



Revista COMPLIANCE Rio

NÚMERO 8 | ANO 8 | Dez. 2025 | Publicação Oficial do Instituto Compliance Rio | ISSN 3086-3171

Felipe Clair de Souza Correa

Rodrigo Gasparini Franco

Sara Barbosa Vidal

O colapso da Ambipar e as lições para um programa de *compliance* efetivo

Igor Calgaro

Paulo Cesar de Araujo Barcellos

O *Compliance* Eclesiástico da Era Francisco

Igor Serrano

Tiago Lezan Sant'Anna

O Vasco contratou o Pelé errado?

Jair Alcantara Valpassos Vicente

Rodrigo Valverde Martínez Suárez

Da Ética à Conformidade: *Tax Shaming*, Cidadania Fiscal e o *Compliance* como Expressão da Moralidade Constitucional

Paulo Cesar de Araujo Barcellos

Alertas e propostas relativas à ausência da integridade, da ética e do *Compliance* em áreas dominadas pelas facções criminosas e isoladas do estado democrático de direito

Rodrigo Marcellino da Costa Belo

A Teoria da Tipicidade Objetiva e o *Compliance* na Administração Pública

Tiago Lezan Sant'Anna

O inimigo comum



ICRio

INSTITUTO COMPLIANCE RIO



Revista

COMPLIANCERio

Publicação Oficial do Instituto Compliance Rio

ISSN 3086-3171

MANTENEDOR OURO:



MANTENEDOR PRATA:



Rio de Janeiro
Número 08 | Ano 08 | Dezembro 2025
Instituto Compliance Rio

REVISTA COMPLIANCE RIO

Publicação Oficial do Instituto Compliance Rio
PERIODICIDADE ANUAL

DIRETORIA

Tereza Cristina de Almeida Marins Gorito – Presidente
Janny Ribeiro Castro
Luciano Campos do Amaral e Vasconcellos
Rodrigo Valverde Martínez Suárez
Paulo Cesar Costa de Araújo Feio

CONSELHO DELIBERATIVO

Leandro de Matos Coutinho – Presidente
Paulo Araújo Barcellos
Fabiana Muniz Lima
Felippe Freitas de Vasconcellos
Fabio Gradel Ferreira

CONSELHO FISCAL

Fábio Vital Lopes – Presidente
Bruno Jorge Vaz Sasson
Tiago Lezan Sant’Anna
Gilberto Araújo Couto (suplente)

COMITE DE ÉTICA

Bruno de Moraes Rego
Ana Cecília Martyn Milagres
André Luís Santos Meira
Marília Kairuz Baracat

COMISSÃO DE PUBLICAÇÕES

Tiago Lezan Sant’Anna – Coordenador
Letícia Simões Cavallari
Elton Rodrigues de Aquino
Janny Ribeiro Castro
Leandro de Matos Coutinho
Paulo Cesar de Araújo Barcellos
Rodrigo Valverde Martínez Suárez

Os artigos publicados não refletem necessariamente a opinião ou parecer do ICRio, sendo de exclusiva responsabilidade de seus autores.



Rua Sete de Setembro, 71 - 1501.
Centro, Rio de Janeiro - RJ.
CEP 20050-005
secretaria@icrio.org
www.icrio.org

Produção Editorial:
Letra e Imagem Editora

Mantenedor Ouro:



Mantenedor Prata:



EDITORIAL

**TEREZA CRISTINA DE
ALMEIDA MARINS GORITO**
Presidente do ICRio



É com grande satisfação que apresento a **8ª edição da Revista Compliance Rio**, um espaço dedicado à produção científica dos nossos associados e que, mantendo o sucesso da última edição, traz, na seção Assuntos Gerais, contribuições valiosas dos nossos grupos de trabalho e iniciativas que o nosso Instituto considerou boas práticas, capazes de inspirar.

Antes de destacar os artigos desta edição, quero expressar minha profunda gratidão a todos que tornaram esta edição possível. Um agradecimento especial aos integrantes da **Comissão de Publicações** — Elton Aquino, Janny Ribeiro, Paulo Barcellos, Rodri-

go Valverde e Tiago Lezan (nosso coordenador) — pelo trabalho incansável e pela dedicação voluntária a essa missão tão relevante nas últimas edições. Dou também calorosas boas-vindas à nova integrante, Letícia Cavallari, que chega para somar. Registro, ainda, nossa gratidão a todos os autores que submeteram trabalhos para a nossa revista e aos demais envolvidos em cada uma das etapas deste trabalho coletivo.

A Comissão selecionou cuidadosamente os artigos desta edição, que passo a descrever:

O VASCO CONTRATOU O PELÉ ERRADO?

O artigo dos autores Igor Serrano e Tiago Lezan analisa um episódio envolvendo o zagueiro Léo (apelidado de “Léo Pelé”) durante a comemoração dos 126 anos do Club de Regatas Vasco da Gama, quando um comediante fez uma piada pública que gerou constrangimento e debate sobre os limites da crítica

esportiva. A partir desse caso, o texto discute temas como racismo estrutural, cultura do cancelamento (que, aliás, foi tema do 1º Painel do nosso Congresso deste ano), profissionalização do futebol, liberdade de expressão e o direito à segunda chance.

O COMPLIANCE ECLESIAÍSTICO DA ERA FRANCISCO

O Padre Igor Calgaro e o conselheiro Paulo Barcellos discorrem sobre o “Compliance Eclesiástico”, uma resposta estratégica às exigências contemporâneas de transparência, ética e responsabilidade nas instituições religiosas. A partir das reformas promovidas pelo Papa Francisco, o texto demonstra como

a Igreja Católica tem incorporado práticas de governança típicas do mundo corporativo, sem comprometer sua missão espiritual.

DA ÉTICA À CONFORMIDADE: TAX SHAMING, CIDADANIA FISCAL E O COMPLIANCE COMO EXPRESSÃO DA MORALIDADE CONSTITUCIONAL

Jair Alcantara Valpassos Vicente e Rodrigo Valverde Martínez Suárez analisam a evolução do conceito de *Compliance*, de um mero instrumento técnico de controle para uma expressão institucional da moralidade. Os autores defendem que o *Compliance* deve ser compreendido como uma manifestação concreta da ética pública, especialmente à luz do artigo 37 da Constituição de 1988, que consagra o princípio da moralidade. Passam, então, a abordar a temática da cidadania fiscal, apresentando o dever de pagar tributos como um

ato de cidadania e solidariedade, essencial para a legitimidade do Estado Fiscal Democrático, e conclamando as empresas a atuarem de forma ética também em relação ao pagamento de tributos, sob pena de exposição pública de condutas fiscalmente abusivas (ainda que legais), o chamado *Tax shaming*. Tal prática é encarada como um mecanismo de *enforcement* ético e reputacional, cujo objetivo é induzir comportamentos mais éticos por meio da pressão social e da preservação da reputação.

A TEORIA DA TIPICIDADE OBJETIVA E O COMPLIANCE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O associado Rodrigo Belo discorreu sobre o uso adequado de ferramentas de *Compliance* para a prevenção de riscos, demonstrando que a aplicabilidade da teoria da imputação objetiva no contexto da integridade e do *Compliance* na administração pública brasileira. A partir da Nova Lei de Licitações

(Lei 14.133/2021), diretrizes da OCDE e normas da CGU, o texto demonstra como essa teoria pode fortalecer a cultura de integridade, na medida em que permite análises mais justas e contextualizadas para fins de responsabilização.

O COLAPSO DA AMBIPAR E AS LIÇÕES PARA UM PROGRAMA DE COMPLIANCE EFETIVO

O artigo de Rodrigo Gasparini Franco, Felipe Clair e Sara Vidal analisa a crise que levou a Ambipar a pedir recuperação judicial. Os autores apontam que falhas na implementação prática de um programa de *Compliance* — apesar da existência de políticas for-

mais — podem contribuir para a perda de confiança do mercado e a consequente deterioração financeira de uma empresa. A análise serve como um estudo de caso sobre os riscos de um *Compliance* desconectado da realidade operacional.

O INIMIGO COMUM

Tiago Lezan, aproveitando o contexto da COP 30, em Belém do Pará, propôs uma reflexão filosófica sobre a questão ambiental. O artigo sugere que a superação da crise climática depende da adoção da ética spinozista e do *Compliance*. Tiago sustenta que o verdadeiro “inimigo comum” da humanida-

de é a separação metafísica entre o ser humano e a natureza. Inspirado na filosofia de Baruch Spinoza, o texto argumenta que a superação da crise ambiental exige uma reconexão ontológica com a natureza e a adoção de um *Compliance* Ambiental baseado em valores éticos universais.

ALERTAS E PROPOSTAS RELATIVAS À AUSÊNCIA DA INTEGRIDADE, DA ÉTICA E DO COMPLIANCE EM ÁREAS DOMINADAS PELAS FACÇÕES CRIMINOSAS E ISOLADAS DO ESTADO DEMOCRÁTICO DE DIREITO

Paulo Cesar de Araujo Barcellos analisou a grave ruptura do Estado Democrático de Direito em territórios dominados por facções criminosas. Destacando a ausência de integridade e ética nessas regiões, ante a omissão do Estado e a imposição de normas arbitrárias por criminosos, o autor, a partir de dados, reportagens e estudos recentes, propõe uma reflexão crítica sobre os impactos sociais, institucionais e legais dessa realidade, além de apresentar propostas para enfrentamento do problema.

O Instituto Compliance Rio (ICRio) segue firme em sua missão de promover a cultura do *Compliance*, da integridade e da ética. Queremos sempre dar voz aos nossos associados e associadas que contribuem para a produção de conhecimento de qualidade e, mais uma vez, logramos reunir colaboradores de alto gabarito. Agradeço aos parceiros de longa data da nossa Revista, como o Paulo

Barcellos e Tiago Lezan, presenças constantes em edições passadas, que apresentaram novas contribuições e saúdo também os autores que fazem sua estreia na nossa Revista, como o nosso associado Igor Calgaro e também os autores Rodrigo Franco e Igor Serrano, fortalecendo a troca de conhecimento que tanto valorizamos.

Reiteramos nosso agradecimento a todos que colaboraram para que mais uma edição enriquecedora chegue ao nosso público e aproveitamos para convidar todos que desejarem participar da comissão e enviar artigos: as portas estão sempre abertas!

Convido também todos a lerem e compartilharem esta edição.

Lembre-se: a revista é gratuita e pode ser baixada no site do Instituto (www.icrio.org).

Vamos juntos fortalecer o debate sobre *compliance* e suas múltiplas dimensões!



COMISSÃO DE PUBLICAÇÕES

TIAGO LEZAN SANT'ANNA

Advogado do BNDES; Mestre em Ciência Jurídicas pela UFRJ e Doutor em Direito Processual pela UERJ, com Especialização em Direito Penal Econômico (IBCCRIM/COIMBRA); Professor e Palestrante em matéria de *Compliance*, processo penal e Direito Penal Econômico; Sócio do Escritório Seigneur Lezan Advogados; Membro Fundador do Instituto Compliance Rio - ICRio.

LETÍCIA SIMÕES CAVALARI

Advogada formada pela PUC-Rio, com mestrado em Direito da Cidade pela UERJ e extensão em Governança, Riscos e *Compliance* pela Fundação Dom Cabral. Atuou por 9 anos na advocacia contenciosa e, há 8 anos, integra o setor corporativo em uma multinacional, com foco em Governança Corporativa e *Compliance*.

PAULO CESAR DE ARAUJO BARCELLOS

Diretor de Planejamento do ICRio (trabalho voluntário). Executivo do BNDES. Pós-doutorando em Transformação Digital e Inovação pela UFF. Mestre e Doutor pela COPPE/UFRJ, onde foi Diretor Adjunto de Planejamento, Administração e Finanças entre 2001 e 2006. Administrador (FEA/UFRJ), Especialista em Educação e Desenvolvimento de RH (FE/UFRJ). Criador de conceitos inovadores e metodologias ágeis, como: “Estratégia Aprendizacional”, “Balanced Scorecard de Segunda Geração”, “Metaestratégia”, “Atlas Estratégico”, “Strategy Mining”, dentre outros, implementados com sucesso de diversas organizações. Membro do Conselho Executivo do movimento “Brasil Digital para Todos”, onde também vem atuando voluntariamente como Presidente do “Conselho de Ecossistemas de Inovação e Transformação Digital do Estado do Rio de Janeiro”. Associado à I2AI (International Association of Artificial Intelligence), eleito “Relevant Leader” (MIT/Conex).

JANNY RIBEIRO CASTRO

Economista com MBA em Finanças Corporativas pelo IBMEC-RJ, com atuação no mercado financeiro por quase 30 anos e mais de 18 anos de experiência em *Compliance*. Foi membro de Comitês de *Compliance* e de PLD junto à ANBIMA, ABBC e FEBRABAN, Sócia-Fundadora e Ex-Presidente do Comitê Fiscal e atual Vice-Presidente do ICRIO, foi coordenadora do GT de Fraudes pela ABBC. Professora convidada em cursos de *Compliance* Bancário pela Anbima, Trevisan, IBGC e UERJ. Palestrante em eventos da ABERJ e ABRACAM. Co-autora da primeira edição do livro *Mulheres em Compliance*. Atua como Diretora da Forvis Mazars, provendo serviços de consultoria de *Compliance* Regulatório e de Conformidade para o mercado regulado.

RODRIGO VALVERDE

Advogado; Pós-graduado em Direito Civil Constitucional pela UERJ e em Advocacia Pública pela Escola de Advocacia Pública - FGV/PGE/RJ. Procurador da Universidade do Estado do Rio de Janeiro - UERJ desde 2008. Assessor da Conselheira Marianna Montebello Willemann no Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro - TCE/RJ desde 2015, tendo sido o responsável pela Coordenadoria de Licitações e Contratos do TCE/RJ no biênio 2019/2020. Professor da Escola de Contas e Gestão do TCE/RJ, coordenando a área de *Compliance*. Membro das Comissões de *Compliance* Corporativo e de Advocacia Pública da OAB/RJ; Membro Fundador do Instituto Compliance Rio - ICRio; coordenou o GT *Compliance* Público do ICRio. Membro de bancas de concurso público. Autor de artigos diversos em obras coletivas e revistas.

ELTON RODRIGUES DE AQUINO

Master in Information Technology, INFNET (2017) Computação em Nuvem e Gestão de Datacenter, com certificação DELL EMC em Infraestrutura Cloud e Serviços. Estudou Negócios Internacionais na Universidade de Aarhus, Dinamarca (2010). Obteve bolsa de estudos ERASMUS, Universidade da Antuérpia, Bélgica (2009). Bacharel em Administração de Empresas pela Universidade Veiga de Almeida. Diretor Comercial em empresa de infraestrutura de computação em nuvem. Palestrante em gestão organizacional. Membro do Instituto Compliance Rio - ICRio.

MISSÃO

Promover em caráter genuíno, a disseminação da cultura da integridade junto aos seus associados e à sociedade.

VALORES

Ética, Integridade e Transparência.

VISÃO DO FUTURO

Ser reconhecido como instituição de referência no debate e nas ações de fomento à integridade, ao *compliance* e à boa governança.





SUMÁRIO

- 14** O COLAPSO DA AMBIPAR E AS LIÇÕES PARA UM PROGRAMA DE COMPLIANCE EFETIVO
FELIPE CLAIR DE SOUZA CORREA, RODRIGO GASPARINI FRANCO E SARA BARBOSA VIDAL
- 22** O COMPLIANCE ECLESIAÍSTICO DA ERA FRANCISCO
IGOR ANTÔNIO CALGARO E PAULO CESAR DE ARAUJO BARCELLOS
- 31** O VASCO CONTRATOU O PELÉ ERRADO?
IGOR RAFAEL GALHARDO SERRANO E TIAGO LEZAN SANT'ANNA
- 36** DA ÉTICA À CONFORMIDADE: TAX SHAMING, CIDADANIA FISCAL E O COMPLIANCE COMO EXPRESSÃO DA MORALIDADE CONSTITUCIONAL
JAIR ALCANTARA VALPASSOS VICENTE E RODRIGO VALVERDE MARTÍNEZ SUÁREZ
- 47** ALERTAS E PROPOSTAS RELATIVAS À AUSÊNCIA DA INTEGRIDADE, DA ÉTICA E DO COMPLIANCE EM ÁREAS DOMINADAS PELAS FACÇÕES CRIMINOSAS E ISOLADAS DO ESTADO DEMOCRÁTICO DE DIREITO
PAULO CESAR DE ARAUJO BARCELLOS
- 59** A TEORIA DA TIPICIDADE OBJETIVA E O COMPLIANCE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
RODRIGO MARCELLINO DA COSTA BELO
- 68** O INIMIGO COMUM
TIAGO LEZAN SANT'ANNA
- 75** ASSUNTOS GERAIS





O COLAPSO DA AMBIPAR E AS LIÇÕES PARA UM PROGRAMA DE COMPLIANCE EFETIVO

FELIPE CLAIR DE SOUZA CORREA¹
RODRIGO GASPARINI FRANCO²
SARA BARBOSA VIDAI³

A crise que levou a Ambipar a pedir recuperação judicial oferece um estudo de caso emblemático sobre como a combinação de fragilidades em controles internos, falhas de governança e um programa de *compliance* pouco efetivo pode, com o tempo, comprometer a resiliência financeira e reputacional de uma empresa. Esse risco é ainda maior quando o discurso de *compliance* se afasta da realidade operacional e da forma como a alta administração realmente toma decisões. Em princípio, organizações que atuam em setores muito regulados e sensíveis, como resposta a emergências ambientais, gestão de resíduos e serviços correlatos, tendem a adotar programas de conformidade amplos, com códigos de ética, políticas anticorrupção, regras de prevenção à lavagem de dinheiro, diretrizes de gestão de terceiros, controles financeiros internos, mecanismos de divulgação de informações relevantes ao mercado, canais de denúncia, treinamentos e auditorias.

No caso específico da Ambipar, seus materiais institucionais apresentam um conjunto considerado abrangente de instrumentos formais de integridade. São citados o Código de Conduta e Ética, a Política

1
Advogado (sócio do escritório Seigneur Lezan Advogados), servidor público (Analista Processual da Defensoria Pública do Estado do Rio de Janeiro). Possui Mestrado em Direito Processual pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ) e bacharelado em Direito pelo Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais do Rio de Janeiro (IBMEC/RJ), além de contar com especializações (a nível de pós-graduação lato sensu) em Direito Processual Civil, Direito Imobiliário e Direito Previdenciário (pela Universidade Cândido Mendes - UCAM).

2
É advogado e consultor empresarial com escritório em Ribeirão Preto (SP). Atuou por muitos anos como gerente de *Compliance* de uma multinacional sediada em Amsterdã e é profissional de *Compliance* certificado pela Society of Corporate Compliance and Ethics (SCCE). Possui Master of Laws (LL.M.) em Direito Internacional e da União Europeia pela Erasmus Universiteit Rotterdam (Holanda), com especialização em Asian Law pela Shanghai Jiao Tong University (China), além de cursos de pós-graduação lato sensu em Direito Concorrencial (Legale Educacional), Startups e Novos Negócios (Legale Educacional), LGPD (Legale Educacional) e Direito Tributário (Instituto Brasileiro de Estudos Tributários), e atualmente está cursando MBA em *Compliance* e Gestão de Riscos (Cenes). É mentor de startups no SUPERA Parque e na Associação Brasileira de Startups (Abstartups), e secretário e cofundador da Associação Brasileira Pet Tech (ABPet Tech). É autor de diversos artigos jurídicos publicados em revistas e sites especializados em Direito.

3
Bacharel em Direito pelo Centro Universitário IBMR. Associada do Instituto de *Compliance* Rio – ICRio e integrante do GT ICRio Esportes.

Este artigo é de exclusiva responsabilidade dos autores, não refletindo, necessariamente a opinião do ICRio.

Anticorrupção, diretrizes de governança e de conformidade ESG, um canal de denúncias, compromissos de integridade com stakeholders e procedimentos de contratação de fornecedores e de gestão de riscos socioambientais e regulatórios, todos descritos na página pública “Ambipar – Policies & Bylaws”. Em tese, essa documentação deveria ser suficiente para fundamentar um ambiente de prevenção de desvios e de boa governança. O que se percebe, porém, é que a simples existência desse aparato formal não foi capaz de evitar o estresse financeiro, a perda de confiança de credores e investidores e, ao fim, o pedido de recuperação judicial. A explicação passa justamente pela distância entre o que está no papel e o que realmente orienta a prática cotidiana.¹ (Brasil, 2005)

Para entender esse desencontro, é útil lembrar que um programa de *compliance* consistente precisa ser, ao mesmo tempo, adaptado aos riscos reais do negócio e integrado à cultura interna.

Não basta copiar um modelo padrão. Em outras palavras, o programa precisa estar ligado aos processos decisórios da alta administração e não apenas ao discurso institucional. Normalmente se fala em alguns elementos básicos: envolvimento claro da alta direção, avaliação estruturada de riscos, um código de conduta compreensível, regras e procedimentos objetivos, atividades de auditoria, treinamento frequente, canais de comunicação acessíveis, mecanismos de investigação de denúncias e um sistema de sanções que seja de fato aplicado.

A primeira peça dessa estrutura, a avaliação de riscos, depende de um mapeamento detalhado das normas legais e regulatórias aplicáveis e da forma como elas dialogam com a estratégia da empresa. Sem engajamento real da alta administração com valores, limites e critérios de decisão, essa etapa tende a ser capturada pela lógica de resultados imediatos, o que coloca crescimento e desempenho acima de prudência e sustentabilidade.

Por isso, a institucionalização de uma área de *compliance* não pode ser apenas simbólica. Ela precisa contar com estrutura mínima, orçamento,

acesso à informação e autoridade. Em alguns casos, isso se materializa em um departamento próprio, com profissionais especializados. Em outros, em um responsável exclusivo pelo programa. Em qualquer hipótese, é importante que exista uma figura claramente identificada, como o *compliance officer*, com mandato mais do que formal.

Esse profissional, em um cenário saudável, participa da discussão de estratégias, tem autonomia para avaliar riscos, acesso direto ao conselho de administração e capacidade técnica para identificar, mensurar e, quando necessário, colocar freios em decisões que elevem de forma desproporcional a exposição a riscos legais, reputacionais e financeiros. No caso Ambipar, os sinais disponíveis ao público antes da deterioração financeira apontam para fatores combinados: expansão acelerada por aquisições, aumento de alavancagem, maior complexidade organizacional, pressão intensa por resultados e falhas na integração dos controles internos das empresas compradas.

Um ambiente desse tipo costuma ser fértil para vulnerabilidades de *compliance*. Exige *due diligence* de maior profundidade, integração rápida, porém estruturada, de processos e sistemas, segregação de funções, consolidação contábil tempestiva e controles de reporte ajustados às exigências regulatórias e às expectativas do mercado de capitais. Quando o *compliance* não acompanha o ritmo dessas mudanças, aumenta a probabilidade de erros materiais, omissões relevantes e assimetrias informacionais. Esse tipo de problema, muitas vezes, não aparece de imediato nos resultados, mas corrói aos poucos a confiança de credores e investidores, até que o financiamento se estreita e a crise de liquidez se agrava.² (Brasil, 2022)

A primeira vulnerabilidade, portanto, aparece na origem das decisões, isto é, na forma como a avaliação e a gestão de riscos são incorporadas ao desenho estratégico, especialmente em operações de fusões e aquisições. Políticas anticorrupção e manuais de *due diligence*, embora importantes, só produzem

1

[i] OCDE, Diretrizes para Governança Corporativa de Empresas de Capital Aberto; e IBGC, Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, princípios de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. [ii] Políticas e estatutos públicos da Ambipar (inclui Código de Conduta e Ética, Política Anticorrupção, Canal de Denúncias e diretrizes correlatas): [Ambipar – Policies & Bylaws](#).

2

COSO ERM — Enterprise Risk Management: visão integrada de riscos estratégicos, financeiros e operacionais, vinculada ao apetite de risco.

efeito concreto quando são aplicados com rigor. Isso envolve diligências reputacionais, financeiras, regulatórias e ambientais que possam revelar passivos, contingências, contratos com o poder público, licenças e autorizações, histórico de sanções e o grau de maturidade dos controles internos das empresas-alvo.

Mais do que descrever riscos, o *compliance* precisa ter influência real sobre o fechamento das transações, podendo condicionar prazos, valores e estruturas contratuais à remediação desses riscos ou, pelo menos, à sua adequada precificação. No episódio Ambipar, o ritmo das aquisições, somado à dificuldade posterior para consolidar controles e sistemas, sugere que houve limitações na profundidade da *due diligence*, na integração pós-aquisição e, possivelmente, na observância integral das próprias políticas internas. Se esses instrumentos tivessem sido aplicados plenamente, talvez teriam imposto limites mais claros ao grau de risco aceitável e à capacidade de absorção de novas operações.³ (Brasil, 2013, 2022)

A partir dessa dimensão inicial, emerge uma segunda vulnerabilidade, relacionada à governança e à accountability. Em teoria, políticas de *compliance* bem estruturadas costumam prever independência da função de *compliance*, reporte direto ao conselho de administração, comitês de auditoria e integridade e procedimentos de reporte que garantam transparência sobre riscos críticos. Na prática, contudo, essa arquitetura só se sustenta quando há indicadores-chave de risco em uso regular e relatórios periódicos que trazem dados objetivos para discussão.

Esses indicadores e relatórios podem incluir concentração de endividamento por prazo, análise de covenants, exposição a variações de juros e câmbio, prazos médios de recebimento e pagamento, aderência a políticas de compras e contratações, além da qualidade das provisões para contingências. Tudo indica que, no caso Ambipar, a área de

compliance não conseguiu, ou não teve condições, de impor limites efetivos a decisões financeiras e operacionais que aumentaram a fragilidade da companhia diante de oscilações macroeconômicas e pressões de mercado.

Em termos simples, a governança formal parece ter existido, mas o grau de *enforcement* interno e o poder de veto, que são essenciais para a eficácia de um programa de integridade, não se mostraram suficientes.⁴ (Brasil, 2017)

A partir daí, surge uma terceira vulnerabilidade, ligada diretamente à integração de controles internos e à qualidade da informação financeira. Programas de *compliance* mais maduros atuam em conjunto com a área de controles internos e com a auditoria, especialmente em sociedades de capital aberto, nas quais a confiabilidade e a tempestividade das demonstrações financeiras são elementos centrais de credibilidade. Quando a empresa apresenta dificuldade persistente para consolidar sistemas, inventários, contratos e provisões e, ao mesmo tempo, mostra variações relevantes em indicadores operacionais sem explicações técnicas consistentes, o resultado é um aumento natural da desconfiança por parte de analistas, investidores e reguladores.

Nesse contexto, políticas que exigem controles de reporte e reconciliação perdem eficácia se não forem acompanhadas de trilhas de auditoria adequadas, revisões gerenciais independentes e testes periódicos dos controles-chave. Nesse ponto, o *compliance* teria o papel de patrocinar e acompanhar um plano sólido de integração pós-M&A, com metas, responsáveis nomeados e consequências claras em caso de descumprimento.⁵

Essas lacunas também levam a um quarto tipo de vulnerabilidade, voltado à gestão de terceiros e da cadeia de suprimentos, que é um tema crítico em empresas que atuam fortemente na área ambiental.

3

[i] ISO 37001 (Sistemas de Gestão Antissuborno), cláusulas sobre *due diligence* de parceiros e transações; e guias do DOJ/SEC (FCPA Resource Guide) sobre integração pós-aquisição. [ii] Políticas e estatutos públicos da Ambipar (inclui Código de Conduta e Ética, Política Anticorrupção, Canal de Denúncias e diretrizes correlatas): [Ambipar – Policies & Bylaws](#).

4

[i] Estrutura de Três Linhas do IIA (*Institute of Internal Auditors*) — papéis de gestão, risco/*compliance* e auditoria interna com reporte ao conselho. [ii] Políticas e estatutos públicos da Ambipar (inclui Código de Conduta e Ética, Política Anticorrupção, Canal de Denúncias e diretrizes correlatas): [Ambipar – Policies & Bylaws](#).

5

[i] COSO *Internal Control — Integrated Framework*, foco em confiabilidade de reporte financeiro, informação e comunicação. [ii] Normas de auditoria independentes (NBC TA/ISA 315 e 330) — identificação e avaliação de riscos de distorção relevante e resposta de auditoria; relevância para controles internos.

Em operações pulverizadas, espalhadas por várias regiões e com contato frequente com o poder público, seja em licenças, em contratos emergenciais ou em serviços considerados sensíveis, a supervisão contínua de terceiros torna-se especialmente relevante.

Sem ferramentas mínimas de segmentação de risco, revalidações periódicas, auditorias de campo e mecanismos de incentivo que associem desempenho à conduta ética, há maior espaço para desvios, superfaturamento, fraudes em medições de serviço e uso pouco transparente de subcontratações. Mesmo que essas questões não sejam a causa direta de uma crise financeira, acabam aumentando a incerteza sobre a integridade das operações e reforçando a percepção de risco.⁶

A quinta vulnerabilidade está ligada ao canal de denúncias e à cultura interna em relação à retaliação. A existência formal de um canal não garante que ele seja usado. O fator decisivo é se os colaboradores confiam no mecanismo, se as investigações são conduzidas com seriedade, se as apurações são razoavelmente rápidas e se os resultados das ações disciplinares são divulgados de modo pedagógico, respeitando a confidencialidade. Em contextos de forte pressão por metas e crescimento acelerado, é comum que a tolerância a desvios cresça quando as pessoas percebem conivência, ainda que tácita, da gestão ou quando temem sofrer consequências negativas ao relatar problemas.

Nesse cenário, a área de *compliance* deveria contribuir para construir um ambiente minimamente seguro do ponto de vista psicológico, com comunicações regulares sobre o funcionamento do canal, divulgação de estatísticas agregadas das denúncias e mensagens claras de que resultados comerciais não justificam violações de políticas internas. Se alertas foram ignorados, relativizados ou normalizados, a função de *compliance* falhou em seu papel de sensor institucional e de promotora de uma cultura ética mais consistente.⁷ (Brasil, 2022)

Conectada a essa dimensão está uma sexta vulnerabilidade, que é a comunicação com o mercado e a gestão de crises. Políticas de divulgação e integridade da informação estabelecem parâmetros para fatos relevantes, projeções e orientações a investidores. A confiança dos agentes de mercado depende de consistência entre o discurso público e a realidade operacional. Quando esse alinhamento se rompe, a reação tende a ser rápida: aumenta o custo de capital, diminui a liquidez e se forma um ciclo negativo que pode, em situações extremas, desembocar em pedidos de proteção judicial.

