

**UNIVERSIDADE SANTA CRUZ DO SUL
CURSO DE DIREITO**

Hemeli Bell Vargas Vieira

**COMPLIANCE COMO FERRAMENTA DE PREVENÇÃO DE FALHAS
EMPRESARIAIS: LIÇÕES DA TRAGÉDIA NO NINHO DO URUBU**

Santa Cruz do Sul
2025

Hemeli Bell Vargas Vieira

**COMPLIANCE COMO FERRAMENTA DE PREVENÇÃO DE FALHAS
EMPRESARIAIS: LIÇÕES DA TRAGÉDIA NO NINHO DO URUBU**

Trabalho de Conclusão de Curso em Direito,
modalidade monografia, apresentado ao Curso de
Direito da Universidade de Santa Cruz do Sul, UNISC,
para a obtenção do título de Bacharel em Direito.

Prof. Dra. Elia Denise Hammes.
Orientadora.

Santa Cruz do Sul
2025

AGRADECIMENTOS

Hoje, fecho os olhos e encontro aquela menina de 2021, com o peito cheio de dúvidas, perguntando: “estou indo pelo caminho certo?”. Sinto alívio agora, porque entendi que o caminho certo não existe. Existe o caminho possível, aquele que nos cabe.

Já sonhei tantas coisas, já quis ser tantas versões de mim. Fui deixando algumas para trás e acolhendo outras. Permitir ser, deixar de ser e mudar talvez tenha sido a forma mais honesta de continuar.

Como diria minha fiel companheira nesta travessia, Taylor Swift: “*how can a person know everything at 18 but nothing at 22?*” — e há beleza nesse “nada”, porque ele vem carregado de perguntas. E foi uma delas que me trouxe até aqui.

Era um período de pausas da faculdade e do trabalho. E entre essas pausas e um livro emprestado, li Ninho do Urubu. E entre lágrimas, revoltas e uma citação da escritora Daniela Arbex, dita por um juiz, entendi: “há algo aqui”. E assim nasceu este trabalho. E o resto... bem, o resto é suor, café frio, costas doídas, insistência e o que vocês encontram nestas páginas.

Agradeço ao juiz Marcos Augusto Ramos Peixoto, cuja fala se fez semente, ainda que nunca saiba disso.

Mãe, obrigada por ser sempre rede e porto. Por fazer tudo o que pode e até o que não pode, só para me ver bem.

Pai, obrigada por ter me empurrado para o Direito — e, veja só, no fim, estava certo.

À minha avó, que nunca me cobrou certezas, apenas *sweet nothings* — e isso sempre foi mais do que suficiente.

Às minhas amigas Mabel e Sálua, tão diferentes de mim, mas que, curiosamente, me representam como ninguém.

Às queridas Edna e Danielle, que vieram antes, e por isso puderam me estender a mão.

À Ângela, que me viu crescer desde o estágio e, sem saber, colocou esse tema no meu caminho — afinal, o livro era dela.

E a ele, Murilo.

Meu riso cúmplice, minha xícara de café, meu abrigo nos dias silenciosos.

Com ele divido tudo: ideias, espaços, planos, medos, caminhos.

Ele é o lugar onde a vida desacelera.

Por fim, agradeço a todos os que, de alguma maneira, foram farol ou chão.

Essa conquista também é de vocês.

*From sprinkler splashes to fireplace ashes
I gave my blood, sweat, and tears for this
I looked around in a blood-soaked gown
And I saw something they can't take away
'Cause there were pages turned with the bridges burned
Everything you lose is a step you take
So make the friendship bracelets, take the moment and taste it
You've got no reason to be afraid
You're on your own, kid — yeah, you can face this.
— Taylor Swift*

RESUMO

Essa pesquisa investiga os impactos da ausência de *compliance* na ocorrência de falhas empresariais, evidenciando como a falta de mecanismos de conformidade pode resultar em graves consequências humanas, patrimoniais e reputacionais. A pesquisa parte da constatação de que muitas falhas corporativas decorrem justamente da inexistência de práticas eficazes de *compliance*, o que suscita a reflexão sobre de que modo a ausência de diretrizes de conformidade contribui para a ocorrência de tais falhas e como sua implementação poderia preveni-las. Fundamenta-se na premissa de que o *compliance* constitui um conjunto de práticas voltadas à gestão de riscos, à integridade e à proteção de valores intangíveis, cuja efetividade depende do comprometimento da alta administração e da integração com a Governança Corporativa e a Gestão de Riscos, formando a estrutura denominada GRC (Governança, Riscos e *Compliance*). O objetivo geral consiste em conceituar o *compliance* e suas práticas correlatas, analisar de que forma a inexistência dessas diretrizes contribui para falhas empresariais e demonstrar a importância da conformidade como estratégia preventiva, tomando como estudo de caso a tragédia ocorrida em 2019 no Centro de Treinamento George Helal, conhecido como Ninho do Urubu. A metodologia utilizada é de caráter qualitativo e bibliográfico, com análise doutrinária, legislativa e documental, aliada à observação crítica do caso concreto. O estudo pretende demonstrar que o *compliance* ultrapassa o simples cumprimento da lei, constituindo um verdadeiro compromisso organizacional com a ética, a prevenção e a sustentabilidade, capaz de evitar tragédias e fortalecer a confiança nas instituições.

Palavras-chave: *Compliance*. Governança corporativa. Gestão de riscos. Integridade empresarial. Ninho do Urubu.

ABSTRACT

This research investigates the impacts of the absence of compliance on the occurrence of corporate failures, highlighting how the lack of conformity mechanisms can lead to serious human, patrimonial, and reputational consequences. The research is based on the observation that many corporate failures stem precisely from the lack of effective compliance practices, raising the question of how the absence of conformity guidelines contributes to such failures and how their implementation could prevent them. It is grounded on the premise that compliance constitutes a set of practices aimed at risk management, integrity, and the protection of intangible values, whose effectiveness depends on the commitment of senior management and its integration with Corporate Governance and Risk Management, forming the structure known as GRC (Governance, Risk, and Compliance). The general objective is to conceptualize compliance and its related practices, analyze how the absence of such guidelines contributes to corporate failures, and demonstrate the importance of conformity as a preventive strategy, using as a case study the tragedy that occurred in 2019 at the George Helal Training Center, known as Ninho do Urubu. The methodology adopted is qualitative and bibliographic, involving doctrinal, legislative, and documentary analysis combined with a critical observation of the case. The study aims to demonstrate that compliance goes beyond mere legal compliance, representing a true organizational commitment to ethics, prevention, and sustainability, capable of avoiding tragedies and strengthening trust in institutions.

Keywords: *Compliance*. Corporate governance. Risk management. Corporate integrity. Ninho do Urubu.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACFE – *Association of Certified Fraud Examiners*
AFA – *Agence Française Anticorruption*
ART. – Artigo
BACEN – Banco Central do Brasil
CEO – *Chief Executive Officer*
CREA – Conselho Regional de Engenharia e Agronomia
CT – Centro de Treinamento
ENAP – Escola Nacional de Administração Pública
ENCCLA – Estratégia Nacional de Combate à Corrupção e à Lavagem de Dinheiro
EY – *Ernst & Young*
FCPA – *Foreign Corrupt Practices Act*
FEBRABAN – Federação Brasileira de Bancos
FIA – Fundação Instituto de Administração
GAEDEST – Grupo de Atuação Especializada do Desporto e Defesa do Torcedor
GRC – Governança, Risco e *Compliance*
IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
ICCE – Instituto de Criminalística Carlos Éboli
INSTRUÇÃO CVM – Instrução da Comissão de Valores Mobiliários
ISO – *International Organization for Standardization*
MP – Ministério Público
MPDFT – Ministério Público do Distrito Federal e Territórios
MPRJ – Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro
Nº – Número
ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
OECD – *Organisation for Economic Co-operation and Development*
ONU – Organização das Nações Unidas
PDCA – *Plan, Do, Check, Act*
SEC – *Securities and Exchange Commission*
TAC – Termo de Ajustamento de Conduta
U.S. – *United States*
VP's – Vice-Presidentes

SUMÁRIO

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | INTRODUÇÃO | 08 |
| 2 | COMPLIANCE: CONCEITO, EVOLUÇÃO E FUNDAMENTOS | 12 |
| 2.1 | Conceito de <i>compliance</i> | 12 |
| 2.2 | Conceitos fundamentais de GRC..... | 14 |
| 2.2.1 | Governança Corporativa..... | 15 |
| 2.2.2 | Gestão de riscos..... | 16 |
| 2.2.3 | A importância do GRC na atualidade..... | 18 |
| 2.3 | Legislação internacional e comparação com o contexto brasileiro..... | 20 |
| 3 | O CUSTO DO NÃO COMPLIANCE: IMPACTOS E CONSEQUÊNCIAS | 25 |
| 3.1 | Riscos operacionais, jurídicos e de segurança..... | 25 |
| 3.2 | A integração do <i>compliance</i> à cultura organizacional..... | 26 |
| 4 | ESTUDO DE CASO | 31 |
| 4.1 | Irregularidades e omissões constatadas..... | 32 |
| 4.2 | Apuração dos fatos e responsabilização..... | 36 |
| 4.2.1 | Responsabilização penal de pessoas jurídicas: a legislação falhou diante do caso concreto?..... | 42 |
| 4.3 | Análise crítica sob a perspectiva do <i>compliance</i> | 41 |
| 5 | CONCLUSÃO | 50 |
| | REFERÊNCIAS | 53 |

1 INTRODUÇÃO

A crescente complexidade do ambiente corporativo e a expansão das relações empresariais tornaram indispensável a adoção de mecanismos eficazes de prevenção e controle de riscos. Nesse contexto, o *compliance* emerge como uma ferramenta essencial de governança e integridade, capaz de assegurar que as organizações atuem em conformidade com normas legais, regulamentares e éticas. A inexistência de políticas estruturadas de conformidade, aliada à falta de comprometimento da alta administração e à negligência na gestão de riscos, tem se revelado um dos principais fatores na origem de falhas corporativas e de eventos catastróficos.

O presente trabalho tem como tema o *compliance* como instrumento de prevenção de falhas empresariais, tomando como referência o caso do incêndio ocorrido no Centro de Treinamento conhecido como Ninho do Urubu, pertencente ao Clube de Regatas do Flamengo. O episódio, ocorrido em 2019, culminou na morte de dez jovens atletas e expôs uma série de irregularidades administrativas, omissões institucionais e falhas de gestão que poderiam ter sido mitigadas por meio da implementação de políticas de conformidade e de uma cultura organizacional voltada à integridade. A tragédia ilustra de forma dramática o problema central desta pesquisa: compreender de que modo a ausência de um programa de *compliance* pode contribuir para a ocorrência de falhas empresariais e quais são os impactos jurídicos, éticos e reputacionais decorrentes dessa omissão.

Além disso, busca-se examinar como a adoção de práticas estruturadas de conformidade, governança e gestão de riscos poderia ter prevenido a tragédia ocorrida no Ninho do Urubu. Como objetivo geral, pretende-se analisar o *compliance* como instrumento de prevenção de falhas empresariais, tendo como estudo empírico o caso do Ninho do Urubu. Para tanto, o trabalho propõe: compreender os fundamentos e a evolução histórica do *compliance*, investigar sua integração com os princípios de Governança, Risco e *Compliance* (GRC), examinar as principais regulamentações nacionais e internacionais aplicáveis, avaliar os impactos financeiros, jurídicos e reputacionais do *não compliance* e, por fim, identificar, à luz do caso estudado, as falhas de conformidade que contribuíram para o desfecho trágico e suas consequências institucionais.

A metodologia utilizada é de caráter qualitativo e bibliográfico, baseada na análise de obras doutrinárias especializadas, documentos oficiais e relatórios

técnicos, além do exame de peças processuais relacionadas ao caso em estudo. O método dedutivo será empregado para desenvolver o raciocínio teórico, partindo de conceitos gerais sobre *compliance* e GRC até alcançar a análise prática da tragédia.

No que se refere à organização do trabalho, o primeiro capítulo apresenta o conceito, a evolução e os fundamentos do *compliance*, além de abordar os conceitos de Governança Corporativa e Gestão de Riscos, estabelecendo a correlação entre esses elementos e evidenciando a importância da tríade Governança, Riscos e *Compliance* (GRC) no contexto organizacional contemporâneo. O segundo capítulo analisa o custo do *não compliance*, destacando seus impactos econômicos, jurídicos e reputacionais para as empresas. O terceiro capítulo dedica-se ao estudo de caso do incêndio ocorrido no Ninho do Urubu, identificando as principais falhas de conformidade e a ausência de mecanismos de controle que culminaram na tragédia. Por fim, a conclusão apresenta as lições extraídas do episódio à luz do *compliance* como ferramenta de prevenção de falhas empresariais e de fortalecimento da cultura de integridade corporativa.

A importância do tema reside na necessidade de consolidar uma cultura organizacional ética e transparente no cenário empresarial brasileiro, capaz de prevenir crises, proteger vidas e assegurar a sustentabilidade das instituições. Ao evidenciar a relação entre a ausência de conformidade e a ocorrência de desastres corporativos, o presente estudo busca contribuir para o fortalecimento das práticas de governança e para o avanço do debate jurídico sobre responsabilidade empresarial, demonstrando que o *compliance* não deve ser encarado como mera exigência normativa, mas como um compromisso institucional com a integridade, a legalidade e a dignidade humana.

Nesse contexto, o *compliance* assume um caráter essencialmente preventivo e antipunitivo, atuando antes que falhas ou desastres ocorram. Essa abordagem contribui para desafogar o sistema judiciário, evitando que casos de negligência ou descumprimento da legislação precisem ser resolvidos exclusivamente por meio de processos judiciais longos e complexos. Além disso, ao promover uma cultura corporativa orientada para a prevenção e a integridade, o *compliance* reforça a confiança de investidores, colaboradores, clientes e da sociedade em geral, consolidando a reputação institucional. Ele atua como uma rede de segurança invisível: quanto mais efetivo é o programa de conformidade, menos perceptível é seu impacto direto, justamente porque seu sucesso se mede por aquilo que nunca chega

a ocorrer, como acidentes, crises ou desastres.

Nesse sentido, o *compliance* deixa de ser apenas um requisito regulatório e torna-se um instrumento estratégico de gestão e de responsabilidade social. Ademais, este trabalho alinha-se aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) estabelecidos pela Organização das Nações Unidas (ONU), especialmente o ODS 8, que visa promover o trabalho decente e o crescimento econômico sustentado, e o ODS 16, que busca consolidar instituições eficazes, responsáveis e transparentes. O *compliance*, ao propor a implementação de práticas de integridade e de mecanismos de controle interno, está diretamente vinculado a esses objetivos globais.

