capacitadas.

As federações estaduais completam esse mosaico normativo ao estabelecerem exigências administrativas e documentais específicas para inscrição em campeonatos regionais, incluindo regularidade jurídica, financeira e operacional. Embora nem sempre direcionadas diretamente ao *compliance*, tais exigências ampliam o espectro de obrigações que os clubes precisam monitorar, cumprindo e documentando com rigor, reforçando, assim, a necessidade de mecanismos formais de controle e acompanhamento regulatório.

Nesse cenário, a soma de regulamentos internacionais, nacionais e regionais cria um ecossistema regulatório complexo e multifacetado que ultrapassa a noção tradicional de “simples cumprimento de regras”. Ele exige capacidade institucional de interpretar normas, gerir riscos, manter controles internos e garantir integridade em procedimentos altamente sensíveis, sobretudo em temas como transferências, pagamentos, contratos, categorias de base e condutas desportivas. Em última análise, o universo regulatório das entidades esportivas converte-se em vetor fundamental que torna imprescindível a estruturação de programas de *compliance* nos clubes profissionais.

2. O PROBLEMA DA INFORMALIDADE E A CULTURA OPERACIONAL DOS CLUBES PROFISSIONAIS

A compreensão do *compliance* no futebol profissional exige um olhar atento não apenas ao marco normativo, mas, sobretudo, à realidade concreta das organizações que compõem o ecossistema esportivo. O distanciamento entre o modelo regulatório e a prática cotidiana encontra uma de suas causas mais profundas na cultura operacional historicamente consolidada nos clubes, marcada por informalidade administrativa, centralização decisória, baixa institucionalização de processos e forte dependência de relações pessoais. Esses elementos estruturantes da cultura organizacional funcionam como barreiras invisíveis, porém extremamente robustas, à implementação efetiva de mecanismos de integridade.

2.1. A INFORMALIDADE COMO TRAÇO ESTRUTURAL DO FUTEBOL BRASILEIRO

A informalidade não é um fenômeno episódico ou circunstancial: trata-se de um componente estrutural da lógica de funcionamento dos clubes ao longo de décadas. Muitas entidades se desenvolveram sob modelos associativos fragilizados, com baixa profissionalização, pouca capacidade administrativa e carência de controles internos minimamente organizados. Em diversos casos, práticas essenciais, como gestão orçamentária, controle financeiro, manutenção documental, procedimentos de contratação, políticas de pessoal e gestão de riscos, foram historicamente realizadas de forma manual, dispersa ou não padronizada, criando um ambiente institucional vulnerável a irregularidades, inconsistências e tomada de decisões sem lastro procedimental.

Esse cenário de informalidade repercute diretamente na capacidade de implementação de programas de *compliance*, uma vez que tais programas pressupõem previsibilidade, registro, padronização e mecanismos formais de gestão. Em contextos em que processos básicos sequer estão institucionalizados, ferramentas de integridade tendem a se transformar em instrumentos isolados, dissociados da prática cotidiana e, portanto, incapazes de produzir mudanças estruturais.

2.2. CENTRALIZAÇÃO DECISÓRIA E PERSONALISMO NAS RELAÇÕES INTERNAS

Outro elemento característico da cultura operacional dos clubes é a centralização decisória. Mesmo em organizações com estruturas formais de governança, decisões relevantes frequentemente se concentram em poucos indivíduos - dirigentes, presidentes, vice-presidentes ou gestores específicos, que acumulam influência, conhecimento e poder de decisão. Essa concentração gera fragilidade institucional, pois reduz a transparência das escolhas, aumenta o risco de práticas discricionárias e dificulta a implementação de controles internos robustos.

A isso se soma o personalismo nas relações internas, marcado por vínculos afetivos, históricos ou políticos que frequentemente se sobrepõem a critérios técnicos. Em um ambiente no qual relações pessoais têm peso decisivo, mecanismos de integridade, que exigem impessoalidade, rastreabilidade e objetividade, enfrentam resistência natural, seja explícita ou silenciosa. A ausência de cultura institucionalizada favorece a percepção de que o *compliance* constitui obstáculo ou burocracia, e não instrumento de proteção organizacional.