Nessa esfera, o *compliance* deveria exercer uma espécie de função de porta de controle, verificando se os riscos materiais estão sendo adequadamente refletidos nos comunicados, se as advertências e ressalvas são proporcionais e se as mudanças significativas nas premissas do negócio são comunicadas em tempo hábil. A falta de condições para exercer esse papel, seja por limitações de acesso às informações, seja por posição hierárquica frágil, amplia o distanciamento entre as expectativas do mercado e a condição real da companhia.⁸ (Brasil, 2021)

A análise também exige olhar para a dimensão ESG, destacada nas políticas da própria Ambipar como parte central de sua reputação e legitimidade. A ideia de responsabilidade ambiental, social e de governança não se sustenta apenas com compromissos declaratórios. É necessário dispor de métricas auditáveis, verificações independentes e coerência entre o que se promete e o que se faz no cotidiano. No contexto específico de resposta a incidentes ambientais, isso envolve não apenas capacidade técnica, mas também respeito rigoroso à regulação: licenças válidas, treinamento contínuo de equipes, manutenção adequada dos equipamentos e aderência a normas de segurança e meio ambiente.

Nesse quadro, o *compliance* deveria atuar em proximidade com o jurídico regulatório e com as

6

[i] Lei 12.846/2013 e Decreto 11.129/2022 — gestão de terceiros como eixo de integridade; cláusulas contratuais e monitoramento contínuo. [ii] ISO 37301 (Sistemas de Gestão de Compliance) — *due diligence* e monitoramento baseado em risco na cadeia de valor. [iii] Normas de auditoria independentes (NBC TA/ISA 315 e 330) — identificação e avaliação de riscos de distorção relevante e resposta de auditoria; relevância para controles internos.

7

[i] Guias da OCDE sobre *whistleblowing* e proteção contra retaliação; efetividade medida por investigações e sanções. [ii] Normas de auditoria independentes (NBC TA/ISA 315 e 330) — identificação e avaliação de riscos de distorção relevante e resposta de auditoria; relevância para controles internos.

8

Princípios do IOSCO sobre *disclosure* de emissores — completude, tempestividade, confiabilidade e comparabilidade.

áreas operacionais, de forma a assegurar conformidade nas diferentes localidades em que a empresa opera. Falhas nesse arranjo expõem a organização a autuações, embargos, suspensão de contratos e formação de passivos relevantes, o que aumenta o grau de vulnerabilidade financeira.⁹ (Brasil, 1981)

A partir de tudo isso, surge uma pergunta que parece inevitável: por que um programa de *compliance* formalmente estruturado não foi suficiente para evitar a crise? Em grande parte, porque políticas que não contam com *enforcement*, orçamento adequado e apoio efetivo da alta administração tendem a se transformar em documentos “para inglês ver”, ou seja, um arcabouço de documentos formais sem eficácia prática. Um programa de integridade eficaz tem custo e também tem atritos, pois implica investir em sistemas de governança, risco e conformidade, em equipes com experiência, em auditorias independentes, em integração tecnológica pós-aquisição, em treinamentos sob medida e em *due diligence* aprofundada. Implica ainda ter, de fato, capacidade de dizer “não” a iniciativas que ultrapassam o apetite de risco definido pela própria organização.

Quando a prioridade quase exclusiva é o crescimento, a função de conter, ajustar ou retardar projetos competitivos passa a ser percebida como obstáculo. Sem apoio explícito do conselho e da diretoria, a independência da área de *compliance* torna-se mais uma expressão do que uma realidade. O resultado é um programa que aparece com destaque em relatórios e no site institucional, mas que tem pouca influência sobre as decisões que realmente importam.¹⁰

É provável, além disso, que tenha havido desalinhamento entre a definição de responsabilidades (*risk ownership*) e a *accountability*. Em estruturas mais desenvolvidas, cada risco relevante possui um responsável identificado, com limites claros, metas e mecanismos de escalonamento quando es-

ses limites são alcançados ou superados. A função de *compliance*, nesse tipo de arranjo, acompanha métricas, cobra planos de ação e provoca ajustes quando percebe que o apetite de risco está sendo ultrapassado com frequência.

Quando ocorre o contrário, isto é, quando as responsabilidades são difusas, as fronteiras entre áreas comerciais, operacionais e financeiras são pouco nítidas e não há trilhas formais que registrem decisões relevantes, o programa de *compliance* perde a agilidade necessária para acionar medidas corretivas. Essa fragilidade se reflete, por fim, no relacionamento com credores. Renegociações em momentos de crise dependem de informações confiáveis, projeções realistas e governança considerada robusta. Sem esses elementos, a confiança se deteriora rapidamente e a recuperação judicial se torna, muitas vezes, o único meio disponível para reorganizar passivos e tentar preservar a atividade.¹¹

Diante desse conjunto de elementos, é útil perguntar o que o departamento de *compliance* poderia, em tese, ter evitado, mas não evitou. Entre as possíveis respostas, podem ser citadas: impor uma cadência de aquisições compatível com a capacidade real de integração; bloquear ou reprojetar transações com passivos regulatórios relevantes subestimados; vincular bônus e remuneração variável ao cumprimento de metas de integração e de redução de riscos; recalibrar o apetite de risco financeiro com base em cenários de estresse; apoiar o fortalecimento dos controles internos para melhorar a confiabilidade dos dados reportados; aprimorar o canal de denúncias e tratar com rigor os indícios de má conduta de terceiros; e zelar por uma comunicação com o mercado mais transparente, mesmo quando isso significasse admitir dificuldades com maior antecedência.

É evidente que a ausência ou a insuficiência desses mecanismos não é responsabilidade exclusiva do *compliance*. Finanças, jurídico, auditoria, conselho e

9

[i] Padrões ESG: GRI Standards e SASB — necessidade de métricas auditáveis e verificações independentes. [ii] Normas de auditoria independentes (NBC TA/ISA 315 e 330) — identificação e avaliação de riscos de distorção relevante e resposta de auditoria; relevância para controles internos.

10

[i] ISO 37301 e diretrizes do DOJ/SEC — recursos adequados, independência e suporte da alta administração como pré-condições de efetividade. [ii] IBGC — papel do conselho na supervisão de riscos e *compliance*; necessidade de comitê de auditoria independente.

11

[i] Estruturas de apetite de risco (RAF) e limites operacionais — boas práticas de bancos e companhias abertas para escalonamento e travas automáticas. [ii] Práticas de relacionamento com credores: pactuação de covenants, testes de estresse e confiabilidade informacional — relatórios de agências de rating como referência de mercado.

diretoria também integram esse quadro. Ainda assim, o resultado observado é um reflexo direto da baixa efetividade prática do programa de integridade.¹²

Um ponto importante é que as políticas de *compliance* da Ambipar, de acordo com o que foi divulgado, contêm elementos clássicos de programas modernos de integridade. Incluem Código de Conduta e Ética, Política Anticorrupção, regras de relacionamento com o poder público, normas de conflito de interesses, canal de denúncias com possibilidade de anonimato, políticas de doações, patrocínios e hospitalidades, diretrizes para contratação de terceiros, prevenção à lavagem de dinheiro e ao financiamento do terrorismo, política de proteção de dados e de segurança da informação, além de compromissos associados à agenda ESG. Toda essa estrutura aparece de forma organizada na página institucional da empresa.

O problema, ao que tudo indica, não foi a ausência desses documentos, mas a dificuldade de incorporá-los de maneira consistente na tomada de decisão de rotina, somada à falta de métricas claras de eficácia e à fragilidade da accountability pelo descumprimento dessas mesmas regras. Cabe ressaltar que esta análise tem caráter técnico e acadêmico, é baseada em informações públicas e não tem intenção de formular acusações. A finalidade é discutir boas práticas de governança e *compliance* à luz de fatos conhecidos.

Em última análise, um programa de *compliance* somente é bem-sucedido quando atravessa os processos considerados críticos de uma organização, como orçamento, definição de metas, precificação de contratos, aprovação de investimentos, níveis de alçada, política de incentivos e nomeação para cargos de liderança. Quando esses processos seguem praticamente isolados, o *compliance* passa a funcionar como uma formalidade. Isso produz um conjunto de políticas bem redigidas, mas pouco presente na prática organizacional. Essa desconexão se torna mais grave quando não existe moni-

toramento constante, pois sem acompanhamento sistemático e indicadores de desempenho, os controles deixam de gerar aprendizado institucional e resposta rápida a desvios.¹³

Mais do que identificar riscos no momento da origem dos contratos ou parcerias, é necessário acompanhar esses riscos ao longo de toda a execução, com indicadores de desempenho e revisões de conformidade periódicas. A gestão de riscos, vista dessa forma, é um processo contínuo, que depende de mecanismos permanentes de controle, avaliação e reação.

Sob o ponto de vista jurídico, a recuperação judicial é um instrumento de preservação da empresa e de reorganização de obrigações, supervisionado pelo Poder Judiciário. Ela não é, por si só, prova de conduta ilícita, mas mostra que houve falhas sérias na gestão de riscos. No caso de companhias abertas ou que utilizem o mercado de capitais, é natural que autoridades e investidores examinem se houve problemas de divulgação, eventuais informações enganosas, negligência em controles internos e se o programa de integridade era condizente com a legislação e a regulação aplicáveis.

Nesse tipo de exame, a efetividade do *compliance* não será medida pelo volume de documentos, e sim pelos resultados concretos alcançados. Entre eles, podem ser citados: investigações realizadas, sanções aplicadas, melhorias implementadas, auditorias concluídas e evolução visível de indicadores de risco. (Brasil, 1976, 2021, 2022)

Também é preciso lembrar que práticas antiéticas ou mesmo ilegais podem produzir, por algum tempo, vantagens competitivas aparentes, até que sejam descobertas e punidas. Esse fato reforça a ideia de que programas de *compliance* não podem se limitar a evitar multas no curto prazo, mas devem contribuir para a construção de uma cultura em que benefícios obtidos à margem da integridade não sejam aceitos.

A principal lição que o caso Ambipar sugere é relativamente clara. *Compliance* não é apenas um

12

[i] Mecanismos de remuneração variável alinhados a risco: *malus* e *clawback*, conforme recomendações de governança e de reguladores (ex.: CMN 3.921/2010 como referência setorial). [ii] Auditorias de integridade e investigações internas estruturadas — protocolos baseados no ACFE e no IIA. [iii] Políticas e estatutos públicos da Ambipar (inclui Código de Conduta e Ética, Política Anticorrupção, Canal de Denúncias e diretrizes correlatas): [Ambipar – Policies & Bylaws](#).

13

[i] Elementos típicos de programas: código, anticorrupção, AML/CFT, conflito de interesses, hospitalidades, terceiros, dados e SI — conforme ISO 37301 e Decreto 11.129/2022. [ii] Integração do *compliance* aos processos críticos: orçamento, capex, *pricing*, metas e nomeações — “*compliance by design*” em processos. [iii] Políticas e estatutos públicos da Ambipar (inclui Código de Conduta e Ética, Política Anticorrupção, Canal de Denúncias e diretrizes correlatas): [Ambipar – Policies & Bylaws](#).

conjunto de políticas, e sim um arranjo de governança. Envolve definição explícita de apetite de risco, coordenação entre as linhas de defesa, certa independência funcional da área de integridade e um *tone from the top* autêntico que seja confirmado por incentivos e consequências reais. Pressupõe ainda a capacidade institucional de reduzir o ritmo das operações quando os controles não acompanham a ambição de crescimento. Com a recuperação judicial, abre-se uma janela de oportunidade, mas também de necessidade, para reconstruir confiança.

Essa reconstrução provavelmente exigirá um reforço estrutural do *compliance*. Isso pode incluir simplificação ou redimensionamento do portfólio de negócios, integração mais eficiente de sistemas ERP e GRC, fortalecimento do comitê de auditoria com membros independentes, revisão de políticas de remuneração variável para incorporar métricas de risco e de conformidade, auditorias especiais em aquisições passadas, reavaliação de terceiros críticos, comunicação mais transparente com credores e investidores, além de um programa de treinamento contínuo, segmentado por áreas e por perfil de risco.¹⁴

Nenhuma dessas medidas, entretanto, substitui o ponto central, que é a participação ativa da área de *compliance* no processo decisório. É necessário que a função de integridade tenha condições reais de orientar “como fazer” dentro dos limites legais e éticos definidos pela organização. Seu papel não é simplesmente barrar projetos, mas indicar caminhos executáveis e sustentáveis para que os objetivos sejam alcançados em conformidade com a lei, com as políticas internas e com os valores declarados.

Quando não existir alternativa segura, ou quando ficar claro que os riscos ultrapassam o apetite institucional, o *compliance* precisa ter legitimidade para dizer “não”, entendendo esse “não” como forma de proteção organizacional e de preservação da integridade institucional. Sem autonomia e sem integração diária com os processos de negócio, qualquer política tende a se reduzir a um documento bem diagramado. Com autonomia e integração, o programa pode funcionar como mecanismo vivo de prevenção, detecção e resposta, capaz de mitigar riscos antes que eles se transformem em crises abertas, como ocorreu no caso analisado.

A Ambipar tinha políticas formalizadas, mas os sinais sugerem que não dispunha de um “sistema imunológico organizacional” suficientemente forte para fazer essas políticas prevalecerem diante de pressões, atalhos e visões de curto prazo associadas ao crescimento acelerado. É justamente nessa fronteira entre o que se declara e o que se pratica que se decide o destino de um programa de *compliance* e, por consequência, o grau de resiliência jurídica, financeira e reputacional de uma companhia.¹⁵

Em resumo, *compliance* não é apenas aquilo que está nos documentos internos, mas aquilo que, na prática, orienta comportamentos, decisões e incentivos. A efetividade de um programa não se mede pelo número de políticas aprovadas, mas pela sua capacidade real de influenciar processos, escolhas gerenciais e a cultura corporativa. Só nesse estágio o *compliance* deixa de ser formalidade para se tornar governança em ação.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Decreto 11.129, de 11 de julho de 2022**. Critérios de avaliação de programas de integridade, incluindo o *due diligence* de M&A. 2022.

_____. **Decreto 11.129, de 11 de julho de 2022**. Art. 56, §1º — canal de denúncias independente, proteção ao denunciante e pronta apuração; boas práticas do IBGC. 2022.

14

[i] Integração tecnológica de GRC/ERP e trilhas de auditoria — prática recomendada por COSO e IIA para consolidação pós-M&A.

[ii] Comitê de auditoria estatutário com membros independentes — melhores práticas IBGC e exigências para companhias listadas em segmentos de governança.

15

[i] “*Tone at the top*” e “*tone in the middle*” — efetividade cultural como determinante de *compliance*; referências OCDE e IBGC. [ii] Princípio da prevenção e resposta: *deterrence* via poder real de veto do *compliance*; experiência comparada em casos de *enforcement* (DOJ/SEC, CGU/AGU). [iii] Políticas e estatutos públicos da Ambipar (inclui Código de Conduta e Ética, Política Anticorrupção, Canal de Denúncias e diretrizes correlatas): *Ambipar – Policies & Bylaws*.

- _____. **Lei 6.404, de 15 de dezembro de 1976.** Lei das S.A., deveres de administradores (arts. 153 a 157) e responsabilidade por informações falsas ou omissas. 1976.
- _____. **Lei 6.938, de 31 de agosto de 1981.** Política Nacional do Meio Ambiente. Normas ambientais federais e regulações de licenciamento; responsabilidade objetiva por danos ambientais. 1981.
- _____. **Lei 11.101, de 9 de fevereiro de 2005.** Lei de Recuperação e Falências, com alterações da Lei 14.112/2020, arts. 47 e seguintes — finalidade e requisitos da recuperação judicial. 2005.
- _____. **Lei 12.846, de 1º de agosto de 2013.** Lei Anticorrupção, art. 7º, VIII — programa de integridade como atenuante. 2013.
- _____. **Resolução CMN 4.557, de 23 de fevereiro de 2017.** Gestão de riscos como referência setorial de boas práticas de apetite de risco e KRIs, aplicável por analogia a emissores não financeiros. 2017.
- _____. **Resolução CVM 44, de 23 de agosto de 2021.** Divulgação de atos e fatos relevantes, dever de sigilo e proibições de negociação com informação privilegiada. 2021.
- _____. **Resolução CVM 59, de 22 de dezembro de 2021.** Controles internos e governança. 2021.
- _____. **Resolução CVM 80, de 29 de março de 2022.** Ex-Instrução CVM 480/2009 quanto a obrigações informacionais de emissores; obrigações periódicas e de eventos; Guia CVM sobre divulgação de atos e fatos relevantes. 2022.

O COMPLIANCE ECLESIAÍSTICO DA ERA FRANCISCO

IGOR ANTÔNIO CALGARO¹
PAULO CESAR DE ARAUJO BARCELLOS²

1. INTRODUÇÃO

A sociedade contemporânea demanda níveis crescentes de transparência e responsabilidade de suas instituições. Neste contexto, este artigo tem como tema central a análise do “Compliance Eclesiástico”, não sob a ótica de um fardo burocrático, mas como estratégia imperativa para a boa governança e perenidade das instituições religiosas.

A problematização que norteia o presente trabalho reside na seguinte questão: de que maneira as instituições religiosas podem adaptar os conceitos corporativos de conformidade para mitigar riscos reputacionais e legais sem ferir seus dogmas e missão espiritual? O objetivo geral é explorar o conceito de *Compliance Eclesiástico*, ilustrando sua aplicabilidade prática através das reformas de governança implementadas pelo Papa Francisco.

A justificativa para este estudo ancora-se na necessidade premente de as organizações religiosas manterem sua credibilidade perante os fiéis e a sociedade civil, mitigando riscos de imagem que podem comprometer sua existência. Quanto à metodologia, adotou-se uma abordagem exploratória, baseada em pesquisa bibliográfica e documental, analisando encíclicas, *Motu Proprios* e diretrizes administrativas recentes da Santa Sé que evidenciam a adoção de pilares de integridade

¹ Advogado Tributarista. Mestre em Direito Canônico pela Pontifícia Universidade Gregoriana

² Diretor de Planejamento do ICRio (trabalho voluntário). Executivo do BNDES. Pós-doutorando em Transformação Digital e Inovação pela UFF. Mestre e Doutor pela COPPE/UFRJ, onde foi Diretor Adjunto de Planejamento, Administração e Finanças entre 2001 e 2006. Administrador (FEA/UFRJ), Especialista em Educação e Desenvolvimento de RH (FE/UFRJ). Criador de conceitos inovadores e metodologias ágeis, como: “Estratégia Aprendizacional”, “Balanced Scorecard de Segunda Geração”, “Metaestratégia”, “Atlas Estratégico”, “Strategy Mining”, dentre outros, implementados com sucesso de diversas organizações. Membro do Conselho Executivo do movimento “Brasil Digital para Todos”, onde também vem atuando voluntariamente como Presidente do “Conselho de Ecossistemas de Inovação e Transformação Digital do Estado do Rio de Janeiro”. Associado à I2AI (International Association of Artificial Intelligence), eleito “Relevant Leader” (MIT/Conex).

Este artigo é de exclusiva responsabilidade dos autores, não refletindo, necessariamente a opinião do ICRio.

2. POR QUE AS INSTITUIÇÕES RELIGIOSAS PRECISAM DE COMPLIANCE?

Primeiramente, para manter sua credibilidade perante os fiéis e a comunidade em geral, que esperam e merecem transparência na gestão dos recursos e na conduta de seus líderes.

Em segundo lugar, para mitigar riscos inerentes à sua operação – riscos legais, financeiros e, sobretudo, reputacionais, que podem ter consequências devastadoras.

Por fim, e talvez o mais importante, o *compliance* eclesialístico reforça a própria missão da organização, assegurando que ela atue de forma íntegra e ética, honrando os princípios que a fundamentam.

Antes de irmos adiante, vale a pena entender melhor o conceito, conforme apresentado a seguir.

3. O QUE É “COMPLIANCE ECLESIALÍSTICO”?

A sociedade contemporânea exige, cada vez mais, transparência, ética e responsabilidade de todas as suas instituições, sem exceção. O que antes era predominantemente associado ao universo corporativo, hoje se estende a ONGs, fundações e, crescentemente, às organizações religiosas. Neste cenário em constante evolução, o conceito de *Compliance Eclesialístico* emerge como uma ferramenta indispensável para garantir a integridade, a sustentabilidade e a credibilidade das entidades religiosas.

Compliance, em sua essência, significa “estar em conformidade” com leis, regulamentos, políticas internas e padrões éticos. Quando aplicado ao contexto eclesialístico, ele transcende a mera obediência a normas, tornando-se um pilar estratégico que alinha a conduta da instituição com sua missão, valores e as expectativas da sociedade. Não se trata de uma imposição externa que mina a autonomia religiosa, mas sim de um processo interno de autogovernança que fortalece a fé e a confiança depositada nessas organizações.

Segundo Ferreira (2025) *Compliance Eclesialístico* é o conjunto de políticas, procedimentos e controles internos implementados por uma igreja ou ministério para garantir o cumprimento das leis, regulamentos, normas éticas e diretrizes internas aplicáveis às suas atividades. Em outras palavras, é o esforço contínuo para fazer o que é certo, tanto aos olhos de Deus quanto aos olhos da lei.

“Portanto, tudo o que vós quereis que os homens vos façam, fazei-lho também vós, porque esta é a lei e os profetas.” (Mateus 7:12)

Complementarmente, o autor (Ferreira, 2025) apresenta os 5 pilares do *compliance* eclesialístico, que estão alinhados aos pilares tradicionalmente correlatos ao *Compliance* de uma forma mais geral, sendo eles os seguintes:

Comprometimento da Liderança: o apoio e o exemplo da liderança são essenciais para o sucesso do programa. Sem o engajamento dos líderes, nenhuma política será verdadeiramente eficaz;

- Avaliação de Riscos: Identificar e avaliar os riscos de *compliance* específicos da igreja ou ministério permite uma atuação preventiva e estratégica;
- Políticas e Procedimentos: Desenvolver políticas e procedimentos claros e eficazes para mitigar os riscos identificados e orientar todas as ações do ministério;
- Treinamento e Comunicação: Capacitar os membros e colaboradores sobre as políticas e procedimentos de *compliance* garante que todos estejam alinhados;
- Monitoramento e Auditoria: Monitorar continuamente a eficácia do programa e realizar auditorias periódicas mantém o sistema sempre atualizado e funcional.

4. QUAL A RELAÇÃO DESTE CONCEITO COM AS PRÁTICAS DO PAPA FRANCISCO?

Quando o cardeal argentino Jorge Bergoglio foi eleito em 2013, poucos esperavam um reformador. Aos 76 anos, parecia um papa de transição. Doze anos depois, Francisco provou ser o Pontífice mais transformador de todos os tempos.

Sua experiência como provincial jesuíta durante a ditadura argentina e como arcebispo em Buenos Aires durante a crise econômica de 2001 moldou sua visão de liderança. “Francisco aprendeu que instituições fechadas se tornam corruptas”, explicou Elisabetta Piqué, jornalista e amiga do Papa. Segundo ela, Ele teria visto de perto o custo humano da falta de transparência.

Assim sendo, essa experiência se traduziu em um estilo de liderança que valorizava a prestação de contas e a proximidade com as minorias da sociedade, os dois pilares do *compliance* eclesial da era Francisco.

Por mais de dois mil anos, a Igreja Católica operou com suas próprias regras internas. Mas desde que o cardeal argentino Jorge Bergoglio assumiu o trono de São Pedro em 2013, uma revolução silenciosa aconteceu nos corredores do Vaticano.

Compliance, transparência e prestação de contas – termos mais comuns em relatórios corporativos – a partir de então passaram a fazer parte do vocabulário eclesial cotidiano. Sem dúvida alguma, ele foi o argentino que revolucionou as regras de transparência e ética na Igreja Católica.

Na gestão financeira, o escândalo do Banco do Vaticano (IOR) já rendeu livros, filmes e teorias conspiratórias. Sob Francisco, a instituição financeira mais misteriosa do mundo foi forçada a sair das sombras. O Papa determinou que todos os órgãos da Santa Sé transferissem seus fundos para o IOR, implementando assim regras internacionais de contabilidade e introduzindo – até mesmo auditores externos.

A novidade mais impactante? O Gabinete do Revisor-Geral das Contas foi elevado ao status de “autoridade anticorrupção”. É como se o Vaticano tivesse criado sua própria CVM e Banco Central de uma só vez. Pela primeira vez, houve um órgão com poder real para investigar práticas suspeitas dentro da administração vaticana, fato esse impensável há uma década.

Por sua vez, nenhuma área precisava mais de *compliance* do que a proteção de menores. Os es-

cândalos de abuso sexual abalaram a credibilidade da instituição nas últimas décadas, e Francisco decidiu enfrentar o problema de frente.

A criação da “Pontifícia Comissão para a Tutela dos Menores” em 2014 foi apenas o começo. O Papa estabeleceu uma política de tolerância zero contra abusadores e, mais importante, promoveu a cooperação com autoridades civis – algo que seus antecessores relutavam em fazer.

Nesse sentido, Francisco entendeu que a Igreja não poderia mais se esconder atrás do direito canônico quando se tratava de crimes. Assim, ele implementou protocolos de prevenção e exigiu que os bispos cooperassem em diversas investigações policiais.

O *compliance* na era Francisco foi além das finanças e da segurança. A função incluiu também uma revisão de como a Igreja deveria tratar grupos tradicionalmente marginalizados. Sua abordagem à comunidade LGBTQIAPN+ ilustrou essa mudança.

Sem alterar a doutrina sobre o matrimônio, Francisco criou espaços de acolhimento com sua famosa frase: “quem sou eu para julgar?”.

Em um de seus últimos atos de governo, autorizou a bênção não-litúrgica para casais homoafetivos, como reconhecimento de sua humanidade e necessidade de apoio espiritual. Segundo alguns de seus apoiadores na ordem jesuíta, essa mudança foi sutil, mas profunda, e o que o Papa disse com esse gesto foi que todos merecem a bênção de Deus, mesmo que a Igreja ainda esteja discernindo questões doutrinárias.

Em um mundo onde a religião frequentemente divide, Francisco apostou no diálogo. Seu encontro histórico com o Grande Imã de Al-Azhar e a assinatura do Documento sobre a Fraternidade Humana representaram um novo modelo de diplomacia inter-religiosa.

O Papa entendia que, em um mundo globalizado, as religiões precisam colaborar em vez de competir, de modo que estabelecer regras de convivência entre tradições de fé é também uma forma de *compliance* global.

Poderia dizer ainda que a mudança mais surpreendente do Pontificado de Francisco tenha sido a revisão do Catecismo da Igreja Católica sobre a

pena de morte. Em 2018, Francisco declarou-a inadmissível, argumentando que ela atentava contra a dignidade humana.

Nesse sentido, muitos teólogos que apoiam o trabalho doutrinário das Departamentos da Santa Sé entenderam que essa alteração representou uma evolução significativa no pensamento moral da Igreja, de modo que o Papa Francisco foi capaz de aplicar princípios éticos consistentes a uma questão muito contemporânea. Afinal, se a vida é sagrada, assim deve ser considerada, sejam quais forem as circunstâncias.

Francisco foi um Papa de viés verde e preocupado com o *compliance* ambiental. A preocupação ambiental de Francisco expressa na encíclica *Laudato Si* e na recente *Laudate Deum*, também pode ser vista como uma forma de *compliance* planetária. O Papa disse, através desses documentos, que temos obrigações éticas para com a Terra e as gerações futuras. Com essas iniciativas, ele foi além, chegando a criar um autêntico *framework* moral para a ação climática que transcende as divisões políticas.

O campo do processo judicial matrimonial, em crescente demanda por declaração de nulidade, também não escapou da reforma “franciscana”. Francisco simplificou radicalmente os procedimentos, eliminando a necessidade de dupla confirmação entre instâncias judiciais e incentivando a concessão do benefício da gratuidade de justiça.

Além disso, estabeleceu um rito breve, ideal para casos de evidente nulidade. Nesse campo, o direito canônico experimentou uma de suas reformas mais impactantes, pois a partir dela os Bispos passaram a ser os verdadeiros protagonistas das sentenças judiciais e todos os tribunais do mundo se tornaram competentes para apreciar causas matrimoniais, independentemente de onde tenha sido celebrado o casamento.

Em síntese: o Papa quis que a misericórdia se tornasse tão acessível quanto a justiça!

Mulheres no poder? Como foi possível quebrar o teto de vidro do Vaticano em tão pouco tempo? Uma

das transformações mais significativas do pontificado de Francisco foi a nomeação histórica de mulheres para cargos de alta responsabilidade na Cúria Romana, o centro administrativo da Igreja Católica.

Essa mudança representou uma ruptura com séculos de exclusão feminina dos círculos de poder eclesiástico. Segundo vozes de apoiadores, Francisco teria entendido que a Igreja não poderia falar em igualdade se não a praticasse em suas próprias estruturas.

E a lista de nomeações femininas foi impressionante! Em 2021, o Papa nomeou a Irmã Raffaella Petrini como Secretária-Geral do Governatorato do Estado da Cidade do Vaticano, a primeira mulher a ocupar o segundo cargo mais importante no governo do menor estado do mundo.

No mesmo ano, a economista italiana Alessandra Smerilli tornou-se Secretária do Dicastério para o Serviço do Desenvolvimento Humano Integral. Além delas, houve também a nomeação de Barbara Jatta como diretora dos Museus do Vaticano; Nathalie Becquart como a primeira mulher com direito a voto no Sínodo dos Bispos, e a advogada argentina María Inés Franck para o Dicastério para os Leigos, a Família e a Vida.

E isso tudo não pode ser apenas interpretado como simples nomeações para cargos de poder, mas, de fato, se pensou estrategicamente numa maior representatividade, pois as mulheres precisavam ter poder real de decisão em áreas que afetam toda a Igreja pelo mundo afora.

Em 2023, Francisco deu outro passo histórico ao nomear três mulheres para o Dicastério para os Bispos, o órgão que seleciona padres por todo o mundo para assumirem o ministério episcopal. Dessa vez, foram nomeadas a Irmã Yvonne Reungoat, a Irmã Raffaella Petrini e a Dra. María Lía Zervino, sendo a primeira vez na história, na qual mulheres tiveram voz na escolha dos líderes da Igreja Católica.