No âmbito do ODS 8, o *compliance* busca promover condições de trabalho seguras, éticas e sustentáveis, prevenindo situações de risco e negligência que possam culminar em acidentes fatais, como o ocorrido no Ninho do Urubu. Por meio da criação de políticas internas de segurança, respeito às normas trabalhistas e valorização da dignidade humana, o *compliance* contribui para a efetivação do trabalho decente e para a proteção da vida dos colaboradores.

No que se refere ao ODS 16, o tema deste estudo dialoga diretamente com a necessidade de fortalecer instituições eficazes, responsáveis e transparentes, uma vez que a conformidade corporativa é um dos pilares da boa governança. Ao incentivar a ética, a transparência e a responsabilização das empresas e de seus gestores, o *compliance* promove o fortalecimento institucional e contribui para a construção de um ambiente empresarial mais íntegro, previsível e confiável. Assim, a pesquisa reforça que a integridade corporativa e o compromisso com a legalidade são elementos indispensáveis para o desenvolvimento sustentável e para a consolidação de um modelo empresarial que priorize não apenas o lucro, mas também o respeito à vida, à justiça social e ao bem comum.

Trata-se, assim, de um paradigma que redefine a relação entre as organizações e a sociedade, inserindo a ética e a transparência como eixos estruturantes da atividade empresarial. Nesse sentido, o *compliance* é apresentado não apenas como um mecanismo jurídico de controle, mas como uma ferramenta estratégica de sustentabilidade humana e organizacional, capaz de integrar valores éticos à gestão corporativa e de contribuir para o alcance dos objetivos traçados pela Agenda 2030 da ONU. Ao articular os princípios da governança, do risco e da conformidade, o *compliance* revela-se essencial para o equilíbrio entre o desenvolvimento econômico e a responsabilidade social, reafirmando seu papel como instrumento de

transformação institucional e de prevenção de falhas empresariais no cenário contemporâneo.

2 **COMPLIANCE: CONCEITO, EVOLUÇÃO E FUNDAMENTOS**

Este capítulo tem por objetivo aprofundar a compreensão sobre o *compliance*, analisando seus fundamentos conceituais, sua evolução histórica e sua consolidação como instrumento indispensável de governança e integridade nas organizações. Busca-se compreender como a prática da conformidade surge em resposta à necessidade de prevenir riscos corporativos e assegurar que as atividades empresariais se desenvolvam de acordo com padrões éticos, legais e regulatórios. Nesse contexto, são apresentados os principais conceitos relacionados ao *compliance*, sua incorporação ao cenário jurídico brasileiro e sua função estratégica na construção de uma cultura organizacional voltada à ética e à sustentabilidade empresarial.

Em seguida, são abordados os elementos que compõem a estrutura de Governança, Risco e *Compliance*, evidenciando a importância da Governança Corporativa e da Gestão de Riscos para uma administração ética e transparente. A interdependência entre esses elementos revela a importância de uma atuação integrada, na qual a ética, o controle e a prevenção de riscos constituem o alicerce para a solidez institucional e a perenidade das empresas.

Por fim, realiza-se uma análise comparativa entre as principais legislações internacionais, como a Foreign Corrupt Practices Act (FCPA), o UK Bribery Act, Lei Sapin II e o ordenamento jurídico brasileiro, especialmente após a promulgação da Lei nº 12.846/2013, conhecida como Lei Anticorrupção. A partir dessa comparação, busca-se demonstrar como a internalização de práticas globais de integridade e a efetiva aplicação de mecanismos de conformidade podem contribuir para o fortalecimento da governança corporativa e para a consolidação de uma cultura ética e preventiva nas organizações.

2.1 **Conceito de *compliance***

O termo *compliance*, originado do inglês e traduzido como “estar em conformidade” remete à ideia de agir segundo normas. O conceito surgiu nos Estados Unidos na década de 1970, após a descoberta de escândalos envolvendo empresas privadas e agentes governamentais em práticas de corrupção (U.S. Department of Justice; SEC, 2020). Em resposta a esses episódios, foi criada a lei Foreign Corrupt

Practices Act (FCPA), que passou a aplicar sanções rigorosas às organizações envolvidas em atos de corrupção. A partir disso, as empresas começaram a adotar práticas de *compliance*, buscando recuperar credibilidade e melhorar suas imagens para obter melhor recepção nos mercados.

Inspirado pelos modelos norte-americanos e europeus, o Brasil deu os primeiros passos em direção ao *compliance* em 1992, ao abrir o mercado nacional para negociações internacionais (Conselho Federal de Administração, 2019). Nesse momento, ainda inexistia uma legislação específica sobre o tema. Contudo, o cenário mudou a partir de 1998, com a promulgação de duas normas: a Resolução nº 2.554/1998 do Banco Central do Brasil (Bacen) e a Lei nº 9.613/1998, conhecida como Lei de Lavagem de Dinheiro. A resolução do Bacen introduziu diretrizes sobre controles internos voltadas principalmente às instituições financeiras, enquanto a referida lei passou a punir condutas relacionadas à ocultação ou dissimulação de recursos provenientes de atividades ilícitas.

No ano de 2003, houve o fortalecimento da temática por meio da criação da Estratégia Nacional de Combate à Corrupção e à Lavagem de Dinheiro (ENCCLA). Essa iniciativa reuniu órgãos públicos e entidades privadas, com o propósito de desenvolver medidas conjuntas voltadas à prevenção de crimes financeiros e ao fortalecimento da governança ética nas organizações. No entanto, o tema ganhou ainda mais relevância após a aprovação da Lei 12.846/2013, conhecida como Lei Anticorrupção, impulsionada pela visibilidade da Operação Lava Jato. Essa legislação passou a exigir que as instituições adotem políticas internas voltadas ao controle e prevenção de fraudes, desvios e atos de corrupção.

De forma conceitual, o *compliance* refere-se à implementação de políticas e práticas que assegurem que as corporações operem em conformidade com leis, regulamentos, normas internas e externas, uma vez que o Estado é incapaz de fiscalizar todas as atividades dentro das empresas privadas. Além do cumprimento formal da legislação, o *compliance* está relacionado ao comprometimento com padrões éticos e à promoção de uma cultura organizacional baseada na integridade, transparência e responsabilidade. Seu objetivo central é assegurar a conformidade com normas e regulamentos, prevenindo, detectando e tratando condutas irregulares que possam representar riscos à integridade da organização (Bertocelli, 2024).

Apesar de todos os avanços, no Brasil, a cultura de mitigação de riscos enfrenta desafios significativos, dificultando a implementação eficaz dessas práticas (Ernst &

Young, 2024). A ausência de abordagens estruturadas e bem definidas torna o processo de adoção do *compliance* mais complexo e repleto de obstáculos.

Um dos pilares centrais do *compliance* é a confiança. Ele não apenas garante conformidade legal, mas também fortalece a reputação corporativa, agregando valor ao negócio. Embora o custo de implementar políticas de *compliance* seja elevado, as consequências de não estar em conformidade, como danos à reputação e sanções legais, podem ser ainda mais onerosas (Nóbrega; Araújo, 2024). Assim, torna-se indispensável o diálogo do *compliance* com outros elementos fundamentais da estrutura organizacional, como a governança corporativa e a gestão de riscos, que, em conjunto, formam a estrutura conhecida como GRC (Governança, Risco e *Compliance*).

2.2 Conceitos fundamentais de GRC

Governança, Risco e *Compliance* (GRC) surgiu como uma abordagem integrada voltada para o fortalecimento da estrutura organizacional do ambiente corporativo. A integração desses três pilares permite que as corporações cumpram suas obrigações legais, aja de forma ética e sustentável, garantindo boa reputação e garantindo valor a longo prazo (ENAP, 2019).

A governança corporativa constitui a base estrutural e decisória de uma empresa. Onde se definem os princípios, valores éticos, diretrizes de conduta, limites de atuação e expectativas comportamentais das partes interessadas (sócios, administradores, colaboradores, *stakeholders*¹, entre outros). Também é a partir da governança que se estabelecem os objetivos da empresa e sua postura frente a situações críticas ou dilemas éticos (Almeida, 2024).

A gestão de riscos, por sua vez, trabalha identificando e avaliando possíveis eventos que possam impactar negativamente a organização e seus objetivos, antecipando crises e garantindo a sustentabilidade da empresa.

Enquanto isso, o *compliance* busca garantir que todos ajam de acordo com os ideais previstos pela governança corporativa e pela gestão de riscos, por meio de costumes e normas internas e também, que ajam de acordo com as legislações

¹ *Stakeholders*: termo em inglês utilizado para designar todas as partes interessadas que são afetadas, direta ou indiretamente, pelas atividades de uma organização, tais como acionistas, clientes, fornecedores, colaboradores, parceiros, órgãos reguladores e a sociedade em geral.

externas evitando a atuação da gestão de riscos, criando um ciclo virtuoso que faz com que a empresa funcione a longo prazo.

Ao abordar separadamente cada um desses componentes, é possível compreender de maneira mais clara como, juntos, eles formam um sistema interdependente.

2.2.1 Governança Corporativa

A Governança Corporativa no cenário brasileiro é explicada pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) em seu Código de Melhores Práticas, da seguinte forma:

Governança corporativa é um sistema formado por princípios, regras, estruturas e processos pelo qual as organizações são dirigidas e monitoradas, com vistas à geração de valor sustentável para a organização, para seus sócios e para a sociedade em geral. Esse sistema baliza a atuação dos agentes de governança e demais indivíduos de uma organização na busca pelo equilíbrio entre os interesses de todas as partes (IBGC, 2023, p. 10).

Portanto, as boas práticas da governança corporativa tornam-se princípios básicos para recomendações objetivas e que estejam alinhadas aos interesses e finalidades de preservação de uma organização.

Para compreender melhor esse conceito, é importante relembrar os trabalhos de Sir Adrian Cadbury em 1991 e 1992 na Inglaterra. Na época, o foco era recuperar a confiança dos investidores, propondo mecanismos que garantissem honestidade e *accountability*² por parte das empresas listadas. Como resultado, foi elaborado o *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*³, reconhecido como o primeiro código de boas práticas de governança no mundo, servindo como base para o desenvolvimento do Código Brasileiro de Governança Corporativa pelo próprio IBGC (Almeida, 2024).

² *Accountability*: conceito que remete à responsabilidade institucional, especialmente no sentido de prestar contas de decisões, ações e resultados. Trata-se de um princípio fundamental da governança corporativa, que exige transparência, ética e disposição para assumir as consequências dos atos praticados pelos gestores e demais agentes da organização.

³ *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*: relatório elaborado em 1992, no Reino Unido, sob a presidência de Sir Adrian Cadbury, considerado o primeiro código formal de boas práticas de governança corporativa. O documento estabeleceu princípios relacionados à responsabilidade dos conselhos de administração, transparência e prestação de contas, influenciando fortemente normas e diretrizes adotadas internacionalmente.

Anos depois, a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD) contribuiu como a primeira manifestação internacional e intergovernamental sobre o tema com o *Principles of Corporate Governance*⁴. Nesse documento, a OECD ressaltou a importância de que as empresas estejam conectadas ao contexto econômico contemporâneo, utilizem seus recursos de forma eficiente e, sobretudo, observem a criação de normas regulatórias como fator indispensável para sua sustentabilidade. A reputação institucional, segundo a OECD, tornou-se um ativo estratégico essencial à longevidade dos negócios (Almeida, 2024).

No contexto brasileiro, embora diversas normas abordem direta ou indiretamente o tema, merece destaque a Instrução CVM nº 480, de 7 de dezembro de 2009. Em uma de suas reformas, aderiu a regra “cumpra ou explique”, originada do *comply or explain*, obrigando algumas companhias abertas a divulgarem informações sobre a adoção das práticas descritas no Código Brasileiro de Governança Corporativa.

Com isso, é possível perceber que a governança corporativa vai muito além de um conjunto de regras formais. Ela representa um compromisso contínuo com a ética, a transparência e a responsabilidade institucional, servindo de alicerce para a consolidação de ambientes organizacionais e servindo como base para práticas de *compliance* e uma vez estabelecida essa estrutura de governança, o próximo passo essencial para a sustentabilidade de uma empresa é compreender como lidar com os riscos inerentes.

2.2.2 Gestão de riscos

A gestão de riscos surge ainda nas fases iniciais do planejamento organizacional, muito antes da implementação formal de práticas de *compliance*. Ela nasce da necessidade de prever obstáculos que possam comprometer os objetivos estratégicos definidos pela liderança. Assim, uma vez estabelecido o tom da liderança e o comprometimento da alta administração com os rumos da organização, a gestão de riscos torna-se o próximo passo essencial para garantir a solidez e a longevidade

⁴ *Principles of Corporate Governance*: documento que reúne diretrizes internacionais para promover boas práticas de governança corporativa. Os princípios abordam temas como direitos dos acionistas, equidade no tratamento dos *stakeholders*, transparência e responsabilidade dos conselhos administrativos, sendo amplamente utilizados como referência mundial.

empresarial.

Com a crescente complexidade dos mercados e o avanço da globalização (Conselho Federal de Administração, 2019), as organizações estão inevitavelmente expostas a riscos de diversas naturezas, como operacionais, financeiros, legais, ambientais, reputacionais, tecnológicos, entre outros. Nesse cenário, a gestão de riscos não se limita a evitar problemas, mas visa antecipar cenários e oferecer respostas estruturadas para proteger os ativos da empresa e garantir sua sustentabilidade no longo prazo (Neves et al., 2024).

Em termos práticos, gerir riscos significa realizar uma análise crítica do planejamento, identificando pontos de fragilidade que possam comprometer metas e ações. A partir dessa análise, busca-se equilibrar os riscos inerentes às atividades da empresa com a implementação de controles efetivos para mitigá-los, sempre em alinhamento com as diretrizes estratégicas da organização.

Um trabalho eficaz de gestão de riscos envolve o *risk assessment*⁵, ou avaliação de riscos, seguido da definição e aplicação de mecanismos de controle que reduzam a probabilidade e o impacto dos eventos identificados. Esse processo, além de técnico, é estratégico: orienta as decisões da alta administração, sustenta a criação de políticas internas e fortalece uma cultura organizacional voltada à prevenção, à responsabilidade e à resiliência (Neves et al., 2024).

Embora o foco tradicional da gestão de riscos tenha se concentrado em riscos financeiros, as organizações têm despertado para outras ameaças igualmente relevantes. Um exemplo é o risco reputacional, ou seja, a imagem pública da empresa que se comprometida, pode desencadear crises profundas, afetando diretamente a confiança de clientes, investidores e demais *stakeholders*, e, por consequência, gerando perdas financeiras significativas (Neves et al., 2022; Nóbrega; Corrêa de Araújo, 2024).