2.3. FALTA DE PROCESSOS ESTRUTURADOS E VULNERABILIDADE OPERACIONAL

Grande parte dos clubes enfrenta dificuldades significativas na implementação de processos estruturados. A ausência de fluxos formais de contratação, aquisição, pagamentos, registro documental, controle financeiro e gestão de patrimônio impede a criação de trilhas de auditoria e compromete a previsibilidade das operações. O resultado é a formação de um ambiente organizacional com baixa capacidade de monitorar riscos, identificar inconsistências e responder adequadamente a situações de conflito ou irregularidade.

Além disso, entidades que operam sem políticas claras de governança e sem manuais de procedimentos ficam particularmente expostas a riscos regulatórios, financeiros, reputacionais e trabalhistas. A vulnerabilidade operacional, nesses contextos, não decorre apenas de má-fé ou

negligência, mas de uma cultura organizacional que raramente desenvolveu, e muitas vezes nunca exigiu padrões administrativos compatíveis com a complexidade do futebol contemporâneo.

2.4. RESISTÊNCIAS CULTURAIS À INSTITUCIONALIZAÇÃO DO *COMPLIANCE*

A implementação de programas de *compliance* enfrenta resistências culturais que vão além da escassez de recursos financeiros ou da falta de conhecimento técnico. Em muitos clubes, persiste a percepção de que o futebol é um ambiente “atípico”, “autônomo” ou “peculiar”, no qual práticas administrativas rigorosas seriam incompatíveis com a dinâmica esportiva. Essa visão se traduz em resistência a controles, relutância em formalizar procedimentos, dificuldade em romper ciclos históricos de improvisação e dependência de modelos informais de gestão.

Em ambientes que valorizam a urgência, a flexibilidade e a informalidade, a estruturação de mecanismos de integridade é frequentemente vista como entrave operacional, e não como investimento estratégico. A ruptura dessa lógica exige mudança cultural profunda, que envolva não apenas dirigentes e gestores, mas também departamentos técnico-administrativos, *staff* operacional e demais atores que influenciam a rotina do clube.

2.5. O IMPACTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA EFETIVIDADE DO *COMPLIANCE*

A cultura organizacional — entendida como o conjunto de valores, práticas, comportamentos, crenças e rotinas que moldam o funcionamento interno, é fator determinante para o sucesso ou fracasso de qualquer programa de *compliance*. Não basta adotar códigos, políticas e controles: é necessário que tais instrumentos sejam incorporados ao cotidiano e internalizados como parte integrante da identidade institucional.

Quando a cultura operacional permanece orientada por lógicas informais, personalistas e pouco estruturadas, mecanismos de integridade tendem a ser percebidos como imposições externas, e não como ferramentas úteis à gestão. Por outro lado, quando há engajamento institucional, clareza de responsabilidades e compromisso com transparência, o *compliance* deixa de ser mero requisito normativo e se converte em instrumento estratégico capaz de fortalecer governança, mitigar riscos e promover sustentabilidade organizacional.

Nesse sentido, reconhecer a cultura como dimensão central do problema é passo essencial para compreender por que programas de compliance falham, e porque, quando bem implementados, podem transformar profundamente o modo como clubes profissionais operam.

3. BASES ANALÍTICAS PARA UM *COMPLIANCE* REALISTA NO FUTEBOL

A superação do descompasso entre o modelo normativo e a realidade operacional dos clubes profissionais exige um referencial analítico que vá além da leitura tradicional do *compliance* como um conjunto de normas a serem cumpridas.

Em um ambiente institucional marcado por informalidade histórica, fragilidade de processos, dependência de relações pessoais e elevada complexidade regulatória, modelos padronizados de integridade tendem a fracassar quando aplicados sem sensibilidade ao contexto. Por isso, compreender o funcionamento do *compliance* no futebol implica reconhecer que a efetividade regulatória não decorre da força das normas, mas da interação entre essas normas e as condições materiais, organizacionais, culturais e operacionais presentes nas entidades desportivas.

A dimensão normativa constitui o ponto de partida desse modelo analítico. É dela que emergem as obrigações formais de conformidade: leis, regulamentos, manuais, diretrizes e códigos de conduta que moldam as expectativas institucionais sobre o comportamento dos clubes. Entretanto, essa normatividade encontra limites evidentes quando confrontada com a realidade dos clubes brasileiros. A existência de regras sofisticadas não promove, por si só, mudanças estruturais em organizações com baixos graus de institucionalização.