5. DIANTE DE TODO ESSE CENÁRIO, O QUE PODEMOS ESPERAR PARA O FUTURO DO COMPLIANCE ECLESIASTICO?

As reformas de Francisco foram apenas o começo de uma virada de chave para entregas mais eficien-

tes, artesanais e focadas nas questões mais relevantes do mundo atual.

Nesse sentido, embora a crítica argumente que muitas mudanças tenham sido mais simbólicas do que estruturais, uma grande massa de apoiadores responde que, em uma instituição milenar, até pequenas mudanças representam avanços significativos.

Assim é preciso reconhecer que Francisco plantou sementes importantes de uma cultura de transparência, que mesmo que leve gerações para que essas raízes se aprofundem, o resultado virá!

Nos últimos dias de sua vida, o Papa argentino continuou nos surpreendendo. Aos 88 anos, com mobilidade reduzida, mas mente vigorosa, Francisco

parecia determinado a deixar como legado uma Igreja que não apenas pregasse a ética, mas a realizasse em suas próprias estruturas, tal como nos mostraram os exemplos de tantos homens e de mulheres corajosos que a história bíblica e patrística nos apresentou.

Recordando o Pontífice que, em 2013, nos deixou uma grande reflexão, no início de seu pontificado: “Como eu gostaria de uma Igreja pobre e para os pobres!” não deixamos de desejar e de acreditar que, talvez, o primeiro passo seja uma Igreja transparente e para os transparentes.

6. E AGORA? COMO REPLICAR ESTE CONCEITO?

Em princípio, este conceito de “*Compliance* Eclesiástico” pode ser efetivamente replicado, porém é necessário que o conceito, seus pilares (acima apresentados), fundamentos e demais particularidades e/ou especificidades (veremos alguns exemplos a seguir) sejam conhecidas, assim como as suas eventuais diferenças para o “*compliance* corporativo”.

Assim como no mundo empresarial, o *Compliance* Eclesiástico busca prevenir fraudes, assegurar a conformidade com a legislação vigente e gerenciar riscos. Ambas as esferas visam à integridade e à proteção do patrimônio (material e imaterial) da instituição. No entanto, as organizações religiosas possuem características únicas que moldam a aplicação do *compliance*:

- **Natureza Não Lucrativa:** Ao contrário das empresas, o objetivo principal de uma organização religiosa não é o lucro, mas sim a promoção de seus valores espirituais e sociais. Isso impacta a forma como os recursos são geridos e a prestação de contas;
- **Liberdade de Culto:** A Constituição Federal do Brasil garante a liberdade de crença e culto. O programa de *compliance* deve respeitar essa liberdade, sem interferir nas questões doutrinárias internas da instituição, mas focando na sua atuação como pessoa jurídica de direito privado perante o Estado e a sociedade;
- **Estruturas Eclesiásticas:** Muitas organizações religiosas possuem estruturas hierárquicas e de governança peculiares, que podem ser complexas e nem sempre se alinham diretamente aos modelos corporativos tradicionais. O *compliance* deve ser adaptado a essas estruturas, sem descaracterizá-las;

- **Reputação Baseada na Fé:** A reputação de uma organização religiosa é intrinsecamente ligada à fé e à moralidade de seus líderes e membros. Escândalos ou má conduta podem ter um impacto desproporcionalmente maior do que em uma empresa.
- Neste sentido, vale destacar também alguns de seus “princípios básicos”, (ilustrados por exemplos práticos do Papa Francisco) que devem nortear todas as suas ações:
- **Transparência:** É a abertura na gestão de recursos, na tomada de decisões e na comunicação interna e externa. Significa prestar contas de forma clara sobre como as doações são utilizadas, como as decisões são tomadas e como a instituição se relaciona com a comunidade. O Papa Francisco, como vimos, desde o início de seu pontificado, tem impulsionado reformas significativas para aumentar a transparência nas finanças do Vaticano, visando eliminar opacidades e garantir uma gestão de recursos que reflita a missão da Igreja;
- **Accountability (Responsabilidade):** Envolve a responsabilização de clérigos, líderes, colaboradores e voluntários por suas ações e omissões. Cada indivíduo dentro da estrutura eclesial deve compreender seu papel e suas responsabilidades, bem como as consequências de desvios de conduta. A criação de novos dicastérios e a reforma da Cúria Romana sob o pontificado de Francisco, com a Constituição Apostólica *Praedicate Evangelium*, buscam justamente uma maior accountability, promovendo uma estrutura mais sinodal e menos centralizada, onde a corresponsabilidade é valorizada;

- **Ética e Integridade:** Estes são os alicerces morais de qualquer programa de *compliance* e, para as organizações religiosas, são intrínsecos à sua própria existência. A conduta da instituição e de seus membros deve espelhar os valores éticos e morais que pregam, evitando qualquer forma de fraude, corrupção, nepotismo ou comportamento indevido. O Papa Francisco tem sido um crítico contundente da “cultura do descarte” e da corrupção, tanto dentro quanto fora da Igreja, exortando os clérigos a viverem com simplicidade e a serem pastores com “cheiro de ovelha”, priorizando o serviço em detrimento do carreirismo e do poder;
- **Boa Governança:** Refere-se à implementação de estruturas claras para a tomada de decisões, supervisão e controle interno. Isso inclui a definição de papéis e responsabilidades, a existência de conselhos ou comitês de fiscalização e a garantia de que os processos sejam justos, equitativos e eficazes. As reformas financeiras no Vaticano, com a criação de órgãos de controle e auditoria, e a ênfase na consulta e no diálogo em processos como o Sínodo sobre a Sinodalidade, são exemplos práticos da busca do Papa Francisco por uma boa governança.

7. COMO IMPLEMENTAR UM PROGRAMA DE COMPLIANCE ECLESIAÍSTICO?

A implementação de um programa de *Compliance Eclesiástico* é um processo contínuo e que exige planejamento e comprometimento, que pode contar, quando necessário, com o apoio de especialistas e de instituições como o Instituto Compliance Rio, por exemplo.

1. **Comprometimento da Liderança:** O primeiro e mais crucial passo. Sem o apoio, engajamento e exemplo dos líderes religiosos e dos conselhos de administração, qualquer programa de *compliance* estará fadado ao fracasso. A liderança deve ser a principal promotora da cultura de integridade;
2. **Mapeamento de Riscos:** Realizar uma análise detalhada para identificar as vulnerabilidades específicas da organização religiosa. Quais são os riscos legais, financeiros, operacionais e reputacionais mais prováveis de ocorrer? Onde estão as lacunas nos controles internos? Esta etapa é fundamental para direcionar os esforços de *compliance*;
3. **Desenvolvimento de Políticas e Procedimentos:** Com base no mapeamento de riscos, elaborar e documentar políticas e procedimentos claros para cada área do *compliance*. Isso inclui o Código de Ética, políticas financeiras, de proteção de dados, de prevenção ao assédio, etc. A linguagem deve ser acessível e de fácil compreensão para todos;
4. **Treinamento e Conscientização:** Não basta ter políticas; é preciso que todos as conheçam e as compreendam. Programas de treinamento contínuo para clérigos, funcionários, voluntários e membros da diretoria são essenciais para disseminar a cultura de *compliance* e capacitar as pessoas a agirem de forma correta e ética;
5. **Monitoramento e Auditoria:** O programa de *compliance* não é estático. Ele precisa ser monitorado regularmente para avaliar sua eficácia e identificar pontos de melhoria. Auditorias periódicas (internas ou externas) ajudam a verificar a conformidade com as políticas e a legislação, bem como a identificar novas ameaças e oportunidades de aprimoramento;
6. **Cultura de Compliance:** O objetivo final é integrar os valores de integridade, transparência e responsabilidade ao DNA da instituição. A cultura de *compliance* deve ser vivida e respirada por todos os membros, transformando-se em um modo de ser e agir, e não apenas em um conjunto de regras a serem seguidas;
7. **Estrutura de Governança:** Designar um responsável ou um comitê de *compliance* com autonomia e recursos suficientes para planejar, implementar, monitorar e fazer cumprir o programa. Esta estrutura deve reportar diretamente à alta liderança e ter autoridade para agir em caso de violações.

8. DESAFIOS E BENEFÍCIOS

A adoção do *compliance* eclesialístico não está isenta de desafios, mas os benefícios superam amplamente as dificuldades.

8.1. DESAFIOS

- Resistência à Mudança ou à “Secularização” da Gestão: Alguns líderes e membros podem ver o *compliance* como uma intrusão burocrática ou uma tentativa de “secularizar” a gestão da igreja, o que pode gerar resistência à implementação;
- Falta de Recursos Humanos e Financeiros: Instituições religiosas, especialmente as menores, podem ter limitações de pessoal qualificado e recursos financeiros para investir em consultorias, treinamentos e softwares de *compliance*;
- Complexidade das Estruturas Hierárquicas e Doutrinárias: A diversidade de estruturas organizacionais e de doutrinas entre as diferentes denominações religiosas pode dificultar a padronização e a adaptação das políticas de *compliance*;
- Equilíbrio entre a Missão Espiritual e as Exigências Burocráticas: Encontrar o ponto de equilíbrio entre a dedicação à missão espiritual e a necessidade de atender às crescentes exigências legais e administrativas é um desafio constante.

8.2. BENEFÍCIOS

- Aumento da Confiança e Legitimidade: Uma organização que demonstra compromisso com a integridade e a transparência ganha a confiança dos fiéis, doadores e da sociedade, fortalecendo sua legitimidade para atuar;
- Proteção Legal e Redução de Passivos: O *compliance* minimiza o risco de multas, sanções, processos judiciais e perda de benefícios fiscais, protegendo a instituição de prejuízos financeiros e reputacionais;
- Melhoria da Gestão e Eficiência Operacional: A revisão de processos para fins de *compliance* frequentemente leva à otimização da gestão, à redução de desperdícios e à melhoria da eficiência operacional em todas as áreas;
- Fortalecimento da Cultura Organizacional e dos Valores Éticos: Ao formalizar e praticar a ética e a integridade, o *compliance* reforça os valores fundamentais da organização, criando um ambiente mais saudável e alinhado com sua missão;
- Melhor Alocação de Recursos para a Missão Principal: Com controles financeiros mais rigorosos e uma gestão mais transparente, os recursos são alocados de forma mais eficaz para as atividades-fim da organização, maximizando seu impacto social e espiritual.

9. CONCLUSÃO

Cientes de que ainda há muito a ser explorado sobre o tema do *Compliance* Eclesialístico, os autores deste trabalho esperam ter conseguido introduzir o conceito, explicitando a possibilidade de sua adoção e efetividade de implementação a partir da ilustração de práticas reais correlatas ao tema, desenvolvidas e executadas, de fato, pelo Papa Francisco.

Como vimos até aqui, parece ficar claro que, também pela visão do Papa Francisco, uma gestão íntegra e transparente dos bens temporais libera a Igreja para sua verdadeira missão de evangelizar e

servir, sem desvios ou escândalos que possam ofuscar sua mensagem.

O *Compliance* Eclesialístico, longe de ser uma mera formalidade burocrática ou um obstáculo à fé, apresenta-se como um investimento estratégico na longevidade e na credibilidade das organizações religiosas. Em um mundo que exige cada vez mais transparência e responsabilidade de todas as instituições, o alinhamento com as melhores práticas de governança e ética torna-se um diferencial competitivo e um imperativo moral.

A profissionalização da gestão religiosa é uma tendência irreversível. Instituições que abraçarem o *compliance* demonstrarão um compromisso genuíno com a integridade, protegerão seu patrimônio, salvaguardarão seus membros e, acima de tudo, fortalecerão sua capacidade de cumprir sua missão com excelência.

Ao integrar o *compliance* em sua cultura e em suas operações diárias, as organizações religiosas

não apenas se protegem contra riscos, mas também reafirmam seus valores mais profundos, inspirando confiança e reforçando seu papel vital na construção de uma sociedade mais justa e ética. É um caminho para que a fé e a razão caminhem juntas, garantindo que a luz da integridade brilhe em todas as esferas da atuação eclesial.

REFERÊNCIAS

- FERREIRA, Leonel. **Primeiros Passos compliance Eclesial e Ministerial**. E-book Hotmart. 2025. Disponível em: https://hotmart.com/pt-br/club/leonel-ferreira-de-lima-junior/products/6573873/ebook?access_source=hub_home_product_card. Acesso em: 9 nov. 2025;
- FRANCISCO. **Laudato Si'**: sobre o cuidado da casa comum. Vaticano: Libreria Editrice Vaticana, 2015. Disponível em: [https://www.vatican.va/content/francesco/pt/encyclicals/documents/papa-francesco_20150524_enciclica-laudato-si.html{target=\"_blank\"}](https://www.vatican.va/content/francesco/pt/encyclicals/documents/papa-francesco_20150524_enciclica-laudato-si.html{target=\). Acesso em: 16 mai. 2025.
- FRANCISCO. Laudate Deum. **Vaticano**: Libreria Editrice Vaticana, 2023. Disponível em: [https://www.vatican.va/content/francesco/pt/apost_exhortations/documents/20231004_exhortazione-ap_laudatedeum.html{target=\"_blank\"}](https://www.vatican.va/content/francesco/pt/apost_exhortations/documents/20231004_exhortazione-ap_laudatedeum.html{target=\). Acesso em: 16 mai. 2025.
- FRANCISCO. **Catecismo da Igreja Católica**. Vaticano: Libreria Editrice Vaticana, 2018. Disponível em: [https://www.vatican.va/archive/catechism_po/index_new/p3s2c2a5_po.html{target=\"_blank\"}](https://www.vatican.va/archive/catechism_po/index_new/p3s2c2a5_po.html{target=\). Acesso em: 16 mai. 2025.
- FRANCISCO; AL-TAYYEB, Ahmad. **Documento sobre a Fraternidade Humana pela Paz Mundial e a Convivência Comum**. Abu Dhabi, 2019. Disponível em: [https://www.vatican.va/content/francesco/pt/events/event.dir.html/content/vaticanevents/pt/2019/2/4/fratellanza-umana.html{target=\"_blank\"}](https://www.vatican.va/content/francesco/pt/events/event.dir.html/content/vaticanevents/pt/2019/2/4/fratellanza-umana.html{target=\). Acesso em: 16 mai. 2025.
- FRANCISCO. Motu Proprio Mitis Iudex Dominus Iesus. **Vaticano**: Libreria Editrice Vaticana, 2015. Disponível em: [https://www.vatican.va/content/francesco/pt/motu_proprio/documents/papa-francesco-motu-proprio-20150815_mitis-iudex-dominus-iesus.html{target=\"_blank\"}](https://www.vatican.va/content/francesco/pt/motu_proprio/documents/papa-francesco-motu-proprio-20150815_mitis-iudex-dominus-iesus.html{target=\). Acesso em: 10 mai. 2025.
- FRANCISCO. **Amoris Laetitia**: sobre o amor na família. Vaticano: Libreria Editrice Vaticana, 2016. Disponível em: [https://www.vatican.va/content/francesco/pt/apost_exhortations/documents/papa-francesco_esortazione-ap_20160319_amoris-laetitia.html{target=\"_blank\"}](https://www.vatican.va/content/francesco/pt/apost_exhortations/documents/papa-francesco_esortazione-ap_20160319_amoris-laetitia.html{target=\). Acesso em: 10 mai. 2025.
- FRANCISCO. **Fratelli Tutti**: sobre a fraternidade e a amizade social. Vaticano: Libreria Editrice Vaticana, 2020. Disponível em: [https://www.vatican.va/content/francesco/pt/encyclicals/documents/papa-francesco_20201003_enciclica-fratelli-tutti.html{target=\"_blank\"}](https://www.vatican.va/content/francesco/pt/encyclicals/documents/papa-francesco_20201003_enciclica-fratelli-tutti.html{target=\). Acesso em: 10 mai. 2025.
- FRANCISCO. **Discurso aos participantes no encontro promovido pela Fundação Internacional “Centro Acadêmico Romano”**. Vaticano, 22 set. 2016. Disponível em: [https://www.vatican.va/content/francesco/pt/speeches/2016/september/documents/papa-francesco_20160922_fondazione-internazionale-centro-accademico-romano.html{target=\"_blank\"}](https://www.vatican.va/content/francesco/pt/speeches/2016/september/documents/papa-francesco_20160922_fondazione-internazionale-centro-accademico-romano.html{target=\). Acesso em: 1 mai. 2025.
- FRANCISCO. Motu Proprio Vos Estis Lux Mundi. **Vaticano**: Libreria Editrice Vaticana, 2019. Disponível em: [https://www.vatican.va/content/francesco/pt/motu_proprio/documents/papa-francesco-motu-proprio-20190507_vos-estis-lux-mundi.html{target=\"_blank\"}](https://www.vatican.va/content/francesco/pt/motu_proprio/documents/papa-francesco-motu-proprio-20190507_vos-estis-lux-mundi.html{target=\). Acesso em: 1 mai. 2025.
- VATICAN NEWS. **O Papa está confiante de que as reformas financeiras evitarão novos escândalos**. 4 jul. 2022. Disponível em: [https://www.vaticannews.va/pt/papa/news/2022-07/papa-francisco-entrevista-reuters-financas-vaticano.html{target=\"_blank\"}](https://www.vaticannews.va/pt/papa/news/2022-07/papa-francisco-entrevista-reuters-financas-vaticano.html{target=\). Acesso em: 16 mai. 2025.

VATICAN NEWS. **Papa:** rezemos pelo fim da pena de morte no mundo. 31 ago. 2022. Disponível em: <https://www.vaticannews.va/pt/papa/news/2022-08/papa-francisco-intencao-oracao-setembro-2022-pena-morte.html>{target="_blank"}. Acesso em: 10 mai. 2025.

VATICAN NEWS. **Francisco:** a pena de morte é inadmissível e deve ser abolida em todo o mundo. 10 out. 2024. Disponível em: <https://www.vaticannews.va/pt/papa/news/2024-10/francisco-pena-morte-i-nadmissivel.html>{target="_blank"}. Acesso em: 10 mai. 2025.

AGÊNCIA ECCLESIA. **Vaticano:** Papa diz que pena de morte é um «veneno» para a sociedade. 18 ago. 2024. Disponível em: <https://agencia.ecclesia.pt/porta/vaticano-papa-diz-que-pena-de-morte-e-um-veneno-para-a-sociedade/>{target="_blank"}. Acesso em: 10 mai. 2025.

VATICAN NEWS. **O Papa está confiante de que as reformas financeiras evitarão novos escândalos.** 4 jul. 2022. Disponível em: <https://www.vaticannews.va/pt/papa/news/2022-07/papa-francisco-entrevista-reuters-financas-vaticano.html>{target="_blank"}. Acesso em: 10 mai. 2025.

JORNAL DO COMMERCIO. **Papa Francisco nomeia primeira mulher prefeita do Vaticano.** 6 jan. 2025. Disponível em: <https://jc.uol.com.br/mundo/2025/01/06/papa-francisco-nomeia-primeira-mulher-pre-feita-do-vaticano.html>{target="_blank"}. Acesso em: 5 mai. 2025.

VATICAN NEWS. **O Papa anuncia que nomeará duas mulheres no Dicastério para os Bispos.** 6 jul. 2022. Disponível em: <https://www.vaticannews.va/pt/papa/news/2022-07/papa-francisco-reuters-mulheres-dicasterios-bispos-nomeacao.html>{target="_blank"}. Acesso em: 10 mai. 2025.

VATICAN NEWS. **Com Francisco, mais mulheres estão trabalhando no Vaticano.** 8 mar. 2023. Disponível em: <https://www.vaticannews.va/pt/vaticano/news/2023-03/10-anos-papa-francisco-mais-mulheres-trabalhando-no-vaticano.html>{target="_blank"}. Acesso em: 10 mai. 2025.

ISTOÉ INDEPENDENTE. **Papa nomeia mulheres e leigos para cargos na Cúria Romana.** 25 nov. 2022. Disponível em: <https://istoe.com.br/papa-nomeia-mulheres-e-leigos-para-cargos-na-curia-romana/>{target="_blank"}. Acesso em: 28 out. 2025.

VATICAN NEWS. **Nomeações do Papa para a Cúria e mulheres na Igreja, o comentário de dom Cristiano Souza OSB.** 20 jan. 2025. Disponível em: <https://www.vaticannews.va/pt/vaticano/news/2025-01/nomeacoes-femininas-curia-romana-dom-cristiano-souza-osb.html>{target="_blank"}. Acesso em: 5 mai. 2025.

O VASCO CONTRATOU O PELÉ ERRADO?

IGOR RAFAEL GALHARDO SERRANO¹
TIAGO LEZAN SANT'ANNA²

1. INTRODUÇÃO

Em 21 de agosto de 2024, o Club de Regatas Vasco da Gama completou 126 anos de fundação. Para celebrar a data, a diretoria do clube decidiu festejar com torcedores e atletas do elenco em uma casa de shows na Barra da Tijuca, convidando ainda astros vascaínos da música e de outras artes.

Uma das atrações foi uma apresentação de stand-up comedy. Talvez por improviso do artista, ou por falta de cuidado da organização do evento de checar detalhes do que seria apresentado, uma de suas falas causou gigantesco constrangimento em boa parte das pessoas que acompanhavam a celebração presencialmente ou pela VascoTV: “Hoje a gente está com Léo Pelé. Me arrepio todinho... Meu Deus. É difícil. Contratamos o Pelé errado. Rapaz, é difícil. Faz parte da vida”¹.

A “piada” era direcionada ao zagueiro Léo, que ganhou notoriedade quando surgiu no Fluminense com o apelido “Léo Pelé” (pela semelhança física com o eterno Rei do Futebol), mas que há algum tempo pede para não ser mais chamado assim. Na temporada de 2024, Léo, que chegou a ser o capitão do time em algumas oportunidades e a fazer boas partidas, acumulava falhas decisivas com a camisa do Vasco.

Ato contínuo, a VascoTV cortou a imagem e o áudio antes do término e devolveu para o estúdio. Após o show, o clube divulgou nota oficial defendendo o atleta e repreendendo o comediante, que no dia seguinte foi às redes sociais se desculpar e dizer que tudo não passou de um “comentário de um torcedor

1

Jurista pós-graduado em Direito Desportivo (Universidade Cândido Mendes) e Processo Civil (Universidade Federal Fluminense). Foi advogado do Comitê Olímpico Brasileiro durante o ciclo dos Jogos Olímpicos de Tóquio e teve passagens pela Justiça Desportiva no STJD do Tênis de Mesa e na Defensoria Dativa do Tribunal de Justiça Desportiva Antidopagem. É autor do livro “O racismo no futebol brasileiro” (Cartola Editora) e já apresentou suas pesquisas sobre racismo no futebol nas Universidades de Aveiro (Portugal) e Salamanca (Espanha). Também possui Curso de Gestão Esportiva Avançada (CAGE) do Instituto Olímpico Brasileiro e atualmente cursa Jornalismo no Centro Universitário Hélio Alonso (UniFacha).

2

Advogado do BNDES; Mestre em Ciência Jurídicas pela UFRJ e Doutor em Direito Processual pela UERJ, com Especialização em Direito Penal Econômico (IBCCRIM/COIMBRA); Professor e Palestrante em matéria de Compliance, processo penal e Direito Penal Econômico; Sócio do Escritório Seigneur Lezan Advogados; Membro Fundador do Instituto de Compliance Rio - ICRio.

1

Disponível em: https://www.espn.com.br/futebol/vasco/artigo/_/id/14070204/contratamos-pele-errado-comediante-tira-sar-ro-zagueiro-festa-vasco-gera-constrangimento. Acesso em: nov2024.

Este artigo é de exclusiva responsabilidade dos autores, não refletindo, necessariamente a opinião do ICRio.

apaixonado, que reclama quando precisa e elogia quando necessário”.

O episódio dividiu os torcedores do clube. Muitos consideraram “não ter visto nada de mais” (“foi apenas uma piada”) ou argumentaram “que jogador de futebol recebe muito e não gosta de ser cobrado”. Por fim, houve quem comentasse que “hoje está chato, não pode falar mais nada”.

Outros se solidarizaram e defenderam que, por pior que seja a fase do atleta, ele não pode ser ridicu-

larizado em um evento oficial do clube empregador. Além disso, sua remuneração como jogador, seja ela qual for, não dá aos torcedores o direito de fazer o que bem entenderem com ele. Mais do que isso, o ocorrido nos faz levantar a discussão: que “torcer” é esse, na era das redes cada vez mais antissociais, sem limites e com salvo-conduto para cobrar dos profissionais de seu clube de coração (!) da forma que quiserem?!

2. A CHAMADA RESPOSTA HISTÓRICA

Vini Júnior se tornou um símbolo importante na luta contra o racismo no futebol. A visibilidade que ele traz para a questão pode ajudar a promover mudanças importantes. No passado, contudo, o esporte trazido da Inglaterra era praticado nos clubes sociais da elite brasileira. Eis que, no Rio de Janeiro, então capital da República, um clube rompeu com o elitismo. Não há como abordar a história do Vasco da Gama e não comentar a luta contra o racismo e em favor da profissionalização do futebol.

Vale destacar que, em 1904, apenas 16 anos após a abolição da escravidão no Brasil, em um período em que a sociedade ainda enfrentava profundas questões raciais e discriminatórias, o Clube de Regatas Vasco da Gama elegeu, no dia 7 de agosto, o primeiro presidente negro em um clube esportivo carioca: Cândido José de Araújo.

Naquela época, o futebol ainda não havia sido adotado pelo Vasco, mas foi com Candinho, como era conhecido entre os vascaínos, que o clube conquistou os dois primeiros títulos no remo, esporte tradicional da época. Em 1923, seu time de futebol foi campeão carioca invicto com um elenco composto em sua maioria por negros e operários.

No ano seguinte, porém, diante de um comunicado da liga que então organizava o principal campeonato da cidade, a Associação Metropolitana de Esportes Athleticos (AMEA), segundo o qual o Vasco deveria afastar de seu elenco determinados jogadores, quase todos negros. Na época, o presidente do

clube, José Augusto Prestes, enviou uma carta, datada de 07 de abril de 1924, informando que o Vasco não abandonaria seus atletas, nascendo, assim a chamada Resposta Histórica

A atitude do Vasco é considerada um marco importante na luta contra o racismo no esporte brasileiro. Após, ainda em resposta às pressões dos clubes da elite do Rio de Janeiro, o clube ergueu um estádio pelas mãos da torcida, São Januário, então o maior estádio do país.

A história foi contada pelo historiador Walmer Perez no Seminário promovido pelo ICRIO, realizado no Auditório do CADEG² em 26 de abril de 2024³. O seminário, organizado pelo GT ICRio Esportes, ocorreu no mês em que se comemorava o centenário da Resposta Histórica. Durante o encontro, os participantes debateram a situação do combate ao racismo no futebol.

A abertura do evento ficou a cargo da presidente do ICRio, Tereza Gorito, e dos associados Tiago Lezan, coordenador do GT ICRio Esportes, e Janny Castro, coordenadora do GT ICRio ESG.

O primeiro palestrante foi o VP Executivo do Botafogo SAF, Jonas Marmello, seguido por Walmer Peres Santana (CRVG), Igor Serrano (Autor do livro *O Racismo no Futebol Brasileiro*), Job Gomes (PUC/RJ) e Andressa Guerra (Botafogo SAF).

Após as falas dos palestrantes presentes, o evento teve ainda participações especiais, por videoconferência, de Flávia Mildres (Franca/SP) e Leandro de Carvalho Moraes (Flu TV).

2

A sigla CADEG significa “Centro de Abastecimento do Estado da Guanabara”. Localizado no Rio de Janeiro, é um importante centro de distribuição de alimentos, flores, plantas e produtos diversos, conhecido também pela sua feira livre, que atrai muitos visitantes em busca de produtos frescos e de qualidade.

3

O vídeo do seminário está disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=y63CGMtKN2U>. Acesso em: 1 nov. 2024.

3. O CASO LÉO PELÉ

O CRVG era, até 2022, uma “Associação Desportiva”, mas, naquele ano, o seu futebol foi cedido e transferido para uma Sociedade Anônima do Futebol (SAF). O zagueiro Léo Pelé foi uma das contratações já realizadas na era SAF, à época sob a gestão do investidor estrangeiro que se comprometeu a adquirir 70% das ações da SAF.

Vale lembrar que, com o advento da Lei nº 9.615/98, intitulada Lei Pelé, um conjunto de exigências de boa governança foi imposto aos clubes de futebol (art. 13, *caput* e parágrafo único, inciso VI da Lei) e a algumas outras entidades componentes do Sistema Nacional do Desporto (SND).

Se não obrigou – como ainda não se obriga – que tais clubes se tornassem “empresas”, a lei passou a demandar de seus dirigentes práticas de governança corporativa típicas de sociedades empresariais. Mesmo assim, dirigentes continuaram a ser eleitos e reeleitos sem que se pudesse observar significativa evolução.

Podemos dizer que, apesar da profissionalização do esporte ter se iniciado no início do século passado, pondo fim ao elitismo e permitindo que atletas oriundos de camadas mais humildes da nossa sociedade se dedicassem a praticá-lo, até hoje a profissionalização da gestão dos clubes brasileiros pouco avançou, apesar das altas cifras que o futebol brasileiro movimentava.

Administrações temerárias levaram determinados clubes a crescentes endividamentos. Com dívidas, especialmente tributárias e trabalhistas que se acumulam há décadas, eles têm dificuldades para competir financeiramente com clubes europeus e asiáticos, que acabam levando para fora do país nossos principais talentos ainda muito jovens.

Contribuem para esse quadro, em muitas associações desportivas, a vedação estatutária à remuneração de dirigentes, na medida em que dificulta que cargos-chave venham a ser ocupados por profissionais capacitados, e a ausência ou limitação dos mecanismos de controle e fiscalização do clube. Com a transformação em SAF, a promessa era de

profissionalismo e altos investimentos. E, de fato, foram anunciadas contratações de muitos atletas e por valores elevados. Dentre eles, o zagueiro Léo.