Nesse contexto, qualquer desvio em relação à conformidade legal, ética ou regulatória representa um risco em potencial. Por isso, gestão de riscos e *compliance* não são atividades concorrentes, mas sim complementares e parceiros (Uplexis, 2025). Ambos se integram ao sistema de governança corporativa como pilares

⁵ *Risk assessment*: termo em inglês que se refere ao processo de avaliação de riscos, por meio da identificação, análise e mensuração de eventos que possam impactar negativamente os objetivos estratégicos de uma organização. Essa etapa é essencial para orientar a implementação de controles preventivos e mitigadores dentro de um sistema de gestão de riscos.

fundamentais de um modelo eficaz, onde a atuação de um, fortalece o outro.

Esse entrelaçamento entre governança, riscos e *compliance* confirma a existência de um ciclo virtuoso, no qual cada elemento sustenta o desempenho do outro, promovendo um ambiente organizacional mais íntegro, transparente e preparado para lidar com incertezas. Dessa forma, a gestão de riscos deixa de ser apenas uma ferramenta de controle e passa a ser componente estratégico para a construção de uma cultura organizacional voltada à sustentabilidade e a longevidade da empresa.

2.2.3 A importância do GRC na atualidade

Na contemporaneidade, os líderes empresariais têm percebido a importância de aprimorar os mecanismos voltados à proteção da reputação institucional, especialmente diante da responsabilização por falhas no cumprimento de leis e normas, ainda que sequer tenham conhecimento direto da conduta indevida⁶ (Belisario; Muniz; Codignoto, 2024). Com isso, cresce a consciência de que empresas motivadas por valores éticos são mais bem-sucedidas e sustentáveis a longo prazo, como expressam Belisario, Muniz e Codignoto (2024, p. 61):

Há uma percepção de que as empresas motivadas por valores éticos e com propósito voltado à sociedade sejam bem mais sucedidas e sustentáveis em longo prazo quando comparadas àquelas que apenas vislumbram lucro imediato “a qualquer custo”.

Nesse cenário, os programas de Governança, Risco e *Compliance* (GRC) assumem papel central na prevenção de condutas ilícitas e na construção de uma cultura institucional pautada na integridade. Entretanto, para que tais programas sejam verdadeiramente eficazes, é imprescindível o comprometimento da alta administração. É a partir do exemplo da gestão que se estabelece a cultura organizacional e o tom que guiará comportamentos internos (Belisario; Muniz; Codignoto, 2024).

Nos Estados Unidos, esse posicionamento passou a ser conhecido como “*tone at the top*”, que se refere à postura da alta administração diante de diversas situações

⁶ Tal responsabilização encontra respaldo na Lei nº 12.846/2013, que prevê a responsabilização objetiva da pessoa jurídica pelos atos de seus empregados e representantes, independentemente da comprovação de culpa.

do cotidiano, demonstrando o grau de comprometimento da liderança com as condutas éticas. Em complemento, surge o conceito de “*walk the talk*”, expressão que significa “agir conforme se fala”, ou seja, influenciar o comportamento dos empregados por meio do exemplo, com os líderes sendo os primeiros a respeitar e seguir regras e diretrizes (Belisario; Muniz; Codignoto, 2024). A importância desse posicionamento ético da liderança é evidenciada pelo *EY Global Integrity Report 2024*⁷, que revela dados preocupantes: enquanto 25% dos funcionários afirmam que estariam dispostos a agir de forma antiética em benefício próprio, esse índice sobe para 67% entre os membros do conselho e 51% entre a alta gerência. Tal discrepância demonstra como o comportamento da liderança é um fator crítico na formação da conduta organizacional.

Outro instrumento essencial da gestão de riscos é a *due diligence*, que consiste em um processo de análise aprofundada de informações sobre parceiros comerciais. Seu objetivo é identificar e antecipar riscos jurídicos, financeiros, operacionais e reputacionais, mapeando vulnerabilidades que possam comprometer os objetivos da organização (ENAP, 2019). Isso porque, atualmente, no ambiente corporativo, a associação com terceiros que não compartilham os mesmos padrões de conformidade pode comprometer seriamente a reputação da empresa (Pinheiro; Lorca; Araújo, 2024), desencadeando consequências legais, econômicas e sociais.

Os dados mais recentes do *EY Global Integrity Report* de 2024 reforçam a relevância dessa prática: 1 em cada 5 entrevistados relatou que sua organização enfrentou um incidente significativo de integridade nos últimos dois anos, como grandes fraudes, violações de privacidade de dados ou descumprimento regulatório. Dentre esses casos, 68% envolveram diretamente terceiros, demonstrando o impacto real da negligência no processo de *due diligence*.

Na era de hipervisibilidade, impulsionada pela conectividade digital e pelo ativismo de consumidores, todas as ações corporativas estão sujeitas ao julgamento da sociedade. Assim, não basta apenas desenvolver políticas internas ou códigos de conduta: é necessário adotar uma postura diligente em todas as relações institucionais, preservando a coerência entre o discurso e a prática. A *due diligence*

⁷ *EY Global Integrity Report 2024*: relatório global publicado periodicamente pela Ernst & Young (EY), uma das maiores empresas de auditoria e consultoria do mundo. O documento reúne dados obtidos por meio de entrevistas com profissionais e líderes empresariais, abordando temas como integridade corporativa, ética organizacional, percepção de riscos e efetividade dos programas de *compliance*.

surge como uma ferramenta indispensável, permitindo que a alta administração tome decisões baseadas em dados concretos e alinhadas aos princípios institucionais (Pinheiro; Lorca; Araújo, 2024). Trata-se de um pilar de apoio à boa governança e à gestão de riscos, essencial para garantir a integridade e a sustentabilidade da organização no longo prazo.

A tríade Governança, Risco e *Compliance* (GRC) não deve ser tratada como um conjunto de sistemas estanques, mas sim como uma arquitetura integrada que sustenta a atuação responsável das organizações. A governança define os valores, processos decisórios e estruturas organizacionais. O risco, por sua vez, identifica e mitiga incertezas capazes de afetar objetivos. Enquanto o *compliance* assegura conformidade com normas legais e éticas. Falhas em governança corporativa, como ausência de prestação de contas, baixa transparência ou tolerância com práticas irregulares, criam um ambiente fértil para riscos operacionais críticos, como os que culminaram no caso do Ninho do Urubu. Nesse contexto, é essencial demonstrar como a ausência de uma governança ativa enfraquece controles internos e legitima a negligência institucional. Dessa forma, percebe-se que o GRC não deve ser encarado como um simples departamento interno ou mera exigência legal, mas sim como uma estratégia corporativa essencial à longevidade, à reputação e à sustentabilidade da organização.

2.3 Legislação internacional e comparação com o contexto brasileiro

A evolução do *compliance* como instrumento da governança corporativa e da integridade empresarial está diretamente relacionada à intensificação das relações econômicas globais nas últimas décadas do século XX. Conforme destacado no *Manual de Compliance*:

Nas últimas décadas, contudo, a pressão de organismos internacionais em favor da adoção de medidas efetivas de combate à corrupção por parte dos países aumentou significativamente, culminando no advento de inúmeros instrumentos multilaterais... (Bertocelli, 2024, p. 40).

Com a expansão do comércio internacional e o fortalecimento de corporações multinacionais, cresceram também os riscos associados à adoção de práticas

empresariais antiéticas, como o suborno de agentes públicos, a corrupção transnacional e a concorrência desleal.

Foi nesse cenário que os Estados Unidos, diante de uma série de escândalos envolvendo empresas e autoridades, passaram a investigar a atuação de companhias norte-americanas em outros países. Descobriu-se, principalmente durante os anos 1960 e 1970, que diversas empresas mantinham fundos ocultos usados para o pagamento de propinas a autoridades estrangeiras, em troca de vantagens comerciais indevidas. A crise de credibilidade chegou ao ápice com o escândalo *Watergate*, que revelou práticas ilegais de espionagem e financiamento político, abalando a confiança pública nas instituições e no setor privado (U.S. Department of Justice; SEC, 2020).

Como resposta, o Congresso norte-americano aprovou, em 1977, o Foreign Corrupt Practices Act (FCPA), a primeira legislação voltada à responsabilização de empresas por atos de corrupção praticados fora do território nacional. A norma estabeleceu dois pilares fundamentais: a proibição do suborno de autoridades estrangeiras e a obrigatoriedade de manter registros contábeis verdadeiros, acompanhados por controles internos confiáveis. Além disso, empresas listadas nas bolsas norte-americanas passaram a ser obrigadas a implementar políticas anticorrupção, auditorias periódicas e mecanismos de governança corporativa (U.S. Department of Justice; SEC, 2020).

O impacto da FCPA foi tão significativo que influenciou diversas outras jurisdições. No Reino Unido, foi promulgada em 2010 a UK Bribery Act, considerada uma das legislações “mais rígidas do mundo” no combate à corrupção (Nielsen, s.d.). A norma britânica ampliou a responsabilidade penal e civil das pessoas jurídicas, abrangendo não apenas a corrupção ativa e passiva, mas também a omissão na prevenção de suborno, penalizando empresas que não adotarem medidas efetivas de integridade, salvo se comprovarem a existência de programas de *compliance* eficazes.

Na França, a Lei Sapin II, de 2016, representou um marco regulatório importante. A legislação passou a exigir que grandes empresas, com mais de 500 funcionários ou receita anual superior a 100 milhões de euros, adotem programas de integridade consistentes. Entre as exigências estão a criação de códigos de conduta, canais de denúncia, avaliações de riscos e treinamentos periódicos sobre ética e conformidade. A mesma lei criou a Agência Francesa Anticorrupção (AFA), responsável por orientar e fiscalizar a aplicação dessas medidas.

Apesar de cada uma dessas legislações ter suas especificidades, todas compartilham uma mesma visão: o reconhecimento do *compliance* como instrumento de prevenção. O foco não é apenas punir empresas após a ocorrência de irregularidades, mas estimular a adoção de práticas internas que evitem o problema antes que ele aconteça. Além disso, em casos como o do *Bribery Act*, a existência de um programa de *compliance* bem implementado pode servir como atenuante ou até excluir a responsabilidade da empresa.

No Brasil, apenas em 2013 foi sancionada a Lei nº 12.846/2013, conhecida como Lei Anticorrupção ou Lei da Empresa Limpa, marco normativo que trouxe a responsabilização objetiva de pessoas jurídicas por atos lesivos contra a administração pública nacional ou estrangeira, o que significa que não é necessário comprovar dolo ou culpa, bastando o nexo entre a conduta e a vantagem obtida pela empresa.

A norma surgiu em um contexto de forte mobilização social, especialmente após as manifestações de junho daquele ano⁸, que evidenciaram o clamor da população por mais ética e transparência na administração pública e nas relações entre o setor público e privado.

Em 2015, o Decreto nº 8.420 regulamentou a lei, detalhando os critérios de avaliação dos programas de integridade e estabelecendo parâmetros objetivos para a aplicação de penalidades e benefícios legais. De acordo com o decreto, os programas de integridade devem conter mecanismos de controle interno, códigos de ética e conduta, canais de denúncia com proteção ao denunciante, treinamentos periódicos, *due diligence* em contratações e parcerias, além de auditorias internas e monitoramento contínuo. A existência e efetividade desses mecanismos podem atenuar penalidades aplicadas às empresas envolvidas em irregularidades, funcionando como incentivo à adoção de práticas éticas e preventivas.

Apesar dos avanços, a legislação brasileira ainda apresenta limitações relevantes. Ao contrário do FCPA e do *Bribery Act*, a Lei Anticorrupção possui foco restrito às relações com a administração pública, não abrangendo outras áreas sensíveis como as esferas ambiental, tributária, de segurança e trabalhista. Além disso, não prevê a responsabilização penal direta da pessoa jurídica, o que reduz o

⁸ As manifestações sociais de junho de 2013, iniciadas com o intuito de impedir o aumento do preço das passagens de ônibus e que logo avançaram para protestar contra a corrupção na administração pública de forma geral.

alcance coercitivo da norma. Outro desafio importante está na implementação prática dos programas de integridade. Muitas empresas passaram a adotar políticas de *compliance* de forma meramente formal, visando atenuar penalidades ou cumprir exigências contratuais, sem efetiva internalização da cultura ética.

Casos emblemáticos como o da Petrobras, a Operação Lava Jato, o desastre de Mariana e a tragédia no Ninho do Urubu evidenciam os impactos catastróficos da ausência de uma cultura efetiva de *compliance* e de fiscalização preventiva. No último caso, a negligência em relação à segurança de instalações, à manutenção de estruturas e ao cumprimento de normas técnicas foi determinante para a morte de dez jovens atletas, conforme consta no processo nº 0008657-88.2021.8.19.0001, da 36ª Vara Criminal da Comarca da Capital do Rio de Janeiro (Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro, 2025).

A existência de um programa de *compliance* voltado à segurança, integridade estrutural e responsabilidade institucional poderia ter evitado esse desfecho. Assim, percebe-se que a consolidação do *compliance* no Brasil depende da integração de padrões internacionais à realidade nacional, com o fortalecimento da legislação, capacitação de órgãos fiscalizadores e difusão de uma cultura ética nas organizações.

A adoção de parâmetros globais, como os estabelecidos pelo FCPA, Bribery Act e Lei Sapin II, pode não apenas elevar o patamar da conformidade brasileira, mas também contribuir para a prevenção de falhas empresariais graves, promovendo segurança, responsabilidade e confiança institucional. A Lei nº 12.846/2013, portanto, deve ser compreendida não apenas como um instrumento de punição, mas como um marco de transição do modelo reativo para o modelo preventivo de integridade corporativa, sendo essencial para consolidar uma cultura empresarial ética, transparente e sustentável.

A análise desenvolvida ao longo deste capítulo permitiu compreender o *compliance* como um sistema estruturado de integridade, voltado à prevenção de irregularidades e à promoção da ética nas organizações. Foram examinados seus conceitos fundamentais, a integração com os princípios de Governança e Gestão de Riscos no contexto da tríade GRC, bem como a influência das legislações internacionais e sua correspondência no cenário jurídico brasileiro. Essa abordagem demonstrou que o *compliance* ultrapassa o cumprimento formal de normas, representando um compromisso institucional com a transparência, a responsabilidade e a sustentabilidade corporativa. A partir dessa base teórica, o próximo capítulo

abordará as consequências da ausência de conformidade, analisando o custo do *não compliance* e seus impactos jurídicos, econômicos e reputacionais para as organizações.

3 O CUSTO DO NÃO *COMPLIANCE*: IMPACTOS E CONSEQUÊNCIAS

A implementação de um programa de *compliance* exige investimentos estruturais, técnicos e humanos por parte das organizações (Nóbrega; Araújo, 2024). Diante disso, é natural que, em um primeiro momento, haja resistência por parte da gestão devido aos altos custos. Contudo, o que se observa na prática é que a ausência de políticas eficazes de conformidade tende a gerar prejuízos ainda mais significativos, que afetam não apenas o aspecto financeiro, mas também a sustentabilidade do negócio e, em casos extremos, sua própria continuidade.