Pelo contrário, em ambientes onde a cultura administrativa é marcada por improvisação e baixa previsibilidade, a normatividade tende a produzir programas de *compliance* excessivamente documentais, desconectados da prática e limitados à função simbólica de demonstrar conformidade. Assim, a força regulatória depende de condições internas que permitam sua absorção, revelando a insuficiência do modelo normativo como instrumento isolado de transformação.

Nesse sentido, a dimensão organizacional emerge como elemento central para compreender a distância entre o que a norma exige e o que a estrutura interna dos clubes é capaz de operacionalizar. Muitos clubes contam com departamentos reduzidos, acúmulo de funções,

ausência de fluxos padronizados, fragilidade documental e alta rotatividade de profissionais. Sem processos formais, controles internos e sistemas de supervisão minimamente organizados, códigos e políticas não encontram suporte institucional para se tornarem práticas. A capacidade organizacional funciona, assim, como filtro decisivo: determina o que é possível implementar, o que precisa ser adaptado e o que permanecerá inaplicável enquanto a estrutura não evoluir.

A essas limitações soma-se a dimensão cultural, talvez a mais determinante e, ao mesmo tempo, a mais negligenciada na construção de programas de integridade. A cultura dos clubes é influenciada por percepções arraigadas sobre a suposta excepcionalidade do futebol, pela valorização da flexibilidade e da informalidade, pelo personalismo nas relações internas e pela ideia de que controles formais atrapalham a dinâmica esportiva. Em ambientes nos quais o imprevisto é naturalizado e a autoridade é exercida de maneira personalizada, políticas de integridade tendem a ser vistas como obstáculo, burocracia ou intervenção indevida. Nesses casos, normas e procedimentos não são rejeitados apenas por falta de estrutura, mas também por não se alinharem aos valores e expectativas informais que regem o funcionamento cotidiano dos clubes. Sem engajamento cultural, a institucionalização do compliance permanece superficial.

Por fim, a análise de um modelo realista de integridade no futebol exige considerar a dimensão operacional, relacionada aos riscos concretos que permeiam o ecossistema esportivo. Ao contrário de setores empresariais tradicionais, o futebol apresenta dinâmicas próprias, marcadas por operações sensíveis, como transferências, premiações, intermediações, contratos complexos, categorias de base e negociações de alto impacto, que demandam mecanismos específicos de controle e monitoramento. A ausência de processos organizados e a predominância de práticas informais tornam esses riscos ainda mais acentuados. Programas de *compliance* construídos a partir de modelos genéricos, sem consideração às particularidades do ambiente desportivo, tendem a ser ineficazes, pois não dialogam com as situações concretas de vulnerabilidade que precisam enfrentar.

A integração dessas quatro dimensões: i. normativa, ii. organizacional, iii. cultural e iv. operacional, permite compreender por que muitos programas de *compliance* permanecem formais, superficiais ou ineficientes no cenário esportivo. Quando as exigências regulatórias não dialogam

com a capacidade institucional, quando a estrutura administrativa não sustenta a execução das políticas, quando a cultura interna não aceita controles formais e quando os riscos específicos do futebol não são adequadamente considerados, o *compliance* se converte em aparato documental sem efetividade prática.

Por outro lado, quando essas dimensões operam de forma convergente, o *compliance* deixa de ser mecanismo simbólico e passa a atuar como instrumento estratégico de governança, fortalecendo a tomada de decisões, mitigando riscos, promovendo transparência e contribuindo para a sustentabilidade institucional dos clubes profissionais.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise empreendida ao longo deste estudo demonstrou que o *compliance* no futebol profissional brasileiro só pode ser compreendido a partir de uma leitura que articule, de maneira integrada, o plano normativo, as estruturas organizacionais, a cultura institucional dos clubes e os riscos concretos que caracterizam o ecossistema esportivo. Ainda que o arcabouço regulatório tenha avançado significativamente nos últimos anos, especialmente com a Lei Geral do Esporte, a Lei da SAF e a intensificação das exigências federativas, permanece evidente que a mera existência de normas não é suficiente para transformar práticas arraigadas nem para produzir integridade efetiva no cotidiano das entidades desportivas.

O estudo revelou que grande parte das dificuldades de implementação dos programas de *compliance* decorre de fatores estruturais e históricos que vão muito além da técnica jurídica. A informalidade administrativa, a centralização decisória, a baixa institucionalização de processos, a dependência de relações pessoais e a resistência cultural à formalização criam um ambiente no qual políticas de integridade se tornam facilmente simbólicas, limitadas à função de demonstrar conformidade documental. Trata-se de um cenário no qual o programa existe no papel, mas não se converte em prática, nem se integra de forma orgânica à rotina de tomada de decisões.