Antes de mergulharmos no cerne da análise a respeito das críticas ao atleta, é importante registrar que uma partida de futebol é definida em poucos lances. Um simples instante pode definir o resultado. Um único erro ou acerto pode ser decisivo. No futebol, como em outros esportes, buscamos momentos emblemáticos. E, como efeito colateral, a grande vitória ou a grande derrota acabam definindo a memória que temos de um atleta, um treinador, um time.

A maioria dos torcedores admitia que o Léo tinha boa técnica e ótimo preparo físico, além de saber sair jogando e ter bom passe. Falhas que resultaram em gols dos adversários podem tê-lo tornado, em certos momentos, inseguro na marcação. O aparente medo de cometer faltas lhe rendeu o apelido de “marca-fofo”. E, na temporada seguinte, o jogador acabou deixando o Vasco.

Discute-se, a seguir, o direito à segunda chance. Múltiplos fatores levam à formação da imagem positiva ou negativa de uma pessoa na imprensa e nas redes sociais. Essa multiplicidade permite que fatores, tais como o racismo estrutural, sejam incluídos sub-repticiamente nesses julgamentos, que não estão sujeitos ao devido processo legal.

No esporte, determinados momentos emblemáticos podem ser supervalorizados e um único erro ou acerto ao longo de uma carreira pode definir a opinião popular acerca de um atleta, técnico ou equipe. Às vezes, até mesmo momentos que não envolvem a prática esportiva.

Mesmo com as falhas graves em jogos sucessivos, o zagueiro Léo apresenta também qualidades que o credenciam a romper a barreira do preconceito. A natureza humana é imperfeita e sujeita a erros. A educação e a conscientização devem ser capazes de promover “descancelamentos” e combater essa forma de “torcer” da era das redes cada vez mais antissociais.

4. A “PAIXÃO” DO TORCEDOR NÃO É ABSOLUTA

O futebol, segundo a maioria dos historiadores, tem como marco de sua criação a codificação das regras

do jogo, por ato de fundação da Associação de Futebol na Inglaterra, em 1863. Inicialmente concebi-

do como prática recreativa, o esporte passou, em pouco tempo, a assumir novos contornos ao ser incorporado à dinâmica capitalista após a Revolução Industrial — não apenas na Europa, mas em todo o planeta — transformando a condição dos atletas, de amadores a profissionais.

Com o aumento gradativo do interesse de público pelas partidas, o futebol passou a ser tratado como verdadeiro produto pelos clubes, com atenção especial às bilheterias e às mensalidades dos associados, no início do século XX, e, mais recentemente, produtos licenciados oficiais, direitos de transmissão e planos de sócio-torcedor.

Toda essa mercantilização do esporte, claro, gera a noção distorcida de que torcedores e associados, como clientes dos clubes, têm o direito de cobrar por “melhorias na qualidade” pelo que pagam. A lei e as noções de razoabilidade e civilidade, entretanto, nos lembram que não é bem assim. Nesse sentido, recorda o professor Gustavo Bandeira:

O ambiente dos estádios de futebol, no Brasil, assim como diversas situações relacionadas a uma

partida de futebol, são percebidos como lugares em que as emoções são consideradas manifestações não apenas aceitáveis, mas até exigidas. Essas emoções aceitas e exigidas acabaram autorizando um ambiente com presença significativa de insultos que, por serem produzidos nesse espaço distinto do cotidiano, não carregariam as mesmas sanções morais e mesmo estéticas em relação a outros espaços. (BANDEIRA, Gustavo Andrada, 2019, p. 29)

Fazendo um paralelo, o direito à liberdade de expressão, consagrado na Constituição Federal de 1988, em seu artigo 5º, parágrafo IV, um dos maiores pilares de nossa democracia, não é absoluto. Apesar de ser de suma importância para busca, recebimento e difusão de informações, é vedado, por exemplo, o seu anonimato ou invocar ser livre para se expressar como meio para cometer insultos ou crimes contra a honra de terceiros, como decidido amplamente pelo Supremo Tribunal Federal (vide ARE 891.647 ED, rel. min. Celso de Mello, 2ª T, j. 15-9-2015, DJE de 21-9-2015).

5. O DIREITO À SEGUNDA CHANCE NA ERA DO CANCELAMENTO

Em decisão com repercussão geral, o Supremo Tribunal Federal (STF) reconheceu a impossibilidade de apagar fatos históricos dos registros, em respeito à memória histórica (Caso Aída Curi - RE 1010606, julgado em 2012, Rel. MIN DIAS TOFFOLI⁴).

No entanto, há um equilíbrio delicado entre a liberdade de expressão e a proteção da reputação e da dignidade das pessoas. A exploração de fatos dolorosos ou a reiteração de erros passados pode

ser prejudicial e injusta para aqueles que já foram sancionados.

Cabe ressaltar, porém, que até mesmo o Judiciário está sujeito a mudança de entendimentos com o passar do tempo.

O escritor americano Bruce Western cunhou o termo “*The Second Chance Society*”, sustentando a importância do direito à segunda chance e à reabilitação em uma sociedade justa. A natureza humana é

4

STF Decisão: O Tribunal, por maioria, apreciando o tema 786 da repercussão geral, negou provimento ao recurso extraordinário e indeferiu o pedido de reparação de danos formulado contra a recorrida, nos termos do voto do Relator, vencidos parcialmente os Ministros Nunes Marques, Edson Fachin e Gilmar Mendes. Em seguida, por maioria, foi fixada a seguinte tese: “É incompatível com a Constituição a ideia de um direito ao esquecimento, assim entendido como o poder de obstar, em razão da passagem do tempo, a divulgação de fatos ou dados verídicos e lícitamente obtidos e publicados em meios de comunicação social analógicos ou digitais. Eventuais excessos ou abusos no exercício da liberdade de expressão e de informação devem ser analisados caso a caso, a partir dos parâmetros constitucionais — especialmente os relativos à proteção da honra, da imagem, da privacidade e da personalidade em geral — e as expressas e específicas previsões legais nos âmbitos penal e cível”, vencidos o Ministro Edson Fachin e, em parte, o Ministro Marco Aurélio. Afirmou suspeição do Ministro Roberto Barroso. Presidência do Ministro Luiz Fux. Plenário, 11.02.2021 (Sessão realizada por videoconferência — Resolução nº 672/2020/STF). Disponível em: <http://stf.jus.br/portal/jurisprudenciaRepercussao/verAndamento-Processo.asp?incidente=5091603&numeroProcesso=1010606&classeProcesso=RE&numeroTema=786>. Acesso em: 1 jul. 2024.

imperfeita e sujeita a erros. A reabilitação promove a justiça restaurativa.

As falhas do zagueiro Léo em alguns jogos justificavam a indignação da torcida com a insistência do então técnico Rafael Paiva na sua escalação? O julgamento da torcida, em algum grau, poderia estar influenciado pelo racismo estrutural? Como afirmar que o único elemento para justificar a indignação de boa parte da torcida com a sua condição de titular fossem essas suas falhas, alvo do julgamento imediato por parte dos torcedores?

Não é porque um atleta enfrenta uma fase ruim que não poderá vir a ter êxito. Outros atletas brasileiros, como Ronaldinho Gaúcho e Diego Costa, exemplificam a variação das avaliações da opinião pública. Ronaldinho, após ótima fase no Barcelona, chegou a ser vaiado pela torcida. No entanto, deu a volta por cima e se tornou ídolo no AC Milan. Diego Costa, após ser muito questionado no Atlético de Madrid, tornou-se herói no Atlético Mineiro.

O esporte, como a vida, trata tanto de continuidade quanto de interrupção. Um caso marcante foi o da ginasta Simone Biles, que se retirou das disputas em Tóquio e retornou a Paris.

Múltiplos fatores levam à formação da imagem, positiva ou negativa, de um atleta na imprensa e nas redes sociais. Essa multiplicidade permite que fatores sem valor esportivo sejam incluídos sub-repticiamente nos julgamentos.

Determinados momentos emblemáticos podem ser supervalorizados e um único erro ou acerto ao longo de uma carreira acabam definindo a opinião popular acerca de um atleta. Ou de um técnico. Ou de uma equipe.

Às vezes, até mesmo momentos que não envolvem a prática esportiva. O próprio Ronaldinho Gaúcho teve problemas legais relacionados a uso de documento falso no Paraguai em 2019. Ficou preso por alguns dias, mas foi liberado após pagamento de fiança.

6. CONCLUSÃO

Qualquer pessoa, física ou jurídica, merece uma segunda chance. No mundo corporativo, um exemplo de reabilitação é a Siemens. Da mesma forma, qualquer indivíduo merece uma oportunidade para se redimir e reconstruir sua vida. No caso de atletas, como qualquer celebridade, os julgamentos pela opinião pública tendem a ser imediatos e a pena mais severa é a do cancelamento.

O comediante não foi feliz na frase “Contratamos o Pelé errado”. O então técnico, Rafael Paiva, fez o

possível para manter a autoconfiança do atleta, mas um atleta não é máquina. A natureza humana é imperfeita e sujeita a erros.

A educação deve se contrapor aos mecanismos da sociedade midiada e conectada, a fim de permitir a reabilitação de indivíduos condenados pela opinião pública. A sociedade precisa ser capaz de promover “descancelamentos”, bastando, para tanto, que cada um seja capaz de reconhecer a sua própria imperfeição.

REFERÊNCIAS

- BANDEIRA, Gustavo Andrada. **Uma história do torcer no presente: elitização, racismo e heterossexismo no currículo de masculinidade dos torcedores de futebol**. 1ª ed. Curitiba: Appris, 2019.
- CAMARGOS, Wladimir Vinicyus de Moraes. **Constituição e esporte no Brasil**. Goiânia: Kelps, 2017.
- COUTINHO FILHO, José Eduardo. **A proteção dos direitos do atleta profissional de futebol: liberdade, vinculação e jornada de trabalho**. Rio de Janeiro: Multifoco, 2018.
- SCHERER, Andreas e PALAZZO, Guido. **Rehabilitation of Companies Involved in Corruption Scandals: A Case Study of Siemens**. 2011.
- ZAINAGHI, Domingos Sávio. **Os atletas profissionais de futebol no Direito do Trabalho**. São Paulo: LTR, 2018.

DA ÉTICA À CONFORMIDADE: TAX SHAMING, CIDADANIA FIS- CAL E O COMPLIANCE COMO EXPRESSÃO DA MORALIDADE CONSTITUCIONAL

JAIR ALCANTARA VALPASSOS VICENTE¹
RODRIGO VALVERDE MARTÍNEZ SUÁREZ²

1. INTRODUÇÃO

A erosão da confiança nas instituições e o recrudescimento de práticas corporativas e administrativas dissociadas de valores éticos tem impulsionado, nas últimas décadas, a necessidade de reconfiguração da moralidade pública e empresarial. Nesse cenário, o *compliance* emerge no espaço jurídico contemporâneo não apenas como instrumento de prevenção à corrupção, mas como expressão da necessidade de reconstrução da confiança e de revalorização dos fundamentos éticos da vida institucional.

O retorno à ética como ponto de partida não é apenas filosófico, mas constitucional. A Constituição Federal de 1988, ao inscrever no art. 37 o princípio da moralidade administrativa, transformou valores morais em parâmetros jurídicos obrigatórios, conferindo densidade normativa à ética pública. Com isso, a moralidade deixou de ser mera expectativa social e passou a condicionar a validade e a legitimidade dos atos estatais — e, por consequência, das práticas privadas que com eles se relacionam. A moralidade constitucional converte-se, assim, em eixo axiológico que estrutura o regime jurídico da Administração

¹ Advogado. Assessor no Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro – TCE-RJ.

² Advogado. Procurador da Universidade do Estado do Rio de Janeiro – UERJ. Assessor no Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro – TCE-RJ.

Este artigo é de exclusiva responsabilidade dos autores, não refletindo, necessariamente a opinião do ICRio.

Pública e irradia seus efeitos sobre o setor privado, especialmente no contexto do Estado Fiscal.

Partindo dessa premissa, o presente artigo propõe-se a examinar a ética como matriz conceitual da moralidade, da integridade e do *compliance*, identificando no fenômeno do **tax shaming** uma manifestação contemporânea da ética fiscal, da cidadania fiscal e da responsabilidade social corporativa. A exposição pública de práticas tributárias abusivas — ainda que formalmente lícitas — passa a funcionar como mecanismo de pressão ética, estimulando empresas e indivíduos a uma postura de conformidade moral, antes mesmo da coerção jurídica, **evidenciando a centralidade da reputação como vetor da integridade**.

O problema central que orienta o estudo consiste em compreender de que modo a moralidade constitucional, especialmente a partir do art. 37 da Carta de 1988, projeta-se sobre o campo tributário e sobre a atividade empresarial, conferindo ao *compliance* **fiscal** e ao **tax shaming** funções de reforço da cidadania fiscal e de responsabilização ética das corporações. Busca-se demonstrar que **o dever de pagar tributos**, longe de se reduzir a imposição autoritária, **apresenta-se como dever de solidariedade e de lealdade republicanas**, cuja observância depende da integração entre ética pública, ética empresarial e ética fiscal.

Mais do que descrever instrumentos, este estudo pretende evidenciar que **o compliance, quando desprovido de sua dimensão ética, reduz-se a mera burocracia procedimental**. A verdadeira conformidade nasce da ética e encontra na moralidade constitucional sua expressão jurídica, desdobrando-se em deveres de integridade que se materializam em programas de conformidade, estruturas de governança e mecanismos de transparência. Assim, o artigo percorre o caminho “da ética à conformidade”, revelando a **trajetória de internalização normativa de valores éticos** que, outrora estritamente filosóficos, hoje se afirmam como imperativos de integridade pública, empresarial e fiscal.

Embora dialogue com experiências comparadas e com a literatura internacional sobre responsabilidade social corporativa, ESG e práticas de *naming and shaming*, **o recorte central permanece ancorado no modelo constitucional brasileiro de moralidade administrativa e em sua projeção sobre o Estado Fiscal Democrático**. Nesse percurso, o texto analisa, em sequência, (i) a distinção entre ética, moralidade e integridade; (ii) a conversão da moralidade em dever de conformidade; (iii) a cidadania fiscal à luz do valor solidariedade; (iv) o *compliance* fiscal e a responsabilidade social corporativa; e (v) o *tax shaming* como expressão de *enforcement* ético e reputacional da moralidade constitucional no domínio tributário.

2. ÉTICA, MORALIDADE E INTEGRIDADE: DO ETHOS À NORMA

A ética é anterior ao direito. Surge da reflexão humana sobre o que é bom, justo e devido, sendo expressão da convivência social e dos valores que a sustentam. Desde Aristóteles, Kant e Weber, discute-se se a ética é inata à condição humana ou produto da cultura. Mais do que uma teoria abstrata, ela constitui um conjunto de regras de conduta que orientam a vida coletiva, disciplinando comportamentos e orientando escolhas em direção ao bem comum.

Ao tratar da ética pública, Rodrigo Valverde (Suárez, 2021, p. 4) explica que ela se traduz “na reunião de preceitos aplicáveis aos agentes públicos em sentido amplo”, representando a transposição, para o campo jurídico, de princípios que regem a convivência social. Assim, a ética pública é o ponto de convergência entre a moral social e a norma jurídica,

servindo como instrumento de concretização do princípio da moralidade administrativa.

A distinção clássica entre ética e moral — **ethos e moralis** — é relevante apenas para fins analíticos. Enquanto a ética diz respeito aos fundamentos do agir humano, a moral descreve a prática social desses valores. A primeira pergunta “por que devemos agir bem”; a segunda, “como devemos agir bem”. Ambas se unem no Direito, que transforma valores em deveres jurídicos.

Essa passagem do valor à norma encontra seu ápice na Constituição Federal, quando o art. 37 consagra expressamente a moralidade como princípio reitor da Administração Pública, ao lado da legalidade, impessoalidade, publicidade e eficiência. Nas palavras do então ministro Celso de Mello, ao julgar a

ADI 2.661/2002, “o princípio da moralidade administrativa — enquanto valor constitucional revestido de caráter ético-jurídico — condiciona a legitimidade e a validade dos atos estatais”.

A moralidade, portanto, deixa de ser uma categoria sociológica e converte-se em elemento normativo da juridicidade estatal. É nesse contexto que surge o **conceito contemporâneo de integridade: a internalização institucional dos valores éticos**. O servidor ou gestor íntegro não é apenas aquele que cumpre a lei, mas aquele que age de acordo com princípios, mesmo quando a lei se mostra omissa. A integridade é, em última análise, a dimensão prática da ética pública.

A evolução dessa lógica conduz inevitavelmente ao *compliance*.

Diante da insuficiência dos instrumentos repressivos de combate à corrupção, o ordenamento jurídico incorporou mecanismos de prevenção baseados na gestão da integridade. A Lei 12.846/2013 (Lei Anticorrupção) e seu regulamento (Decreto 8.420/2015) inauguraram a era da conformidade institucional, reconhecendo a existência de “mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades” como atenuantes de responsabilidade.

O *compliance*, portanto, é **mais do que um conjunto de protocolos**. É a institucionalização da ética,

representando a concretização jurídica do princípio da moralidade, que, de valor constitucional abstrato, passa a se materializar em estruturas de integridade, códigos de conduta, programas de conformidade e mecanismos de transparência. Se a ética é o valor e a moralidade é o princípio, o *compliance* é a forma jurídica que lhes dá efetividade.

Para além da fundamentação teórico-constitucional delineada neste capítulo — que situa a ética como valor, a moralidade como princípio e a integridade como sua dimensão prática —, impõe-se agora examinar a tradução institucional desses comandos em deveres operacionais. Isso porque, à luz do art. 37 da Constituição e do arranjo normativo de integridade, a **moralidade deixa de funcionar apenas como parâmetro axiológico e passa a vincular comportamentos, projetando padrões objetivos** (boa-fé, transparência, proteção da confiança) e exigências subjetivas (probidade) que estruturam rotinas, controles e governança.

É exatamente nesse ponto que a integridade se converte em dever organizacional e o *compliance* emerge como sua linguagem normativa voltada a orientar as condutas dos agentes, movimento aprofundado na seção seguinte, dedicada à passagem do princípio da moralidade ao dever de conformidade.

3. DO PRINCÍPIO DA MORALIDADE AO DEVER DE CONFORMIDADE

A Constituição de 1988 representa um marco civilizatório na transição entre o Estado burocrático e o Estado ético de direito. Ao inserir a moralidade como princípio constitucional da Administração Pública, o constituinte rompeu com a tradição formalista do positivismo estrito e consagrou uma nova racionalidade jurídica, na qual a legitimidade do agir estatal e empresarial depende tanto da legalidade quanto da integridade.

Essa inovação normativa conferiu à moralidade administrativa autonomia dogmática. Como observou Giacomuzzi (2002, p. 137), à época, o Brasil era a única nação a prever expressamente um princípio da moralidade em sua Constituição — um conceito que, embora inspirado em Hauriou, foi ampliado pelo constituinte de 1988 para adquirir valor jurídico

próprio. Em vista disso, a moralidade passou, assim, de categoria sociológica a parâmetro constitucional vinculante, transformando valores difusos em deveres normativos.

A positivação da ética é, portanto, uma conquista republicana. Ela transforma valores difusos próprios do conceito de moral comum — honestidade, probidade, transparência — em moral jurídica, de que fala Meirelles (Meirelles, 2012, p. 90–91), elevando-a a parâmetro normativo vinculante. Essa positivação impõe, contudo, um dever correlato: o de concretização. Não basta que a moralidade esteja inscrita na Constituição, é preciso que se materialize em práticas institucionais permanentes de conformidade, surgindo, assim, o dever de integridade, que antecede e fundamenta o *compliance*.

Nesse contexto, o *compliance* não pode ser entendido como modismo ou protocolo de mitigação de riscos. Trata-se da juridificação da moralidade, ou seja, da transformação dos valores constitucionais em deveres institucionalizados de integridade. Ao exigir que organizações públicas e privadas implementem programas de conformidade, o Estado impõe que a ética seja internalizada, monitorada e continuamente aprimorada. O *compliance* é, portanto, a ética em estado normativo, e não mero instrumento gerencial.

A partir da transição realizada pelo advento da Lei Anticorrupção, do valor ético para o dever jurídico de conformidade, estimulando-se a adoção de programas de integridade, a moralidade constitucional irradiou seus efeitos para a esfera privada, vinculando também a atividade empresarial a padrões de probidade e governança.

Ao mesmo tempo, o princípio da eficiência adquire densidade ética ao ser reinterpretado à luz da integridade. Nesse sentido, a eficiência passa a ser intrinsecamente associada ao dever de boa administração, de modo que eficiência sem ética reduz-se a mera eficácia instrumental, enquanto eficiência com ética converte-se em legitimidade democrática.

A constitucionalização do *compliance* é, assim, consequência natural da constitucionalização da ética. O gestor público ou privado deixa de ser mero executor de normas e passa a ser agente de conformidade — sujeito de deveres positivos de transpa-

rência, lealdade e prestação de contas. O princípio da moralidade converte-se, dessa forma, em dever de integridade, e a ética, ao fim, em obrigação constitucional (FREITAS, 2009, p. 89-90; GIACOMUZZI, 2002, p. 285-289).

Com efeito, a moralidade administrativa é o fundamento e o *compliance* o seu desdobramento funcional. Ambos integram o mesmo ciclo de legitimação institucional, que se completa na integridade pública, entendida como resultado do encontro entre valor ético, dever jurídico e prática organizacional.

Desse modo, a consolidação do *compliance* como expressão institucional da moralidade constitucional projeta seus efeitos para além do espaço da Administração Pública, alcançando também o domínio fiscal, onde se revela a face mais sensível da relação entre o Estado e o cidadão. Isso porque, se a integridade constitui o dever jurídico de agir conforme padrões éticos, a cidadania fiscal representa o dever cívico de contribuir solidariamente para a manutenção da vida coletiva. Nesse ponto, ética, moralidade e conformidade reencontram-se na tributação, convertendo o cumprimento das obrigações fiscais em manifestação concreta de responsabilidade social e de lealdade republicana.

O próximo capítulo examina essa dimensão ética da tributação, demonstrando como a moralidade constitucional se traduz, no campo fiscal, em solidariedade e em legitimidade democrática do dever de pagar tributos.

4. CIDADANIA FISCAL E O VALOR SOLIDARIEDADE

A moralidade constitucional não se limita, como dito, a esfera administrativa; ela irradia-se sobre todo o sistema jurídico, alcançando também o campo tributário. No Estado Fiscal, a tributação é o elo mais sensível entre Estado e cidadão, pois traduz o pacto de solidariedade que sustenta a vida coletiva. Sem ética fiscal, não há legitimidade tributária; sem legitimidade, não há cidadania fiscal.

Antes de enfrentar a problemática da legitimidade tributária, é necessário estabelecer as premissas axiológicas que a sustentam. A compreensão da tributação sob a ótica da moralidade constitucional exige reconhecer o papel do valor da solidariedade como fundamento da justiça fiscal. Conforme Alexy (2009), o positivismo jurídico separa o direito da moral, o que leva a conceber a tributação como simples

imposição coercitiva, desprovida de conteúdo ético. Essa visão, predominante sob a lógica neoliberal, tende a reduzir a norma tributária a um instrumento formal de arrecadação, frequentemente percebido como norma de rejeição social.

Os pensamentos não positivistas, ao contrário, reconhecem a indissociabilidade entre direito e moral, concebendo os valores de justiça, igualdade e solidariedade como critérios de interpretação normativa. Sob essa ótica, a tributação não é apenas um mecanismo jurídico, mas um dever ético de cooperação social, orientado pela justiça distributiva.

A noção de solidariedade, conforme John Rawls, reforça a ideia de que uma sociedade justa se funda em bases efetivamente solidárias, nas quais as desigualdades só se justificam quando beneficiam

os menos favorecidos (Rawls, 2016). A tributação, portanto, é um instrumento de redistribuição e de concretização do bem comum, na medida em que promove o equilíbrio entre liberdade individual e justiça social.

Nessa linha, José Casalta Nabais (Nabais, 2005) define o dever de cidadania fiscal como expressão prática do princípio da solidariedade: cada cidadão, conforme sua capacidade contributiva, deve participar do custeio dos encargos públicos não por imposição, mas por reconhecimento ético de pertencimento à comunidade política. Pagar tributos é, portanto, um ato moral, expressão da virtude cívica e da lealdade republicana.

“Direitos custam”, lembra Galdino (Galdino, 2005, p. 346), e o custo inerente à efetivação dos direitos fundamentais recai, em grande medida, sobre a receita tributária. Assim, o dever fundamental de pagar tributos decorre da consciência de que a manutenção dos direitos e garantias fundamentais depende da cooperação solidária de todos os membros da sociedade (Rocha, 2018).

Dessa forma, rejeita-se a concepção de que o tributo representa uma invasão do Estado sobre o patrimônio privado. O dever de pagar tributos não é mero reflexo da autoridade estatal, mas manifestação concreta do dever de cidadania fiscal, fundado na solidariedade social e no ideal republicano de

partilha justa dos encargos públicos. Trata-se, portanto, de uma obrigação moral e jurídica que reforça o pacto civilizatório inscrito na Constituição de 1988.

Essa concepção dialoga com Ricardo Lobo Torres (Torres, 1999), pois permite ao indivíduo distanciar-se do Estado e, simultaneamente, garantir a manutenção das instituições que o protegem. O dever de pagar tributos, nessa perspectiva, é expressão da justiça distributiva e da autonomia solidária do cidadão consciente de seu papel na construção da ordem democrática.

O desafio contemporâneo não reside na ausência de normas, mas na falta de adesão ética a elas. A evasão e o planejamento tributário abusivo corroem o pacto solidário e fragilizam a confiança social no Estado Fiscal. O contribuinte que se vale da lei para frustrar a finalidade da tributação trai o princípio da moralidade fiscal e rompe o laço de confiança coletiva que sustenta a legitimidade da arrecadação pública.

Assim, a ética fiscal é o ponto de encontro entre dever jurídico e dever moral. Quando convergem, nasce a cidadania fiscal; quando se separam, instala-se a desconfiança e a erosão do pacto social. A consolidação de uma cultura tributária ética depende, portanto, da integração entre o valor da solidariedade, o princípio da moralidade constitucional e o dever de conformidade.

5. COMPLIANCE FISCAL E RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

A ética tributária manifesta-se institucionalmente no *compliance* fiscal, ponto de convergência entre integridade corporativa, responsabilidade social e moralidade constitucional. A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) traduz o dever moral das empresas de compatibilizar seus interesses econômicos com o bem-estar coletivo, internalizando valores éticos como a solidariedade, a justiça e a boa-fé (Hilling; Ostas, 2017, p. 58). Sob essa ótica, as corporações deixam de ser meras entidades jurídicas para se tornarem agentes morais, dotados de compromissos éticos e jurídicos perante a coletividade.

O agir empresarial, portanto, deve refletir os valores da sociedade na qual está inserido, pois, como observa Keith Davis (Davis, 1973), a RSC impõe às organizações um dever moral que transcende os li-

mites técnicos e econômicos, influenciando o processo decisório em respeito aos compromissos sociais e humanos.

Com o avanço da globalização e a crescente consciência pública sobre os impactos sociais da atividade empresarial, consolidou-se a noção de que lucro e ética não são categorias antagônicas, mas complementares. Mesmo autores vinculados à tradição liberal, como Axelrod (Axelrod, 1984), demonstram que a cooperação tende a ser a estratégia mais racional em contextos de interdependência — argumento que se aplica à governança corporativa e à sustentabilidade tributária. Assim, embora a adoção de medidas de RSC seja formalmente voluntária, o risco reputacional e a expectativa social funcionam como mecanismos indiretos de coerção moral (Deitelhoff; Wolf, 2013).

Em oposição a essa visão, Milton Friedman (Friedman, 1970) defendeu que a única responsabilidade social das corporações seria maximizar lucros dentro dos limites legais, limitando sua atuação aos contornos da lei. Essa perspectiva, todavia, mostra-se insuficiente diante da expansão dos padrões internacionais de direitos humanos e sustentabilidade, que impõem às empresas deveres éticos de conduta.

Os Princípios Orientadores das Nações Unidas sobre Empresas e Direitos Humanos (UNGPs), aprovados em 2011, consolidaram o paradigma da responsabilidade corporativa de respeitar os direitos humanos, impondo às empresas o dever de prevenir, mitigar e reparar impactos adversos em suas operações (United Nations Human Rights, 2011).

No campo tributário, esses princípios inauguram uma nova dimensão: a da responsabilidade fiscal corporativa. A forma como uma empresa se comporta em matéria tributária afeta diretamente a capacidade do Estado de realizar direitos fundamentais. Assim, o cumprimento ético das obrigações fiscais deixa de ser um mero dever jurídico e assume caráter de dever moral e social, convergindo com a noção de cidadania fiscal corporativa (Penha, 2023, p. 302).

A RSC, nesse sentido, atua como instrumento de governança ética e prevenção de riscos reputacionais. Práticas de **elisão fiscal agressiva, ainda que formalmente lícitas, podem ser reputadas socialmente irresponsáveis**, pois comprometem o pacto de solidariedade que sustenta o Estado Fiscal. Nessa linha, Penha (Penha, 2023, p. 307) defende que as corporações devem adotar condutas tributárias compatíveis com o dever de cidadania fiscal, pautadas pela boa-fé, transparência e solidariedade. Em vista disso, o planejamento tributário deixa de ser apenas questão técnica e passa a integrar a ética da responsabilidade.

Essa incorporação da moralidade à estrutura corporativa é precisamente o papel do *compliance* fiscal. Mais do que um protocolo de conformidade, o *compliance* representa a juridificação da ética, a tradução institucional dos valores constitucionais da moralidade e da probidade administrativa. Como explica Rodrigo Valverde, o *compliance* concretiza, por meio de normas cogentes, o princípio da moralidade, transformando valores éticos em deveres jurídicos vinculantes. Dessa forma, o *compliance* fiscal torna-se expressão da integridade corporativa e ins-

trumento de efetivação da função social da empresa (Suárez, 2021).

O paradigma ESG (**Environmental, Social and Governance**) reforça essa concepção ao integrar a governança ética e a responsabilidade social aos deveres constitucionais de eficiência e moralidade. O “G” de **Governance** traduz o compromisso com a ética institucional e a transparência, enquanto o “S” (**Social**) implica a internalização do valor da solidariedade no comportamento empresarial. O *compliance* fiscal, sob essa ótica, não é apenas um requisito técnico de gestão de riscos, mas uma dimensão constitucional da responsabilidade social corporativa.