A inexistência de um sistema de *compliance* pode resultar em uma série de riscos significativos para as empresas, afetando tanto na gestão interna quanto nas relações com *stakeholders*, como clientes, fornecedores, investidores, credores, parceiros e colaboradores. Em um cenário globalizado, no qual a disseminação de informações ocorre rapidamente, a reputação tornou-se um dos ativos mais valiosos de uma organização (Nóbrega; Araújo, 2024). Empresas que mantêm uma imagem íntegra conquistam maior credibilidade no mercado, fortalecendo a confiança dos acionistas e consumidores (Neves et al., 2024). Por outro lado, negligências em *compliance* podem gerar impactos devastadores: desde publicidade negativa, perda de contratos e de receita, até litígios, redução da base de clientes e, em última instância, falência.

3.1 Riscos operacionais, jurídicos e de segurança

A partir dos danos financeiros e reputacionais decorrentes do não *compliance*, observa-se que a ausência de mecanismos de conformidade também gera riscos internos ainda mais graves, capazes de comprometer a operação, a segurança e até a legalidade das atividades empresariais. Os riscos operacionais decorrem de falhas em processos, sistemas e controles internos, muitas vezes associadas à falta de planejamento, fiscalização e *due diligence*. Tais falhas afetam diretamente a continuidade dos negócios e podem desencadear acidentes, prejuízos materiais e perdas humanas, evidenciando que o *compliance* é igualmente um instrumento de proteção à vida e à integridade física.

Além disso, a ausência de um programa de conformidade efetivo expõe a organização a riscos jurídicos significativos, que podem se manifestar nas esferas

civil, administrativa e até penal, dependendo da gravidade das omissões. A responsabilidade da alta administração, nesse contexto, é especialmente relevante: a falta de supervisão e de políticas de prevenção pode configurar culpa grave ou dolo eventual, sujeitando dirigentes a sanções severas. A ausência de planejamento e de mecanismos de controle contribui diretamente para a ocorrência de tragédias, como demonstrado no caso do Ninho do Urubu, em que a omissão na adoção de protocolos de segurança e gestão de riscos resultou em perdas humanas irreparáveis (Arbex, 2024).

3.2 A integração do *compliance* à cultura organizacional

Cabe destacar que, embora as legislações imponham parâmetros de conduta, estar em conformidade com a lei não significa, por si só, possuir um sistema efetivo de *compliance*. A eficácia depende da integração do programa à cultura organizacional, com o engajamento de todos os níveis hierárquicos, especialmente da alta liderança.

Nesse sentido, embora o investimento inicial em *compliance* possa parecer elevado, o custo da não conformidade é substancialmente maior (Nóbrega; Araújo, 2024). Segundo o *EY Global Integrity Report 2024*, desde 2010, empresas nos Estados Unidos e no Reino Unido já foram multadas em quase 1 trilhão de dólares por irregularidades identificadas por órgãos reguladores ou litígios privados. Isso evidencia que o dano financeiro da omissão pode ser destrutivo e imprevisível.

Para além do aspecto financeiro, é importante observar que não basta apenas investir altas quantias em programas de *compliance*. A efetividade está em incorporar a conformidade como um valor da organização. As normas internacionais ISO 37301 e ISO 31000 orientam que o *compliance* seja parte do sistema de gestão da organização, alinhando-se com seus objetivos estratégicos.

A adoção de políticas de *compliance*, entretanto, dependerá do estágio em que a organização se encontra. Em empresas onde ainda não há qualquer estrutura voltada à conformidade, como departamentos específicos, procedimentos estabelecidos ou cultura organizacional consolidada, os investimentos iniciais tendem a ser significativamente mais elevados (Nóbrega; Araújo, 2024).

Esses investimentos abrangem desde a contratação de profissionais especializados, a aquisição de sistemas de monitoramento e controle, a

implementação de treinamentos contínuos para os colaboradores, o desenvolvimento de diretrizes internas, canais de denúncia, programas de gestão de riscos e *due diligence*, até a realização de auditorias periódicas (Nóbrega; Araújo, 2024).

Embora muitos ainda considerem tais aportes como meras despesas operacionais, o cenário jurídico e empresarial contemporâneo tem reconhecido o *compliance* como um investimento estratégico. Isso porque ele é capaz de reduzir substancialmente os riscos de sanções legais, perdas financeiras e danos à reputação da organização (Athena Security, 2025).

O ponto de partida para um programa eficiente é a existência de uma governança corporativa sólida e de práticas de gestão de riscos. Conforme ensinamentos da obra *Manual de Compliance*:

..., os líderes devem ser os primeiros a cumprir as regras e diretrizes estabelecidas em uma empresa.

O treinamento sobre as regras e condutas deve começar com a liderança, incluindo a alta e média gerência, uma vez que precisam estar preparados para lidar com situações trazidas por aqueles de menor grau hierárquico. (Nóbrega; Araújo, 2024, p. 115).

Portanto, a capacitação e treinamento da alta administração são elementos imprescindíveis nesse processo. Os gestores devem ser os primeiros a compreender profundamente os objetivos e os caminhos para que possam incorporá-los e transmiti-los aos *stakeholders*, esse alinhamento é descrito pelo conceito de "*walk the talk*", que significa que a alta administração deve agir conforme os valores que pregam (Belisario; Muniz; Codignoto, 2024). Por isso, é necessário capacitar os gestores de forma contínua e ainda é possível e aconselhável capacitá-los em áreas específicas de forma estratégica, como jurídico, financeiro, recursos humanos e comercial.

Após a capacitação da alta administração, é necessário realizar um diagnóstico interno com o mapeamento de riscos legais, regulatórios, reputacionais e operacionais, conhecido como Gestão de Riscos. Essa etapa pode ser conduzida com o auxílio de consultorias especializadas, auditorias internas e análise do ambiente corporativo.

Com os riscos identificados e priorizados, torna-se possível estruturar políticas internas e diretrizes de conduta que orientem o comportamento ético dentro da organização. Nesse sentido, documentos como o código de ética e conduta e as políticas de integridade são instrumentos fundamentais para estabelecer padrões

claros de atuação (Carvalho; Almeida; Takaki, 2024). Contudo, não basta apenas elaborar e distribuir tais documentos. É imprescindível realizar treinamentos periódicos, campanhas educativas e ações de engajamento que tornem as normas compreensíveis e aplicáveis ao cotidiano dos colaboradores. Segundo o *EY Global Integrity Report 2024*, mais da metade dos entrevistados globalmente (54%) acredita que o desconhecimento das políticas ou dos requisitos pelos colaboradores, aliado à ausência de recursos adequados para gerenciar as atividades de *compliance*, cria oportunidades para que os funcionários violem os padrões de integridade. Por isso, é imprescindível investir em capacitações periódicas, como treinamentos, palestras, materiais educativos acessíveis e campanhas internas de conscientização. Além disso, o monitoramento contínuo do ambiente interno, incluindo a percepção dos empregados sobre os valores e práticas da empresa, é essencial para avaliar se as diretrizes estão sendo efetivamente incorporadas à cultura organizacional e ajustá-las, sempre que necessário.

Com a base estruturada, a organização deve formalizar a função de *compliance*, que pode ser exercida por um departamento próprio ou integrado a setores existentes, como o jurídico. Essa área será responsável pela supervisão das práticas, gestão dos riscos identificados e articulação dos programas internos (FEBRABAN, 2024). Um componente fundamental desse sistema é a existência de canais de denúncia seguros, os chamados *whistleblowing channels*⁹. Esses canais são considerados um dos instrumentos mais eficazes de detecção precoce de desvios de conduta e devem garantir anonimato, confidencialidade, acessibilidade e proteção ao denunciante e (Carvalho; Almeida; Takaki, 2024). Dados da *Association of Certified Fraud Examiners* (ACFE)¹⁰ revelam que 43% das fraudes são descobertas por meio de denúncias, sendo mais da metade feitas por funcionários. Portanto, a criação de uma cultura organizacional que incentive o relato de irregularidades é crucial.

Como reforça o *EY Global Integrity Report 2024*, os funcionários só se manifestarão se sentirem que suas preocupações serão levadas a sério. Assim, as empresas precisam fomentar um ambiente psicologicamente seguro, no qual os indivíduos se sintam encorajados a denunciar práticas antiéticas e tenham confiança

⁹ *Whistleblowing channels*: canais institucionais voltados ao recebimento de denúncias sobre irregularidades, fraudes, assédio ou condutas antiéticas praticadas no ambiente corporativo.

¹⁰ *Association of Certified Fraud Examiners* (ACFE): organização internacional sediada nos Estados Unidos, especializada na prevenção, detecção e investigação de fraudes corporativas.

de que haverá resposta efetiva por parte da liderança. Para consolidar essa confiança e garantir que os colaboradores realmente se sintam ouvidos, é fundamental estabelecer procedimentos internos de investigação, responsabilização e correção dos fatos (Carvalho; Almeida; Takaki, 2024).

Por fim, para assegurar a eficácia e a longevidade do programa, é recomendável a adoção de um ciclo contínuo de melhoria, como o modelo PDCA (Planejar, Desenvolver, Checar e Agir), previsto nas normas ISO 31000 e ISO 37301. O detalhamento das etapas, contudo, será apresentado conforme abordagem proposta pela Fundação Instituto de Administração (FIA), que adapta o modelo ao contexto organizacional de maneira prática.

A primeira etapa do ciclo PDCA, “planejar”, corresponde ao desenvolvimento do sistema de *compliance*. Nesse momento, são definidos o contexto organizacional, as partes interessadas relevantes, os objetivos do programa, os riscos e oportunidades, bem como os recursos necessários à sua implementação.

Na etapa seguinte, “fazer”, a organização passa à execução do planejamento, com a implementação dos controles, políticas, processos e treinamentos previamente definidos. Nesse estágio, ocorre a formalização do código de conduta e das políticas estabelecidas, a capacitação de colaboradores e terceiros por meio de treinamentos e a instalação dos *whistleblowing channels*. A comunicação interna nessa fase deve ocorrer de forma clara e eficaz. Além disso, são produzidas medidas voltadas ao tratamento dos riscos identificados.

A terceira etapa, “checar”, refere-se à verificação da eficácia do sistema de *compliance* por meio da análise de indicadores, como auditorias internas, permitindo à organização mensurar se os objetivos estão sendo atingidos.

Por fim, a etapa “agir” consiste na adoção de medidas corretivas com base nas constatações da etapa anterior. Nessa fase, são aplicadas ações disciplinares, realizados ajustes nos processos e o aperfeiçoamento contínuo das práticas de conformidade, tais como o realinhamento de políticas e a revisão de procedimentos.

A incorporação do ciclo PDCA à estrutura do programa de *compliance* garante que o sistema não seja estático, mas dinâmico, permitindo que a organização aprenda com seus próprios erros e acertos.

Dessa forma, pode-se afirmar que programas de *compliance* demandam investimentos em diversas frentes, exigindo o comprometimento da alta administração e a destinação adequada de recursos. Contudo, é necessário enxergar o *compliance*

não apenas como um custo, mas como uma estratégia preventiva, capaz de mitigar riscos e evitar prejuízos significativamente maiores no futuro.

O estudo realizado neste capítulo evidenciou que a falta de programas efetivos de *compliance* acarreta sérias repercussões para as empresas, não apenas sob o ponto de vista econômico, mas também ético, jurídico e institucional. Verificou-se que o *não compliance* fragiliza a governança, compromete a credibilidade corporativa e expõe as organizações a riscos que poderiam ser prevenidos por meio de uma gestão pautada na integridade e na conformidade. A partir dessa constatação, faz-se necessário compreender como essas falhas se manifestam na prática e de que modo poderiam ter sido evitadas. Assim, o capítulo seguinte dedica-se à análise do caso do Ninho do Urubu, que servirá como estudo empírico para demonstrar, de forma concreta, os impactos da ausência de *compliance* e a importância de sua aplicação efetiva.

4 ESTUDO DE CASO

As informações desse capítulo foram organizadas com base na obra investigativa de Daniela Arbex (2024), intitulada *Longe do Ninho*, que detalha minuciosamente os acontecimentos e desdobramentos da tragédia ocorrida no centro de treinamento do Clube de Regatas do Flamengo, bem como no processo nº 0008657-88.2021.8.19.0001 em trâmite à época na 36ª Vara Criminal da Comarca da Capital do Rio de Janeiro, com peças disponíveis para consulta pública.

O Centro de Treinamento George Helal, conhecido como “Ninho do Urubu” e localizado no Rio de Janeiro, consolidou-se como o principal espaço de desenvolvimento técnico e físico dos atletas do Flamengo. Além de abrigar a equipe profissional, o local também era destinado à formação de jovens das categorias de base, oferecendo estrutura para treinamento, estudo e moradia. No entanto, embora fosse publicamente visto como um símbolo de excelência e o sonho de muitos jovens atletas, a realidade vivenciada pelos adolescentes contrastava com essa imagem idealizada. Alojamentos improvisados, instalações precárias e ausência de infraestrutura mínima de segurança destoavam dos vultosos investimentos direcionados à equipe profissional (Arbex, 2024).

Na madrugada de 8 de fevereiro de 2019, por volta das 5 horas da manhã, um incêndio de grandes proporções atingiu um dos contêineres adaptados que servia como dormitório para os jovens atletas. O fogo, provavelmente iniciado no quarto 6, teve origem em um curto-circuito nos fios do motor de um aparelho de ar-condicionado. Em poucos minutos, as chamas se alastraram com rapidez, favorecidas pelas características inflamáveis dos materiais utilizados na construção, como espuma de poliuretano e chapas metálicas, que concentravam o calor. Além disso, conforme laudo pericial, a estrutura apresentava portas deslizantes que abriam para dentro, dificultando ainda mais a evacuação e contribuindo para o desfecho trágico (Arbex, 2024; Processo nº 0008657-88.2021.8.19.0001).

Imediatamente após o ocorrido, surgiram questionamentos sobre as condições do alojamento, a legalidade do uso dos contêineres, a existência de alvarás e planos de emergência, bem como sobre a atuação preventiva do clube frente aos inúmeros alertas que havia recebido (Arbex, 2024). As primeiras análises revelaram que o local não dispunha de hidrantes funcionais, detectores de fumaça ou extintores em quantidade suficiente. Também não havia plano de evacuação nem saídas de

emergência eficazes. Soma-se a isso a ausência de monitoramento noturno adequado para situações de risco, deixando os adolescentes completamente vulneráveis (Processo nº 0008657-88.2021.8.19.0001).

Essas constatações revelaram apenas a superfície de um histórico de irregularidades e omissões que, ao longo de sete anos, pavimentaram o caminho para a tragédia. O que, à primeira vista, poderia parecer um acidente isolado, rapidamente mostrou-se o resultado de uma cadeia contínua de falhas institucionais e descaso sistemático. A seguir, analisam-se as principais falhas que antecederam o incêndio e como elas poderiam ter sido evitadas ou mitigadas à luz dos princípios e mecanismos do *compliance*.