Ao propor um modelo analítico baseado nas dimensões normativa, organizacional, cultural e operacional, buscou-se evidenciar que a efetividade do *compliance* depende justamente da convergência entre essas quatro esferas. A normatividade aponta o caminho, mas não garante a execução; a organização fornece capacidade, mas não assegura aceitação; a cultura condiciona a adesão, mas não substitui controles; e a operação revela os riscos concretos que precisam ser enfrentados. Quando essas dimensões operam de forma isolada, o resultado é um *compliance*

fragmentado, formalista e distante da realidade. Quando integradas, produzem um modelo capaz de transformar processos, fortalecer a governança e gerar valor institucional.

As conclusões deste estudo sugerem que a construção de um *compliance* efetivo no futebol exige, antes de tudo, a superação da ideia de que integridade se resume ao atendimento de exigências regulatórias. Mais do que atender obrigações externas, trata-se de criar ambientes organizacionais minimamente estruturados, com processos claros, responsabilidades definidas, cultura orientada à transparência e mecanismos capazes de mapear, monitorar e responder aos riscos próprios da atividade desportiva. O *compliance*, nesse sentido, não é um instrumento de controle imposto de fora, mas uma condição de sustentabilidade institucional, competitividade esportiva e legitimidade social.

Em última instância, o futuro do *compliance* no futebol brasileiro dependerá da capacidade dos clubes de reconhecer que a integridade não é obstáculo à dinâmica esportiva, mas elemento estratégico para sua continuidade e desenvolvimento. Normas serão sempre necessárias, mas jamais suficientes. A transformação institucional somente se concretizará quando o *compliance* deixar de ser um manual e se tornar parte da identidade organizacional, operando de maneira viva, contextualizada e orientada para a realidade concreta que molda o futebol profissional.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Adriana Caldas do Rego Freitas D.; ROSSETTI, José Paschoal. Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

ANDRADE, Rogério Nunes. Governança e compliance no futebol brasileiro. São Paulo: Quartier Latin, 2021.

BANDEIRA DE MELLO, Celso Antônio. Curso de direito administrativo. 36. ed. São Paulo: Malheiros, 2019.

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.

BRASIL. Lei nº 14.597, de 14 de junho de 2023. Institui a Lei Geral do Esporte. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 15 jun. 2023.

CBF – Confederação Brasileira de Futebol. Manual de Licenciamento de Clubes. Rio de Janeiro: CBF, 2024.

CRUZ, Cláudio; GONÇALVES, Vânia Coelho. Compliance: teoria e prática. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

FIFA. FIFA Regulations on the Status and Transfer of Players. Zurich: FIFA, 2024.

FIFA. FIFA Compliance Handbook. Zurich: FIFA, 2023.

FIFA. FIFA Clearing House Regulations. Zurich: FIFA, 2022.

GARCIA, Victor Hugo Pereira; ALMEIDA, Marcos Paulo Veríssimo de. Compliance: integridade e governança corporativa. 3. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2021.

GIDDENS, Anthony. A constituição da sociedade. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003.
INTEGRITY GLOBAL ALLIANCE. Sports Governance Handbook. London: IGA, 2021.

LINO, Juan Carlos; PUIG, Sergio. Sport Integrity: Risk Management and Governance. Oxford: Oxford University Press, 2020.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. Teoria do fato administrativo. São Paulo: Malheiros, 2016.

MELO FILHO, Marcílio. Governança e compliance no esporte. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2021.

OECD. OECD Guidelines for Corporate Governance in State-Owned Enterprises. Paris: OECD Publishing, 2019.

REIS, Ana Paula P.; FONSECA, Roberto M. Governança e integridade no esporte: desafios e perspectivas. Rio de Janeiro: FGV Direito Rio, 2022.

SANTOS, Alexandre Ferreira dos. Gestão e governança de clubes de futebol. São Paulo: Saraiva, 2020.

SCHWAB, Klaus. A quarta revolução industrial. São Paulo: Edipro, 2019.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. Governança corporativa no Brasil e no mundo. São Paulo: Elsevier, 2015.

SOUZA, Ricardo Martins de. Compliance no direito brasileiro. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2021.

UEFA. UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations. Nyon: UEFA, 2023.