A ética da integridade, portanto, converte-se em valor de governança e ativo moral. A empresa íntegra não se define apenas pela conformidade legal, mas pela sua capacidade de agir em sintonia com os valores fundamentais da sociedade democrática. O dever de integridade ética ultrapassa o cumprimento da lei: exige coerência entre o agir econômico e os princípios constitucionais da moralidade, publicidade, eficiência e solidariedade (Penha, 2023, p. 308–309).

Em síntese, o *compliance* fiscal e a responsabilidade social corporativa configuram manifestações complementares do mesmo fenômeno: a eticização da economia e a socialização do dever tributário. Quando internaliza a moralidade constitucional em sua cultura organizacional, a empresa transforma o dever de pagar tributos em ato de cidadania solidária, convertendo a ética pública em motor de legitimidade privada.

Assim, o *compliance* fiscal é mais do que uma ferramenta de controle; é a expressão contemporânea do princípio da moralidade administrativa, aplicada à esfera econômica e orientada pela construção de um novo paradigma de cidadania fiscal corporativa e integridade democrática.

É nesse contexto que ganha relevo o **tax shaming** — a exposição pública de condutas fiscalmente abusivas, ainda que legais, como instrumento de pressão moral. O **tax shaming** revela-se, nesse cenário, não apenas como instrumento de controle, mas também como educação moral e reforço da integridade pública e econômica, essenciais à preservação da confiança na justiça fiscal e na legitimidade democrática do Estado Fiscal.

6. TAX SHAMING E O ENFORCEMENT ÉTICO

Inspirado nas práticas de **naming and shaming**, o **tax shaming** desloca o foco da sanção jurídica para a re-provação ética e social, enfatizando que o problema não é apenas a ilegalidade, mas a imoralidade tributária: o descumprimento da ética da solidariedade. Trata-se de um **instrumento de pressão moral** que visa reorientar o comportamento fiscal das corporações pela força da opinião pública e pela internalização da responsabilidade social.

No contexto de crescente ineficácia dos mecanismos sancionatórios tradicionais, o **tax shaming** surge como alternativa de indução ética à conformidade fiscal. Conforme observa Clark (Clark, 2013, p. 126), o movimento de **naming and shaming** consiste em “**framing and publicizing human rights information in order to pressure states to comply with human rights standards**”. Adaptado à seara tributária, o **tax shaming** torna públicas as estratégias fiscais abusivas de empresas, conduzindo-as ao escrutínio social e ao risco reputacional decorrente da violação da moralidade fiscal (XIMENES, 2022).

Como fenômeno de *enforcement* reputacional, o **tax shaming** opera pela força do juízo público: a vergonha como sanção moral e a reputação como ativo ético. Blank (2009, p. 557) explica que a eficácia dessa prática depende do reconhecimento social da conduta reprovada – sem reprovação pública, não há vergonha, e, portanto, não há efeito pedagógico. Krieger (2018, p. 54) reforça que a eficiência dos mecanismos de **shaming** está condicionada ao grau de enraizamento dos valores de solidariedade na sociedade, de modo que sua aplicação só produz resultados quando há consenso ético quanto à injustiça da conduta tributária.

Ainda que derive da exposição pública, o **tax shaming** não deve ser reduzido a um instrumento punitivo. Sua legitimidade decorre de sua função restaurativa e pedagógica. Ximenes (2022, p. 114) e Cricelli (2014, p. 49–61) alertam que o uso desmedido ou desproporcional de práticas de **shaming** pode gerar resultados contraproducentes, como o enfraquecimento da confiança pública e a banalização da vergonha. Assim, para que o **tax shaming** produza efeitos legítimos, deve estar orientado pela ética da responsabilidade e pelo princípio da proporcionalidade, todos valores estruturantes da moralidade constitucional.

Em um ambiente global marcado pela opacidade fiscal e pela financeirização das práticas corpo-

rativas, o **tax shaming** emerge como reação ética à desigualdade tributária e ao esvaziamento do valor da solidariedade. Conforme destacam Johnson e Sikkink (Sikkink, 2019, p. 357–374), ainda que o **naming and shaming** seja o instrumento mais difundido nas campanhas de direitos humanos, ele deve ser complementado por outras estratégias políticas e corporativas, especialmente as fundadas na Responsabilidade Social Corporativa, capazes de promover mudanças estruturais e duradouras.

Desse modo, o **tax shaming** não substitui, mas complementa os mecanismos regulatórios e sancionatórios, funcionando como uma instância moral de **accountability**. Ao associar a evasão fiscal à violação dos direitos humanos e à quebra do pacto solidário, ele amplia a consciência social sobre a função redistributiva do tributo e sobre o papel das empresas como agentes éticos da coletividade (Penha, 2023, p. 318).

O risco reputacional, portanto, converte-se em vetor da integridade. Ao serem expostas, as corporações passam a revisar suas estratégias tributárias não por imposição legal, mas pela necessidade de preservar sua legitimidade moral e sua imagem perante a comunidade (Krieger, 2018, p. 51–52). Essa lógica de *enforcement* reputacional redefine o próprio conceito de conformidade: agir corretamente deixa de ser mera exigência legal para se tornar imperativo ético.

Como aponta Marcos Bueno, a eficácia do **tax shaming** depende da reconstrução discursiva que reconecte a tributação aos direitos humanos, ressaltando que a evasão e a elisão fiscal privam a sociedade de recursos indispensáveis à efetivação de direitos fundamentais (Penha, 2023, p. 315). Nesse mesmo sentido, David A. Skeel Jr observa que a exposição pública de empresas que utilizam planejamentos tributários agressivos comunica à sociedade que o interesse corporativo se sobrepõe ao interesse coletivo, comprometendo sua reputação e confiança social (Skeel JR, 2001, p. 1811–1836).

Ao vincular práticas fiscais abusivas a baixos índices de direitos humanos, o **tax shaming** amplia a elisão tributária não é apenas economicamente danosa, mas também eticamente intolerável, pois perpetua desigualdades e viola o dever de solidariedade. Nessa perspectiva, a tributação é reafirmada como instrumento de justiça social, e o dever de ci-

dadania fiscal passa a integrar o núcleo da Responsabilidade Social Corporativa (Canellos, 2004).

Portanto, o **tax shaming** e o **compliance fiscal** são manifestações complementares de um mesmo processo civilizatório: a eticização do poder econômico e a socialização da responsabilidade fiscal. Enquanto o **tax shaming** representa a dimensão externa do controle ético, exercido pela sociedade civil e pela opinião pública por meio da reprovação social e do risco reputacional, o **compliance fiscal** constitui sua expressão interna, materializada em padrões de governança, transparência e prevenção de riscos morais. Juntos, simbolizam a transição do *enforcement* jurídico para o *enforcement* moral, em que a coerção cede lugar à convicção e a ética pública se projeta sobre o setor privado, impondo-lhe o dever de agir segundo os princípios constitucionais de integridade e solidariedade.

A partir dessa perspectiva, evidencia-se que o **tax shaming** não é um fim em si mesmo, mas parte de um movimento mais amplo de reconstrução ética da tributação e de redefinição do papel social das empresas no Estado Fiscal Democrático. Ao converter a reputação em instrumento de conformidade, o *enforcement* moral aproxima-se do **compliance fiscal**, cuja função é justamente internalizar os valores de integridade e solidariedade no âmbito da governança corporativa.

Assim, o controle social exercido pela reprovação pública e o controle institucional promovido pelos programas de integridade convergem na mesma direção: consolidar uma cultura de responsabilidade social corporativa, em que a ética tributária se firma como expressão concreta da moralidade constitucional.

7. CONCLUSÃO: A MORALIDADE CONSTITUCIONAL COMO FIO CONDUTOR

O percurso teórico desenvolvido ao longo deste estudo evidencia que o **compliance** representa o ponto culminante de um processo histórico e axiológico de constitucionalização da moralidade. Da ética, enquanto reflexão sobre o agir humano e seus fundamentos, nasce a moralidade, que converte valores em princípios normativos; da moralidade emerge o dever de conformidade, e deste deriva a integridade republicana — elemento essencial à legitimidade do Estado Democrático de Direito.

A moralidade administrativa, insculpida no art. 37 da Constituição Federal, não se limita a um princípio formal: constitui uma cláusula de concretização ética da República, que transforma valores sociais em comandos jurídicos e condiciona a validade dos atos estatais e empresariais. Ela é o fio axiológico que une a ética pública, a ética corporativa e a ética fiscal, orientando a convivência democrática.

Como ensina Diogo de Figueiredo Moreira Neto (Neto, 2000), a contemporaneidade assiste à constitucionalização da ética do poder, na qual o agir administrativo e corporativo deve espelhar os valores fundamentais da sociedade. Nesse mesmo sentido, Bruno Basso observa que o ESG e o **compliance** trazem a expansão do dever constitucional de eficiência em direção a um dever de integridade ética,

no qual o desempenho institucional é inseparável da moralidade e da transparência.

O **compliance** fiscal, ao internalizar os princípios da moralidade, da publicidade e da solidariedade, materializa no âmbito corporativo o ideal republicano de integridade. Ele converte o dever jurídico de conformidade em dever ético de corresponsabilidade, fazendo com que o cumprimento da lei se transforme em expressão concreta de cidadania fiscal e de responsabilidade social (PENHA, 2023).

De modo complementar, o **tax shaming** surge como instrumento de controle social difuso, democratizando a ética e permitindo que a sociedade participe ativamente da fiscalização da integridade tributária. A vergonha pública e o risco reputacional passam a funcionar como formas de *enforcement moral*, substituindo a coerção estatal pela persuasão ética e pela autorregulação reputacional (Blank, 2009; Hilling; Ostas, 2017). Assim, o **tax shaming** e o **compliance fiscal** revelam-se faces de um mesmo fenômeno: a eticização da economia e a socialização da moralidade constitucional.

A Responsabilidade Social Corporativa, por sua vez, reforça esse processo de integração entre ética e governança. Inspirada nos Princípios Orientadores das Nações Unidas sobre Empresas e Direitos

Humanos, a RSC impõe às corporações o dever de agir em conformidade com padrões éticos universais, prevenindo impactos negativos sobre a sociedade e contribuindo para a efetivação dos direitos fundamentais. Sob essa perspectiva, pagar tributos de forma justa e transparente não é apenas um dever legal, mas um ato moral de solidariedade e cidadania corporativa (Penha, 2023).

O percurso analítico revela, portanto, que o *compliance* é a expressão institucional da moralidade constitucional. Ele traduz, em estruturas normativas e organizacionais, o movimento de aproximação entre o direito e a ética, que durante séculos estiveram dissociados pela tradição positivista. O *compliance* não é mera técnica de controle, mas instrumento de realização dos valores constitucionais, transformando a ética de discurso periférico em categoria jurídica central; o alicerce invisível sobre o qual se ergue a confiança social.

A moralidade constitucional é, assim, o fio que costura todo o tecido da integridade. Conecta o servidor público ao gestor privado, o contribuinte ao Estado, a legalidade à legitimidade. É o eixo de convergência entre o dever jurídico e o dever moral, garantindo que a liberdade e a prosperidade sejam exercidas com responsabilidade e compromisso coletivo.

Em síntese, a ética pública, a ética empresarial e a ética fiscal são expressões de um mesmo **ideal republicano: não há legitimidade sem integridade**, nem integridade sem solidariedade. O **tax shaming**, a cidadania fiscal e o *compliance* fiscal são, em última instância, manifestações complementares da reconstrução da moralidade pública no século XXI; uma moralidade aplicada, que encontra na ética e na conformidade constitucional os fundamentos de uma nova cultura de integridade, justiça e confiança social.

REFERÊNCIAS

- ABRAHAM, Marcus. **Curso de Direito Financeiro Brasileiro**. 3 ed. Rio de Janeiro: Forense, 2015.
- ALEX, Robert. **O Conceito e Validade do Direito**. Tradução de Gercélia Batista de Oliveira Mendes. São Paulo: Martins Fontes, 2009. Atlas, 2013.
- AXELROD, Robert. **The Evolution of Cooperation**. New York: Basic Books Inc. Publishers, 1984.
- BASSO, Bruno Bartelle. **ESG e o dever constitucional de implementação de boas práticas de governança e compliance pela Administração Pública**. Belo Horizonte: Fórum, 2025.
- BLANK, Joshua D. **What Wrong With Shaming Corporate Tax Abuse's**. 62 Tax Law Review. 2009.
- CANELLOS, Peter C., Wachtell, Lipton, Rosen & Katz. **Memorandum to Clients, More Tax Shelter Developments**. 2004.
- CLARK, Ann Marie. **The normative context of human rights criticism: treaty ratification and UN mechanisms**. In: RISSE, Thomas; ROPP, Stephen C.; SIKKINK, Kathryn (ed.). *The Persistent Power of Human Rights: from commitment to compliance*. Cambridge: Cambridge University Press, 2013.
- CRICELLI, Giorgio; RUSCONI, Elena; VILLEVAL, Marie Claire. **Tax evasion and emotions: An empirical test of re-intergrative shaming theory**. In: *Journal of economic psychology*. volume 40, 2014.
- DAVIS'S, Keith. **The Case For and Against Business Assumption of Social Responsibilities**. *The Academy of Management Review*, v. 16, n. 2, 1973.
- DEITELHOFF, Nicole; WOLF, Klaus Dieter. **Business and human rights: how corporate norm violators become norm entrepreneurs**. In: RISSE, Thomas; ROPP, Stephen C.; SIKKINK, Kathryn (ed.). *The Persistent Power of Human Rights: from commitment to compliance*. Cambridge: Cambridge University Press. 2013.
- FIGUEIREDO MOREIRA NETO, Diogo de. **Mutações do Direito Administrativo**. São Paulo: Renovar, 2000.
- FREITAS, Juarez. **O controle dos atos administrativos e os princípios fundamentais**. 4. ed. São Paulo: Malheiros, 2009.
- FRIEDMAN, Milton. **The Social Responsibility of Business is to Increase its Profit**. *The New York Times Magazine*, 1970.
- GALDINO, Flávio. **Introdução à Teoria dos Custos dos Direitos: Direitos não Nasceram em Árvores**. Rio de Janeiro: Lumen Juris., 2005.

- GIACOMUZZI, José Guilherme. **A moralidade administrativa e a boa-fé da administração Pública**: o conteúdo do dogmático da moralidade administrativa. São Paulo: Malheiros, 2002.
- HILLING, A., & OSTAS, D. T. **Corporate Taxation and Social Responsibility**. 1 ed., 2017. (Skattebiblioteket). Wolters Kluwer.
- KRIEGER, Aline Frimm. **O impacto do tax shaming nos planejamentos tributários internacionais**. In: GODOI, Marciano Seabra; ROCHA, Sérgio André. (Org.). Planejamento tributário: limites e desafios concretos. 1ed. Belo Horizonte: editora d'plácido, 2018.
- MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 38. ed. São Paulo: Malheiros, 2012.
- NABAIS, José Casalta. **Solidariedade Social, Cidadania e Direito Fiscal**. In: GRECO, Marco Aurélio; GODOI, Marciano Seabra de (Coords.). Solidariedade Social e Tributação. São Paulo: Dialética, 2005.
- _____. **A Face Oculta dos Direitos Fundamentais**: Os Deveres e os Custos dos Direitos. In: Por uma Liberdade com Responsabilidade: Estudos sobre Direitos e Deveres Fundamentais. Coimbra: Coimbra Editora, 2007.
- PENHA, Marcos Bueno Brandão da, **Tributação e direitos humanos**: as políticas tributárias dos estados, as condutas tributárias abusivas das empresas e os direitos humanos. 1. ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, v. 1, 2023.
- RAWLS, John. **Uma Teoria da Justiça**. Tradução: Jussara Simões. Revisão técnica e da tradução: Álvaro de Vita. São Paulo: Martins Fontes, 2016.
- ROCHA, Sergio André (Orgs.). **O Dever Fundamental de Pagar Impostos**. Belo Horizonte: Editora D'Plácido, 2017; CARDOSO, Alessandro Mendes. O Dever Fundamental de Recolher Tributos. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2014;
- _____. **Reconstruindo a Confiança na Relação Fisco-Contribuinte**. Revista Direito Tributário Atual, São Paulo, n. 39, 2018.
- _____. **Fundamentos do Direito Tributário Brasileiro**. 1. ed. Belo Horizonte: Letramento, v. 1., 2020.
- SIKKINK, Kathryn; JOHNSON, Douglas A. **Strategizing for Human Rights**: From Ideals to Practice. In: FASSBENDER, Bardo; TRAISBACH, Knut (eds.). The Limits Of Human Rights. Oxford: Oxford University Press, 2019.
- SKEEL JR., David A. **Shaming in corporate law**. University of Pennsylvania Law Review, Philadelphia, v. 149, n. 6, p. 2001-2051, jun. 2001.
- SUÁREZ, Rodrigo Valverde Martínez. **Ética Pública**: da Moralidade ao Compliance. Rio de Janeiro: Sebrae/RJ, 2021.
- TORRES, Ricardo Lobo. **A Cidadania Fiscal Múltipla**. In: REZENDE, Condorcet. Estudos Tributários. Rio de Janeiro: Renovar, 1999.
- United Nations Human Rights. **Office of the high commissioner**. Guiding Principles on Business and Human Rights. 2011. New York and Geneva, 2011.
- VICENTE, Jair Alcantara Valpassos. **Tax Shaming e Responsabilidade Social Corporativa: incentivo a boas práticas**. 2024. Trabalho de Conclusão de Curso - Programa de Pós-graduação em Direito Financeiro e Tributário, Universidade do Estado do Rio de Janeiro (CEPED/UERJ), no prelo.
- XIMENES, Diego Fernandes. **Tax shaming, o direito tributário e o que esperar do futuro**. In: BARBOZA, Helosia Helena; MELLO, Clayson de Moraes; SIQUEIRA, Gustavo Silveira (coordenação geral); QUEIROZ, Luís Cesar Souza de.; ABRAHAM, Marcus; CAMPOS, Carlos Alexandre de Azevedo (coordenação acadêmica). Finanças Públicas, tributação e desenvolvimento — o futuro do direito. Rio de Janeiro: Editora Processo, 2022.



ALERTAS E PROPOSTAS RELATIVAS À AUSÊNCIA DA INTEGRIDADE, DA ÉTICA E DO COMPLIANCE EM ÁRE- AS DOMINADAS PELAS FACÇÕES CRIMINOSAS E ISOLADAS DO ES- TADO DEMOCRÁTICO DE DIREITO

PAULO CESAR DE ARAUJO BARCELLOS¹

1. INTRODUÇÃO

A situação de milhões de brasileiros que residem em territórios dominados por organizações criminosas, frequentemente demarcados por barricadas físicas e simbólicas, configura uma profunda **ruptura do Estado Democrático de Direito** e uma flagrante **ausência de compliance, integridade e ética** em múltiplas esferas.

Diversas reportagens, documentários e estudos pioneiros sobre o tema foram publicados neste ano de 2025, que vão desde pesquisas e estudos acadêmicos, até a reportagem do Programa Fantástico da Rede Globo de Televisão, que apresentou uma reportagem especial sobre o tema, mostrando como que as barricadas se multiplicaram nos últimos anos no Rio de Janeiro.

O estudo **"O Impacto da Guerra às Drogas na Educação das Crianças das Periferias do Rio de Janeiro"** publicado como artigo na revista *Dados*, da Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ), demonstra que a violência, além de gerar danos irre-

¹ Diretor de Planejamento do ICRio (trabalho voluntário). Executivo do BNDES. Pós-doutorando em Transformação Digital e Inovação pela UFF. Mestre e Doutor pela COPPE/UFRJ, onde foi Diretor Adjunto de Planejamento, Administração e Finanças entre 2001 e 2006. Administrador (FEA/UFRJ), Especialista em Educação e Desenvolvimento de RH (FE/UFRJ). Criador de conceitos inovadores e metodologias ágeis, como: "Estratégia Aprendizacional", "Balanced Scorecard de Segunda Geração", "Metaestratégia", "Atlas Estratégico", "Strategy Mining", dentre outros, implementados com sucesso de diversas organizações. Membro do Conselho Executivo do movimento "Brasil Digital para Todos", onde também vem atuando voluntariamente como: Presidente do "Conselho de Ecossistemas de Inovação e Transformação Digital do Estado do Rio de Janeiro". Associado à I2AI (International Association of Artificial Intelligence), eleito "Relevant Leader" (MIT/Conex).

Este artigo é de exclusiva responsabilidade dos autores, não refletindo, necessariamente a opinião do ICRio.

paráveis às favelas e comunidades no Rio de Janeiro, impacta diretamente o aprendizado dos estudantes de escolas inseridas nesses territórios. Esta foi a primeira vez que uma pesquisa levou em consideração os relatos dos diretores das escolas feitos por meio de aplicativo da Secretaria Municipal de Educação.

Em linha com a Reportagem do Fantástico, o estudo divulgado pelo **Grupo de Estudos dos Novos Illegalismos da UFF (2025) nos chama especial atenção**. Dentre tantas práticas, pouco democráticas e limitadoras da liberdade, do exercício da cidadania e do bem-estar social citadas no estudo, vale destacar a informação de que **“mais de 4 milhões de moradores do Rio de Janeiro moram atrás de barricadas”**, o que não apenas limita o direito constitucional de ir e vir dessas pessoas, como as impede de ter acesso, por exemplo a serviços mínimos de saúde, segurança, entregas etc.

O ineditismo dessas pesquisas e reportagens, ajuda a ilustrar outro problema histórico e basilar da segurança pública, que esperamos ilustrar com este artigo, que se relaciona justamente com a **falta de pesquisas, estudos e bases de dados e informações de qualidade**, que produzam estes insumos estratégicos e necessários para a estruturação de políticas, estratégias e práticas de segurança pública efetivas.

Embora tenhamos instituições sérias e de qualidade, como o Instituto de Segurança Pública (ISP), no Rio de Janeiro, produzindo dados e informações sobre o setor, estas ainda atuam de forma isolada e pouco integrada/colaborativa, reduzindo assim também a possibilidade de tradução destes dados e informações em políticas, estratégias e práticas efetivas.

Como ilustração disso, citamos a seguir alguns indicadores da violência/da segurança pública, de 2025, publicados pelo ISP, cujos resultados (dados) precisam passar por um processo de transformação em informações de qualidade e conhecimento, para então ser traduzidos em políticas, estratégias e práticas efetivas de combate a violência.

- Roubo de carga: 181 registros em outubro de 2025, redução de 52,1% em relação a 2024. Menor número para o mês desde outubro de 2010;
- Roubo de veículo: 1.796 casos, redução de 47,2% em relação a 2024. Menor número para outubro desde 2012;
- Roubo de rua: 4.282 registros, queda de 19,7% em relação a 2024, quando tiveram

5.334 ocorrências. Esse é o menor índice desde 2004;

- Latrocínio: 5 vítimas em outubro de 2025, oito a menos do que em 2024;
- Apreensão de armas: 5.224 apreensões em dez meses, média de 17 por dia;
- Apreensão de drogas: 21.408 registros, crescimento de 5,4% em relação a 2024, que teve 20.308 registros;
- Prisão em flagrante: 35.598 prisões em dez meses, média de 117 por dia.

Portanto, vemos que a coleta, o cálculo e a disponibilização destes dados e resultados destas métricas são importantes e basilares, mas não suficientes, pois falta a capacidade de tradução destes em políticas, estratégias e práticas integradas (menos isoladas) e (inter)nacionais.

Neste sentido, a integração de sistemas de segurança pública e a existência de centros de informação e/ou de comando e controle, de excelência, continuam sendo, há décadas, uma demanda não atendida e cada vez mais necessária para que possam ser desenvolvidas políticas públicas efetivas, de segurança.

A **incorporação de uma infraestrutura social adequada** de escolas, creches, clínicas, hospitais, centros culturais etc. faz-se cada vez mais necessária, e precisam estar localizadas em espaços públicos também seguros.

Até mesmo os projetos inicialmente tidos como sendo de sucesso, como os casos da “Delegacias legais” e das “Unidades de Polícia Pacificadoras (UPPS)”, acabaram se mostrando **insustentáveis em decorrência da não implementação de serviços sociais complementares e de práticas garantidoras de sua perenidade em um ambiente minimamente seguro para a população**.

Como veremos a seguir, não basta termos leis, normas, decretos e demais regulamentações. Precisamos ter a capacidade de traduzir isso tudo em realidade. Além disso, como temos visto em diversos outros artigos desta Revista do ICRio, **não basta apenas “estar em compliance”** (atender às regulamentações). **É preciso “ser compliance”**, ou seja, é preciso ir além, incorporando a cultura de conformidade e integridade em todas as atitudes, sendo um estado mais profundo e contínuo de conformidade e ética, não apenas uma ação pontual, criando assim as condições necessárias também para

que estas regulamentações sejam efetivamente atendidas, considerando, de fato, as dimensões da integridade e da ética, basilares para o efetivo exer-

cício da cidadania e para a consolidação do estado democrático de direito.

1.1. OLHANDO O PROBLEMA PELA ÓTICA DO COMPLIANCE (OU AUSÊNCIA DELE)

Compliance, em seu sentido mais amplo, refere-se à estrita observância das leis, regulamentos, políticas e normas internas por uma organização ou indivíduo. Nos territórios sob o domínio de narcotraficantes, a noção de *compliance* é substituída por um **sistema normativo paralelo e ilegítimo**, onde as “regras” impostas pela facção criminosa se sobrepõem à legislação estatal.

A própria existência de um poder paralelo é a negação do *compliance*. Leis fundamentais como o **Código Penal Brasileiro (Decreto-Lei nº 2.848/1940)**, especialmente no que tange a crimes contra a vida, o patrimônio, a liberdade individual e a administração pública, são diariamente violadas. A **Lei de Drogas (Lei nº 11.343/2006)** é o cerne da atividade criminosa que estabelece essa dominação.

O *compliance* pressupõe a soberania do Estado e a primazia de suas leis. O isolamento imposto pelas barricadas e pelo controle territorial significa a **ausência de acesso pleno dos cidadãos a serviços públicos essenciais** (saúde, educação, segurança) e a **negação da jurisdição estatal**. O **Art. 144 da Constituição Federal de 1988**, que estabelece a segurança pública como dever do Estado e direito e responsabilidade de todos, é sistematicamente descumprido, gerando um vácuo de poder preenchido pela criminalidade.

Em ambientes de *compliance*, há regulamentação e fiscalização. **Nessas áreas, a “regulamentação” é arbitrária e coercitiva, e a “fiscalização” é exercida por grupos que atuam “fora da lei”, e não por órgãos estatais legalmente constituídos.**

1.2. OLHANDO O PROBLEMA PELA ÓTICA DA INTEGRIDADE (OU AUSÊNCIA DELA)

O mesmo vale para as questões de “Integridade”, que diz respeito à solidez moral, honestidade e aderência a princípios éticos inquestionáveis. Em áreas dominadas pelo narcotráfico, a integridade é gravemente comprometida.

A manutenção do poder paralelo frequentemente depende da corrupção de agentes públicos em diversas esferas. A **Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846/2013)**, embora focada em pessoas jurídicas, reflete a necessidade de combater a corrupção que permeia as relações entre o crime organizado e setores do Estado. A prática de subornos, extorsão e prevaricação (**Art. 319 do Código Penal**) torna-se um *modus operandi* para a sobrevivência do esquema criminoso.

A integridade individual e coletiva é minada pela constante ameaça de violência. A coerção é o principal mecanismo de controle, violando os **direitos fundamentais à liberdade e à segurança** previstos no **Art. 5º da Constituição Federal**. Moradores são forçados a compactuar com atividades ilícitas, testemunhar crimes ou silenciar, comprometendo sua própria integridade moral.

A integridade de instituições como a polícia e o judiciário é questionada quando o Estado não consegue exercer sua função nessas áreas, gerando desconiança e deslegitimando o sistema legal aos olhos da população.

1.3. OLHANDO O PROBLEMA PELA ÓTICA DA ÉTICA (OU AUSÊNCIA DELA)

A ética, como o estudo dos valores morais que guiam o comportamento humano e as interações sociais, é profundamente impactada pela ausência de controle estatal e pelo domínio criminoso.

A situação de isolamento e subjugação imposta por narcotraficantes resulta em graves violações dos direitos humanos. O **Art. 5º da Constituição Federal** garante a inviolabilidade do direito à vida, à

liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade. Nesses territórios, a vida é precarizada, a liberdade de ir e vir é cerceada, a igualdade de acesso a direitos é inexistente e a segurança é provida por meios ilegítimos, ou totalmente ausente.

A existência dessas “zonas de exclusão” agrava as desigualdades sociais. Os direitos sociais garantidos pelo **Art. 6º da Constituição Federal** (educação, saúde, alimentação, trabalho, moradia, lazer, segurança, previdência social, proteção à materni-

dade e à infância, assistência aos desamparados) são acessados de forma precária ou totalmente negados, criando um ciclo de vulnerabilidade e marginalização para os moradores.

Para os moradores, a ética de suas decisões diárias é constantemente testada. A necessidade de sobreviver em um ambiente hostil pode levar a escolhas que, em outras circunstâncias, seriam consideradas antiéticas, mas que se tornam uma estratégia de sobrevivência.

1.4. EXEMPLOS ILUSTRATIVOS DE LEIS E REGULAMENTOS DIRETA E INDIRETAMENTE DESCUMPRIDOS:

Constituição Federal de 1988:

- Art. 1º, Inciso II e III: Dignidade da pessoa humana e cidadania;
- Art. 3º: Objetivos fundamentais da República;
- Art. 5º: Direitos e garantias fundamentais;
- Art. 6º: Direitos sociais;
- Art. 144: Dever do Estado na segurança pública.

Código penal (Decreto-Lei nº 2.848/1940): Violação de diversos artigos relacionados a crimes contra a pessoa (homicídio, lesão corporal, sequestro), contra o patrimônio (roubo, extorsão), contra a paz pública (associação criminosa) e contra a administração pública (corrupção ativa e passiva, prevaricação, concussão);

Lei de drogas (Lei nº 11.343/2006): Artigos relacionados ao tráfico de drogas e suas associações;

Estatuto da criança e do adolescente (Lei nº 8.069/1990): Violação do direito à proteção integral, educação, saúde e convivência familiar e comunitária de crianças e adolescentes nessas áreas;

Lei de abuso de autoridade (Lei nº 13.869/2019): Embora voltada para agentes públicos, os princípios que a norteiam — respeito aos direitos e garantias individuais — são sistematicamente violados pelos poderes paralelos;

Convenções internacionais de direitos humanos: O Brasil é signatário de diversas convenções que são desrespeitadas em tais contextos.