4.1 Irregularidades e omissões constatadas

A tragédia ocorrida no Ninho do Urubu, em 2019, não foi um evento fortuito. Ao contrário, tratou-se de um desfecho previsível, resultante de uma cadeia contínua de negligências, falhas de conformidade e omissões sistemáticas acumuladas ao longo de sete anos.

O Clube de Regatas do Flamengo operava, desde 2012, sem alvará de funcionamento válido para o Centro de Treinamento George Helal. Durante esse período, acumulou multas, notificações, fiscalizações e alertas oriundos de diversos órgãos públicos, optando, reiteradamente, por ignorar as exigências legais e minimizar os custos de regularização (Arbex, 2024). Essa conduta refletiu uma escolha consciente da instituição, que preferiu ignorar obrigações legais em nome da conveniência. O custo dessa decisão, no entanto, foi altíssimo: a morte de dez adolescentes, um abalo irreversível na reputação do clube, prejuízos financeiros expressivos com indenizações, além da imposição tardia de medidas corretivas e da necessidade de rever toda a sua conduta institucional.

Diante desse cenário, torna-se imprescindível identificar as principais irregularidades documentadas ao longo do período, as quais evidenciam como o clube optou sistematicamente por descumprir normas básicas de segurança e *compliance*, mesmo diante de reiteradas advertências formais.

Em outubro de 2017, a Secretaria Municipal de Fazenda do Rio de Janeiro emitiu um auto de infração contra o clube, acompanhado de multa no valor de R\$ 802,46. Poucos dias depois, foi publicado um Edital de Interdição determinando a paralisação

imediate das atividades no centro de treinamento. No entanto, o local seguiu funcionando normalmente. A resistência do clube em cumprir as determinações legais tornou-se ainda mais evidente quando, mesmo após nova fiscalização e aplicação de nova multa, o Flamengo persistiu no descumprimento reiterado da ordem de interdição, totalizando ao menos dez autos de infração de valor idêntico ao longo do período (Arbex, 2024).

Em fevereiro de 2018, a prefeitura determinou que o Flamengo cobrisse o letreiro do Centro de Treinamento enquanto a documentação permanecesse irregular. A medida foi recebida com resistência pela diretoria, que passou a avaliar alternativas para evitar que o público tomasse conhecimento da irregularidade, com o objetivo de preservar a reputação institucional. Um e-mail interno, posteriormente revelado, demonstrou com clareza a lógica de gestão adotada pela alta administração (Arbex, 2024). Nele, o diretor executivo afirmou:

Note que, há anos, o CT funciona sem alvará... se mantivermos o letreiro descoberto à mostra pagaremos uma multa de R\$ 24 mil x mês, até que tenhamos o Alvará... tampar o letreiro provocará de imediato filmagem da imprensa, questionamentos do porquê, pessoal mal-intencionadas alegando (após descobrir, o que é fácil) que funcionamos sem alvará, em fim... por isso copio 2 VP's e o CEO analisar se compensa pagar a multa e não demonstrar inequivocadamente que estamos irregulares... (Arbex, 2024, p. 187)

Esse registro revela que, diante do dilema entre cumprir a lei ou preservar a imagem institucional, a diretoria considerava mais vantajoso arcar com multas mensais no valor de R\$ 24 mil do que correr o risco reputacional de expor publicamente a irregularidade. A mensagem revela não apenas a plena ciência da ilegalidade, mas também a sua aceitação e administração como parte da estratégia da empresa, dando prioridade absoluta à preservação da reputação, um dos ativos mais valiosos no ambiente corporativo atual. Ao final, a solução encontrada foi remover o letreiro sob a justificativa de que ele passaria por limpeza, o que, na prática, satisfaz formalmente a exigência da prefeitura e permitiu ao clube manter sua imagem pública intacta, mesmo diante da persistência da irregularidade (Arbex, 2024).

Esses episódios demonstram, de forma incontestável, a ausência de um sistema estruturado de Governança, Riscos e *Compliance* (GRC). Não havia mecanismos institucionais de identificação, avaliação ou mitigação de riscos, tampouco estruturas de governança capazes de conter decisões pautadas exclusivamente por critérios reputacionais ou econômicos. A negligência em relação a obrigações legais e

operacionais básicas revela que a função de *compliance* era inexistente ou ineficaz e que os riscos institucionais eram administrados de forma intuitiva, reativa e desarticulada de qualquer estratégia consistente de Governança Corporativa.

A responsabilidade da alta administração torna-se ainda mais evidente ao considerarmos que a cultura de integridade dentro de uma organização é fortemente influenciada pelas atitudes e decisões de sua liderança (Belisario; Muniz; Codignoto, 2024). No universo do *compliance*, é comum a referência aos princípios do “*tone at the top*”, ou seja, o exemplo que parte da alta direção, e do “*walk the walk*”, que diz respeito à coerência entre discurso e prática. Afinal, se aqueles que estão no topo ignoram normas, minimizam riscos e colocam a reputação acima da segurança e da legalidade, que mensagem é transmitida aos demais colaboradores? Esse tipo de conduta tende a contaminar toda a organização, criando um ambiente permissivo e frágil do ponto de vista ético (Belisario; Muniz; Codignoto, 2024). No caso do Flamengo, as escolhas da alta administração, marcadas por omissão e estratégia voltada à autopreservação institucional, acabaram por legitimar práticas negligentes no cotidiano do clube, comprometendo de maneira profunda e sistêmica a cultura organizacional.

A irregularidade da estrutura física do alojamento também foi reiteradamente denunciada por órgãos de fiscalização. O Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro (MPRJ) instaurou, ainda em 2012, um inquérito civil após um acidente envolvendo um adolescente da base, que sofreu um corte profundo ao treinar próximo a um canteiro de obras. Apesar de o MP ter proposto um Termo de Ajustamento de Conduta (TAC) em 2014, o Flamengo recusou-se a assinar o compromisso, alegando que já vinha adotando medidas em conformidade com a legislação vigente, alegações essas que, posteriormente, revelaram-se infundadas (Arbex, 2024; Processo nº 0008657-88.2021.8.19.0001).

Em 2016, após visitas técnicas, o MPRJ identificou melhorias pontuais nas rotinas da base, mas manteve a crítica quanto à inadequação dos contêineres utilizados como alojamento. Nova vistoria realizada em junho de 2018 revelou a existência de extintores vencidos há mais de dois anos, ausência de monitores capacitados no período noturno e preocupação explícita quanto à segurança em caso de emergência. Ainda assim, o alojamento improvisado foi mantido, com adolescentes vivendo em estruturas metálicas sem ventilação adequada, sem plano de evacuação e em condições de alto risco (Arbex, 2024).

A manutenção dessa estrutura precária mesmo após reiteradas advertências desde 2012, evidencia não apenas a omissão do clube, mas também a permissividade do poder público. Segundo Arbex (2024), a administração pública limitou-se à aplicação de multas administrativas de baixo valor, mesmo diante da reincidência e da inércia por parte do clube. Sanções como multas de R\$ 802,46 (aplicadas mais de dez vezes) mostraram-se absolutamente ineficazes diante da realidade financeira do Flamengo, frequentemente apontado como o clube de maior torcida do país e um dos mais valiosos da América Latina, com receitas anuais na casa dos bilhões de reais (Deloitte, 2025; Datafolha, 2025).

Essa postura fragilizou a eficácia fiscalizatória e transmitiu ao clube uma mensagem de tolerância estrutural com a irregularidade, funcionando mais como um rito formal do que como um instrumento de correção efetiva. Não se trata da ausência de normas, mas sim da deficiência na sua aplicação concreta, o que comprometeu a prevenção de riscos e a proteção da vida dos atletas.

Em paralelo às omissões administrativas, também foram registradas falhas operacionais graves. Em maio de 2018, um e-mail enviado ao setor de recursos humanos alertava sobre a “alta relevância e grande risco” representado por um quadro elétrico localizado nos fundos do alojamento. Em resposta, o clube contratou uma empresa especializada, que emitiu duas notas fiscais referentes ao serviço. No entanto, documentos periciais comprovaram que as obras nunca foram efetivamente realizadas, apesar do pagamento integral (Arbex, 2024). A ausência de uma política estruturada de *due diligence* e de mecanismos de controle pós-contratual representa uma grave falha de governança e gestão de riscos, especialmente em um ambiente que abrigava menores de idade em situação de vulnerabilidade. A omissão no acompanhamento desse tipo de contratação não apenas compromete a eficiência administrativa, como também amplifica os riscos operacionais e legais, colocando em xeque a própria integridade institucional do clube (Fritz; Girardi, 2021)

Dois dias antes da tragédia, um monitor relatou a ocorrência de faíscas em um dos aparelhos de ar-condicionado instalados no alojamento. Um técnico terceirizado, que viria a ser denunciado pelo Ministério Público, foi acionado para realizar o reparo. O profissional verificou o equipamento e executou um conserto improvisado, utilizando fita isolante para remendar uma emenda elétrica, liberando o uso do aparelho mesmo diante de risco evidente (Arbex, 2024; Processo nº 0008657-88.2021.8.19.0001). Tal ato representou a última oportunidade concreta de evitar o incêndio.

Apesar das múltiplas vitórias e dos diversos relatórios técnicos emitidos por órgãos competentes, o Flamengo seguia operando o CT sem alvará de funcionamento válido. Em 30 de novembro de 2018, apenas dois meses antes da tragédia, o clube inaugurou o Centro de Treinamento 2, destinado à equipe profissional, com instalações modernas, seguras e de alto padrão. O contraste com a realidade da base escancarava a disparidade nos investimentos: enquanto os atletas profissionais recebiam estruturas de excelência, os adolescentes permaneciam alojados em contêineres improvisados, ignorando advertências formais de promotores, conselheiros tutelares e entidades especializadas (Arbex, 2024).

Conforme Arbex (2024), em 6 de fevereiro de 2019, apenas dois dias antes do incêndio, o GAEDEST (Grupo de Atuação Especializada do Desporto e Defesa do Torcedor) enviou um ofício ao clube solicitando esclarecimentos sobre a situação dos alojamentos e as medidas efetivamente adotadas. O prazo para resposta era de 30 dias. Antes mesmo de qualquer retorno, a tragédia já havia ocorrido.

Como demonstra esse histórico, o incêndio no Ninho do Urubu não decorreu de um erro pontual ou de um acidente imprevisível. Foi o produto final de uma governança corporativa negligente, marcada pela ausência de gestão de riscos, de *due diligence* nos processos de contratação e acompanhamento, e, sobretudo, pela inexistência de uma cultura efetiva de *compliance*. O clube reiteradamente ignorou alertas, desprezou normas básicas de segurança e optou por preservar sua reputação e minimizar custos, ainda que isso implicasse colocar em risco a integridade física de menores sob sua responsabilidade.

4.2 Apuração dos fatos e responsabilização

A partir da tragédia ocorrida no Ninho do Urubu, foram iniciadas diversas frentes de investigação e responsabilização, tanto no âmbito criminal quanto cível, com o objetivo de apurar a extensão das falhas institucionais e a conduta dos envolvidos. A apuração técnica dos fatos foi conduzida pelo Instituto de Criminalística Carlos Éboli (ICCE), que reconstituiu o cenário do incêndio com base em perícias no local, análises laboratoriais de materiais e depoimentos prestados por testemunhas e funcionários (Arbex, 2024).

O laudo pericial concluiu que os dormitórios eram compostos por estruturas metálicas com chapas de aço e espuma de poliuretano, materiais altamente

inflamáveis que contribuíram decisivamente para a rápida propagação das chamas (Processo nº 0008657-88.2021.8.19.0001). Esse mesmo material, inclusive, esteve presente na tragédia da Boate Kiss, evidenciando seu elevado potencial de combustão e risco à vida humana.

As portas deslizantes, que abriam para dentro, não atendiam às normas de segurança vigentes e dificultaram significativamente a fuga dos jovens atletas. O ambiente selado funcionava, segundo o magistrado responsável pelo caso, como uma verdadeira “arapuca mortal”, retendo calor e impedindo a dissipação da fumaça tóxica, o que contribuiu diretamente para o agravamento do cenário (Processo nº 0008657-88.2021.8.19.0001).

O foco inicial do incêndio foi identificado pela perícia como sendo, possivelmente, no quarto 6, originado por um curto-circuito nos fios do motor de um aparelho de ar-condicionado. Contudo, o próprio laudo técnico apontou limitações quanto à precisão absoluta dessa conclusão, já que os aparelhos foram removidos durante o incêndio pelo Corpo de Bombeiros, o que impossibilitou a identificação exata da localização original de cada equipamento. Ainda assim, com base em imagens e depoimentos, a perícia concluiu que as chamas provavelmente se iniciaram em um dos quartos à direita da estrutura, posteriormente apontando o quarto 6 como o mais provável ponto de origem (Arbex, 2024; Processo nº 0008657-88.2021.8.19.0001).

A propagação do fogo foi rápida e intensa. A fumaça densa nublou completamente a visão até mesmo das câmeras externas, como ressalta o magistrado “e se assim estava ao ar livre, imaginem dentro dos módulos” (Processo n. 0008657-88.2021.8.19.0001). As condições estruturais do alojamento configuraram fatores determinantes para o elevado número de vítimas fatais. Intensificado pelo horário noturno, por volta das 5h10, quando a maioria dos jovens encontrava-se dormindo, o risco de não evacuação foi agravado pela combinação destes fatores: única porta de acesso em posição lateral e não central, inexistência de saídas alternativas e de iluminação de emergência, ausência de sistema de exaustão adequado e gradeamento das janelas, que inviabilizaram rotas de fuga. Segundo a perícia e os relatos colhidos, foi possível identificar que nem todos os jovens morreram dentro de seus respectivos dormitórios, muitos faleceram no corredor ou em outros quartos, desorientados pela fumaça e tentando fugir da estrutura (Processo nº 0008657-88.2021.8.19.0001).

A investigação revelou que, apesar de múltiplos sinais de risco, nenhuma medida

corretiva efetiva foi adotada. O aparelho de ar-condicionado já apresentava problemas anteriores e havia sido reparado precariamente com fita isolante, um procedimento absolutamente inadequado frente ao risco de ignição e ao fato de que o local era ocupado por adolescentes em pernoite. Além disso, o alojamento não contava com detectores de fumaça, extintores em número suficiente ou rotas de fuga adequadas (Processo nº 0008657-88.2021.8.19.0001), elementos mínimos exigidos por protocolos de segurança em edificações residenciais ou institucionais (MPDFT, 2019).

