

Introdução

Este módulo se concentra em dois temas: (1) a gestão de conflitos de interesse por organizações e (2) elementos mais amplos da boa governança.

Questões relacionadas com a (má) gestão de conflitos de interesses surgiram em organizações esportivas que incluem desde a FIFA (Fédération Internationale de Football Association) até a NFL (National Football League). Essas questões estão ganhando maior importância atualmente por causa do aumento da quantidade de dinheiro em organizações esportivas, a sua maior dependência de especialistas independentes (Módulo 2) e a maior atenção dada à governança das organizações esportivas pelas partes interessadas. Este Módulo fornece um olhar mais atento à gestão de conflitos de interesse.

A pressão para a melhoria da governança das organizações esportivas ganhou muito mais atenção após as várias alegações de escândalos e má gestão na FIFA desde aproximadamente 2010. Obviamente, as preocupações sobre a governança do esporte vão muito além disso. Várias organizações, tais como a Play the Game e a Transparência Internacional, ofereceram orientações sobre os elementos de boa governança. Este Módulo resume algumas das características.

3.1 O que é um conflito de interesses?

3.1.1 Definição de conflito de interesses

Um aspecto essencial da boa governança que é de particular importância para as organizações que regem o esporte é a gestão de conflitos de interesses. Tal como definido no New England Journal of Medicine, um conflito de interesses é:

um conjunto de condições em que o julgamento profissional relativo a um interesse primário (tais como o bem-estar de um paciente ou a validade da pesquisa) tende a ser indevidamente influenciado por uma influência secundária (como ganho financeiro)... O interesse secundário geralmente não é ilegítimo em si, e na verdade pode até ser uma parte necessária e desejável da prática profissional. O problema é apenas o seu peso relativo nas decisões profissionais. O objetivo não é eliminar ou necessariamente reduzir o ganho financeiro ou outros interesses secundários (como a preferência pela família e amigos ou o desejo de prestígio e poder). É, em vez disso, evitar que esses fatores secundários dominem ou tenham a aparência de dominar o interesse relevante principal na tomada de decisões profissionais (Thompson, 1993).

A Academia Nacional de Ciências dos Estados Unidos oferece mais detalhes no contexto de suas comissões:

O termo “conflito de interesses” significa algo muito maior do que comportamento tendencioso individual. Deve haver um interesse, geralmente financeiro, que pode ser diretamente afetado pelo trabalho da comissão. Os requisitos de conflitos de interesses são objetivos e profiláticos. Eles não são uma avaliação de comportamento ou caráter real, da habilidade de agir de forma objetiva, apesar do conflito de interesses, ou relativa insensibilidade a particulares quantidades monetárias de ativos específicos por causa da riqueza pessoal individual. Os requisitos de conflitos de interesses são padrões objetivos destinados a eliminar certas situações específicas e potencialmente comprometedoras que possam surgir, e, assim, proteger o indivíduo, os outros membros da comissão, a instituição e o interesse público. O indivíduo, a comissão e a

instituição não devem ser colocados em uma situação onde outros poderiam razoavelmente questionar o trabalho da comissão, e talvez ignorá-lo ou não considerá-lo, simplesmente por causa da existência de tais interesses conflitantes (The National Academies, 2003).

Para resumir, um conflito de interesses é:

- Um conflito real ou aparente entre um interesse primário e um interesse secundário.
- Conflitos de interesse são normalmente considerados financeiros, mas nem sempre (por exemplo, o nepotismo).
- Um conflito de interesses não é uma avaliação da integridade de qualquer indivíduo.
- Os requisitos de conflitos de interesses são postos em prática para proteger o indivíduo, a organização e os objetivos de interesse público que a organização pretende alcançar.

3.1.2 Exemplos de políticas de conflito de interesse dentro e fora do esporte

Vamos agora examinar vários exemplos de políticas de conflito de interesse encontrados dentro e fora dos esportes. Os exemplos a seguir vêm da Organização das Nações Unidas, do Comitê Olímpico Internacional e da Nike.

Políticas de conflitos de interesses da Organização das Nações Unidas (ONU)

A ONU tem uma política de conflitos de interesses que distingue explicitamente conflitos de interesses organizacionais e pessoais. Aqui está um trecho:

Riscos de conflitos de interesse geralmente podem ser encontrados em dois níveis:

- Como conflitos de interesse organizacionais; e
- Como conflitos de interesse pessoais.

Um conflito de interesses organizacional surge quando, por causa de outras atividades ou relacionamentos, uma organização é incapaz de prestar serviços imparciais, a objetividade da organização na realização dos seus trabalhos é prejudicada ou pode sê-lo, ou a organização tem uma vantagem competitiva desleal. Um conflito de interesse pessoal é uma situação em que os interesses privados de uma pessoa, como relacionamentos profissionais externos ou ativos financeiros pessoais, interferem ou têm a aparência de interferirem com o desempenho de suas funções oficiais.

Como equipe, devemos sempre nos esforçar para evitar situações em que nos beneficiamos pessoalmente ou permitimos que outros se beneficiem pessoalmente com as decisões que tomamos para a ONU. Precisamos estar cientes de como nossas ações, na ausência de explicações, podem ser percebidas ou interpretadas pelos outros. Às vezes, a percepção de um conflito de interesses levanta tanta preocupação ética quanto um conflito real de interesses. Situações de conflito de interesses não implicam necessariamente a ilegalidade. No entanto, se eles não forem identificados e administrados adequadamente, eles podem comprometer o nosso trabalho e a integridade da Organização. Quando cada um de nós evita a percepção e a realidade de um conflito de interesses, podemos ajudar a preservar a nossa independência e imparcialidade. Um dos passos fundamentais na prevenção ou resolução de um conflito de interesses é assegurar que nós colocamos os interesses da ONU acima dos nossos próprios.

A ONU é sensível às maneiras pelas quais os assuntos financeiros privados de um funcionário podem criar potenciais conflitos de interesse. Os funcionários devem abster-se de gerenciar ou manter interesses financeiros em qualquer empresa se o indivíduo ou a empresa tiver a oportunidade de se beneficiar de tal associação devido a seu título na Organização das Nações Unidas (Organização das Nações Unidas, s. d., <https://goo.gl/umjMIE>).

Políticas de conflitos de interesses do Comitê Olímpico Internacional (COI)

Na sua política de conflito de interesses, o COI lista casos específicos em que um conflito real ou aparente pode existir:

Na seguinte lista não exaustiva de exemplos, as circunstâncias em que pode surgir um conflito de interesses são:

- Envolvimento pessoal e/ou material (salário, participação, vários benefícios) com os fornecedores da entidade Olímpica em questão;
- Envolvimento pessoal e/ou material com patrocinadores, emissoras e várias partes contratantes;
- Envolvimento pessoal e/ou material com uma organização suscetível de beneficiar-se da assistência da entidade Olímpica em questão (incluindo subsídio, cláusula de aprovação ou eleição).

É da responsabilidade pessoal de cada pessoa evitar qualquer caso de conflito de interesses. Diante de uma situação de potencial conflito de interesses, a pessoa em questão deve abster-se de expressar uma opinião, de fazer ou participar na tomada de uma decisão ou de aceitar qualquer tipo de benefício de qualquer natureza (Comitê Olímpico Internacional, 2016).

Políticas de conflitos de interesses da Nike

As políticas de conflitos de interesses também são encontradas no setor privado. Como a Organização das Nações Unidas e o COI, a Nike concentra-se em conflitos reais ou aparentes entre o indivíduo e os objetivos da organização. Aqui está um trecho:

Conflitos de interesse surgem quando um funcionário usa a sua posição na NIKE para ganho pessoal ou quando os interesses pessoais do funcionário entram em conflito com os interesses da Nike. Todos os funcionários devem evitar quaisquer ações ou relacionamentos que poderiam entrar em conflito ou ter aparência de conflito com os interesses da NIKE. Por exemplo, ter um investimento substancial ou cargo em qualquer empresa que faz negócios com a NIKE, fazer negócios da NIKE com amigos ou parentes próximos, supervisionar membros da família, parentes ou pessoas com as quais você está envolvido romanticamente, usar o nome ou a reputação da NIKE para ganhar favores pessoais, e aceitar ou oferecer pagamentos, presentes ou favores de empresas que fazem negócios com a NIKE são situações que podem resultar em um conflito de interesses real ou aparente (Nike, 2011).

Políticas de conflitos de interesses, como as da ONU, do COI e da Nike, não são encontradas com frequência em organizações esportivas. Por exemplo, em um relatório de 2015, a Play the Game, agência de vigilância de governança esportiva dinamarquesa, descobriu que das 32 federações internacionais que disponibilizavam dados, apenas 6 tinham *regras claras de conflitos de interesse que incluem requisitos de divulgação* (Geeraert, 2015).

Simplesmente ter uma política, obviamente, não é suficiente por si só. As organizações com fortes políticas de conflitos de interesses costumam exigir que seus funcionários e assessores divulguem potenciais conflitos e estabeleçam um comitê para avaliar essas divulgações de conflitos reais ou potenciais. Tais comitês muitas vezes envolvem consultores independentes ou membros do conselho. Essas políticas e procedimentos são muitas vezes disponíveis ao público.

Por exemplo, a US Track and Field (USATF) tem um site dedicado ao seu Comitê de Ética.¹ Esse site inclui links para as políticas e os procedimentos, e também inclui uma lista de patrocinadores e fornecedores da USATF, assim como organizadores do evento, que levantariam questões de conflito de interesses em caso de relações com eles.² Essa lista inclui dezenas de empresas, algumas grandes como a Nike e a ESPN (Entertainment and Sports Network Programming), mas também uma empresa de impressão e um serviço de limusine. O site tem uma seção de perguntas frequentes (FAQ) e convida os delatores a relatarem problemas de conflitos de interesses a seu Comitê de Ética independente, não para o pessoal da organização ou sua liderança.³

Embora muitas organizações esportivas não tenham políticas de conflitos de interesse muito bem desenvolvidas, elas podem recorrer a uma grande base de experiência de empresas, governo e até mesmo de outras organizações esportivas. No século XXI, todas as organizações esportivas internacionais devem ter uma política eficaz de conflitos de interesses para proteger seus funcionários, a organização e o próprio esporte.

Vamos mostrar vários exemplos que ilustram algumas das desvantagens de não se ter políticas eficazes de conflitos de interesses. Primeiramente examinaremos a NFL e então a IAAF (Associação Internacional das Federações de Atletismo).

3.1.3 Estudo de caso: A NFL e pesquisas de concussão

Em 2016, a equipe da Comissão de Energia e Comércio do Senado dos EUA alegou que a Liga Nacional de Futebol Americano procurou influenciar as decisões de financiamento das pesquisas dos Institutos Nacionais de Saúde relacionadas a concussões (Câmara dos Deputados dos EUA, 2016). Os efeitos à saúde de repetidos golpes na cabeça são um assunto cada vez mais importante para o futebol americano.

Aqui está o que diz o relatório do Senado sobre um professor e doutor na Universidade de Washington, que foi acusado de ter um conflito de interesses em seu papel como consultor pago para a NFL e seu papel como pesquisador de concussões:

O Dr. Ellenbogen é um exemplo principal dos conflitos de interesses entre seu papel como pesquisador e seu papel como um consultor da NFL. Ele tinha sido parte de um grupo que solicitou a doação de US\$ 16 milhões. Após seu grupo não ter sido selecionado, o Dr. Ellenbogen se tornou um dos defensores principais da NFL ao expressar preocupações em relação ao

¹ Para mais informações, consulte: <http://www.usatf.org/about/policies/ethics/>

² Para mais informações, consulte: <http://www.usatf.org/about/policies/ethics/nationalOfficeCOIPolicy.asp>

³ Para mais informações, consulte: <http://www.usatf.org/about/policies/ethics/FAQ.asp>

processo da seleção de verbas [de outra equipe] (Câmara dos Deputados dos EUA, 2016, p. 27).

A Comissão do Senado concluiu:

Embora ele não tenha violado qualquer regra específica conhecida do NIH, a participação do Dr. Ellenbogen nessas discussões contraria o espírito das regras de conflitos de interesses do NIH, que são projetadas para garantir que os indivíduos que tenham um interesse financeiro no resultado de uma concessão de verba não estejam envolvidos no processo de tomada de decisão da atribuição de tal concessão (Câmara dos Deputados dos EUA, 2016, p. 27).

A Universidade de Washington, mais tarde, realizou uma investigação interna e descobriu que nenhuma regra foi quebrada (ESPN, 2017). Mas a situação levanta algumas questões, tais como:

- Havia uma percepção de conflito de interesses nesse caso?
- Ele poderia ter sido mais bem gerido?
- O que poderia ter sido feito de forma diferente?

3.1.4 Estudo de caso: A IAAF e seus patrocinadores

Quando Sebastian Coe foi eleito presidente da IAAF em 2015, o seu relacionamento de longo prazo com a Nike foi citado como um potencial conflito de interesses. De acordo com relatos, ele recebia da Nike um valor de *seis* *dígitos*.

Um jornal britânico explicou por que há, pelo menos, a aparência de um conflito de interesses:

Mas a associação com a Nike é um problema maior quando há outras áreas de preocupação. Por exemplo, a decisão da IAAF em levar até Eugene, próximo à sede da Nike em Beaverton, o Campeonato de Atletismo Mundial de 2021 sem um processo de candidatura formal. O presidente da Associação Europeia de Atletismo, Svein Arne Hansen, da Noruega, queixou-se de 'uma completa falta de processo' em nome de Gotemburgo, que pelo menos queria a chance de se candidatar (Lawton, 2015, <https://goo.gl/hpKCLx>).

A situação de Coe não resultou da falta de uma política forte de conflitos de interesses para a IAAF, mas, em vez disso, de uma questão de como ela seria

aplicada. As diretrizes completas de conflitos de interesses da IAAF podem ser vistas abaixo.

Figura 1: Regras relativas a conflitos de interesse de funcionários da IAAF

REGRAS RELATIVAS A CONFLITOS DE INTERESSES ENTRE OFICIAIS DA IAAF

1) O Código de Ética da IAAF estabelece que:

"Os oficiais da IAAF devem agir em benefício da IAAF quando tomarem decisões que possam afetar a IAAF e devem fazê-lo sem seu interesse pessoal, financeiro ou de outra natureza "(parágrafo D.4.30)."

2) Todos os Oficiais da IAAF devem executar seus deveres com integridade, transparência, e de forma independente, livre de qualquer influência que possa interferir com sua lealdade à IAAF.

3) É de responsabilidade individual de todos Oficiais da IAAF evitar qualquer caso de conflito de interesse e divulgar qualquer conflito em potencial, como detalhado nesta Regra.

- a. Um "interesse", para os propósitos do Código e desta Regra, significa e inclui qualquer interesse, direto ou indireto, tanto privado quanto pessoal, financeiro ou de outra forma relacionado ao Oficial da IAAF em questão. Isso também inclui o interesse de uma terceira pessoa, como um pai, cônjuge ou outro familiar próximo, ou dependente).
- b. Segue uma lista não-exaustiva de exemplos de circunstâncias nas quais conflitos de interesse possam surgir: envolvimento pessoal
- c. e/ou material como empregado, contratado, diretor, administrador, acionista, sócio ou outro cargo com fornecedores da IAAF, patrocinadores, locutores ou outras partes contratantes com a IAAF ou qualquer outra organização ou pessoa suscetível de se beneficiar da assistência da IAAF (como um subsídio, aprovação ou eleição).

4) O fato de um Oficial da IAAF também ocupar um cargo numa Associação de Área ou Membro não constitui por si só um possível conflito de interesses.

5) Oficiais da IAAF serão obrigados a divulgar qualquer interesse que possa originar um conflito de interesses possível ou real, submetendo uma Declaração de Relatório de Interesses do Código de Ética ao Presidente da Comissão de Ética da IAAF e à pessoa encarregada do corpo de que são membros ou a quem relatam.

6) Caso haja um possível conflito de interesses entre um Oficial da IAAF e a IAAF (independentemente de ter sido divulgado ou não em uma Declaração de Relatório de Interesses do Código de Ética), o Oficial da IAAF em questão deve se abster de expressar sua opinião, e de tomar parte nas deliberações ou decisões, a menos que seja permitido pela pessoa responsável pelo órgão do qual são membros ou a quem eles relatam. Caso necessário, a pessoa em comando do corpo do qual o Oficial da IAAF seja membro ou a quem o Oficial da IAAF relate pode se deferir o assunto ao dirigente da Comissão de Ética da IAAF.

7) Caso haja um suposto conflito de interesses, ele será encaminhado à Comissão de Ética da IAAF para determinar se é uma violação do Código.

Fonte: IAAF, 2016. Destaque adicionado pelo autor.

Lord Coe, acabou renunciando a sua posição na Nike, mas depois de muita discussão e controvérsia. Essa situação também levanta algumas questões importantes:

- Havia uma percepção de conflito de interesses nesse caso?
- Ele poderia ter sido mais bem gerido?
- O que poderia ter sido feito de forma diferente?