1.5. NECESSIDADE DE ESTRATÉGIAS E POLÍTICAS PÚBLICAS ADEQUADAS (SUPORTADAS POR DADOS E INFORMAÇÕES TAMBÉM ADEQUADOS E CONFIÁVEIS)

A segurança pública é um pilar fundamental para o desenvolvimento e bem-estar de qualquer sociedade. No entanto, **a construção de políticas, estratégias e práticas de segurança verdadeiramente eficazes transcende a mera intenção, exigindo uma base sólida de dados e informações.**

É um ciclo contínuo: para combater o crime e promover a ordem, é imperativo compreender suas causas, manifestações e impactos, e essa compreensão só é alcançada através de uma coleta, análise e interpretação rigorosa de dados.

Historicamente, muitas políticas de segurança foram formuladas com base em percepções popu-

lares, respostas reativas a eventos isolados ou, na melhor das hipóteses, experiências pontuais. Embora a intuição e a experiência sejam valiosas, elas são insuficientes para enfrentar a complexidade multifacetada da criminalidade moderna. **A ausência de dados robustos leva, por exemplo, a:**

- Políticas “cegas”: Intervenções que não abordam as raízes do problema ou são direcionadas a alvos errados;
- Alocação ineficiente de recursos: Viaturas, policiais e equipamentos podem ser distribuídos sem considerar as áreas de maior necessidade ou os tipos de crime predominantes;

- Dificuldade de avaliação: Sem dados de base e acompanhamento, é quase impossível mensurar o impacto real de uma política, levando à perpetuação de ações ineficazes ou ao desarte prematuro de iniciativas promissoras;
- Desconfiança pública: A falta de transparência e de resultados concretos reduz a confiança da população nas instituições de segurança.

A **informação qualificada** permite identificar padrões criminais, “manchas” ou “hotspots” de violência, perfis de vítimas e agressores, modus operandi, e até mesmo prever tendências. **Com isso, é possível desenvolver estratégias proativas, focadas e adaptadas às realidades locais**, seja através de policiamento comunitário, intervenções sociais direcionadas ou operações de inteligência.

2. CARÊNCIA DE INFORMAÇÕES BASILARES PARA A ESTRUTURAÇÃO DE POLÍTICAS, ESTRATÉGIAS E PRÁTICAS DE SEGURANÇA

A análise de dados recentes de segurança pública nos permite apontar tendências gerais. Por exemplo, o Atlas da Violência (IPEA, 2023) indica que as taxas de homicídio no Brasil vêm caindo ligeiramente após o pico em 2017, com o Rio de Janeiro mantendo taxas altas em escala nacional.

Outras pesquisas indicam os avanços de índices, como o de homicídios, em cidades como a de São Paulo, porém, como nos alerta PIMENTEL (2025), tais quedas podem ser mais diretamente decorrentes da redução da “guerra entre facções” (visto que em São Paulo teríamos hoje o domínio de uma única facção), do que do resultado de políticas públicas de segurança. É neste sentido que direcionamos o foco deste artigo para reforçar e ressaltar, ainda mais, a necessidade de maior produção e disseminação de dados e informações confiáveis de segurança pública, para que estas possam, de fato, suportar políticas, estratégias e práticas de segurança, tanto nacionalmente, como localmente.

Neste podcast PIMENTEL (2025) nos apresenta uma lista ilustrativa de serviços e/ou direitos básicos que a população perde, em decorrência da presença de barricadas:

- Segurança pública efetiva: A presença das barricadas impede que a polícia consiga “chegar de forma despercebida”. Isso dificulta a ação policial rotineira e o combate ao

crime, deixando os moradores sem a proteção adequada do Estado e sujeitos à “dita-dura do tráfico”;

- Liberdade de locomoção: As barricadas são uma “vergonha” que transforma o morador em “refém”. O controle do território restringe o direito de ir e vir das pessoas, afetando suas rotinas de trabalho, estudo e lazer;
- Garantia de vida e propriedade: PIMENTEL (2025) menciona que, durante a ocupação do Exército em 2010 no Complexo do Alemão, houve “zero homicídios”, “não teve mulher sendo esquartejada pelo comando vermelho” e “não tinha barricada”. Isso sugere que a ausência de controle do Estado e a presença das facções levam a uma maior violência, incluindo assassinatos e a falta de respeito à vida e integridade física dos moradores;
- Moradia digna: Há menções à “tragédia urbana” de “moradores expulsos de suas casas” por facções em diversas cidades, como Fortaleza, Maranguape e Salvador. Embora não detalhado para o Rio nessa passagem, a implicação é que o controle territorial das facções pode resultar na expropriação de moradias.

3. COMO TAIS SERVIÇOS PASSAM A SER EXPLORADOS PELAS FACÇÕES?

As facções criminosas preenchem o vácuo deixado pelo Estado não para oferecer serviços, mas para impor seu controle e obter lucros, criando um “poder paralelo”. Apresentamos a seguir alguns exemplos ilustrativos destas práticas:

- Imposição de “lei paralela” e coerção: As facções estabelecem suas próprias regras e “justiça” dentro do território, operando sob uma “ditadura”. Isso significa que qualquer “serviço” ou “ordem” que os moradores recebem vem das facções, e não do Estado;
- Exploração e submissão: As facções obrigam os moradores a práticas degradantes, como “carregar corpos” ou “recortar a fardas” dos supostos narcotraficantes mortos em combate com a polícia, o que ilustra o nível de submissão e exploração a que a população é submetida;
- Utilização do território para atividades criminosas: As áreas com barricadas servem como uma espécie de “bunker” das lideranças das facções criminosas de todo o Brasil. Isso permite que tais facções organizem e executem crimes, utilizando o território e, por extensão, a população local, como escudo e base operacional. A falta de acesso e de controle do Estado permite que o tráfico de armas e drogas prospere;
- Desvio de recursos públicos e ganhos ilegais: O controle do acesso a serviços básicos

como água, luz, gás ou internet (dentre tantos outros) ilustram algumas das fontes de receita dessas facções criminosas (vide quadro resumo apresentado adiante), que extraem recursos da comunidade, seja por meio de extorsão ou controle sobre a economia local.

- Em síntese, as barricadas no Rio de Janeiro e em outras regiões do Brasil representam um controle territorial das facções que **priva milhões de pessoas de direitos fundamentais e as submete a um regime de medo, violência e exploração**, onde o crime organizado impõe sua vontade e lucra com a ausência do Estado.

Mesmo quando ocorrem iniciativas e operações oficiais e específicas de enfrentamento a estas questões, como foi o caso da “Operação Barricada Zero”, executada no Rio de Janeiro no último trimestre de 2025, é necessário que tal trabalho seja suportado por diversas outras ações e práticas sociais e de segurança. Somente na primeira semana desta operação, foram liberadas 414 vias com a remoção de 610 barricadas (2 mil toneladas de material) em comunidades do estado do Rio de Janeiro. Como veremos a seguir, tais remoções podem resultar tanto em impactos positivos, como em novos desafios, que precisam cada vez mais ser enfrentados também considerando as óticas da Integridade, da ética e do *compliance* (“*ser compliance*” e “*estar compliance*”).

4. IMPACTOS POSITIVOS E DESAFIOS DECORRENTES DA REMOÇÃO DE BARRICADAS

A remoção de barricadas em áreas controladas por facções criminosas, como as favelas do Rio de Ja-

neiro, gera uma série de impactos, tanto positivos quanto desafiadores.

4.1. IMPACTOS POSITIVOS DA REMOÇÃO DE BARRICADAS

- Melhoria na mobilidade e acesso: A retirada das barricadas facilita a circulação de moradores, veículos de emergência, serviços essenciais (como coleta de lixo e transporte público) e o acesso de forças de segurança.

Esta é uma das vantagens mais imediatas e perceptíveis para a população;

- Redução da atividade criminosa localizada: Em algumas áreas, a remoção das barreiras físicas pode contribuir para a diminuição

de certos tipos de crimes. Por exemplo, no Complexo da Maré, a instalação de blocos de concreto pela Polícia Militar resultou na redução a zero dos roubos de cargas na região;

- Restabelecimento da autoridade do estado (potencial): A remoção é um passo funda-

mental para o Estado reafirmar sua soberania sobre o território. A ausência de barricadas, em tese, permitiria uma maior presença e atuação das forças de segurança e dos serviços públicos.

4.2. DESAFIOS E IMPACTOS NEGATIVOS (OU CONSEQUÊNCIAS INDESEJADAS)

- Rápida reinstalação das barricadas: Um dos maiores desafios é a capacidade dos criminosos de rapidamente reconstruírem as barricadas. Moradores e especialistas, como PIMENTEL (2025), relatam que a ação policial de remoção é frequentemente como “enxugar gelo”, pois as barreiras são reinstaladas horas ou dias depois;
- Risco de conflitos e violência para moradores: A remoção das barricadas pode intensificar os confrontos entre as forças de segurança e as facções, expondo os moradores a um risco maior de violência;
- Impacto psicológico e social na comunidade: A constante remoção e reinstalação das barricadas, juntamente com a presença ostensiva de operações policiais, gera um ambiente de estresse e insegurança crônica para os residentes. Isso afeta a qualidade de vida e o bem-estar social nas comunidades;
- Retaliação e consolidação do poder das facções: Como PIMENTEL (2025) descreve, a retirada da polícia sem uma ocupação permanente permitiu que a “ditadura do Comando Vermelho” retornasse ao ambien-

te algumas horas depois”. Isso pode levar a retaliações contra moradores vistos como colaboradores e à reafirmação do controle das facções. A população fica à mercê dos criminosos, sendo obrigada, por exemplo, a “carregar corpos” ou “recortar a fardas” porventura por eles vestidas;

- Custos e esforço repetitivo para o estado: A remoção de barricadas exige um grande investimento de tempo, recursos e pessoal das forças de segurança, que se torna ineficaz se a ocupação não for mantida. PIMENTEL (2025) questiona a falta de “aproveitamento do êxito” da prisão de bandidos e apreensão de armas, se a polícia não permanece no local.

Em suma, a **remoção de barricadas**, embora necessária para o restabelecimento da ordem e do acesso, não é uma solução isolada. Apenas retirar as barricadas sem uma presença contínua do Estado resulta em um ciclo vicioso onde as barreiras são rapidamente repostas e a população continua sob o domínio do crime organizado, e sem a tutela do “Estado Democrático de Direito”.

5. PAPEL FUNDAMENTAL DAS POLÍTICAS SOCIAIS

No contexto da violência, da presença de facções criminosas em favelas e da questão das barricadas, as políticas sociais desempenham um papel crucial e complementar às ações de segurança. Elas visam atacar as causas estruturais da violência, promover o desenvolvimento humano e oferecer alternativas à criminalidade, conforme detalhado nas informações disponíveis.

As políticas sociais são indispensáveis em uma estratégia abrangente de segurança pública, especialmente em comunidades vulneráveis. Elas atuam de diversas maneiras para reduzir a violência e me-

lhorar a qualidade de vida, abordando as raízes do problema e não apenas seus sintomas.

Como visto no podcast, Rodrigo Pimentel menciona a importância da ocupação territorial do Estado e da força policial para combater as facções. Contudo, as políticas sociais vêm para consolidar essa presença estatal. Elas transformam a “ocupação” em “presença” efetiva, garantindo que, após a retirada das barricadas e a desarticulação de grupos criminosos, a comunidade não volte a ser um vácuo onde o crime se instala novamente.

Sem políticas sociais robustas, a remoção de barricadas e a atuação policial, por si só, correm o risco de serem soluções temporárias, pois não endereçam os motivos que levam as pessoas a se envolverem com o crime e que criam um terreno fértil para a atuação das facções.

Em resumo, as políticas sociais são a “bigorna” do desenvolvimento, criando uma base sólida de

oportunidades e bem-estar, enquanto as ações de segurança podem ser o “martelo” que combate diretamente a criminalidade. Juntas, elas buscam construir comunidades mais seguras, justas e com melhores perspectivas de futuro.

6. PRINCIPAIS FONTES DE RECEITA DAS FACÇÕES

Com base no que foi coletado da transcrição do podcast com PIMENTEL (2025), podemos identificar algumas das principais fontes de receita das

facções criminosas, que apresentamos a seguir, de forma ilustrativa:

Fonte de Receita	Descrição / Comentários no Podcast	Estimativa de Receita (se mencionada)
Tráfico de Maconha e Cocaína	Embora tradicionalmente associado ao crime, Pimentel afirma que o “Capitão Nascimento” evolui e “percebe que o crime organizado não sobrevive de maconha e cocaína”, indicando que representa uma parcela menor da economia criminosa.	“Só 11% da economia” do crime
Bujão de Gás	Pimentel menciona esta atividade como uma das fontes de sustento do crime organizado, indicando a diversificação para serviços e bens essenciais.	Não especificado no podcast.
Cigarro Paraguaio (Contrabando)	Identificado como outra via de faturamento do crime organizado, mostrando a atuação em contrabando de produtos.	Não especificado no podcast.
Lavagem de Dinheiro na Faria Lima	Pimentel destaca esta atividade como um “crime sofisticado” e uma forma de financiamento do crime organizado, conectando-o ao PCC. Ele critica a comparação com operações em favelas, pois a Faria Lima lida com lavagem de dinheiro e não disputa territorial.	Não especificado no podcast.
Sinal de TV de Internet Furtado (Gatonet / Internet Pirata)	Apontado como mais uma fonte de receita, demonstrando a exploração de serviços clandestinos.	Não especificado no podcast.

Assim, percebemos que o crime organizado diversificou suas fontes de renda, indo muito além do tráfico de drogas, ressaltando que a dependência exclusiva da maconha e da cocaína representa apenas uma pequena parte do total da economia criminosa (como vimos no quadro anteriormente apresentado).

O quadro acima corrobora o nosso alerta quanto a necessidade urgente de dados e informações

de qualidade, sendo os “Centros Integrados de informações sobre Segurança Pública” e/ou os “Centros de Comando e Controle da Segurança Pública”, cada vez mais necessários, para uma melhor estruturação de políticas, estratégias e práticas efetivas de segurança pública.

7. A ESTRUTURAÇÃO DE CENTROS DE INFORMAÇÃO: UM IMPERATIVO MODERNO

Diante da vasta quantidade de dados gerados diariamente (desde registros de ocorrências e chamadas de emergência até dados demográficos,

socioeconômicos e informações de inteligência), a simples coleta não basta.

A verdadeira revolução reside na capacidade de integrar, processar e transformar esses dados brutos em conhecimento acionável. É aqui que a estruturação de **Centros de Informação em Segurança Pública** se torna não apenas uma possibilidade, mas uma necessidade premente. Um Centro de Informação seria uma entidade ou um sistema integrado capaz de:

- Centralizar dados: Agrupar informações de diversas fontes — polícias (civil, militar, federal), guardas municipais, órgãos de trânsito, saúde, assistência social, Ministério Público, Poder Judiciário, entre outros;
- Promover a interoperabilidade: Desenvolver padrões e tecnologias que permitam a comunicação fluida entre diferentes sistemas e bases de dados, superando os “silos” de informação;
- Realizar análises avançadas: Utilizar ferramentas de *Business Intelligence* (BI), inteli-

gência artificial e aprendizado de máquina para identificar correlações complexas, prever riscos e otimizar a tomada de decisões;

- Gerar inteligência estratégica: Produzir relatórios, mapas de calor, *dashboards* interativos e análises de cenários que subsidiem as autoridades na formulação de políticas de longo prazo e na gestão operacional;
- Apoiar a avaliação contínua: Monitorar a efetividade das ações em tempo real, permitindo ajustes rápidos e baseados em evidências.

A criação de tais centros traria benefícios inestimáveis, desde a otimização da resposta policial e a redução da criminalidade até o aumento da sensação de segurança e a melhoria da qualidade de vida da população. **Eles seriam o cérebro por trás de uma segurança pública verdadeiramente inteligente, capaz de aprender, adaptar-se e evoluir.**

8. A IMPORTÂNCIA DO COMPLIANCE NAS INSTITUIÇÕES DE SEGURANÇA PÚBLICA

O *compliance* nas instituições de segurança pública é um pilar fundamental para a democracia e para a construção da confiança da sociedade.

Embora existam estruturas como as corregedorias e os grupos de trabalho do Ministério Público com importantes atribuições, a efetividade plena do *compliance* é um desafio contínuo.

É preciso fortalecer a independência das corregedorias, aumentar a transparência, investir em recursos e tecnologia, e, acima de tudo, fomentar uma cultura de integridade e responsabilidade em todos os níveis hierárquicos.

A colaboração interinstitucional e o controle social ativo são elementos-chave para aprimorar o sistema e garantir que as forças de segurança atuem estritamente dentro dos parâmetros legais e éticos, e, mais uma vez, constatamos que a existência de sistemas de informação integrados e com foco nesta atuação conjunta e complementar dos diversos atores envolvidos no ecossistema de segurança nacional, é cada vez mais relevante e necessário.

8.1. COMPLIANCE NAS CORREGEDORIAS DE POLÍCIA

As corregedorias são órgãos internos das polícias (Civil, Militar, Federal, etc.) responsáveis pela fiscalização, controle e apuração de desvios de conduta, infrações disciplinares e crimes cometidos por seus membros, que constituem a **primeira linha de defesa contra a corrupção e o abuso de poder dentro das corporações**, sendo cruciais para a manutenção da disciplina e da imagem institucional.

Elas atuam por meio de sindicâncias, processos administrativos disciplinares (PADs) e, em muitos casos, inquéritos policiais militares ou civis, dependen-

do da natureza da infração, **tendo, para tanto, que superar alguns desafios**, como:

- Independência: A principal crítica é a falta de independência em relação ao comando da corporação, o que pode levar a um corporativismo e à subnotificação ou arquivamento de denúncias;
- Transparência: A publicidade dos procedimentos e resultados muitas vezes é limitada, dificultando o controle social e a percepção de efetividade;

- **Efetividade:** Há questionamentos sobre a proporção entre o número de denúncias e o de punições efetivas, bem como a severidade das sanções aplicadas;
- **Recursos:** Podem sofrer com a falta de recursos humanos e tecnológicos adequados para a complexidade das investigações;
- **Prevenção:** Foco predominantemente reativo (punição) em vez de proativo (prevenção e fomento à cultura de integridade).

8.2. COMPLIANCE NOS GRUPOS DE TRABALHO DO MINISTÉRIO PÚBLICO (GT-MP)

Os grupos de trabalho do Ministério Público são estruturas criadas para atuar em temas específicos, muitas vezes complexos ou de alta relevância, como o controle externo da atividade policial, o combate ao crime organizado, a defesa dos direitos humanos, entre outros.

O Ministério Público, como fiscal da lei, possui prerrogativas constitucionais de controle externo da atividade policial e de promoção da ação penal pública, o que o torna um ator fundamental no sistema de *compliance* da segurança pública. Os GTs potencializam essa atuação, utilizando-se para tanto de investigações criminais, inquéritos civis, recomendações, termos de ajustamento de conduta (TACs) e, quando necessário, ações judiciais (penais e civis) para garantir a legalidade e a conformidade, **tendo, para tanto, que superar também alguns desafios**, como:

- **Colaboração:** A efetividade de sua atuação muitas vezes depende da colaboração com as próprias polícias e outras instituições, o que nem sempre ocorre de forma fluida;
- **Recursos e especialização:** Embora o MP seja bem estruturado, a demanda pode exceder a capacidade de investigação e acompanhamento dos GTs. A especialização exigida para determinados temas é alta;

- **Alcance:** Embora tenham grande poder de investigação, não são órgãos de gestão interna das polícias, atuando mais como uma instância de controle e correção externa;
- **Impacto sistêmico:** Os GTs podem ter dificuldade em promover mudanças culturais sistêmicas dentro das corporações policiais, focando mais na responsabilização individual ou em casos específicos.

Mais uma vez, percebe-se que o ideal seria a efetivação de uma atuação conjunta e complementar das corregedorias e dos GT-MPs, como base para a **estruturação de um sistema robusto de compliance na segurança pública**. As corregedorias, com seu conhecimento interno e capacidade de disciplina e o Ministério Público, com sua independência e poder de ação externa, poderiam formar um arcabouço sólido de controle.

A constante evolução da legislação e a necessidade de adaptação às novas formas de criminalidade exigem um *compliance* dinâmico e atualizado. A falta de sistemas integrados de dados, análise de risco e monitoramento impede uma gestão de *compliance* mais inteligente e preditiva, baseada em evidências.

9. CONCLUSÃO

O isolamento de milhões de brasileiros sob o domínio do narcotráfico não é apenas uma questão de segurança pública, mas uma **falência multifacetada** que atinge a medula do sistema legal, ético e social de uma nação.

A **ausência de compliance** se manifesta na subversão da ordem jurídica pelo poder paralelo; a **falta de integridade** é visível na corrupção e na coação; e a **erosão da ética** se revela na violação sistemática dos direitos humanos e na perpetuação da injustiça social.

A restauração da soberania estatal nessas áreas, com a garantia do acesso pleno aos direitos e à justiça, é um imperativo para a reconstrução da legalidade e da dignidade humana.

Em última análise, a recorrente necessidade de dados e informações para a segurança pública sublinha uma verdade inegável: sem conhecimento aprofundado e atualizado, não há progresso efetivo.

O futuro da segurança não se constrói apenas com mais efetivo policial ou equipamentos moder-

nos, mas com a **capacidade de compreender, com precisão cirúrgica, os desafios que se apresentam e de adaptar as respostas.**

Investir na coleta sistemática, na análise inteligente e na transformação de dados brutos em inteligência acionável é, portanto, um investimento direto na capacidade de um Estado de proteger seus cidadãos de forma mais eficaz e equitativa. Isso implica **superar a fragmentação de informações, fomentar a colaboração entre diferentes esferas e dotar os gestores públicos das ferramentas necessárias para decisões informadas.**

Ao abraçar essa abordagem baseada em evidências, abrimos caminho para políticas públicas que realmente ressoam com as necessidades da população, otimizam recursos escassos e, acima de tudo, promovem um ambiente de maior segurança e justiça social. É um compromisso contínuo com a inteligência e a adaptabilidade que pavimen-

ta o caminho para uma sociedade mais resiliente e segura para todos.

A implementação de “Centros de Informação” não está isenta de desafios. Questões como a governança dos dados, a privacidade e a segurança das informações sensíveis, o financiamento de tecnologia e a capacitação de recursos humanos são cruciais. É fundamental estabelecer marcos legais claros que regulamentem o acesso e o uso dos dados, garantindo a proteção dos direitos individuais e a transparência.

Em última análise, a recorrente necessidade de dados e informações para a segurança pública sublinha uma verdade inegável: **sem conhecimento, não há progresso efetivo.** Investir na estruturação de Centros de Informação é investir na capacidade de um Estado de proteger seus cidadãos de forma inteligente e eficiente, transformando a complexidade do crime em oportunidades para construir uma sociedade mais segura e justa.

REFERÊNCIAS

- AGÊNCIA BRASIL. **Estudo mostra que violência no rio impacta aprendizagem de estudantes.** Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/educacao/noticia/2025-08/estudo-mostra-que-violencia-no-rio-impacta-aprendizagem-de-estudantes>. Acesso em: 10 nov. 2025.
- AS BARRICADAS que dividem um Rio sob crescente poder armado. In: MSN. [S. l.], [s.d.]. Disponível em: <https://www.msn.com/pt-br/noticias/brasil/as-barricadas-que-dividem-um-rio-sob-crescente-poder-armado/ar-AA1PZrlq>. Acesso em: 10 nov. 2025.
- PORTAL DE NOTÍCIAS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. **Barricada Zero: mais de 2 mil toneladas retiradas na primeira semana.** Disponível em: <https://www.rj.gov.br/noticias/barricada-zero-mais-de-2-mil-toneladas-retiradas-na-primeira-semana2555>. Acesso em: 10 nov. 2025.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 10 nov. 2025.
- BRASIL combate a criminalidade levando desenvolvimento para as favelas. In: WORLD BANK. [S. l.], 21 mar. 2013. Disponível em: <https://www.worldbank.org/pt/news/feature/2013/03/21/brazil-crime-violence-favela>. Acesso em: 10 nov. 2025.
- FANTÁSTICO (Globoplay). **Reportagem especial mostra como barricadas se multiplicaram nos últimos anos no Rio de Janeiro.** Disponível em: <https://globoplay.globo.com/v/11422040/?s=0s>. Acesso em: 10 nov. 2025.
- INTELIGENCIA LTDA. Podcast #1696. **tudo sobre as facções criminosas:** Pimentel e Paviotti. [S. l.]: YouTube, 10 nov. 2022. 1 vídeo (aprox. 2h). Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=01Ww_GYH_ks. Acesso em: 10 nov. 2025.
- IPEA. **Atlas da Violência.** [S. l.]: IPEA, 2025. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/atlasviolencia/publicacoes>. Acesso em: 10 nov. 2025.
- LEI Maria da Penha. In: WIKIPÉDIA: a enciclopédia livre. Flórida: Wikimedia Foundation, [s.d.]. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Lei_Maria_da_Penha. Acesso em: 10 nov. 2025.
- O PAPEL da cultura no enfrentamento da violência. In: AGÊNCIA DE NOTÍCIAS DAS FAVELAS (ANF). [S. l.], [s.d.]. Disponível em: <https://www.anf.org.br/o-papel-da-cultura-no-enfrentamento-da-violencia/>. Acesso em: 10 nov. 2025.
- PIMENTEL, Rodrigo. **Flow Podcast com Rodrigo Pimentel.** [S. l.]: YouTube, [2025]. 1 vídeo. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=3TZ6T9rn7wo>. Acesso em: 10 nov. 2025.
- PIMENTEL, Rodrigo. **'Intervenção no Rio é política, mas necessária'.** In: EXAME. [S. l.], 10 mar. 2018. Disponível em: <https://exame.com/brasil/intervencao-no-rio-e-politica-mas-necessaria/>. Acesso em: 10 nov. 2025.
- REVISTA DADOS (UERJ). **O Impacto da Guerra às Drogas na Educação das Crianças das Periferias do Rio de Janeiro.** Disponível em: <https://dados.iesp.uerj.br>. Acesso em: 10 nov. 2025.



A TEORIA DA IMPUTAÇÃO OBJETIVA E O COMPLIANCE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

RODRIGO MARCELLINO DA COSTA BELO¹

CONTEXTUALIZAÇÃO: DO COMPLIANCE PRIVADO AO COMPLIANCE PÚBLICO

A transição das teorias de imputação objetiva de Günther Jakobs e Claus Roxin do contexto empresarial privado para o âmbito da administração pública representa uma evolução necessária na compreensão das responsabilidades e deveres de integridade do setor público (Brasil, 2018; CGU, 2017; OCDE, 2020).

No setor privado, os programas de *compliance* orientam-se fundamentalmente pela prevenção de atos lesivos para uma organização que além de incluir em seu objeto atos lesivos à Administração Pública, conforme destacado nos 5º e 28 da Lei 12.846/2013, também abrangeria outros tipos de atos, visando mitigar riscos que ameaçam a reputação e a sustentabilidade do negócio de formas distintas. Isso incluiria outros tipos de atos lesivos de outras naturezas como ilícitos civis, penais, administrativos, ambientais, regulatórios dentre outros, bem como gerenciar e neutralizar conflitos de interesses, assegurando que as decisões dos colaboradores não sejam contaminadas por motivações pessoais em detrimento dos objetivos da organização.

No âmbito da Administração Pública, a integridade adquire uma verdadeira dimensão constitucional, já que deve buscar a maximização dos princípios constitucionais previstos no artigo 37 da Constituição Federal (BRASIL, 1988).

Para a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), a integridade pública trata-se de um verdadeiro “alinhamento

consistente e à adesão de valores, princípios e normas éticas comuns para sustentar e priorizar o interesse público sobre os interesses privados no setor público” (OCDE, 2020, p. 18).

É possível construir uma identificação entre esse conceito e os critérios normativos formulados pela teoria da imputação objetiva, tanto a defendida por Claus Roxin quanto a de Jakobs Günther, que estabelecem que a responsabilização penal dependeria não apenas da causalidade natural, mas sim da violação de verdadeiras expectativas normativas e inconteste deveres de cuidado juridicamente estabelecidos (ROXIN, 1997; JAKOBS, 1997).

Aqui vai se buscar demonstrar que o nosso ordenamento jurídico já possui um substrato normativo que permite a aplicação dessa teoria como vetor de interpretação, notadamente para conferir a integridade e governança corporativa públicas uma maior

¹ Advogado. Mestre em Direito – UNIRIO. Procurador da UERJ desde 2008, já tendo chefiado a Procuradoria Administrativa da Procuradoria Geral da UERJ. Ocupou o cargo de Coordenador Jurídico e de Compliance da Empresa de Obras Públicas do Estado do Rio de Janeiro – EMOP.

concretude na busca da efetividade do pilar constitucional da Administração Pública.

A Lei 14.133/2021 (Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos) inovou ao estabelecer uma estrutura normativa de controle das contratações

públicas, incorporando expressamente conceitos de gestão de riscos, controle preventivo e responsabilização baseada em critérios de materialidade e relevância, como pode ser observado nos seus artigos 169 a 173 (BRASIL, 2021; TCU, 2024).

1. ARTIGOS 169 A 173 DA LEI 14.133/2021: ESTRUTURA NORMATIVA DE CONTROLE

1.1 AS LINHAS DE DEFESA E GESTÃO DE RISCOS

O art. 169 da Lei de Licitações e Contratos Administrativos estabelece que “as contratações públicas deverão submeter-se a práticas contínuas e permanentes de gestão de riscos e de controle preventivo, inclusive mediante adoção de recursos de tecnologia da informação” e define um sistema de três linhas de defesa (Brasil, 2021).

A Primeira linha de defesa seria a responsabilidade dos próprios agentes públicos que atuam nos processos de licitação e contratos pela conformidade de suas ações aos requisitos legais e regulamentares, já a segunda linha de defesa consistiria na atuação unidades de assessoramento jurídico e de controle interno, que devem realizar avaliações sobre a conformidade dos atos às normas aplicáveis e emitir alertas em caso de irregularidades, e por fim a terceira linha de defesa seria exercida por meio do controle externo dos Tribunais de Contas e pelo Poder Legislativo, com foco na verificação da regularidade e eficiência das contratações (Brasil, 2021; TCU, 2024).