No âmbito jurídico, foram adotadas duas abordagens distintas pelas autoridades. A Polícia Civil indiciou oito pessoas por homicídio doloso, ao considerar que os envolvidos assumiram o risco de produzir o resultado letal, em razão da gravidade das omissões. Por sua vez, o Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro ofereceu denúncia atribuindo aos denunciados a prática do crime de incêndio majorado (art. 250, §2º, do Código Penal)¹¹, em concurso com o delito de exposição da vida ou da saúde de outrem a perigo direto e iminente (art. 258 do Código Penal)¹². Além disso, imputou-se a prática de homicídio culposo por dez vítimas fatais (art. 121, §3º, do Código Penal)¹³ e de lesões corporais culposas em três casos (art. 129 do Código Penal)¹⁴, aplicando-se a regra do concurso formal (art. 70 do Código Penal)¹⁵. Na decisão de recebimento da denúncia, o juízo destacou ainda que o Clube de Regatas do Flamengo, ao oferecer hospedagem em módulos habitacionais improvisados a adolescentes, submeteu-se ao regime de proteção integral previsto no Estatuto da

¹¹ Art. 250 – “Causar incêndio, expondo a perigo a vida, a integridade física ou o patrimônio de outrem”. Pena: reclusão, de três a seis anos, e multa. §2º – Se culposo, o incêndio é punido com detenção, de seis meses a dois anos.” (BRASIL, Código Penal, 1940).

¹² Art. 258, CP – “Se do crime doloso de perigo comum resulta lesão corporal de natureza grave, a pena privativa de liberdade é aumentada de metade; se resulta morte, é aplicada em dobro. No caso de culpa, se do fato resulta lesão corporal, a pena aumenta-se de metade; se resulta morte, aplica-se a pena cominada ao homicídio culposo, aumentada de um terço.” (BRASIL, Código Penal, 1940).

¹³ Art. 121, §3º, CP – “Matar alguém. Pena: reclusão, de seis a vinte anos. Se o homicídio é culposo: pena – detenção, de um a três anos.” (BRASIL, Código Penal, 1940).

¹⁴ Art. 129, CP – “Ofender a integridade corporal ou a saúde de outrem. Pena: detenção, de três meses a um ano.” (BRASIL, Código Penal, 1940).

¹⁵ Art. 70, CP – “Quando o agente, mediante uma só ação ou omissão, pratica dois ou mais crimes, idênticos ou não, aplica-se-lhe a mais grave das penas cabíveis ou, se iguais, somente uma delas, mas aumentada, em qualquer caso, de um sexto até metade. As penas aplicam-se, entretanto, cumulativamente, se a ação ou omissão é dolosa e os crimes concorrentes resultam de desígnios autônomos, consoante o disposto no artigo anterior.” (BRASIL, Código Penal, 1940).

Criança e do Adolescente (arts. 1^o¹⁶ e 4^o¹⁷ da Lei nº 8.069/1990)¹⁸. Nesse contexto, a omissão foi considerada penalmente relevante, à luz do art. 13, §2º, alíneas “a” e “c”, do Código Penal¹⁹, em razão tanto do dever legal de cuidado e proteção quanto pela criação do risco do resultado a partir de sua conduta anterior (Processo nº 0008657-88.2021.8.19.0001). Ao todo, foram denunciadas onze pessoas, incluindo seis membros do Flamengo, quatro funcionários da empresa responsável pelos contêineres e o técnico responsável pelo conserto do ar-condicionado. O promotor responsável optou por não incluir membros da administração pública municipal, justificando tal decisão como “estratégia processual” (Arbex, 2024, p. 222).

O processo tramitou na 36ª Vara Criminal da Comarca do Rio de Janeiro, sob a condução do juiz Marcos Augusto Ramos Peixoto. Em maio de 2021, a denúncia foi recebida parcialmente, mantendo oito réus no polo passivo. Entre eles, o monitor Marcus Vinícius Medeiros, que atuava na noite dos fatos, foi absolvido sumariamente por ausência de nexo de responsabilidade. O juiz acolheu a tese da defesa e concedeu absolvição sumária, reconhecendo que ele não possuía poder decisório e que o risco da ausência de supervisão noturna havia sido criado e tolerado pela alta administração do clube desde 2014. A sentença destaca que o Flamengo optou, por razões financeiras, por manter apenas um monitor no período noturno ao longo dos anos, ignorando alertas do Ministério Público e recusando-se a formalizar Termos de Ajustamento de Conduta (TACs) que previam o reforço do quadro de pessoal. O magistrado ressaltou que “o risco não foi gerado e depois ampliado por Marcus; foi criado e tolerado pelo Flamengo” (Processo nº 0008657-88.2021.8.19.0001).

No âmbito cível, as famílias das vítimas ajuizaram ações indenizatórias contra o clube, buscando reparação pelos danos materiais, morais e existenciais sofridos. O Flamengo apresentou propostas de compensação financeira, variando conforme cada caso, contudo, tais propostas foram consideradas insuficientes pelas famílias (Pires,

¹⁶ Art. 1º, ECA – “Esta Lei dispõe sobre a proteção integral à criança e ao adolescente.” (BRASIL, Estatuto da Criança e do Adolescente, 1990).

¹⁷ Art. 4º, ECA – “É dever da família, da comunidade, da sociedade em geral e do poder público assegurar, com absoluta prioridade, a efetivação dos direitos referentes à vida, à saúde, à alimentação, à educação, ao esporte, ao lazer, à profissionalização, à cultura, à dignidade, ao respeito, à liberdade e à convivência familiar e comunitária.” (BRASIL, Estatuto da Criança e do Adolescente, 1990).

¹⁸ Art. 13, §2º, CP – “A omissão é penalmente relevante quando o omitente devia e podia agir para evitar o resultado. O dever de agir incumbe a quem: a) tenha por lei obrigação de cuidado, proteção ou vigilância; c) com seu comportamento anterior, criou o risco da ocorrência do resultado.” (BRASIL, Código Penal, 1940).

2019). No primeiro semestre de 2022, o caso adquiriu novo contorno quando o desembargador Olindo Menezes, da 6ª Turma do Superior Tribunal de Justiça, votou pelo trancamento da ação penal, qualificando a denúncia oferecida pelo MPRJ como “indigente” (Vital, 2022).

Quase sete anos após o incêndio, em 21 de outubro de 2025 a Justiça da Capital fluminense absolveu os sete réus restantes das acusações de incêndio culposo e lesão corporal grave. A decisão, proferida pelo juiz Tiago Fernandes Barros, considerou a ação improcedente, entendimento que ainda cabe recurso. Entre os absolvidos estavam dois diretores do Flamengo, dois engenheiros responsáveis pela parte técnica dos contêineres e os sócios da empresa de refrigeração encarregada da manutenção dos aparelhos de ar-condicionado (Agência Brasil, 2025).

Antes dessa decisão, já havia sido extinta a ação em relação ao então presidente do clube, Eduardo Bandeira de Mello, e outros três acusados haviam sido absolvidos (Agência Brasil, 2025).

No campo judicial cível, a 6ª Câmara de Direito Privado do Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro, em decisão unânime de setembro de 2025, manteve a responsabilidade exclusiva do Clube de Regatas do Flamengo pelas indenizações, negando o recurso que pretendia incluir a empresa NHJ do Brasil no processo. Conforme destacou a relatora, desembargadora Sirley Abreu Biondi, “a manobra jurídica pretendida pelo Flamengo buscava apenas transferir a responsabilidade para terceiros, o que é vedado pela jurisprudência” (Agência Brasil, 2025).

Assim, observa-se que, apesar da gravidade dos fatos e da ampla repercussão social do incêndio, as ações penais não resultaram em condenações, evidenciando os desafios do sistema jurídico brasileiro na responsabilização criminal de pessoas jurídicas e de seus gestores por omissões institucionais.

A multiplicidade de eventos trágicos que culminaram na morte de dez jovens atletas, Christian Esmério, Arthur Vinícius, Bernardo Pisetta, Vitor Isaías, Pablo Henrique, Samuel Thomas, Athila Paixão, Gedson Santos, Jorge Eduardo e Rykelmo de Souza Viana, evidencia uma negligência inaceitável em relação à vida humana, assim como uma omissão injustificável na responsabilização dos agentes públicos que deveriam ter exercido seu poder de polícia e determinado a interdição do Centro de Treinamento. Não se pode admitir que a mera publicação de Edital de Interdição ou a aplicação de multas insignificantes sirvam como justificativa para a inação.

Apesar da complexidade técnica e institucional do caso, o episódio evidenciou

as dificuldades do sistema jurídico brasileiro em atribuir responsabilidade penal às pessoas jurídicas e seus dirigentes, especialmente quando envolvem grandes organizações privadas. No presente caso, o Flamengo, na condição de pessoa jurídica, atuou conscientemente em desconformidade com a legislação vigente, mesmo após notificações formais, vistorias e autuações administrativas. Contudo, a responsabilização criminal da instituição permanece controversa e fragmentada, demonstrando fragilidades na aplicação do direito penal empresarial no Brasil.

Tal cenário decorre, em parte, da própria natureza das pessoas jurídicas, que, embora sejam entidades dotadas de personalidade jurídica própria e aptas a adquirir direitos e contrair obrigações, historicamente estiveram à margem da responsabilização penal direta. Apenas mais recentemente passaram a ser reconhecidas como sujeitos passíveis de sanção penal no ordenamento jurídico brasileiro. Essa evolução normativa pode ser observada em marcos legais relevantes, como a Constituição Federal de 1988, que consagrou os princípios gerais da responsabilização, e, de forma mais concreta, na Lei nº 12.846/2013 (Lei Anticorrupção), que prevê expressamente a responsabilização objetiva administrativa e civil das pessoas jurídicas pela prática de atos lesivos à administração, constituindo avanços significativos no enfrentamento da impunidade corporativa.

O episódio também revelou um aspecto preocupante da cultura organizacional brasileira, em que a responsabilização frequentemente recai sobre operadores de menor escalão ou terceiros contratados, enquanto os tomadores de decisão permanecem praticamente ilesos, protegidos por lacunas legais e por estruturas internas que dificultam a atribuição de responsabilidade direta.

Além disso, observa-se que o Brasil ainda não alcançou o patamar das melhores práticas internacionais. O objetivo das organizações é claro: reputação e ganho financeiro. Essa mentalidade neoliberal, na qual a busca desenfreada por lucro se sobrepõe à proteção da vida humana, gera uma pressão por resultados que leva à negligência dos riscos, como ocorreu nas tragédias de Brumadinho e Mariana. A culpa é frequentemente atribuída a indivíduos, em vez de se analisar as falhas sistêmicas que permitiram o desastre. Tal mentalidade contribuiu para a morte de diversos jovens, deixando familiares e amigos em busca de justiça.

A exposição das irregularidades e a inércia institucional que culminaram na morte de dez adolescentes não apenas chocaram a sociedade, mas também deixaram evidente a lacuna de governança corporativa, gestão de riscos e *compliance*

no ambiente corporativo brasileiro. Esses aspectos serão aprofundados em seção posterior, por meio de uma análise crítica da tragédia sob a ótica do *compliance* e das boas práticas de integridade.

4.2.1 Responsabilização penal de pessoas jurídicas: a legislação falhou diante do caso concreto?

Historicamente, o Direito Penal brasileiro concentrou-se na responsabilização individual, com base no princípio da culpabilidade, que exige consciência e vontade, sendo esses, atributos inerentes às pessoas naturais (Guimarães, 2021; Novaes, 2022). As pessoas jurídicas, embora dotadas de personalidade própria, foram tradicionalmente vistas como entes desprovidos de consciência moral, o que afastava a possibilidade de lhes imputar responsabilidade penal (Novaes, 2022).

A mudança de paradigma iniciou-se com a crescente complexidade das estruturas empresariais e o impacto social de suas decisões. Escândalos financeiros, desastres ambientais e acidentes corporativos demonstraram que a atuação das empresas pode gerar danos de grande magnitude, muitas vezes superiores aos causados por indivíduos isolados. Diante dessa realidade, consolidou-se o entendimento de que o Direito Penal não poderia permanecer restrito à pessoa física, sob pena de se tornar ineficaz diante das novas formas de criminalidade organizacional e econômica (Novaes, 2022; STJ, 2024).

No Brasil, a primeira ruptura formal desse paradigma ocorreu com a Lei nº 9.605/1998 (Lei de Crimes Ambientais), que introduziu expressamente a responsabilidade penal da pessoa jurídica em matéria ambiental. Em seguida, a Lei nº 12.846/2013 (Lei Anticorrupção) e legislações correlatas, como a Lei nº 9.613/1998 (Lei de Lavagem de Dinheiro) e a Lei nº 7.492/1986 (Crimes contra o Sistema Financeiro Nacional), ampliaram a responsabilização de entes coletivos em esferas administrativa e civil. No entanto, apesar desses avanços, a responsabilização penal plena das pessoas jurídicas ainda não se consolidou no ordenamento jurídico brasileiro.

QUADRO 1 - EVOLUÇÃO DA RESPONSABILIZAÇÃO PENAL DAS PESSOAS JURÍDICAS

| Fase | Período | Legislação existente | Responsabilização |
|-------------------|----------|----------------------|---------------------------|
| Doutrina do risco | Final do | Inexistente | Responsabilidade objetiva |

| | | | |
|-----------------------------------|----------------------------------|---|--|
| e responsabilidade objetiva | século XIX e início do século XX | | fundada na assunção do risco da atividade; base teórica para a evolução posterior do direito contemporâneo |
| Recusa da responsabilidade | Até a década de 1980 | Inexistente | Apenas pessoas físicas podiam ser responsabilizadas |
| Admissão limitada | Década de 1990 | Lei n.º 9.605/1998 (Lei de Crimes Ambientais) | Responsabilidade penal de pessoas jurídicas por crimes ambientais |
| Consolidação da responsabilização | A partir de 2013 | Lei n.º 12.846/2013 (Lei Anticorrupção) | Responsabilidade de pessoas jurídicas por corrupção, lavagem de dinheiro, crimes contra o sistema financeiro, entre outros |

Fonte: elaborada pelo autor com base em Guerra; Benacchio (2015); Brasil (1998; 2013).

Apesar das previsões legais, a responsabilização penal das pessoas jurídicas no Brasil ainda enfrenta desafios estruturais e culturais. Em grande parte dos casos, as sanções aplicadas têm caráter meramente simbólico, como multas, advertências ou interdições temporárias, enquanto os indivíduos que efetivamente tomaram decisões negligentes ou dolosas permanecem impunes. Essa assimetria compromete o efeito das normas e transmite à sociedade a percepção de impunidade corporativa.

Comparativamente, ordenamentos internacionais como o norte-americano e o britânico desenvolveram modelos mais sofisticados de imputação. Nos Estados Unidos, o conceito de “*corporate mens rea*” permite a responsabilização penal da empresa com base na conduta de seus representantes, reconhecendo que a vontade coletiva pode ser manifestada por meio de seus dirigentes ou órgãos de decisão. No Reino Unido, o *UK Bribery Act*, estudada anteriormente introduziu a noção de culpa corporativa, vinculando a responsabilidade penal à falha organizacional que possibilitou a prática do crime (Bertocelli, 2024).

Esses modelos partem da premissa de que a empresa, enquanto ente dotado de estrutura decisória e recursos próprios, é capaz de agir com dolo ou culpa organizacional. Assim, a responsabilização não se limita ao indivíduo, mas alcança a estrutura que permitiu, tolerou ou ignorou a conduta ilícita. Essa abordagem reforça a função preventiva e educativa do Direito Penal, especialmente em contextos de risco empresarial.

No Brasil, entretanto, essa concepção ainda não foi plenamente incorporada. O sistema jurídico continua a privilegiar a responsabilização subjetiva individual, sem prever mecanismos penais eficazes para sancionar a omissão corporativa em casos de tragédias evitáveis. Essa limitação gera lacunas de imputação, sobretudo em situações em que o dano decorre de falhas sistêmicas de gestão, como ausência de manutenção, negligência em segurança ou descumprimento de normas técnicas (Bertoccelli, 2024; Novaes 2022).

O incêndio no Ninho do Urubu constitui exemplo paradigmático dessas deficiências. O episódio revelou falhas estruturais graves, ausência de fiscalização interna e decisões empresariais orientadas pela redução de custos, em detrimento da segurança dos atletas (Arbex, 2024). Apesar da magnitude da tragédia e da clara existência de uma cadeia decisória responsável, a legislação penal brasileira mostrou-se insuficiente para atribuir responsabilidade direta à pessoa jurídica envolvida. As sanções concentraram-se em indivíduos, sem repercussão penal efetiva sobre a instituição, cuja negligência corporativa foi determinante para o resultado fatal.

Essa realidade reforça a necessidade de revisão do modelo brasileiro de imputação penal corporativa, de modo a contemplar hipóteses de dolo e culpa organizacional e possibilitar a responsabilização integral das pessoas jurídicas por condutas omissivas.

Portanto, enquanto o arcabouço penal brasileiro ainda carece de efetividade na punição de entes coletivos, o *compliance* assume um papel central de prevenção, antecipando falhas e promovendo a conformidade com os princípios legais e sociais. O caso Ninho do Urubu, nesse sentido, evidencia que a ausência de mecanismos internos de integridade pode ser tão fatal quanto a ausência de tipificação penal adequada, revelando um campo de aprimoramento urgente entre o Direito Penal e a Governança Corporativa.

4.3 Análise crítica sob a perspectiva do *compliance*

A análise dos eventos que culminaram na tragédia do Ninho do Urubu revela que diversos aspectos poderiam ter sido prevenidos ou mitigados caso o Clube de Regatas do Flamengo tivesse implementado um programa de *compliance* efetivo, baseado em boas práticas de governança, gestão de riscos e integridade.

Na decisão de recebimento da denúncia, proferida pelo juiz Marcos Augusto

Ramos Peixoto, observa-se uma abordagem marcada por viés humanista e antipunitivista. O magistrado afasta a responsabilização penal de funcionários subalternos, reconhecendo que, embora inseridos na estrutura de risco, esses colaboradores não detinham poder decisório ou conhecimento técnico suficiente para interferir nos desdobramentos que resultaram na tragédia. Por outro lado, o juiz adota postura mais severa em relação às omissões dolosas ou culposas de gestores, engenheiros e empresas terceirizadas envolvidas diretamente na instalação e manutenção dos módulos habitacionais e dos sistemas elétricos (Processo nº 0008657-88.2021.8.19.0001).

A tragédia expõe, de forma contundente, a ausência de uma cultura de *compliance* no âmbito do clube. Embora o termo se refira, em essência, ao dever de conformidade com normas legais e regulatórias, sua efetiva aplicação demanda mais do que o cumprimento formal de obrigações. Requer uma estrutura sistêmica de GRC, pilares esses que, conforme apurado, foram negligenciados durante os sete anos que antecederam o incêndio.

A análise crítica dos acontecimentos revela que princípios fundamentais do *compliance* foram sistematicamente ignorados. Em primeiro lugar, o pilar da governança corporativa mostrou-se fragilizado desde o topo da hierarquia. Dirigentes do clube, plenamente cientes das irregularidades documentais e operacionais, optaram por não saná-las, mesmo após reiterados alertas de órgãos fiscalizadores. A troca de e-mails internos que evidencia a intenção de manter a placa do CT exposta, para evitar danos à imagem institucional, mesmo com o risco de multas, demonstra a escolha deliberada pela reputação em detrimento da legalidade.

A gestão de riscos, por sua vez, foi praticamente inexistente. Situações de altíssimo potencial lesivo, como a ausência de planos de evacuação, o uso de contêineres metálicos como alojamento e a presença de equipamentos elétricos defeituosos, não foram tratados com o devido rigor técnico. A contratação de serviços sem controle adequado de qualidade, como o reparo improvisado em ar-condicionado, revela falhas nos controles internos e ausência de *due diligence* na relação com prestadores. Caso houvesse avaliação periódica das instalações, especialmente em ambientes que acolhiam menores de idade, essas vulnerabilidades poderiam ter sido identificadas, documentadas e corrigidas de forma preventiva (Processo nº 0008657-88.2021.8.19.0001).

A inexistência de auditorias internas e externas também contribuiu para a

perpetuação das não conformidades legais e estruturais. Multas sucessivas por ausência de alvará, alertas do Corpo de Bombeiros e laudos periciais ignorados demonstram a falta de um sistema de monitoramento institucional eficaz (Arbex, 2024).

No aspecto da gestão de terceiros, o caso se torna ainda mais alarmante. Em maio de 2018, a empresa CBI Instalações foi contratada para solucionar um problema elétrico, com emissão de notas fiscais, mas os serviços não foram realizados, conforme constatado posteriormente por laudo pericial. A ausência de qualquer fiscalização ou verificação da execução do contrato revela falha grave nos processos de controle e prestação de contas sobre serviços essenciais à segurança (Arbex, 2024).

Também foi inexistente a promoção de treinamentos contínuos voltados à segurança, ética e integridade. Um programa de *compliance* bem desenhado teria oferecido capacitação regular a gestores, funcionários e prestadores, contribuindo para a formação de uma cultura organizacional voltada à prevenção e proteção da vida.

A carência de canais internos de denúncia confiáveis completa esse quadro. A ausência de um mecanismo institucional para relatar irregularidades ou riscos, sem medo de retaliação, impediu que falhas fossem reportadas e sanadas a tempo. Ainda que tais mecanismos existissem, a cultura organizacional vigente, baseada na negligência da alta gestão, teria limitado sua efetividade, pois não basta haver canais: é necessário que haja escuta, resposta e responsabilização.

Dois dias antes do incêndio, um técnico terceirizado foi acionado para verificar faíscas em um ar-condicionado. O profissional realizou um reparo improvisado com fita isolante e liberou o equipamento para uso, sem comunicar formalmente a direção sobre os riscos. A empresa, sem registro no CREA, estava fora da regularidade técnica exigida. Embora não tenha sido comprovado que o técnico tinha plena ciência do risco, a perícia confirmou que a causa do incêndio foi uma falha no funcionamento do aparelho, resultado da má manutenção (Processo nº 0008657-88.2021.8.19.0001).

Esses episódios revelam a completa ausência de protocolos de *due diligence*: não houve análise da qualificação técnica dos prestadores, tampouco fiscalização das atividades executadas. Em um ambiente que abrigava menores sob responsabilidade do clube, essa falha representa uma grave deficiência estrutural na gestão de riscos.

No que se refere ao próprio *compliance*, o Flamengo deixou de implementar até

os mecanismos mais básicos de conformidade legal. O CT operava sem alvará e sem autorização do Corpo de Bombeiros, com instalações em desacordo com normas municipais e federais. A recusa em formalizar o Termo de Ajustamento de Conduta proposto pelo Ministério Público é reveladora da postura institucional: tratava-se de um clube que resistia à legalidade como princípio de gestão.

Esses fatos evidenciam, de maneira inequívoca, a inexistência de um sistema estruturado de Governança, Riscos e *Compliance* (GRC). Faltaram mecanismos para identificar, avaliar e mitigar riscos, bem como estruturas de governança que impedissem decisões pautadas exclusivamente em critérios econômicos ou reputacionais. A função de *compliance*, quando existente, era meramente decorativa e dissociada da estratégia institucional, o que ampliou as vulnerabilidades e contribuiu diretamente para o desfecho trágico.

A responsabilidade da alta administração é ainda mais evidente quando se observa que a cultura de integridade organizacional é, inevitavelmente, moldada pelo comportamento da liderança (Belisario; Muniz; Codignoto, 2024). O chamado “*tone at the top*” e o “*walk the walk*” são fundamentais para sustentar uma cultura de conformidade. No caso do Flamengo, a omissão e as decisões estratégicas negligentes da alta direção legitimaram condutas internas igualmente permissivas, comprometendo toda a estrutura institucional.

A tragédia também revela um déficit ético profundo. Os adolescentes, em sua maioria oriundos de contextos vulneráveis (Arbex, 2024), foram tratados como ativos esportivos em formação, e não como sujeitos plenos de direitos. O *compliance* autêntico, por sua vez, é transversal: deve alcançar todas as áreas da organização, influenciando desde processos de contratação até decisões estratégicas, sempre pautado na ética e na proteção da dignidade humana (Belisario; Muniz; Codignoto, 2024).

É possível traçar paralelos com outras tragédias corporativas brasileiras, como o rompimento das barragens de Mariana e Brumadinho, bem como o incêndio na Boate Kiss. Em todos esses eventos, observa-se um padrão recorrente: a maximização de resultados econômicos em detrimento da segurança, da prevenção e da ética. Empresas e instituições envolvidas priorizaram lucros imediatos ou redução de custos operacionais, deixando de investir em manutenção adequada, auditorias internas, programas de gestão de riscos e sistemas de alerta (Silveira, 2019).

Esses casos demonstram que o custo da ausência de *compliance* é

multidimensional. Ele não se limita a perdas financeiras, mas se estende ao prejuízo humano, com vidas ceifadas por falhas evitáveis, ao dano reputacional, que afeta a credibilidade e confiança perante a sociedade e investidores e ao impacto legal e penal, com processos civis, administrativos e criminais sendo movidos contra responsáveis (Belisario; Muniz; Codignoto, 2024).

A tragédia do Ninho do Urubu, em particular, evidencia que falhas de conformidade podem ser estruturais e sistêmicas e não meramente acidentais ou pontuais. Não se tratou de um erro isolado, mas de uma sequência de omissões e negligências: falta de fiscalização adequada, inexistência de planos de contingência, ausência de programas de treinamento e de protocolos claros para situações de risco (Arbex, 2024). Um programa de *compliance* robusto poderia ter atuado de forma preventiva, por meio da implementação de canais de denúncia eficientes, políticas de integridade claras, planos de emergência e capacitação contínua de gestores e funcionários (Belisario; Muniz; Codignoto, 2024).

Além disso, essas tragédias reforçam que o *compliance* não deve ser entendido apenas como uma exigência legal, mas como uma estratégia institucional capaz de proteger vidas, reputação e recursos financeiros. O engajamento da alta administração, a criação de uma cultura ética e a gestão proativa de riscos são elementos cruciais para evitar que a lógica de lucro a qualquer custo se sobreponha à responsabilidade social e à integridade corporativa (Belisario; Muniz; Codignoto, 2024).

Portanto, ao analisar o Ninho do Urubu em conjunto com Mariana, Brumadinho e a Boate Kiss, é possível afirmar que a ausência de *compliance* não é apenas um defeito operacional, mas um risco sistêmico, cujas consequências são profundas, duradouras e, muitas vezes, irreversíveis. Esses eventos funcionam como um alerta de que a prevenção estruturada, baseada em políticas claras, monitoramento contínuo e cultura organizacional ética, é o caminho para mitigar os danos do chamado “custo do não *compliance*”.

A análise do caso do Ninho do Urubu revelou, de forma concreta, as graves consequências da ausência de um programa efetivo de *compliance* e de mecanismos adequados de gestão de riscos. O estudo demonstrou que a tragédia, que resultou na morte de dez jovens atletas, decorreu não apenas de falhas técnicas e estruturais, mas principalmente de uma cultura institucional marcada pela negligência, pela falta de governança e pela ausência de uma política preventiva de integridade (Arbex,

2024; Processo nº 0008657-88.2021.8.19.0001). As omissões administrativas, a inobservância de normas de segurança e a falta de fiscalização interna evidenciam um cenário em que o *compliance* poderia ter atuado de forma decisiva para evitar o desfecho trágico.

Constatou-se, ainda, que a inexistência de controles de conformidade e de responsabilidades claramente definidas comprometeu a transparência e a eficiência da gestão do clube, resultando em severos danos humanos, morais e reputacionais. Assim, o estudo de caso confirma que a implementação de um programa de *compliance* estruturado, aliado à Governança Corporativa e à Gestão de Riscos, é indispensável para garantir a integridade e a sustentabilidade das organizações.

5 CONCLUSÃO

A presente pesquisa teve como propósito investigar os impactos da ausência de *compliance* na ocorrência de falhas empresariais, evidenciando como a inexistência de mecanismos de conformidade pode gerar consequências severas, tanto sob a perspectiva humana quanto nos âmbitos patrimonial, reputacional e jurídico. Partindo da análise, foi possível demonstrar que o *compliance* transcende a mera observância da lei, configurando-se como uma ferramenta estratégica de gestão e um verdadeiro pilar da cultura organizacional. Seu propósito não se restringe à prevenção de infrações normativas, mas se estende à promoção da ética, da transparência e da sustentabilidade institucional.

O estudo confirmou que o *compliance*, quando articulado com os princípios da Governança Corporativa e da Gestão de Riscos, forma a estrutura de GRC (Governança, Riscos e *Compliance*), cujo objetivo é garantir que as decisões empresariais sejam pautadas na integridade, na responsabilidade e na mitigação de riscos. Verificou-se que essa integração só é eficaz quando há comprometimento genuíno da alta administração, o chamado *tone at the top*, pois é da liderança que emana a cultura de conformidade que orienta o comportamento de toda a organização. Sem esse engajamento, os programas de integridade tornam-se meramente formais, desprovidos de efetividade prática e incapazes de prevenir condutas ilícitas ou negligentes.

Ao longo da pesquisa, observou-se também a relevância de mecanismos complementares, como o *due diligence*, instrumento essencial para avaliar riscos antes de contratações, aquisições e parcerias. A ausência de diligência prévia adequada, como se verificou no caso estudado, contribui significativamente para a ocorrência de falhas estruturais e operacionais que poderiam ter sido evitadas. Além disso, a análise das legislações internacionais demonstrou que países com maior maturidade regulatória, como os Estados Unidos e o Reino Unido, por meio do *Foreign Corrupt Practices Act* e do *UK Bribery Act*, alcançaram avanços notáveis ao vincular a conformidade a critérios objetivos de responsabilidade empresarial, incentivando práticas éticas e punindo de forma eficaz o descumprimento. Tais marcos reforçam a urgência de o Brasil consolidar uma cultura de integridade, superando o caráter meramente formal das políticas de *compliance* e adotando mecanismos que assegurem sua efetividade e fiscalização.