Esta estrutura tripartida de controle traz uma inegável materialidade ao primeiro critério da criação de risco não permitido, conforme defendido por Roxin ao estabelecer deveres organizacionais e de vigilância escalonados que delimitam o âmbito de responsabilidade de cada instância (Roxin, 1997).

Essa gestão de riscos realizada de forma preventiva busca inegavelmente identificar as fontes geradoras de perigo (irregularidades, fraudes, ineficiências) e estabelecer controles que mantenham a atividade administrativa dentro dos limites do risco permitido (CGU, 2023; TCU, 2024).

Já pela perspectiva de Jakobs, o artigo 169 definiria os papéis sociais e as expectativas normativas para cada linha de defesa (Jakobs, 1997, 2007). Cada agente público ocupa uma posição institucional com deveres específicos e a violação desses papéis institucionais caracteriza o comportamento objetivamente imputável (Roxin, 1997; Jakobs, 1997).

1.2 CONTROLE BASEADO EM RISCO E MATERIALIDADE

O art. 170 da Lei de Licitações e Contratos Administrativos inova ao estabelecer que “os órgãos de controle adotarão, na fiscalização dos atos previstos nesta Lei, critérios de oportunidade, materialidade, relevância e risco e considerarão as razões apresentadas pelos órgãos e entidades responsáveis e os resultados obtidos com a contratação” (Brasil, 2021). Aqui foi incorporada a lógica da teoria da imputação objetiva ao controle externo, afastando o formalismo excessivo que caracterizava o controle tradicional e estabelecendo uma análise contextualizada e finalística das irregularidades (TCU, 2024).

Inegavelmente aqui pode ser visto o terceiro critério defendido por Roxin, consistente no âmbito de proteção da norma, pois nem toda irregularidade formal irá caracterizar uma violação ao bem jurídico tutelado pela norma licitatória (Roxin, 1997; TCU, 2024). O controle deve verificar se a irregularidade efetivamente comprometeu os objetivos da licitação (competitividade, isonomia, eficiência, seleção da proposta mais vantajosa) ou se tratou de desvio meramente formal sem repercussão material (Brasil, 2021; TCU, 2024).

1.3. DIÁLOGO E OPORTUNIDADE DE MANIFESTAÇÃO

O art. 171 da Lei de Licitações e Contratos Administrativos estabeleceu que, na fiscalização de controle, será observado “a viabilização de oportunidade de manifestação aos gestores sobre possíveis propostas de encaminhamento que terão impacto significativo nas rotinas de trabalho dos órgãos e entidades fiscalizados” (Brasil, 2021).

Este dispositivo, em alguma medida, dialoga com princípio da confiança defendido por Jakobs

(2007), pois o controle não deve presumir, automaticamente, a má-fé ou incompetência do gestor, mas sim avaliar as justificativas das decisões tomadas bem como deve ser demonstrado a racionalidade das escolhas administrativas realizadas, antes que possa intuir a ocorrência violação normativa (Brasil, 2021; TCU, 2024).

1.4. MANIFESTAÇÃO JURÍDICA E RESPONSABILIZAÇÃO

Nos arts. 172 e 173 da Lei de Licitações e Contratos Administrativos o legislador trouxe a necessidade de manifestação dos órgãos de assessoramento jurídico e de controle interno e da responsabilização dos agentes públicos (Brasil, 2021), estabelecendo assim que a responsabilização deve considerar se houve conformidade ou não com pareceres jurídicos vinculantes, se foram observadas as orientações técnicas, e se a decisão foi fundamentada em elementos técnicos razoáveis.

Tal lógica inequivocamente pode ser fundamentada na aplicação da teoria da imputação objetiva à responsabilização administrativa e penal, pois a simples ocorrência de um resultado danoso (irregularidade, prejuízo ao erário) não é suficiente para responsabilizar o agente, sendo necessário verificar, faticamente, se ocorreu a violação de deveres normativos de cui-

dado, bem como que a conduta do agente público teria criado ou contribuído para a ocorrência de um risco proibido e, além disso, se esse risco ocorreu o resultado danoso. Por fim, é necessário verificar se o resultado estaria dentro do âmbito de proteção da norma (Roxin, 1997; Brasil, 2021).

Além do substrato normativo fático do direito brasileiro, a influência da teoria da imputação objetiva também pode ser observada nas recomendações e diretrizes da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) sobre Integridade Pública, em especial na Recomendação sobre Integridade Pública (2017) e do Manual de Integridade Pública da OCDE (2020) que trazem princípios fundamentais para estruturação de sistemas de integridade no setor público (OCDE, 2017, 2020).

2. ORIENTAÇÕES DA OCDE SOBRE INTEGRIDADE PÚBLICA

2.1 COMPROMISSO DA ALTA ADMINISTRAÇÃO

A OCDE estabelece que os sistemas de integridade pública devem contar com compromisso demonstrado nos mais altos níveis políticos e gerenciais para melhorar a integridade pública e reduzir a corrupção (OCDE, 2020), e esse compromisso manifestar-se-á por meio de construção de arquiteturas normativas e institucionais que confirmam aos órgãos públicos efetivamente assumirem res-

ponsabilidade pela gestão da integridade (OCDE, 2017, 2020).

Este princípio corresponde ao conceito de *de-facto* de organização desenvolvido por Tiedemann e aplicado por Jakobs à responsabilidade corporativa (Tiedemann, 1981; Jakobs, 2007). No setor privado, a culpabilidade corporativa se verificaria quando a empresa atua se omitindo de controles necessários para

evitar infrações. Já no setor público, essa falha organizacional ocorreria quando a alta administração não estabelece sistemas adequados de prevenção, detecção e remediação de irregularidades (CGU, 2023).

A Controladoria-Geral da União (CGU), adotando com as orientações da OCDE, estabeleceu que o comprometimento e apoio da Alta Administração trata-se

de um verdadeiro eixo fundamental dos programas de integridade pública (Brasil, 2018). Este comprometimento deve ser “visível e inequívoco”, manifestando-se através de alocação de recursos, definição de responsabilidades, e efetiva cobrança do cumprimento dos padrões de integridade (CGU, 2023).

2.2. PADRÕES DE CONDUTA E CÓDIGOS DE ÉTICA

Nesse princípio, a OCDE orienta que os governos devem “esclarecer as expectativas de comportamento dos agentes públicos” através de padrões de conduta, códigos de ética e políticas de conflito de interesses (OCDE, 2020), que devem conter claros, mensuráveis e serem comunicados da forma mais acessível possível a todos os agentes públicos (OCDE, 2017).

Este princípio materializa o conceito defendido por Jakobs das expectativas normativas e papéis

sociais (Jakobs, 2007), defendido pelo doutrinador Teutônico de que a sociedade organiza-se através de expectativas de comportamento associadas a diferentes papéis que, no contexto da Administração Pública, estaria contido nos códigos de ética e nos padrões de conduta definidos, pois deles seriam extraídos os comportamentos esperados de cada agente público. Com isso, já teria sido estabelecido todos os limites do risco permitido em suas atividades (Jakobs, 2007; OCDE, 2020).

2.3. GESTÃO DE RISCOS PARA INTEGRIDADE

Aqui, a OCDE recomenda que os governos devem “identificar, avaliar e gerenciar os riscos de corrupção e outras violações de integridade” através de metodologias estruturadas de gestão de riscos (OCDE, 2020) que deve ser contínua, baseada em evidências, e incorporada aos processos decisórios (OCDE, 2017).

Este princípio corresponde diretamente ao primeiro critério de Roxin, criação ou aumento de riscos proibidos (Roxin, 1997), pois a gestão de riscos para integridade busca o mapeamento das fontes geradoras de perigo (processos vulneráveis, ausência de controles, concentração de poder deci-

sório), bem como conceber quais as medidas que devem ser adotadas para que se mantenha a atividade administrativa dentro dos limites do risco permitido (CGU, 2023).

A CGU estabeleceu que a análise, avaliação e gestão dos riscos associados ao tema da integridade constitui outro eixo importante dos programas de integridade pública (Brasil, 2018), e, na Portaria CGU nº 57/2019, ficou determinado que essas atividades são obrigatórias para todos os órgãos e entidades federais devem realizar, especialmente para localizar as vulnerabilidades institucionais (Brasil, 2019).

2.4. CONTROLE INTERNO E GESTÃO FINANCEIRA ÍNTEGRA

Aqui, a OCDE também recomendou que os governos devem “assegurar sistemas robustos de controle interno e gestão financeira que previnam e detectem atos de corrupção” (OCDE, 2020) que devem incluir auditoria interna independente, a segregação de funções, e controles preventivos em processos sensíveis (OCDE, 2017).

Esse ponto pode ter o seu fundamento juridicamente justificado no conceito de deveres de vigilância e gestão de fontes de perigo (Roxin, 1997), já que tais controles funcionariam como filtros normativos que impediriam a materialização de riscos em resultados lesivos (Brasil, 2021; TCU, 2024).

2.5. TRANSPARÊNCIA E CONTROLE SOCIAL

A OCDE orienta que os governos devem “promover a transparência das decisões públicas e permitir o controle social efetivo” (OCDE, 2020) que não se limitaria a mera publicação de informações, mas abrangeria, também, sua ampla disponibilização de forma compreensível e acessível à sociedade, lhe permitindo avaliar se as decisões públicas foram feitas observando toda a estrutura de integridade governamental (OCDE, 2017, 2020).

Este princípio relaciona-se com o conceito de competência da vítima desenvolvido por Jakobs (2007), pois a sociedade (enquanto titular do interesse público) deve ter condições de exercer controle sobre os riscos assumidos pelo Estado e identificar quando agentes públicos ultrapassam os limites do risco permitido ou violam expectativas normativas (OCDE, 2020).

A Lei de Acesso à Informação (Lei 12.527/2011) e o Portal da Transparência gerido pela CGU materializam este princípio no ordenamento brasileiro (Brasil, 2011, 2017). A OCDE reconhece avanços significativos do Brasil em transparência, mas recomenda aprimoramentos, especialmente em transparência orçamentária e divulgação de informações sobre processos decisórios (OCDE, 2025).

Na busca de ver permitida a inclusão do Brasil na OCDE a Controladoria-Geral da União (CGU), editou, por meio do Decreto nº 9.203/2017 e das Portarias CGU nº 1.089/2018 e nº 57/2019, um marco regulatório dos programas de integridade na administração pública federal (Brasil, 2017, 2018, 2019), e dentro desse conjunto normativo pode ser observado uma significativa influência da teoria da imputação objetiva como será demonstrado.

3. PROGRAMAS DE INTEGRIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E A ESTRUTURA NORMATIVA DA CGU

3.1. CONCEITO DE PROGRAMA DE INTEGRIDADE PÚBLICO

Para a CGU, um Programa de Integridade trata-se de um “conjunto estruturado de medidas institucionais voltadas para a prevenção, detecção, punição e remediação de fraudes e atos de corrupção, em apoio à boa governança” (CGU, 2023), sendo que essa definição recentemente ampliada pelo Decreto nº 11.129/2022 que regulamentou a Lei 12.846/2022 para nela incluir o fomento e a manutenção de cultura de integridade no âmbito organizacional (Brasil, 2022).

O novo conceito estabelece que o Programa de Integridade deve promover “a prevenção, detecção

e remediação de práticas de corrupção e fraude, de irregularidades, ilícitos e outros desvios éticos e de conduta, de violação ou desrespeito a direitos, valores e princípios que impactem a confiança, a credibilidade e a reputação institucional” (CGU, 2024; Brasil, 2022). Esta ampliação do conceito reflete a evolução da compreensão sobre integridade pública, alinhando-se às orientações da OCDE sobre sistemas integrados de integridade (OCDE, 2020).

3.2. QUATRO EIXOS DOS PROGRAMAS DE INTEGRIDADE PÚBLICA

A CGU estabelece que os programas de integridade devem estruturar-se sobre quatro eixos fundamentais (Brasil, 2018, 2019; CGU, 2023):

1. Comprometimento e apoio da alta administração: A liderança deve demonstrar compromisso inequívoco com a integridade, estabelecendo o “tom no topo” que orienta o comportamento de toda a organização. Este eixo materializa o conceito de liderança

da organização na prevenção de riscos, correspondendo à responsabilidade da alta direção pela definição de políticas e alocação de recursos para integridade (Brasil, 2018);

Esse comprometimento da alta administração define o papel institucional do órgão público e suas expectativas normativas internas (Jakobs, 2007), pois quando a liderança não estabelece padrões claros ou tolera desvios, haverá um claro defeito de organiza-

ção que fundamentaria a imposição de responsabilidade institucional (Tiedemann, 1981; Jakobs, 2007).

2. Existência de unidade responsável pela implementação: Deve ser criada uma Unidade de Gestão da Integridade (UGI) responsável por coordenar a estruturação, execução e monitoramento do programa (Brasil, 2018, 2019) que deve ter autonomia técnica, acesso facilitado à alta administração, e autoridade para requisitar informações de todas as unidades do órgão (CGU, 2023);

Este ponto traduz a necessidade de construção de uma estrutura organizacional específica para gestão de fontes de perigo, que dialogue diretamente com o conceito da criação e controle de riscos defendida por Roxin (1997).

3. Análise, avaliação e gestão dos riscos associados ao tema da integridade: Os órgãos devem realizar levantamento sistemático de riscos, identificando processos críticos, vulnerabilidades institucionais, e fatores que possam facilitar a ocorrência de fraudes, corrupção ou desvios éticos (Brasil, 2018, 2019), que é marcada pela continuidade e revisões periódicas

destinadas a atualização das ações e medidas destinadas ao tratamento do risco (CGU, 2023);

Não se nega que aqui está pronta a ideia identificação e gestão de fontes geradoras de riscos proibidos (Roxin, 1997) sendo que a sua gestão permite que a Administração Pública consiga atuar dentro dos limites do risco permitido, implementando controles proporcionais aos perigos identificados, e evitando cometimento de faltas, falhas administrativas e a prática de condutas ofensivas aos princípios constitucionais postos no art. 37 da Constituição (Brasil, 2018; OCDE, 2020).

4. Monitoramento contínuo dos atributos do programa de integridade: Deve haver acompanhamento permanente da efetividade das medidas implementadas, com indicadores de desempenho, avaliações periódicas, e ajustes quando necessário (Brasil, 2018, 2019).

Aqui se nota a aplicação da teoria da realização do risco no resultado defendida por Roxin (1997), pois essa atividade permite a verificação se os controles estão sendo efetivos contra a criação de riscos e a ocorrência irregularidades ou se é necessário revê-los e buscar robustecer as medidas de tratamento que devem ser adotadas (Brasil, 2018; CGU, 2023).

4. INTEGRAÇÃO ENTRE AS TEORIAS DE JAKOBS E ROXIN E O COMPLIANCE PÚBLICO

4.1. A DIMENSÃO PREVENTIVA POR MEIO DA GESTÃO DE RISCOS E CONTROLES

A perspectiva de Roxin, fortemente centrada na criação e gestão de riscos proibidos, fundamenta a estruturação de sistemas preventivos de integridade (Roxin, 1997), visto que cabe aos programas de integridade identificar os processos críticos, mapear vulnerabilidades, e estabelecer controles para que a atuação do administrador público e da própria Administração Pública fiquem cingidas dentro dos limites da legalidade que passa a ser vista, também, dentro dos limites do risco permitido (Brasil, 2018; CGU, 2023).

A obrigatoriedade de gestão de riscos estabelecida pelo artigo 169 da Lei 14.133/2021 e pelas normas da CGU materializa inequivocamente o primeiro critério de Roxin no direito positivo brasileiro (Brasil, 2021). Os órgãos públicos devem sistematicamente identificar fontes geradoras de perigo e implementar medidas de tratamento proporcionais aos riscos identificados (Brasil, 2018, 2019; CGU, 2023).

4.2. A DIMENSÃO ORGANIZACIONAL VISTA PELA NOÇÃO DE PAPEIS E EXPECTATIVAS NORMATIVAS

A definição de responsabilidades e deveres de cada agente público fica fortalecida pela adoção da pers-

pectiva de Jakobs, centrada em papéis sociais e expectativas normativas, (Jakobs, 2007), conferindo

aos códigos de ética, as políticas de conflito de interesses, e os manuais de procedimentos uma maior juridicidade, pois quando estabelecem com precisão quais comportamentos são esperados de cada função pública eles irão focar na construção de medidas destinadas a proteção de bens jurídicos constitucionalmente relevantes (Brasil, 2018; OCDE, 2020).

O princípio da segregação de funções previsto no artigo 7º, §1º, da Lei 14.133/2021 materializa a no-

ção defendida por Jakobs de delimitação de papéis institucionais (Brasil, 2021), visto que, ao vedar “a designação do mesmo agente público para atuação simultânea em funções mais suscetíveis a riscos”, o legislador estabeleceu que cada papel institucional possui competências e responsabilidades próprias delimitadas, impedindo a concentração de poder que facilitaria desvios (Brasil, 2021).

4.3. A DIMENSÃO DE CONTROLE: MATERIALIDADE E CONTEXTUALIZAÇÃO

A exigência do art. 170 da Lei 14.133/2021 de que os órgãos de controle adotem “critérios de oportunidade, materialidade, relevância e risco” na fiscalização incorpora a lógica da imputação objetiva ao controle externo (Brasil, 2021; TCU, 2024).

Esta abordagem supera o formalismo excessivo que caracterizava o controle tradicional, baseado na

mera verificação de conformidade documental. O controle contextualizado analisa se a irregularidade efetivamente comprometeu os objetivos da contratação ou violou bens jurídicos tutelados, aplicando o terceiro critério de Roxin sobre âmbito de proteção da norma (Roxin, 1997; TCU, 2024).

4.4. DIMENSÃO DE RESPONSABILIZAÇÃO E O NEXO DE IMPUTAÇÃO

A aplicação da teoria da imputação objetiva à responsabilização de agentes públicos exige a verificação de três elementos cumulativos (Roxin, 1997), se o agente público violou deveres normativos de cuidado, ultrapassando os limites do risco permitido para suas atribuições, se o resultado danoso (irregularidade, prejuízo ao erário) decorreu efetivamente da conduta do agente, não de outros fatores supervenientes e se está dentro da esfera de proteção da norma violada, ou seja, trata-se precisamente do tipo de dano que a norma buscava prevenir (Roxin, 1997).

A proteção conferida pelo artigo 10 da Lei 14.133/2021 aos agentes que atuem “com estrita observância de orientação constante em parecer jurídico” ilustra a aplicação destes critérios (BRASIL, 2021; TCU, 2024), pois se o agente público seguiu orientação técnica adequada e fundamentada, não criou risco proibido, ainda que posteriormente se verifique irregularidade formal não há que se falar em imputação de responsabilidade (Brasil, 2021).

5. CONCLUSÃO

A superação da visão meramente subjetiva da imputação de responsabilidades com algum viés sancionador entre nós enraizada pela nossa tradição do Direito Penal, além da abertura para uma maior compreensão e aplicação das teorias de Günther Jakobs e Claus Roxin ao *compliance* e à integridade na administração pública brasileira representa evolução necessária na compreensão das responsabilidades do setor público e dos critérios de controle e responsabilização (Roxin, 1997; Jakobs, 2007; Brasil, 2021) Roxin.

A perspectiva de Roxin, centrada na gestão de riscos e na criação de controles preventivos, fun-

damenta dogmaticamente a obrigatoriedade de sistemas de integridade que identifiquem fontes geradoras de perigo e estabeleçam medidas proporcionais de tratamento (Roxin, 1997). Os art. 169 a 173 da Lei 14.133/2021 materializam esta lógica ao exigir gestão de riscos, controle preventivo, e fiscalização baseada em critérios de materialidade (Brasil, 2021).

A perspectiva de Jakobs, centrada em papéis sociais e expectativas normativas, fundamenta a definição precisa de responsabilidades institucionais e a delimitação de deveres de cada agente público (Jakobs, 2007) e se alinha com as orientações

da OCDE sobre padrões de conduta, códigos de ética e comprometimento da alta administração da organização social através de expectativas normativas (OCDE, 2020).

A integração das duas perspectivas permite compreender o *compliance* público como sistema normativo complexo que identifica e gere riscos para a integridade, define papéis e responsabilidades institucionais, estabelece controles preventivos proporcionais de riscos não permitidos, monitora o cumprimento de expectativas normativas, responsabiliza apenas quando há efetiva violação de deveres de cuidado que se materialize em resultado danoso dentro do âmbito de proteção da norma (Roxin, 1997; Jakobs, 2007; Brasil, 2018, 2021).

As orientações da OCDE e as normas da CGU estabelecem padrões internacionais e nacionais para

estruturação de programas de integridade, definindo princípios (compromisso da alta administração, padrões de conduta, gestão de riscos, transparência) e eixos operacionais (comprometimento da liderança, unidade responsável, gestão de riscos, monitoramento) que materializam os critérios de imputação objetiva em diretrizes práticas de implementação (Brasil, 2018, 2019; OCDE, 2020; CGU, 2023).

O desafio futuro está na efetiva implementação destes sistemas, superando a cultura formalista de controle e consolidando uma governança pública baseada em gestão de riscos, responsabilização proporcional, e compromisso genuíno com a integridade como valor institucional fundamental (OCDE, 2025; TCU, 2024).

REFERÊNCIAS

- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 9 nov. 2025.
- _____. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. **Regula o acesso a informações possuídas pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm. Acesso em: 9 nov. 2025.
- _____. Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. **Dispõe sobre a política de gestão, avaliação e acompanhamento de programas de outras despesas correntes e de capital**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm. Acesso em: 9 nov. 2025.
- _____. Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. **Lei de Licitações e Contratos Administrativos**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14133.htm. Acesso em: 9 nov. 2025.
- _____. Decreto nº 11.129, de 11 de julho de 2022. **Altera o Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/decreto/d11129.htm. Acesso em: 9 nov. 2025.
- _____. Portaria CGU nº 1.089, de 8 de agosto de 2018. **Estabelece as diretrizes de integridade, conformidade e prevenção à corrupção para as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional**. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br>. Acesso em: 9 nov. 2025.
- _____. Portaria CGU nº 57, de 4 de janeiro de 2019. **Dispõe sobre os procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional para a estruturação, implementação e monitoramento de programa de integridade**. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br>. Acesso em: 9 nov. 2025.
- CGU. Programa de Integridade da CGU. **Brasília**: Controladoria-Geral da União, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/integridade-publica>. Acesso em: 9 nov. 2025.
- _____. Guia de Diretrizes para Empresas Privadas. **Brasília**: Controladoria-Geral da União, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br>. Acesso em: 9 nov. 2025.
- JAKOBS, Günther. **Sistema penal pós-moderno**: Estado de direito ou estado de segurança? Trad. José Carlos Dias. Revista de Direito Penal e Processo Penal, n. 1, p. 132–145, 1997.
- _____. **A imputação objetiva no direito penal**. Trad. Maurício Antonio Ribeiro Lopes. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2007.

- OCDE. Recomendação sobre Integridade Pública. **Paris:** Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico, 2017. Disponível em: <https://www.oecd.org>. Acesso em: 9 nov. 2025.
- _____. Manual de Integridade Pública da OCDE. **Paris:** Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico, 2020. Disponível em: <https://www.oecd.org>. Acesso em: 9 nov. 2025.
- _____. Revisão de Integridade da OCDE sobre o Brasil 2025. **Paris:** Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico, 2025. Disponível em: <https://www.oecd.org>. Acesso em: 9 nov. 2025.
- ROXIN, Claus. **Política criminal y sistema del derecho penal**. Trad. Francisco Muñoz Conde. Buenos Aires: Hammurabi, 2002.
- TCU. Licitações e Contratos: Orientações e Jurisprudência do TCU. **Brasília:** Tribunal de Contas da União, 2024. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br>. Acesso em: 9 nov. 2025.
- TIEDEMANN, Klaus. **Responsabilidad penal de personas jurídicas y empresas en derecho comparado**. Revista do Instituto Brasileiro de Ciências Criminais, ano 3, n. 11, julho/setembro 1995, p. 21–35.

O INIMIGO COMUM

TIAGO LEZAN SANT'ANNA¹

1. INTRODUÇÃO

Os ecossistemas em todo o mundo são cada vez mais afetados por mudanças de temperatura, derretimento de geleiras, furacões, ciclones tropicais, tornados, períodos mais prolongados de seca, incêndios florestais e tempestades mais intensas. É incontroverso que drásticas mudanças climáticas vêm ocorrendo; há comprovação suficiente de que a concentração de gases causadores de efeito estufa na atmosfera tem aumentado em razão da ação humana.

Neste artigo, apresenta-se a crise ambiental e climática como questão não apenas científica, mas também ontológica e ética. Sustenta-se que uma reconexão filosófica com a natureza pode oferecer bases para uma nova ética ecológica, bem como que o *compliance* é essencial para que a humanidade, em sintonia com a natureza, possa vencer esse grande desafio. Nesse sentido, sustenta-se que o combate às mudanças climáticas exige um novo olhar humano sobre o mundo, uma nova forma de se viver, em que agir segundo a razão seja, necessariamente, agir em conformidade com a natureza.

“O inimigo comum” não é um país ou uma ideologia, é a cegueira metafísica que separa os seres humanos da natureza. Enfrentar as mudanças climáticas exigirá reaprender a viver — e a pensar. Uma reconexão filosófica, inspirada na filosofia de Baruch Spinoza, pode oferecer bases para uma nova ética ecológica, que não mais permita tratarmos o planeta como simples fonte de recursos e nos faça compreender que somos parte de um todo.

Sustenta-se aqui que a visão moderna de natureza (de Descartes, Bacon etc.) contribuiu para uma cisão que nos levou à atual crise ambiental. Spinoza, ao contrário, propõe uma unificação em que Deus não é um ser separado do mundo, mas sim a substância única de tudo que existe. Essa visão pode ser chamada de monismo ontológico (tudo é uma só coisa) ou, ainda, de panteísmo ou panenteísmo (Deus está em tudo/tudo é Deus), ou mesmo naturalismo radical. A filosofia de Spinoza pode servir como fundamento

para uma nova forma de compreender nossa existência no mundo, em contraponto à cisão moderna entre o ser humano e a natureza. Assim, aparentes contradições podem ser superadas, como veremos a seguir.

Propõe-se aqui desenvolver a ideia, fundamentada na filosofia de Spinoza, de que a liberdade humana deve ser compreendida como a capacidade de agir segundo a razão, o que pressupõe buscarmos viver em harmonia com a natureza e com todos os outros seres vivos. Uma perspectiva spinozista aponta para o desenvolvimento de valores e objetivos universais determinados empiricamente. Para sustentá-los, é imprescindível que se adote um *Compliance Ambiental* que reflita esses valores e que se adeque a esses objetivos.

1

Advogado do BNDES; Mestre em Ciência Jurídicas pela UFRJ e Doutor em Direito Processual pela UERJ, com Especialização em Direito Penal Econômico (IBCCRIM/COIMBRA); Professor e Palestrante em matéria de *Compliance*, processo penal e Direito Penal Econômico; Sócio do Escritório Seigneur Lezan Advogados; Membro Fundador do Instituto de *Compliance Rio* - ICRio.

Este artigo é de exclusiva responsabilidade dos autores, não refletindo, necessariamente a opinião do ICRio.

2. A FILOSOFIA DE SPINOZA E A NATUREZA COMO “TUDO O QUE EXISTE”

A modernidade separou o ser humano da natureza, elevando-o a um lugar privilegiado. Na perspectiva spinozista (Spinoza, 1677), os seres humanos não são “reis da criação”, mas modos passageiros e finitos da substância eterna. Nossa razão, longe de nos separar da natureza, é precisamente aquilo que nos permite compreendê-la e agir segundo suas leis. A liberdade, para Spinoza, não está em dominar a natureza, mas em reconhecer nossas determinações e agir em conformidade com a ordem natural das coisas. Esse ponto é fundamental para repensarmos nossa relação com o planeta.

Em pleno século XVII, o mesmo de Descartes, Spinoza propôs uma filosofia revolucionária, que desfaz a hierarquia entre Deus, homem e mundo, ao apontar para um todo uno e interconectado. Não há conflito entre humanidade e natureza, porque essa oposição é uma ilusão. Se devastamos o solo, o ar, os rios, não é “a natureza” que sofre, somos nós mesmos que adoecemos e morremos, porque somos parte desse mesmo tecido vital.

Em sua obra magna, a *Ética*, Spinoza declara: “Por Deus, entendo um ser absolutamente infinito, isto é, uma substância que consiste de infinitos atributos, cada um dos quais exprime uma essência eterna e infinita.” (*Ética*, Parte I, Definição VI). E pouco depois: “Tudo o que é, é em Deus, e nada pode ser nem ser concebido sem Deus.” (*Ética*, Parte I, Proposição XV).

Deus não é um criador externo, pessoal e intervencionista. Spinoza identifica Deus com a própria

Natureza. Não a natureza como floresta ou paisagem bucólica, mas a natureza como totalidade do real: a substância infinita da qual tudo decorre — mares, montanhas, corpos celestes, bactérias, emoções humanas, sistemas políticos, estrelas e pedras.

Afinal, o que significa “Natureza”? Esse vocábulo pode ter vários significados. “Natureza” pode significar a essência de algo (como na expressão “natureza humana”, ou seja, a questão: o que constitui o ser humano como tal?). Quando se indaga qual a “natureza jurídica” de algo, indagamos o que aquilo representa para a Ciência Jurídica. Então, podemos entender:

- Natureza como o “mundo natural”: flora, fauna, ecossistemas — o que normalmente se opõe à cultura ou à tecnologia;
- Natureza em sentido geral: tudo o que existe, o cosmos inteiro, inclusive leis, forças, matéria, consciência etc.

Ao dizer *Deus sive Natura* (Deus, ou seja, a Natureza), Spinoza afirma que não há nada fora da natureza. Não há transcendência, nem privilégio humano, nem exceção. Tudo é imanência. Tudo é interdependência. A sabedoria, em Spinoza, não é a fuga da natureza, mas a compreensão profunda de que somos natureza em forma de pensamento e é dessa ideia que pode emergir uma nova ética e uma mudança profunda na forma de agir diante da emergência ecológica.