O estudo de caso sobre o incêndio ocorrido no Ninho do Urubu, em 2019, evidenciou de forma trágica as consequências da negligência institucional e da ausência de conformidade. As investigações revelaram falhas graves de gestão, entre elas a inexistência de alvará de funcionamento, a inadequação das instalações e a ausência de protocolos mínimos de segurança. Tais omissões resultaram na morte de dez jovens atletas, configurando um cenário de irresponsabilidade coletiva e de desprezo pelos princípios básicos de gestão de riscos. O episódio tornou-se um marco negativo que ilustra de maneira contundente o custo do não *compliance*, um custo que vai muito além do financeiro e atinge o núcleo ético e humano das organizações.

Conclui-se que o *compliance* deve ser compreendido como um investimento estratégico e não como um gasto burocrático. A implementação de programas de integridade sólidos gera benefícios que extrapolam o campo jurídico, fortalecendo a reputação corporativa, aprimorando a confiança do mercado e reduzindo riscos operacionais e morais. A cultura de *compliance* estimula o comportamento ético em todos os níveis hierárquicos e estabelece uma base segura para decisões responsáveis, sustentáveis e socialmente justas.

Verificou-se, ainda, que o ordenamento jurídico brasileiro, embora tenha avançado com a Lei nº 12.846/2013 (Lei Anticorrupção), ainda carece de mecanismos mais efetivos de responsabilização penal de pessoas jurídicas. A resistência cultural e a visão punitiva tardia dificultam a consolidação de uma mentalidade preventiva, em que o foco seja evitar falhas e tragédias antes que ocorram. Nesse sentido, o fortalecimento dos programas de *compliance* representa não apenas o cumprimento de normas, mas uma transformação estrutural e ética capaz de redefinir o papel das empresas na sociedade contemporânea.

O estudo demonstrou também que a eficácia de um programa de *compliance* depende da sua inserção na identidade institucional da organização. Não basta criar códigos de conduta ou manuais de integridade, é imprescindível que haja treinamento contínuo, comunicação transparente e canais seguros de denúncia. Esses elementos fortalecem a confiança interna e externa, tornando o *compliance* uma verdadeira cultura organizacional e não apenas um conjunto de procedimentos formais.

Por fim, reafirma-se que o *compliance* é, acima de tudo, uma ferramenta de prevenção e de preservação da dignidade humana. Sua aplicação prática reflete um compromisso ético das organizações com a vida, com o respeito às leis e com a construção de um ambiente corporativo íntegro. A tragédia do Ninho do Urubu deixa

como principal lição que a ausência de conformidade tem custos irreparáveis e que o descumprimento de padrões mínimos de segurança e responsabilidade pode resultar em perdas humanas impossíveis de mensurar.

Sete anos do incêndio no Ninho do Urubu, o Poder Judiciário decidiu absolver os sete réus que ainda respondiam ao processo criminal. O resultado, embora juridicamente válido, reacende o debate sobre a dificuldade de responsabilização efetiva em casos de falhas corporativas graves, nas quais a ausência de mecanismos de *compliance* contribui para a perpetuação da impunidade institucional.

Embora o julgamento tenha seguido o devido processo legal, o desfecho evidencia a persistente dificuldade de responsabilização efetiva por falhas de gestão e pela ausência de medidas preventivas adequadas. A absolvição, ainda que juridicamente válida, simboliza a impunidade que frequentemente acompanha tragédias decorrentes da falta de *compliance*, demonstrando que a responsabilização penal, por si só, não é suficiente para garantir justiça nem prevenir novas ocorrências. O verdadeiro caminho para evitar que episódios semelhantes se repitam está na consolidação de uma cultura empresarial ética e preventiva, fundada em políticas de integridade, gestão de riscos e comprometimento genuíno com a segurança e a vida humana.

Dessa forma, a pesquisa reforça que o *compliance* deve ser compreendido como um princípio norteador da gestão moderna, um instrumento de valorização da integridade e uma via essencial para a construção de um futuro empresarial mais responsável. A ética e a conformidade não devem ser vistas como limitações, mas como pilares que sustentam a confiança, a credibilidade e a durabilidade das instituições. Em síntese, não há sucesso corporativo legítimo sem que legalidade, responsabilidade e prevenção caminhem juntas, formando a base de uma gestão verdadeiramente ética e sustentável.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Luiz Eduardo de. Governança corporativa. In: CARVALHO, André Castro et al. (Orgs.). **Manual de Compliance**. 4. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2024. p. 3-15.

ARBEX, Daniela. **Longe do Ninho**. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2024.

ASSOCIATION OF CERTIFIED FRAUD EXAMINERS (ACFE). **Reports and studies on occupational fraud**. Disponível em: <https://www.acfe.com>. Acesso em: 02/04/2025.

ATHENA SECURITY. **Como transformar o compliance em um aliado estratégico para o crescimento sustentável da empresa**. 2025. Disponível em: <https://athenasecurity.com.br/2025/03/12/como-transformar-compliance-um-aliado-estrategico-para-crescimento-sustentavel-empresa/>. Acesso em: 05/04/2025.

BELISARIO, Denise Mayumi Iwakura; MUNIZ, Marcia; CODIGNOTO, Roberta. Comprometimento da alta administração: o *tone from the top*. In: CARVALHO, André Castro et al. (Orgs.). **Manual de Compliance**. 4. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2024. p. 61-68.

BERTOCCELLI, Rodrigo de Pinho. *Compliance*. In: CARVALHO, André Castro et al. (Orgs.). **Manual de Compliance**. 4. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2024. p. 37-48.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Diário Oficial da União. Brasília, DF, 05/10/1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 02/04/2025.

BRASIL. **Decreto nº 8.420**, de 18 de março de 2015. Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013. Diário Oficial da União. Brasília, DF, 19/03/2015. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/decreto/d8420.htm. Acesso em: 02/04/2025.

BRASIL. **Lei nº 12.846**, de 1º de agosto de 2013. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Diário Oficial da União. Brasília, DF, 02/08/2013. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm. Acesso em: 02/04/2025.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. **A responsabilidade penal das pessoas jurídicas segundo o STJ**. Brasília, DF. 2024. Disponível em: <https://www.stj.jus.br/sites/portalp/Paginas/Comunicacao/Noticias/2024/05052024-A-responsabilidade-penal-das-pessoas-juridicas-segundo-o-STJ.aspx>. Acesso em: 10/09/2025.

BRASIL. **Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro**. Processo nº 0008657-88.2021.8.19.0001. 36ª Vara Criminal da Comarca da Capital. Rio de Janeiro, RJ. Disponível em: <https://www3.tjrj.jus.br/consultaprocessual/#/>. Acesso em: 01/04/2025.

CARVALHO, André Castro. Treinamentos corporativos. In: CARVALHO, André Castro et al. (Orgs.). **Manual de Compliance**. 4. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2024. p. 85-110.

CARVALHO, Itamar; ABREU, Bruno Cesar Almeida de; TAKAKI, Eloá Buzatto. Programas de *Compliance*: o programa de integridade. In: CARVALHO, André Castro et al. (Orgs.). **Manual de Compliance**. 4. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2024. p. 69-83.

COMITÊ SOBRE OS ASPECTOS FINANCEIROS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance**. Londres: *Gee Publishing*, 1992. Disponível em: <https://ecgi.global/code/cadbury-report-1992>. Acesso em: 03/04/2025.

DELOITTE. **Football Money League**. 2025. Disponível em: <https://www.deloitte.com/uk/en/services/financial-advisory/analysis/deloitte-football-money-league.html>. Acesso em: 10/09/2025.

ENCCLA. **Estratégia Nacional de Combate à Corrupção e à Lavagem de Dinheiro**. Ministério da Justiça e Segurança Pública. Disponível em: <https://www.gov.br/justica/pt-br/assuntos/enccla>. Acesso em: 04/04/2025.

ERNST & YOUNG GLOBAL LIMITED. **EY. Global Integrity Report 2024**, 2024. Disponível em: https://www.ey.com/en_gl/forensic-integrity-services/ey-global-integrity-report-2024. Acesso em: 02/04/2025.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ENAP). **Governança, gestão de riscos e integridade**. Brasília: ENAP, 2019. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4281/1/5_Livro_Governan%C3%A7a%20Gest%C3%A3o%20de%20Riscos%20e%20Integridade.pdf. Acesso em: 03/05/2025.

ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. **The U.S. Foreign Corrupt Practices Act**. Disponível em: <https://www.justice.gov/criminal/criminal-fraud/fcpa-resource-guide>. Acesso em: 01/04/2025.

FEBRABAN. **Funções do compliance**. Federação Brasileira de Bancos, 2024. Disponível em: <https://www.febraban.org.br/7rof7swg6qmyvwjcfwf7i0asdf9jyv/sitefebraban/funcoesc%20compliance.pdf>. Acesso em: 07/04/2025.

FIA. **PDCA: o que é e como funciona a metodologia para melhorar a gestão?** Fundação Instituto de Administração, 2024. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/pdca/>. Acesso em: 06/04/2025.

FRANÇA. **Loi Sapin II**, 2016. Disponível em: <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000033558528>. Acesso em: 02/04/2025.

FRITZ, Karina; GIRARDI, Viviane. **Reflexões sobre a responsabilidade pós-contratual**. O Civilista. 2021. Disponível em: <https://ocivilista.com.br/2021/10/16/reflexoes-sobre-a-responsabilidade-pos-contratual/>. Acesso em: 25/09/2025.

GAZETA DO POVO. **País do Mensalão e do Petrolão, Brasil é um dos piores colocados em ranking da impunidade.** Disponível em: <https://www.gazetadopovo.com.br/ideias/pais-do-mensalao-e-do-petrolao-brasil-e-um-dos-piores-colocados-em-ranking-da-impunidade/>. Acesso em: 11/09/2025.

GLOBO ESPORTE. **Nova pesquisa de torcidas confirma Flamengo e Corinthians no topo do ranking.** 2025. Disponível em: <https://ge.globo.com/pe/futebol/noticia/2025/03/20/nova-pesquisa-de-torcidas-confirma-flamengo-e-corinthians-no-topo-do-ranking.ghtml>. Acesso em: 10/09/2025.

GUERRA, Alexandre Dartanhan de Mello; BENACCHIO, Marcelo. **Responsabilidade Civil.** São Paulo. Escola Paulista da Magistratura, 2015. Disponível em: <https://www.tjsp.jus.br/Download/EPM/Obras/ResponsabilidadeCivil.pdf>. Acesso em: 01/10/2025.

GUIMARÃES, Carlos Augusto. **Responsabilidade penal da pessoa jurídica.** Folha1. São Paulo. 2021. Disponível em: https://www.folha1.com.br/_conteudo/2021/11/artigos/1277554-carlos-augusto-guimaraes-responsabilidade-penal-da-pessoa-juridica.html. Acesso em: 05/10/2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código das melhores práticas de governança corporativa.** São Paulo: IBGC, 2023. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br>. Acesso em: 01/04/2025.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (ISO). **ISO 31000: Risk management – Guidelines.** Genebra, 2018.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (ISO). **ISO 37301: Compliance management systems – Requirements with guidance for use.** Genebra, 2021.

MPDFT - MINISTÉRIO PÚBLICO DO DISTRITO FEDERAL E TERRITÓRIOS. **Manual de Segurança Residencial.** 2019. Disponível em: https://www.mpdft.mp.br/portal/pdf/comunicacao/site/arquivos/manual_seguranca.pdf

. Acesso em: 11/09/2025.

NEVES, Edmo Colnaghi; FIGUEIROA, Caio Cesar; FERNANDES, Nelson Ricardo. Gestão de riscos. In: CARVALHO, André Castro et al. (Orgs.). **Manual de Compliance**. 4. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2024. p. 17-35.

NIELSEN, Thiago Henrique. **UK Bribery Act: conheça a lei anticorrupção do Reino Unido**. [s.d.]. Disponível em: <https://studioestrategia.com.br/ukba-lei-anticorruptcao/>. Acesso em: 10/05/2025.

NÓBREGA, Marcos; CORRÊA DE ARAÚJO, Leonardo Barros. Custos do não *compliance*. In: CARVALHO, André Castro et al. (Orgs.). **Manual de Compliance**. 4. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2024. p. 483-501.

NOVAES, Maria Tereza Grassi. **A responsabilidade penal da pessoa jurídica à luz dos pressupostos do artigo 3º da Lei nº 9.605/98**. São Paulo. FGV. 2022. Disponível em: <https://hdl.handle.net/10438/31728>. Acesso em: 05/10/2025.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). **Principles of corporate governance**. Paris: OECD, 2015. Disponível em: <https://www.oecd.org/corporate/principles-corporate-governance/>. Acesso em: 02/04/2025.

PINHEIRO, Thiago Jabor; LORCA, Paola Piva; ARAÚJO, Victor Henrique Aversa. Due diligence anticorrupção em terceiros e em fusões e aquisições. In: CARVALHO, André Castro et al. (Orgs.). **Manual de Compliance**. 4. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2024. p. 111-124.

PIRES, Breiller. **O Flamengo gasta 200 milhões contratando jogadores. E eu vou chorar a vida inteira pelo meu filho**. El País Brasil. 2019. Disponível em: https://brasil.elpais.com/brasil/2019/08/05/deportes/1565029915_728322.html. Acesso em: 26/09/2025.

QMS BRASIL. **O ciclo PDCA aplicado às normas ISO**. Disponível em:

<https://qmsbrasil.com.br/blog/sgi/o-ciclo-pdca-aplicado-normas-iso/>. Acesso em: 10/05/2025.

REINO UNIDO. **Bribery Act**, 2010. Disponível em: <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2010/23/contents>. Acesso em: 02/04/2025.

RIBEIRO, Cristiane. **Justiça absolve sete acusados de incêndio e mortes no Ninho do Urubu**. Agência Brasil. 2025. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/justica/noticia/2025-10/justica-absolve-sete-acusados-de-incendio-e-mortes-no-ninho-do-urubu>. Acesso em: 01/11/2025.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **O pano de fundo de mais uma tragédia anunciada**. Capital Aberto. 2019. Disponível em: <https://capitalaberto.com.br/secoes/governanca/o-pano-de-fundo-de-mais-uma-tragedia-anunciada/>. Acesso em: 07/08/2025.

UPLEXIS. **Compliance e gestão de riscos: qual a relação entre eles?** 2025. Disponível em: <https://uplexis.com.br/blog/artigos/compliance-e-gestao-de-riscos/>. Acesso em: 03/06/2025.

VITAL, Danilo. **Relator do STJ vota por trancar ação do caso Ninho do Urubu**. Consultor Jurídico, São Paulo. 2022. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2022-mai-03/relator-stj-vota-trancar-acao-ninho-urubu>. Acesso em: 05/10/2025.