3. TRAGÉDIA ANUNCIADA

A intensificação do efeito estufa, que está provocando a elevação da temperatura média da Terra, se deve ao aumento da concentração, na atmosfera do planeta, dos gases de efeito estufa (listados no anexo A do Protocolo de Quioto¹): dióxido de carbono (CO₂ – proveniente das atividades industriais e da queima de combustíveis fósseis e de madei-

ra, por exemplo), metano (CH₄) e óxido nitroso (N₂), provenientes de depósitos de lixo, das atividades industriais e da agropecuária, além do hexafluoreto de enxofre (SF₆), hidrofluorcarbonos (HFCs) e perfluorcarbonos (PFCs).

O oxigênio (O₂) e o nitrogênio (N₂) somados atingem cerca de 99% do volume total dos compostos

1

No Brasil, o decreto Nº 5.445, DE 12 DE MAIO DE 2005 promulgou o Protocolo de Quioto à Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre Mudança do Clima, aberto a assinaturas na cidade de Quioto, Japão, em 11 de dezembro de 1997, por ocasião da Terceira Conferência das Partes da Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre Mudança do Clima.

químicos encontrados na atmosfera terrestre. Em segundo plano, com cerca de 0.9%, está o argônio (Ar). Os restantes 0.1% estão distribuídos entre os demais gases, inclusive os causadores do efeito estufa. Esses gases têm alto potencial de interação com outros elementos químicos e com a radiação infravermelha.

Existem gases de efeito estufa de origem natural e outros de origem antropogênica (Gore, 2006). Como o carbono foi adotado como “unidade de medida”, de maneira equivalente, convertem-se outros gases, para fins de cálculo, em gigatoneladas de CO₂, já que o dióxido de carbono (CO₂) é o mais abundante dos gases causadores do efeito estufa e permanece cerca de 100 anos na atmosfera².

Nas últimas décadas, muito se tem falado sobre a urgência de reduzir as emissões de carbono como resposta às mudanças climáticas globais. Sérgio Besserman Viana, com base no IV relatório do **Painel Intergovernamental sobre Mudança do Clima (mais conhecido pelo acrônimo IPCC)**, afirma:

Seria extremamente perigoso admitir um aumento da temperatura superior à faixa entre 2,0 Co e 2,4 Co. Acima desse patamar, as ameaças passam a incluir conseqüências como mais de 1 bilhão de pessoas sofrendo de crescente falta de água, quedas expressivas de rendimentos agrícolas, comprometimento irreversível da maior parte da floresta amazônica e outras florestas tropicais, desaparecimento de geleiras, duas centenas de milhões de refugiados ambientais ou mais, e muitos outros efeitos igualmente impactantes. (...)

Essas calamidades, porém, não constituem os riscos mais graves. Estes residem na possibilidade de ocorrência de feedbacks positivos que levem a extremos alguns processos sobre os quais o conhecimento existente hoje ainda é insuficiente.

Apesar das incertezas existentes na ciência da mudança climática, considera Besserman, na apresentação da referida obra de Giddens, que “já superamos em muito o grau de exposição ao risco aceitável. Considerada a gravidade dos impactos, o princípio da precaução é um imperativo.”

Os esforços de cooperação internacional para a estabilização das concentrações de gases de efeito estufa na atmosfera se iniciaram em 1979, com a Conferência Mundial sobre o Clima, na qual já fora recomendado aos países que prevenissem as conseqüências das atividades humanas.

Em 1985, na conferência internacional sobre o efeito estufa em Villach, Áustria, alertou-se para a possibilidade de o aquecimento global causar aumento do nível dos oceanos em mais de um metro na primeira metade do século XXI, com o derretimento de geleiras.

Em 1988, a ONU lançou o IPCC (na sigla em inglês para o Painel Intergovernamental sobre Mudanças Climáticas), que produziu seu primeiro relatório em 1990, informando aumento nas médias de temperaturas e riscos de furacões, tornados, tempestades e secas mais intensas.

Em 1992, durante a ECO 92 — Cúpula da Terra realizada no Rio de Janeiro e com 154 países representados — o princípio da precaução foi amplamente reconhecido em documentos como a Agenda 21 e a Convenção sobre a Diversidade Biológica.

A ECO 92 é considerada um marco no desenvolvimento da cooperação internacional. Naquela ocasião foi criado, na convenção ratificada por 192 países, o procedimento deliberativo denominado Convenção-Quadro, que entrou em vigor em 21 de março de 1994. Esse é um instrumento de diálogo democrático multilateral entre Estados soberanos, que serve de exemplo para a cooperação internacional e deu origem ao Protocolo de Quioto, já na Terceira Conferência das Partes – COP 3, em 1997, o qual passou a vigorar em 16 de fevereiro de 2005, 90 (noventa) dias após ser ratificado pela 55ª Parte.

A sistemática das convenções-quadro permite o aprofundamento da discussão, a reflexão, o debate e, por fim, a adoção das melhores ideias e práticas, aquelas capazes de formar um consenso. Um exemplo, que demorou anos para se formar, foi em relação à adoção do princípio das responsabilidades comuns, mas diferenciadas.

Na mais recente COP, realizada em Belém do Pará, foram definidos 59 indicadores para a Meta Global de Adaptação e aprovada a meta de triplicar

2

Sendo o mais importante dos chamados gases-estufa, em termos de volume, o CO₂ é “usado como padrão de medida na avaliação das emissões”, empregando-se a concepção de carbono equivalente (CO₂e) para indicar a quantidade de emissão de CO₂ “que estaria envolvida para gerar a mesma produção de todos os gases do efeito estufa em conjunto”, cf. GIDDENS, Anthony in *A política da mudança climática*. Trad. Vera Ribeiro. Rio de Janeiro: Zahar, 2010, p. 38.

os recursos de financiamento para adaptação até 2035. Ainda assim, pode não ser suficiente, tendo em vista que o planeta já ultrapassou o limite de 1,5 grau Celsius acima dos níveis pré-industriais. Para entender os efeitos da elevação de cada grau, recomendamos a leitura da obra de Mark Lynas (2020).

A urgência de se afastar dos combustíveis fósseis foi muito discutida na Conferência realizada neste ano de 2025, mas não foi consistentemente refletida nos relatórios da COP30. Ao contrário, um alerta foi feito sobre as “forças contrárias” que bloquearam acordos, impedindo a aprovação do chamado Mapa do Caminho (*road map*).

A necessidade de transição energética é apontada por inúmeros pesquisadores que afirmam que “uma transição energética alinhada com a ciência requer liderança, coragem e coerência”. O ritmo de mudança necessário é “extremamente alto” devido ao descumprimento das metas previstas no Acordo de Paris.

Dentro da lógica capitalista, bem-estar social e meio ambiente também são valorados economicamente,

tendo sido criados índices para verificação do desempenho dos países nesses aspectos, que não eram considerados pelo PIB. Nesse sentido, Amartya Sen, ganhador do prêmio Nobel de economia de 1998, desenvolveu o IDH, usado pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento.

Carecemos, contudo, de indicadores que levem em consideração desenvolvimento e sustentabilidade, para que se afaste a falsa dicotomia sugerida recentemente por Bill Gates entre desigualdade social e crise ambiental. De fato, como esclarece perfeitamente Barbieri (2025), a contribuição humana direta para a degradação ambiental é um efeito da desigualdade que empurra populações humanas a maltratar o meio ambiente. No entanto, é preciso que se entenda que não basta termos a medida das emissões de “carbono equivalente” por países, empresas ou mesmo indivíduos. É necessária uma visão ainda mais abrangente. Por isso, esse conjunto de indicadores definidos na COP 30 é um avanço considerável.

4. A CRISE CLIMÁTICA COMO CRISE DA RAZÃO

O colapso ecológico em curso não é apenas um problema físico ou químico, mas, antes de tudo, o resultado de uma forma de pensar o mundo. O ser humano moderno, com sua razão instrumental, acreditou poder submeter as leis da natureza à sua vontade, como se estivesse acima delas. Mas, como estabeleceu Spinoza, a mente humana não está acima da natureza. Para Spinoza, a liberdade não consiste em escapar da necessidade natural, mas em compreendê-la. Somos livres não quando dominamos o mundo externo, mas quando conhecemos as causas que nos determinam, para podermos agir de modo mais consciente e eficaz. A ignorância dessas causas nos torna reféns das paixões tristes: medo, ganância, destruição — todas filhas do erro e da superstição. A filosofia spinozista nos oferece, dessa forma, uma orientação poderosa.

Ora, o que a crise climática revela senão a extensão dessa ignorância?

Continuamos, como civilização, a agir como se a Terra fosse uma abstração passiva, nossos sistemas econômicos pudessem crescer eternamente sem limites materiais, os ciclos da água, do carbono e da vida fossem meras variáveis ajustáveis. Essa é a grande ilusão que precisa ser desfeita.

Recentemente, Bill Gates surpreendeu ao afirmar que “a mudança climática não levará à extinção da humanidade” e que devemos priorizar o bem-estar humano, o que provocou uma reorientação no debate climático.

Gates propõe uma abordagem menos alarmista e mais centrada em resiliência social, saúde pública e combate à pobreza³. Com isso, diverge substancialmente de suas posições anteriores (Gates, 2021). Em resposta, vale relembrar a lição de Marina Silva, de que “muros não detêm o clima”, porque soluções paliativas ou isoladas não são suficientes diante da magnitude da crise ambiental⁴.

3

Bill Gates critica visão “apocalíptica” sobre o clima e pede combate à pobreza na COP. Disponível em: <<https://www.infomoney.com.br/mundo/bill-gates-critica-visao-apocaliptica-sobre-o-clima-e-pede-combate-a-pobreza-na-cop/>>. Acesso em: 19 nov. 2025.

4

“Temos que ir à causa do problema”, diz Marina Silva. Disponível em: <<https://www.gov.br/mma/pt-br/noticias/temos-que-ir-a-causa-do-problema201d-diz-marina-silva-sobre-emergencias-climatica>>. Acesso em: 19 nov. 2025.

Essa troca de visões revela um ponto crucial: não se trata de escolher entre enfrentar as mudanças climáticas ou cuidar das pessoas — trata-se de integrar

ambos os objetivos em uma estratégia de desenvolvimento sustentável. E é nesse ponto que o papel das empresas e dos indivíduos se torna decisivo.

5. O COMPLIANCE AMBIENTAL

Há muito tempo já se encontra superada a confusão entre conformidade e *compliance*. Embora não se possa pensar no *compliance* sem a busca pela conformidade, já é pacífica a necessidade de se ir além.

O *compliance* não é apenas um conjunto de normas, mas uma ferramenta estratégica que orienta decisões éticas e sustentáveis. A busca por crescimento econômico não pode ignorar o custo ambiental, nem o sofrimento humano que decorre da degradação do planeta. O verdadeiro *Compliance Ambiental* exige que as lideranças façam escolhas que transcendam o trimestre fiscal ou mesmo os resultados anuais, mas que estejam alinhadas com a preservação da vida e da dignidade humana.

O *compliance* surgiu no mundo corporativo visando garantir o cumprimento de normas legais dentro de uma organização, no entanto, um bom Sistema de *Compliance* deve estar estruturado em pilares de sustentação imprescindíveis para o seu sucesso e, para isso, talvez a ética seja o pilar mais relevante.

Ética pode ser definida como um conjunto de regras e preceitos de ordem valorativa e moral de um indivíduo, de um grupo social, de uma organização ou de uma sociedade. A ausência de comprometimento com esse conjunto de valores é causada, muitas vezes, pela busca de resultados de curto prazo. Em que pese costumeiramente nos referirmos como ética no campo do abstrato, trata-se de um conceito que se aplica ao mundo real, nas escolhas do dia a dia.

A proteção do meio ambiente não pode ser orientada para a proteção deste ou daquele determinado ecossistema em que indivíduos, organizações ou mesmo países desenvolvem determinadas atividades. O desmatamento da Amazônia afeta a agricultura no Sudeste. A emissão de gases em uma usina afeta o derretimento das calotas polares. O colapso dos insetos polinizadores compromete a produção global de alimentos. Somos partes de um mesmo organismo cósmico — e agir contra ele é agir contra nós mesmos.

A crise climática é também uma crise de governança. A responsabilidade das lideranças empresariais vai além dos resultados financeiros: ela envolve

a coragem de realizar escolhas que protejam o futuro. Como bem disse Marina Silva, “sem um planeta saudável, não há liberdade; sem vida, não há negócios”.

Portanto, que esta seja a reflexão: a escolha certa hoje — por práticas éticas, investimentos sustentáveis e respeito ao bem-estar coletivo — é o que pode evitar consequências desastrosas amanhã. É preciso percebermos todo o ambiente, a natureza, enxergando como inimigo comum as mudanças climáticas, provocadas, em grande medida, pela exploração humana predatória dos recursos naturais perpetrada por indivíduos ávidos por lucro rápido.

Nesse sentido, o combate às mudanças climáticas não pode ser apenas uma corrida por tecnologias mais limpas ou acordos diplomáticos mais ambiciosos — embora tudo isso seja necessário. Ele exige algo mais profundo: uma reconversão do olhar humano sobre o mundo, uma nova forma de viver, em que agir segundo a razão seja também agir em conformidade com a natureza que nos constitui.

Spinoza nos lembra que tudo está interligado por uma cadeia infinita de causas e efeitos. Nada existe isoladamente. Não há ação sem reação, nem consumo sem consequência. Não se trata de “voltar à natureza”, como propõem certas retóricas românticas ou antitecnológicas. Trata-se de reconhecer que nunca saímos dela, e que toda a nossa ciência, toda a nossa cultura e todo o nosso futuro dependem de manter vivo o tecido relacional que nos sustenta.

Spinoza nos oferece um caminho racional: buscar a harmonia. A crise climática não é só uma emergência física, mas uma falência espiritual da razão moderna. E talvez só uma razão mais profunda — uma razão que se sabe parte da natureza — possa nos salvar. É mister compreender essa unidade e que a liberdade humana está na sua capacidade de agir segundo a razão, o que inclui viver em harmonia com a natureza e com os outros.

Contemporaneamente, Peter Häberle vislumbrou o “Estado Constitucional Cooperativo: o Estado que encontra a sua identidade também no Direito Internacional, no entrelaçamento das relações internacionais e supranacionais, na percepção da coo-

peração e responsabilidade internacional, assim como no campo da solidariedade” (HÄBERLE, 2007).

De fato, hoje em dia, a tutela dos Direitos Humanos deve se dar em dimensão global. A fundamentação teórica para os direitos humanos deve se basear nas ideias de cooperativismo e de dignidade, pois a globalização impõe uma ruptura com construções teóricas que pressupõem a tutela exclusivamente estatal.

Considerando-se que os mais diversos Estados reconhecem vasto rol de direitos fundamentais, nada é mais natural que exigir, nas relações entre eles, o respeito a tais direitos.

Observe-se que Kant já falava do “direito da posse comunitária da superfície da Terra” e que, em virtude das dimensões limitadas, somos obrigados a conviver uns com os outros, tornando-se necessário exercitar a tolerância mútua.

Sendo coletivamente proprietários do planeta, é dever de todos os seres humanos respeitar e exigir o direito a um meio ambiente ecologicamente equilibrado. Este mitiga o direito de propriedade e a soberania dos Estados, ao passo que repercute até mesmo na interpretação da vida como bem jurídico.

6. CONCLUSÃO

A filosofia de Spinoza nos oferece uma base metafísica e ética, que permite repensar nossa relação com o mundo natural. Sob essa ótica, desenvolvemos, ao longo deste trabalho, as seguintes reflexões:

1. A crise climática é também uma crise de visão de mundo;
2. Combater a crise climática exige uma nova concepção de mundo, em que a natureza não seja considerada um recurso. Somos natureza e isso nos dá a responsabilidade de agir com sabedoria.

Mesmo que nesta COP 30 não se tenha alcançado o compromisso de se buscar a substituição definitiva, ainda que gradual, dos combustíveis fósseis, ao menos a Conferência de 2025 serviu como um importante alerta.

Além disso, a definição de 59 indicadores para a Meta Global de Adaptação é um avanço considerá-

Os danos causados ao meio ambiente não respeitam fronteiras políticas ou muros. Leis ou decretos não são capazes de impedir o avanço das mudanças climáticas. Sendo assim, a partir da sistemática das convenções-quadro, deve-se buscar convergências no campo político e econômico, mas a solução, de fato, pode estar no plano filosófico, a partir de uma perspectiva spinozista, que reconheça valores e objetivos universais, sustentados pela adoção de estruturas de *compliance* eficientes. É essa perspectiva que precisa penetrar as estruturas de *Compliance Ambiental*.

O Brasil recebeu a COP 30 podendo apresentar relevante queda das emissões de gases de efeito estufa do país, de 17% em 2024, comparando-se com os registros de 2023. O Brasil conseguiu reduzir suas emissões porque conteve o desmatamento no presente ano, a principal causa de emissão do país. Porém, é fundamental que se alcance um roteiro para a substituição definitiva, ainda que gradual, dos combustíveis fósseis, o chamado “mapa do caminho”. Por mais que isso tenha sido buscado este ano, ainda não houve consenso neste sentido.

vel, pois permitirá melhor acompanhamento da situação climática no planeta.

Nos próximos anos, esperamos que uma nova ética ecológica possa emergir, pautada pela importância de agirmos em conformidade com a Natureza. A reflexão filosófica que propomos, inspirada em Spinoza, visa inspirar mudanças profundas. Após o reconhecimento de valores e objetivos alinhados a essa perspectiva filosófica, governos, empresas e indivíduos deverão sustentá-los com a adoção de estruturas de *Compliance Ambiental* que auxiliem em decisões éticas e sustentáveis e impeçam ou reduzam investimentos em setores ou práticas predatórios e permitam a implementação efetiva dos acordos climáticos firmados ao longo das últimas décadas.

REFERÊNCIAS

- BARBIERI, Edison. **Pobreza, a poluição mais grave produzida pela humanidade**. Cidade Nova, 211, 10–11.
- GATES, Bill. **Como evitar um desastre climático**: as soluções que temos e as inovações necessárias. Lisboa: IL – Ideias de Ler, 2021.
- GIDDENS, Anthony. **A política da mudança climática**. Trad. Vera Ribeiro. Rio de Janeiro: Zahar, 2010.
- GORE, Albert. **Uma verdade inconveniente**: o que devemos saber (e fazer) sobre o aquecimento global. São Paulo: Manole, 2006.
- HÄBERLE, Peter. **Estado Constitucional cooperativo**. Rio de Janeiro: Renovar, 2007.
- LYNAS, Mark. **Our Final Warning: Six Degrees of Climate Emergency**. London: Fourth Estate, 2020. ISBN 9780008308575. Disponível em: www.harpercollins.com/products/our-final-warning-six-degrees-of-climate-emergency-mark-lynas. Acesso em: 30 nov. 2025.
- SPINOZA, Baruch, **Ethica ordine geometrico demonstrata**, 1677.

ASSUNTOS GERAIS



BOAS PRÁTICAS

AS COMISSÕES DE GOVERNANÇA E COMPLIANCE DO CRVG

O Club de Regatas Vasco da Gama apresentou, em 2025, avanços no que tange a Governança e *Compliance* que merecem ampla divulgação. Logo em 29 de janeiro de 2024, a gestão eleita para este triênio anunciou, em Reunião do Conselho Deliberativo do Club, a criação do Conselho Consultivo e do Conselho de Governança, Integridade e *Compliance*. Posteriormente, no dia 25 de abril de 2024, o Conselho Deliberativo anunciou a criação de Comissões Especiais de Governança e de *Compliance*.

Em conjunto, estas duas Comissões aprovaram, dentre outros, uma proposta de Código de Conduta e Ética e uma Política de Respeito, Inclusão, Diversidade, Combate ao Assédio e Prevenção de Riscos Psicossociais, que representam um marco institucional para o Club de Regatas Vasco da Gama.

A Política, aprovada na reunião das Comissões de Governança e *Compliance*, no dia 28 de agosto de 2025, trata inclusive da prevenção a riscos psicossociais, dando início à adequação do CRVG à Norma Regulamentadora nº 1 (NR1). Após a aprovação, o documento foi encaminhado à secretaria do CRVG para que seja dado amplo conhecimento aos gestores, visando a sua imediata implementação.

Em relação ao Código de Conduta e Ética, que se aplicará a todos que se relacionam com o clube, incluindo atletas, funcionários, parceiros e torcedores, o documento ainda está pendente de aprovação no Conselho Deliberativo e estará sujeito a revisões e atualizações periódicas para garantir sua efetividade. A partir da sua aprovação será instituído o Comitê de Ética e Conduta, que será responsável por monitorar e garantir o cumprimento do código.

No ano de 2025, o Vasco também iniciou processo de aprimoramento no atendimento às normas da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD). A preocupação com a proteção dos dados pessoais inclui as informações disponibilizadas por seus sócios, funcionários, atletas e torcedores.

Manoel Cordeiro, Presidente das Comissões e do Conselho de Governança, Integridade e *Compliance*, esteve presente no Congresso anual do ICRio, quando teve oportunidade de elogiar nosso painel acerca do Novo Regulamento da CBF sobre Sustentabilidade Financeira. Cordeiro destacou o objetivo do Vasco da Gama de promover uma cultura de integridade, com base nos princípios de respeito, equidade e diversidade.

O PROGRAMA DE INTEGRIDADE DA OCYAN

O Programa de Integridade da Ocyan merece destaque pela participação de todos os integrantes da empresa. O Programa conta com ferramentas de conscientização que facilitam a sua disseminação para diferentes públicos.

Quando relançado, em meados de 2023, optou-se por fazer uma campanha institucional para que a hashtag (#) da área fosse escolhida por todos os integrantes. A mais votada foi #ocertonosmove.

A importância da participação de todos os colaboradores é demonstrar que uma empresa está em conformidade quando todos que nela estão compartilham os mesmos ideais de ética, integridade e transparência.

Outras ações adotadas para a disseminação da cultura de *Compliance* que merecem destaque são: a campanha de conscientização anual que engloba tanto os integrantes *onshore*, quanto *offshore* (as mensagens são repassadas para os times *offshore* através dos Diálogos Diários de Segurança — DDSs — e para o time *onshore* através de e-mails, campanhas no LinkedIn, Instagram, vídeos, TV interna); treinamentos que vão desde *e-learning*s até treinamentos presenciais com as diferentes áreas, em que são apontados os principais riscos e gargalos para a obtenção de um sistema de integridade efetivo.

As campanhas e treinamentos possuem quizzes e são medidos pelas equipes de *Compliance* e comunicação corporativa para que se tenha ciência do que deu certo e do que pode melhorar. Também é feita uma pesquisa de *Compliance* no início de cada ano, para entender as preferências e necessidades da empresa, mensurar e melhor direcionar

as campanhas. O recado do time de *Compliance* da Ocyan é: “um Sistema de Integridade só funciona quando cada um faz a sua parte. Por isso, um dos passos essenciais da efetividade do sistema está no acultramento nos temas de *Compliance*, afinal #ocertonosmove”.

GRUPOS DE TRABALHO

GT ESG

O Grupo de Trabalho de ESG do ICRio (GT ICRio ESG) dedicou-se, ao longo de 2025, à organização e condução do Painel realizado durante o evento anual da instituição, consolidando-se como espaço de reflexão e debate sobre os principais desafios e avanços da agenda socioambiental e de governança.

O ano foi marcado por grandes desafios ao tema ESG em nível global. Nos Estados Unidos, observou-se um movimento de retrocesso regulatório, impulsionado pela mudança de estratégia do governo Trump quanto à pauta, o que trouxe incertezas e impactos relevantes para empresas e investidores. Em contrapartida, no Brasil houve um avanço significati-

vo no escopo regulatório, com a entrada em vigor da Resolução nº 193/2023, alinhada à implementação dos padrões internacionais IFRS S1 e S2, reforçando o compromisso do país com maior transparência e padronização na divulgação de informações relacionadas à sustentabilidade.

Nesse contexto, o GT de ESG do ICRIO buscou oferecer aos associados e participantes do evento anual uma visão abrangente e crítica sobre os cenários nacional e internacional, promovendo o diálogo e a troca de experiências que fortalecem a atuação das organizações diante das transformações regulatórias e estratégicas que moldam o futuro da agenda ESG.

GT ESPORTES

É hora do Fair Play Financeiro no Brasil.

Em 2025, o **Grupo de Trabalho Compliance nos Esportes** (GT ICRio ESPORTES) contou com a participação dos seguintes associados: Tiago Lezan (coordenador), Fabio Vital, Felipe Clair, Paulo Barcellos, Marcio Barroso, Sara Vidal, Elton Aquino, Carlos Costa, Job Gomes e Janny Ribeiro.

Trata-se do Grupo de Trabalho ativo há mais tempo no ICRio, tendo organizado seu primeiro evento no dia 12/12/2019, no IBMEC (Centro - RJ). Foram três painéis, com a presença de grandes nomes do mundo do esporte e do *Compliance*, além da participação do relator na Câmara dos Deputados do Projeto de Lei que visava à aprovação da Lei da Sociedade Anônima do Futebol (SAF). No ano seguinte, o GT, na época sob a coordenação do associado Carlos Costa, precisou se adaptar às circunstâncias da pandemia de COVID. A solução encontrada foi a realização de *webinars*. Em um deles, debateu-se o tema do Fair Play Financeiro, reunindo-se alguns dos principais especialistas para debater o assunto, que desde 2019 se pretendia implantar no Brasil, tendo como base as regras já vigentes na Europa.

O Fair Play financeiro é um conjunto de regras que visa garantir a sustentabilidade financeira dos clubes de futebol, impedindo que gastem além do que arrecadam, evitando dívidas excessivas. Existem diferentes regras ao redor do planeta.

No Brasil, nas últimas décadas, uma série de leis e programas já haviam sido instituídos, visando promover a transparência e a gestão democrática no futebol, podendo-se mencionar a Lei Pelé, a Lei Zico, o PROFUT (Programa de Modernização de Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro), que criou a APFUT (Autoridade Pública de Governança do Futebol); o Licenciamento de Clubes da CBF, o Estatuto do Torcedor e a Lei Geral do Esporte.

Em 2025 o Fair Play Financeiro voltou novamente ao foco, com a criação do **Sistema de Sustentabilidade Financeira (SSF), através de Regulamento apresentado pela CBF, que criou a Agência Nacional de Regulação e Sustentabilidade do Futebol (ANRESF), um órgão independente responsável por monitorar, fiscalizar, julgar e aplicar sanções.** Os pilares desse Sistema são: Controle de Dívidas em Atraso, Equilíbrio Operacional, Controle de

Custos com Elenco e Controle de Endividamento de Curto Prazo.

O tema foi debatido no último Congresso Anual do ICRio, ocorrido em 10 de dezembro de 2025, em painel que contou com a moderação

do Coordenador Tiago Lezan e com os palestrantes Pedro Trengrouse, Carlos Aragaki, Luís Fernando Pessoa, Paulo Ganime, Nicolas Yan Fraga e Gustavo Guedes da Silva, e estará novamente no foco do GT ICRio Esportes em 2026.

GT GRC

O Grupo de Trabalho de Governança, Riscos e *Compliance* (GT ICRio GRC) nasceu em 2024, como resultado da maturidade alcançada pelo GT de LGPD, que encerrou suas atividades após intenso ciclo de discussões, entregas e disseminação de conhecimento sobre proteção de dados.

Durante essa jornada, tornou-se evidente que o campo do *compliance* precisava ser ampliado para abranger temas estratégicos que sustentam a integridade organizacional.

Com isso, seus integrantes propuseram à direção do ICRio a criação de um GT que consolidasse, de forma integrada, os pilares da Governança Corporativa, Gestão de Riscos e *Compliance*. A proposta foi acolhida, dando origem a um grupo dedicado a promover pesquisas, estudos, debates e ações de disseminação técnica e ética para esses temas.

Desde então, o GT/GRC tem atuado com o propósito de fortalecer a cultura de integridade e a governança nas organizações, por meio de iniciativas como:

- Reuniões técnicas periódicas, com debates sobre casos reais, tendências regulatórias, riscos emergentes e boas práticas de gestão.

- Eventos e *mesacasts* temáticos, conduzidos pelos membros do GT, reunindo especialistas e profissionais do mercado para troca de experiências.
- Produção de conteúdos e referências técnicas, com foco em apoiar a gestão responsável, a tomada de decisão ética e o desenvolvimento de controles eficientes.
- Interação colaborativa entre profissionais multidisciplinares, valorizando diferentes perspectivas e aproximando as áreas que compõem o ecossistema de GRC.

Ao promover conhecimento aplicado e diálogo crítico, o GT/GRC reafirma o compromisso do ICRio com a formação de profissionais preparados para os desafios contemporâneos, contribuindo para a construção de ambientes organizacionais mais íntegros, resilientes e orientados a valor.

Mais do que um grupo de trabalho, trata-se de um espaço de reflexão, aprendizado e evolução contínua do GRC no Brasil

GT TECNOLOGIA E COMPLIANCE

O Grupo de Trabalho de Tecnologia e *Compliance* do ICRio (GT TECNOLOGIA E COMPLIANCE) tem como foco a análise dos impactos da transformação digital sobre os programas de integridade, a governança corporativa e a atuação dos profissionais de *Compliance*.

O GT Tecnologia e *Compliance* promove debates, eventos e produção de conteúdo sobre temas como inteligência artificial, proteção de dados, uso ético da tecnologia e inovação regulatória, sempre alinhados aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU e às melhores práticas nacionais e internacionais.

Em 2024, o grupo consolidou sua atuação com a ampliação do debate sobre *Compliance*, Tecnologia e Sustentabilidade, participando de eventos institu-

cionais e painéis temáticos. Em 2025, o GT realizou painel específico sobre Inteligência Artificial e Direito, aprofundando a discussão sobre riscos, oportunidades e desafios regulatórios trazidos pela IA nos setores público e privado.

Atualmente, o GT Tecnologia e *Compliance* é coordenado por Fabio Gradel, nosso associado e membro do Conselho Deliberativo. Fabio é advogado, consultor e gestor com mais de 25 anos de experiência profissional nas áreas de *Compliance*, Direito Tributário e Governança Corporativa. Atua na assessoria a empresas de diferentes portes e setores, com ênfase em programas de integridade, proteção de dados, investigações internas e estruturação de controles corporativos.







MANTENEDOR OURO:



MANTENEDOR PRATA:

