

#05

REVISTA DE

DIREITO DO

# DES POR TO



FPF  
PORTUGAL  
FUTEBOL ASSOCIADO

Destaque: A pandemia e a relação laboral desportiva

Dossier: A defesa das competições desportivas

Pactos de opção unilateralis nos contratos de trabalho desportivos

Tribunal Arbitral do Desporto e litígios desportivos privados

A estabilidade dos regulamentos federativos

Compliance: desafios

MAIO - AGOSTO  
2020 | Quadrimestral  
3250€



## DESAFIOS NA IMPLEMENTAÇÃO DO COMPLIANCE NO DIREITO DESPORTIVO

### CHALLENGES IN THE IMPLEMENTATION OF COMPLIANCE IN SPORTS LAW

João Pedro Leite Barros<sup>1</sup>

Sumário: I. Introdução II. Compliance desportivo. Breve panorama III. Ferramentas integrativas do compliance desportivo IV. Obstáculos para implementação do compliance desportivo V. O problema do excesso de informação no compliance desportivo VI. Compliance desportivo e a imagem da instituição VII. Conclusões

Summary: I. Introduction II. Compliance in sports. Brief Overview III. Integrative compliance tools in sports IV. Obstacles in implementing compliance in sports V. The problem of excessive information in sports compliance VI. Compliance in sports and the institution's image VII. Conclusions

#### I. Introdução

O desporto é um bem jurídico<sup>2</sup> tutelado pelo ordenamento brasileiro e, *per se*, tem uma função transcendental<sup>3</sup>: um poderoso símbolo catalisador de mudanças sociais e relações entre as pessoas.

<sup>1</sup> Professor em Direito Civil na Universidade de Brasília. Doutorando em Direito Civil pela Universidade de Brasília.

<sup>2</sup> Confira o voto do Ministro CEZAR PELUSO, nos autos da Ação Declaratória de Inconstitucionalidade nº 2937 que questionava alguns artigos do Estatuto do Torcedor. No Brasil, o Direito Desportivo tem guarida constitucional expressa no artigo 217 da CF.

<sup>3</sup> Essa ideia já era tratada nos idos 2000 pelo autor KATWALA da seguinte forma: «*Sport can't bring about social change by itself – but it can be a powerful symbol and catalyst for changes in national identity, gender roles and race relations.(...)*». Confira: KATWALA, “*Global Sport*”, *Foreign Policy Centre*, Londres, 2000,

Contudo, os escândalos<sup>4</sup> frequentes nos últimos anos na área desportiva atingiram cabalmente a imagem<sup>5</sup> dos clubes e das associações. As falcatruas foram as mais variadas: do *doping*<sup>6</sup> à mani-

pp. 42 e ss. Sobre a importância do desporto, confira relato minucioso: VEIGA, *Manual de Direito do Trabalho Desportivo*, 2. ed., LTR, São Paulo, 2017, pp. 31 e ss.

<sup>4</sup> Por exemplo, na década de 1990 o Comitê Olímpico Internacional (COI) foi envolvido em um escândalo sobre os Jogos Olímpicos de Inverno de *Salt Lake City*, sob a alegação de suborno por compra de votos. Outro exemplo notório foi o escândalo da CONCACAF, uma das federações regionais de futebol da FIFA, acusada de suborno e evasão fiscal dentro de sua liderança em uma investigação realizada em 2013. Por fim, não custa relembrar a renúncia do presidente da FIFA JOSEPH BLATTER, após ter sido reeleito, decorrentes das denúncias sobre cobrança de propina para negociar contratos de *marketing*, transmissão de jogos e a escolha dos países-sede da Copa do Mundo. Sobre os escândalos, confira: PIELKE JR, “*Obstacles to accountability in international sports governance*”, in *Global Corruption Report: Sport. Transparency International*, Routledge, Reino Unido, 2016, pp. 30 e ss.

<sup>5</sup> Há quem entenda que o esporte é uma «indústria com alcance e poder global incomparáveis» e que «as crises financeiras e até mesmo escândalos de *doping* parecem ter tido impacto limitado». Confira: DOLLES; SODERMAN, “*Sport as a Business: Introduction*”, in *Sport as a Business. International, Professional and Commercial Aspects*, Palgrave Macmillan, Londres, 2011, pp. 1-5.

<sup>6</sup> Não se trata somente do caso clássico do *doping*, relacionado à utilização de substâncias ou métodos capazes de

pulação de resultados, sem olvidar do esquema de corrupção endêmico<sup>7</sup> em parte de clubes esportivos.

Não bastasse atingir o patrimônio financeiro de clubes, a crise ultrapassou o reduto intangível de qualquer empresa: o seu capital humano, por meio de violação de direitos humanos e racismo.

Os valores cultivados há anos pelos clubes (*fair play*, solidariedade, altruísmo) foram solapados por crises estruturais<sup>8</sup>, que atingiram o rol de funcionários e atletas dos clubes e associações.

---

recrudescer artificialmente a performance esportiva, sejam eles potencialmente prejudiciais à saúde do atleta ou a de seus adversários ou contra o próprio espírito do jogo. Podemos observar também o caso do *doping* financeiro, definido pela *literature* sob dois aspectos: «*the situation in which a sports franchise borrows heavily in order to contract and pay high-performing players, jeopardizing their long-term financial future;*» ou «*(...) financial means not earned by a club directly or indirectly through its sporting operations or supporter reputation, but rather provided by an external investor, benefactor or creditor detached from sporting merit and supporter reputation as well as from sustainable investment motivations*». Vide o caso da compra do clube inglês Chelsea FC ao empresário russo ROMAN ABRAMOVICH. Como revide, tempos depois a União das Associações Europeias de Futebol, UEFA, criou em 2009 a *Financial Fair Play*, dispondo que os clubes que desejassem participar das competições europeias não poderiam gastar mais do que ganhassem. Confira: SCHUBERT; HAMIL, “*Financial Doping and Financial Fair Play in European Club Football Competitions*”, in *The palgrave handbook on the economics of manipulation in sport*, Springer, Alemanha, 2018, pp. 135 e ss.; PEETERS; SZYMANSKI, “*Financial fair play in European football*”, in *Economic Policy*, 2014, pp. 343 e ss.

<sup>7</sup> Nesse sentido, confira PARENT; HOYE, “*Cogent Social Sciences*”, *The impact of governance principles on sport organisations’ governance practices and performance: A systematic review*, v. 4, 2018, pp. 2 e ss., *verbis*: «*One response of government, sport organisations, and independent agencies has been the development of an increasing number of suggested governance principles and guidelines designed to counter failures in governance, such as democratic structures/democracy, accountability, transparency, professionalization, control/supervisory mechanisms, fairness, solidarity/social responsibility, equality, elected presidents, board skills (instead of representation) and term limits, separation of board chair and CEO roles, codes of ethics and conflicts of interest, athlete involvement/representation, stakeholder participation/representation, anti-bribery/corruption codes, equity, respect, autonomy/independence, evaluation, effectiveness, efficiency, planning standards, structure standards, and access and timely disclosure of information*». No Brasil, a Lei de Responsabilidade Fiscal do Esporte – LRFE criou o Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro – PROFUT, «com o objetivo de promover a gestão transparente e democrática e o equilíbrio financeiro das entidades desportivas profissionais de futebol».

<sup>8</sup> Na Austrália, por exemplo, em 1999, a *Australian Sports Commission* publicou o seu guia de boas práticas: “*Governar Esporte: O papel do conselho e do CEO*”, que foi seguido pela primeira publicação dos Princípios ASC em 2002. Confira: LLOYD, “*Australian and New Zealand Sports Law Journal*”, *National Sporting Organisations and the good governance principles of the Australian Sports Commission*, v. 5, 2010, pp. 46 e ss.

Com efeito, as falhas individuais não devem ser suficientes para colocar em xeque a própria estrutura administrativa de um clube, notadamente sua tradição e valores ante aos torcedores.

Diante dessa lastimável constatação, a senda para construção de uma agenda que vise uma reformulação estrutural de conceitos nos clubes passa necessariamente pelo *compliance* desportivo.

Nesse sentido, o artigo visa demonstrar quais são os obstáculos e as ferramentas necessárias para implementação do *compliance* desportivo nos clubes e associações, não sem antes delinear conceitos cruciais sobre o tema e como essa ferramenta integrativa tem sido adotada nos clubes europeus.

## II. Compliance desportivo. Breve panorama

Em linhas gerais<sup>9</sup>, *compliance* significa a obediência de comandos legais<sup>10</sup> e regulatórios aplicáveis, bem como o cumprimento dos valores éticos gerais e padrões de condutas assentes por ramos específicos de atividades. No desporto, o exemplo paradigmático de *compliance* é a própria partida de futebol: as regras de conduta, árbitros e regras disciplinares garantem que as equipes sigam esse traçado.

Não limitado a essa definição, o *compliance* desportivo vai além de regras de conduta estatuídas pelo clube aos seus funcionários; essa ferramenta surge como um fator de integração social e agregador de valores em um clube.

Na prática, o *compliance* desportivo deve ser composto por diferentes espectros<sup>11</sup> de orientação: código de ética, diretrizes e treinamento comportamental *in concreto*, e, finalmente, mecanismos de controle preventivo e sanções por descumprimento das regras.

---

<sup>9</sup> Nesse sentido, confira: CUEVA, “*Funções e finalidades dos programas de compliance*”, in *Compliance. Perspectivas e desafios dos programas de conformidade*, Fórum, Belo Horizonte, 2018, pp. 53 e ss.

<sup>10</sup> O *compliance* também é visualizado como elemento para cumprimento de normas internas e externas, confira: THORHAUER, “*Compliance und Fairness – Ein Vorschlag zur Begriffsbestimmung*”, in *Compliance in Sport*, Springer, Alemanha, 2018, pp. 22 e ss.

<sup>11</sup> Confira as orientações expostas pela Federação Alemã de Esportes Olímpicos (*GOOD GOVERNANCE IN DEUTSCHEN SPORT*) desde 2015. Disponível em: < <https://www.dosb.de/ueber-uns/good-governance/> > Acesso em 26 de janeiro de 2019.

A doutrina mais recente entende que os pilares do *compliance* desportivo cinge-se ao binômio *fair play* e sustentabilidade.

Explico. O *fair play*<sup>12</sup> é um modelo de organização social que vai muito além de qualquer ideal filosófico. Requer a observância de regras de condutas escritas e não escritas, as últimas regidas pelo bom senso e ideais de altruísmo em relação ao próximo.

Os valores do *fair play* estão consubstanciados no espírito de equipe, competitividade, integridade, solidariedade, tolerância, cuidado, excelência pelo esporte. Além disso, também é observado no respeito pelos colegas jogadores, árbitros, oponentes e torcedores.

A sustentabilidade dos clubes, por sua vez, é reverberada pela conduta ética e profissional dos jogadores perante à sociedade.

Para a Associação de Esportes Terrestres de Berlim<sup>13</sup>, na Alemanha, o conceito de sustentabilidade é assim traduzido: «ações que são projetadas para garantir o futuro das gerações vindouras. Isso inclui a consideração da sustentabilidade econômica, social e ecológica.»

No que toca ao esporte profissional, esses valores possuem uma repercussão social muito maior, notadamente por ser televisionado; nesse contexto, a responsabilidade social do esporte desfruta de prestígio sem precedentes.

Cada esportista assume uma responsabilidade individual que tem expressão em sua conduta na partida perante o adversário e àqueles que estão torcendo pelo seu desempenho. Tal requisito é bem dimensionado quando se percebe que aquele atleta é o elemento condutor do clube e dos seus representantes.

Contudo, muitas vezes se nota que o sistema central de responsabilidades individuais se alinha aos padrões econômicos daquilo que circunscreve; patrocinadores, mídia televisiva, relegando os valores do clube a um segundo plano.

<sup>12</sup> Sobre o tema, confira: MCLAREN, "Fair play: ideals and realities", in *Global Corruption Report: Sport, Transparency International*, Routledge, Reino Unido, 2016, pp. 12 e ss.

<sup>13</sup> Vide: KÖHNCKE, "Good Governance und Compliance im Sport", Landessportbund Berlin e.V., Berlin, 2018, pp. 10 e ss.

Além disso, atos de corrupção põem em voga aquilo preconizado pelo *fair play*, assumindo o controle e manipulando as variáveis que definem o esporte. Ao fazê-lo, o desporto é privado de sua característica elementar: a incerteza do resultado.

Para que o *compliance* seja um verdadeiro modelo de negócios no âmbito esportivo, alguns fatores são cruciais para seu êxito: investimento interno; forte engajamento dos atletas (capitaneados pelo exemplo da Direção); mudança de comportamento; plano de comunicação e de *marketing*.

Há de se ressaltar que investimento não significa dinheiro propriamente dito, mas sua conjugação de aporte financeiro com governança eficaz<sup>14</sup>.

Nessa linha, seguem abaixo as ferramentas utilizadas pelo *compliance* desportivo para desempenho melhor do clube.

### III. Ferramentas integrativas do compliance desportivo

Os clubes esportivos devem inevitavelmente cumprir com os padrões de melhores práticas em termos de governança e *compliance*, caso não queiram ser alvos de regulamentação estatal.

Nesse contexto, visando evitar a necessidade de legislação para fazer cumprir a boa governança, os clubes e associações devem desenvolver suas próprias políticas e diretrizes para uma governança adequada, baseada em sistemas de melhores práticas à luz da própria cultura organizacional do clube.

A primeira ferramenta que os atletas devem ter é a possibilidade de relatar os problemas<sup>15</sup> com outros (indisciplina, discussões) através de um sistema interno via *web*, telefone ou até mesmo por escrito, sem necessariamente ter que se identificar.

<sup>14</sup> Sobre o tema, à luz do futebol da Grã-Bretanha, confira: KATWALA, "IPPR Progressive Review", *Reviewing Britain's year of sporting triumph*, v. 20, 2013, pp. 159-163.

<sup>15</sup> O Professor PARRISH já prelecionava que «players are not only contractually bound to their club, they are also subject to the rules of the national and international governing bodies of football. Within this network of contractual relations lies the source of potential conflict involving the triangular relationship between players, clubs and governing bodies.» Confira: PARRISH, "European Law Journal, Social Dialogue", in *European Professional Football*, v. 17, n. *European University Institute*, 2011, pp. 213 e ss.

O responsável do clube deve ser um funcionário capaz de mediar os conflitos, cotejando aquilo que foi dito com as diretrizes da empresa, sempre à luz da verdade dos fatos. É importante também, ao longo dessa implementação, verificar se o programa está cumprindo o papel desejado, por intermédio de *feedback* dos próprios funcionários.

Basta examinar o exemplo espanhol. No caso do FC Barcelona<sup>16</sup>, por exemplo, o funcionário/atleta pode fazer sua reclamação através do setor responsável denominado *Compliance Officer* – via *email* – ou utilizando o *Regulatory and Ethical Compliance Channel*, opção disponível no próprio site do clube para questões menos complexas.

Nesse toar, o clube deve ter políticas de antirretaliação, com monitoramento contínuo da situação e outras formas de proteção do reportante da situação e de confidencialidade. Ou seja, o atleta jamais pode ter benefícios suspensos, sofrer qualquer tipo de ameaça ou discriminação.

Nesse sentido, a promoção de um ambiente sem qualquer tipo de assédio verbal<sup>17</sup> ou físico permitirá o aprimoramento das atividades.

Mais avançada é a experiência de *compliance* nas categorias de base do clube inglês Arsenal, e que deve servir de norte ao futebol brasileiro. Explico. O clube inglês adotou uma espécie de Código de Conduta aos jogadores mirins, com diretivas mais simples e objetivas para os atletas de tenra idade. Além do conhecido *fair play*<sup>18</sup>, outras regras de conduta são direcionadas no sentido de cordiali-

dade e respeito, como a proibição e penalização de insultos e palavreado vulgar<sup>19</sup> com os demais jogadores e profissionais.

Além disso, no mesmo expediente, o clube instrui os pais como devem se portar perante os filhos, fomentando o desenvolvimento de habilidades e não a vitória dos jogos propriamente dita<sup>20</sup>.

Nesse compasso, como parte da Agenda Olímpica<sup>21</sup> de 2020, o Comitê Olímpico Internacional criou, em 2015, o cargo de *Chief Ethics and Compliance Officer*, que tem como primado “assegurar cumprimento dos princípios éticos e boa governança”.

No Brasil, por exemplo, é louvável a postura vanguardista do Coritiba FC ao adotar um programa de *compliance* à luz da experiência europeia. Uma das ferramentas utilizadas pelo Clube é permitir que não somente torcedores ou parceiros, mas sim qualquer pessoa faça eventualmente reclamações relacionadas ao Código de Ética do clube, inclusive com a possibilidade de anexar documentos, vídeos ou qualquer outro conteúdo probatório. Mais que isso: o clube criou um Comitê de Ética<sup>22</sup> responsável por preservar a integridade da instituição e garantir que o Código de Conduta vigente fosse cumprido por todos.

Outra questão não menos importante e de extrema relevância sobre o tema é a necessária implementação do *compliance* desportivo digital e que deve ser realizada à luz da nova lei de proteção de dados já publicada<sup>23</sup>, mas ainda não em vigor.

Desenvolvendo o raciocínio, os clubes desportivos

<sup>16</sup> Desde setembro de 2010, o Barcelona FC tem Código de Ética e Conduta. Para mais, confira: < <https://www.fcbarcelona.com/en/club/organisation-and-strategic-plan/commissions-and-bodies/code-of-ethics#> > Acesso em 21 de janeiro de 2019. A FIFA, por exemplo, possui uma unidade específica para *compliance*, a denominada *FIFA Compliance Division*, que assim dispõe: «If you believe there may be a conflict of interest, whether actual, perceived or potential, you must immediately contact your line manager and the FIFA Compliance Division.» Disponível em: < [www.fifa.com](http://www.fifa.com) > Acesso em 31 de janeiro de 2019.

<sup>17</sup> Isso inclui todas as ações e comentários indesejáveis sobre raça, cor, etnia, credo, ascendência, religião, sexo, orientação sexual, idade, identidade e expressão de gênero, nacionalidade, estado civil, gravidez, parto ou estado médico relacionado, informações genéticas, serviço militar, etc.

<sup>18</sup> Confira: «1. *Players will demonstrate positive sportsmanship on and off of the field. This includes exercising positive self-control, graciously accepting the outcome of games and treating all players and fans with courtesy and respect.*» Disponível em: < <https://www.arsenal.com/> > Acesso em 31 de janeiro de 2019.

<sup>19</sup> Confira: «3. *Players will demonstrate respect for officials, in part by accepting their decisions. Insulting comments, arguing, gestures and profanity directed at officials will not be tolerated.*» Disponível em:

< <https://www.arsenal.com/> > Acesso em 31 de janeiro de 2019.

<sup>20</sup> Confira: «4. *Emphasize skill development over winning. Take time to help your kids practice their skills and drills at home.*» Disponível em: < <https://www.arsenal.com/> > Acesso em 31 de janeiro de 2019.

<sup>21</sup> Confira o site oficial disponível em: < <https://www.olympic.org/ethics> > Acesso em 30 de janeiro de 2019. Sobre o tema, confira também: BLACKSHAW, “*International Sports Law: An Introductory Guide*”, Springer, França, 2017, pp. 107 e ss.

<sup>22</sup> Confira o site do clube, disponível em: < [https://www.conformidade.com.br/conducacoxaBranca/main/menu.php?men\\_id=187](https://www.conformidade.com.br/conducacoxaBranca/main/menu.php?men_id=187) > Acesso em 30 de janeiro de 2019.

<sup>23</sup> Confira a lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018 que dispõe sobre a proteção de dados pessoais e altera a Lei nº 12.965, de 23 de abril de 2014 (Marco Civil da Internet).



do Brasil são responsáveis pelo armazenamento e processamento dos dados pessoais de seus funcionários.

A primeira etapa que o clube deve seguir é a identificação de seus dados (dados pessoais dos atletas, formulários dos sócios torcedores, informações de pagamento de fornecedores, etc).

Esses dados são de extrema relevância, seja pela necessária transparência<sup>24</sup> que o clube deve ter perante o torcedor; seja até mesmo para fins de evolução quantitativa de torcedores do clube e de seu patrimônio. Além disso, com os dados dos torcedores os clubes poderão, uma vez autorizados, realizar promoção de *marketing* com envio de mensagens telefônicas ou até mesmo remessa de brindes.

É de bom alvitre lembrar que a captação dos dados deve ter consentimento expresso<sup>25</sup> e específico<sup>26</sup>, consoante nova lei. Quando se tratar de dados de um atleta jovem<sup>27</sup>, por exemplo, é imprescindível obter o consentimento de seus pais ou responsáveis.

<sup>24</sup> No Clube de Regatas do Flamengo, desde 2015, quando da aprovação da Lei de Responsabilidade Fiscal Rubro-Negra, o Conselho Diretor ficou obrigado a exercer a administração com transparência, inclusive quanto aos dados econômicos e financeiros, contratos, patrocinadores, direitos de imagem, propriedade intelectual e quaisquer outros aspectos de gestão.

<sup>25</sup> Confirma artigo 7º, inciso I da Lei de Proteção de dados, *verbis*: «O tratamento de dados pessoais somente poderá ser realizado nas seguintes hipóteses: I - mediante o fornecimento de consentimento pelo titular». Confirma também o recente julgamento em janeiro de 2019, em que o Google foi multado em € 50 milhões de euros por não informar claramente seus usuários sobre sua política de uso de dados pessoais. Há muito já dissemos que «o fornecedor pode distorcer o comportamento do consumidor através de determinadas práticas, mesmo que inconscientes. Trata-se, muitas vezes, de condutas ardilosas do fornecedor ou simplesmente do cumprimento equivocado da legislação vigente que, em última análise, prejudicam o consumidor levando-o a contratar instantaneamente e de forma impensada. É dizer, não são cumpridos os requisitos da *suitability* (adequabilidade) da informação, cujos parâmetros fundamentais são especialmente a exatidão, dimensão sucinta, compreensibilidade, clareza e fácil acesso». Confirma nosso texto: BARROS, “O excesso de informação como abuso do direito (dever)”, in *Revista Luso-Brasileira de Direito do Consumo*, v. VII, n.º 25, 2017, pp. 28 e ss.

<sup>26</sup> Confirma artigo 8, § 4º, da Lei de Proteção de dados, *verbis*: «O consentimento deverá referir-se a finalidades determinadas, e as autorizações genéricas para o tratamento de dados pessoais serão nulas.»

<sup>27</sup> Confirma a dicção do artigo 14, § 1º da Lei de Proteção de dados, *verbis*: «O tratamento de dados pessoais de crianças deverá ser realizado com o consentimento específico e em destaque dado por pelo menos um dos pais ou pelo responsável legal.»

Caso o torcedor queira acessar, atualizar ou até mesmo excluir os dados, o clube deve disponibilizar tal opção. Nesse ponto, a organização digital dentro do clube é o único meio viável para realizar tal solicitação.

Outro ponto que se coloca é a segurança dos dados coletados. Se por escrito, o Clube ficará sujeito à ação do tempo ou até mesmo de infortúnios, como incêndio, assalto, etc, podendo comprometer as informações descritas. Eventual violação de dados pessoais dos torcedores prejudicará indubitavelmente a relação de confiança entre o clube e o próprio torcedor.

Se os dados forem coletados de forma *online*, o encarregado da Proteção de Dados seria o responsável pelo *compliance* na proteção de dados pessoais do clube. Caberia a ele, dentre outras atribuições, informar e orientar os funcionários e contratados do clube sobre as melhores práticas, colaborar com as autoridades de controle e aconselhar no que diz respeito à avaliação de impacto sobre a proteção de dados.

Outrossim, obter os dados e não saber quais as regras pode ser um perigo para o clube. Por exemplo, o envio de mensagens pelo telefone ao torcedor sem autorização do mesmo pode significar multas significativas<sup>28</sup> para o clube, colocando em risco muitas vezes o próprio patrimônio da instituição. Por outro lado, quando devidamente utilizadas, são de grande valia, como por exemplo quando os pais recebem informações de que não haverá treino dos atletas mirins ou aviso para não perder o prazo de renovação de matrícula de associados, dentre outras questões.

O *compliance* esportivo digital bem realizado vai permitir o monitoramento dos novos associados, a manutenção de dados em uma plataforma e a economia de gastos para o Clube.

#### **IV. Obstáculos para implementação do compliance desportivo**

As causas da não implementação do *compliance* desportivo são variadas, mas podem ser assim de-

<sup>28</sup> Confirma: artigo 52, II e III da Lei 13.709, de 14 de agosto de 2018.

lineadas em dois grandes problemas: manutenção dos benefícios de cargo mais elevado de governança, sem ter a necessidade dos dirigentes de cumprir obrigações e o desvio de recursos necessários do *compliance* para outro setor.

Aliado a isso, a falta de atualização dos dirigentes de clubes e associações esportivas ao longo dos últimos anos tem sido um fator negativo para as empresas, especialmente para os funcionários que não conseguiram acompanhar as novidades no mundo empresarial e de gestão.

Em outro viés, a perpetuação do poder pelos dirigentes dos clubes e da própria Confederação Brasileira de Futebol foi responsável pela estagnação de políticas éticas dentro da própria Confederação. Como impor um código ou comitê de ética se os próprios dirigentes não os respeitam?

A matriz<sup>29</sup> ética de um clube é crucial, não apenas para como antídoto preventivo de violação de regras jurídicas, mas especialmente por traduzir que o perfil do associado ao clube traduza confiança em relação a ele.

De outra monta, como se sabe, as organizações possuem meios limitados para alcançar o cumprimento das regras de conduta, sendo os mais utilizados os incentivos, informações e sanções. Essas últimas, devem ser credíveis e potentes para serem eficazes<sup>30</sup>.

Outrossim, para que o *compliance* tenha sucesso, é necessário que representantes dos atletas participem das discussões na elaboração e atualização das normas internas, com o intuito de ter o *feedback* dos agentes envolvidos. Aqui vale pontuar que todos os setores da empresa, jurídico, finanças, área médica, *marketing*, regulatórios devem parti-

<sup>29</sup> Sobre o tema, confira: FARINHO, "Programas de integridade e governança das empresas estatais: uma visão portuguesa no contexto da União Europeia", in *Compliance. Perspectivas e desafios dos programas de conformidade*, Fórum, Belo Horizonte, 2018, pp. 245 e ss.

<sup>30</sup> Os incentivos e informações são mais eficazes quando surgem as causas da não conformidade de incapacidade ou inadvertência e incluem esforços educacionais e financeiros transferências. Sobre o tema, confira: BOS; EEKEREN, "Implementation and compliance of good governance in international sports organisations", in *Action for Good Governance in International Sports Organisations, Dinamarca: Play the Game/Danish Institute for Sports Studies*, 2013, pp. 50 e ss.

cipar das reuniões. Como fazê-lo se muitas vezes esses setores sequer são ouvidos pela direção dos clubes?

Aqui vale cravar a seguinte sentença: *compliance* esportivo não deve ser entendido como um sistema unilateral e unidirecional. Ao revés, deve ser assimilado como um sistema plurilateral, com conjugação de valores dos funcionários, da torcida e de seus dirigentes.

Ademais, a implementação prática de um programa de *compliance* precisa necessariamente ser acompanhada pelos preceitos relativos à cultura<sup>31</sup> do clube perante os torcedores.

Os programas<sup>32</sup> de *compliance* devem incluir: padrões escritos de condutas que são comunicadas e divulgadas a todos os funcionários, treinamento de ética, avaliação periódica pelo Núcleo de *Compliance* do clube, linhas e sistemas de denúncia anônima, em caso de descumprimento de alguma regra.

Por último, em termos monetários, a necessidade de se adotar um comportamento ético adequado dentro do próprio clube tornou-se essencial para evitar possíveis litígios<sup>33</sup>.

## V. O problema do excesso de informação no *compliance* desportivo

A informação<sup>34</sup>, *per se*, tem um valor democrático<sup>35</sup>, uma vez que permite transparência e difusão do poder, sendo simultaneamente a ferramenta eficiente de controle de decisões.

<sup>31</sup> A ideia foi extraída do Professor WIELAND, confira: WIELAND, "Corporate governance, values management, and standards: A European perspective", in *Business & Society*, v. 44, 2005, pp. 74-93.

<sup>32</sup> Para mais, confira: TREVIÑO; BROWN, "Academy of Management Executive, Managing to be ethical: Debunking five business ethics myths", 2004, pp. 73 e ss.

<sup>33</sup> Confira: ALBDOUR, "Principles of Corporate Governance and Ethics for Sustainable Business", in *International Journal of Business and Management Invention*, v. 6, 2017, pp. 3 e ss.

<sup>34</sup> O dever de informação é conceituado simplificada e como transmissão de fatos de forma objetiva, quer verse ela sobre pessoas, coisas ou qualquer relação. Confira MONTEIRO, *Responsabilidade por conselhos, recomendações ou informações*, Almedina, Coimbra, 1989, pp. 14 e ss.

<sup>35</sup> Vide conceito bem explicitado por PACE, "Informazione: valori e situazioni soggettive", *Diritto e società*, v. fascicolo 4, 2014, pp. 735 e ss.

No contexto da sociedade de informação, a informação do produto ou serviço passou de mero coadjuvante na compra e venda de mercadorias a protagonista, tornando-se o elemento principal<sup>36</sup> nas relações civis, notadamente nas relações entre funcionários e clube.

Com efeito, muitas vezes as informações propagadas pelos Códigos de Conduta em clubes ao funcionário do clube são demasiadamente extensas e, embora sejam verdadeiras, os confundem na compreensão dos seus elementos cruciais.

Na prática, o clube envolve todas as informações (pouco importantes e cruciais) em um mesmo rol, sem distingui-las. Assim, o funcionário é asoberbado de informações, muitas delas sem utilidade real, as quais acabam por confundi-lo.

O excesso de informação, por vezes, gera a indiferença informativa, colocando em xeque a credibilidade das informações ali postas, inclusive aquelas ditas cruciais. Ademais, o modo de apresentação das informações difundidas pelo clube tem eficácia incerta, dependendo unicamente da forma que é transmitida para o funcionário, especialmente quando se trata de meio eletrônico.

Assim, para ditas situações, a solução seria disponibilizar ao funcionário um resumo das informações elementares para o dia-dia, regras de condutas básicas, formas de convivência harmoniosa, etc, e, ao mesmo tempo, possibilitar o acesso instantâneo de informações detalhadas sobre outras condutas menos usuais a ele.

Vale salientar que, aquela ideia do direito à legítima ignorância informacional<sup>37</sup> (a pessoa assimila as informações se quiser), presente em contratos de adesão, não deve ser aplicada no *compliance* desportivo. No instante que o clube disponibiliza de forma correta e objetiva as informações aos seus funcionários, cabe a eles o ônus de ler aquilo disposto, sob pena de sanções.

Não obstante, no afã de se amoldarem a essa conduta, o modismo do *compliance* tem levado empre-

sas a simplesmente despejarem informações de todos os tipos e qualidades aos seus atletas, com a finalidade de verem a instituição adequada aos novos tempos.

Contudo, adianto-lhes que não há eficácia alguma uma profusão de informações contidas em 400 páginas, por exemplo, com a finalidade de que seu atleta ou qualquer outro funcionário se adeque às regras de conduta da empresa.

A rigor, a quantidade de informações transmitidas não significa necessariamente compreensão.

Para o efetivo respeito às normas e políticas internas vigentes da empresa, pressupõe assimilá-las e compreendê-las. Em outras palavras, os pilares do *compliance* em qualquer empresa, como o aconselhamento, investigação e resposta às intercorrências, ações corretivas, passam necessariamente pela compreensão daquilo que está sendo transmitido.

Nesse quadrante, para implementação do *compliance* é mister diferenciar o modelo de informações que devem ser transmitidas aos atletas: informações gerais (leia-se aquelas atinentes ao clube, à imagem perante o torcedor, etc) e informações específicas a cada atleta (informações personalizadas, por exemplo: finalidade preventiva perante *doping*, quais substâncias e medicamentos de mercado que não podem ser utilizados; quais as condutas repudiadas nos jogos; etc).

Ou seja, os códigos pormenorizados precisam ser específicos de cada setor<sup>38</sup>. Por exemplo, os atletas profissionais devem ter uma regra diferenciada, uma vez que estão mais expostos na mídia. Por sua vez, o setor de *marketing* do clube deve ter uma orientação sobre o caráter sigiloso de algumas informações, por exemplo, quando se tratar de preparar um lançamento de uma nova camisa oficial do clube.

## **VI. Compliance desportivo e a imagem da instituição**

A credibilidade e confiança de um clube passam necessariamente pela sua imagem<sup>39</sup> perante o público.

<sup>36</sup> Confira: VICENTE, *Problemática internacional da sociedade de informação*, Almedina, Coimbra, 2005, pp. 13 e ss.

<sup>37</sup> Vide: CORDEIRO, *Direito dos Seguros*, 2. ed., Almedina, Coimbra, 2016, pp. 616 e ss.

<sup>38</sup> Confira: BOS; EEKEREN, "Implementation and compliance of good governance in international sports organisations", pp. 52 e ss.

<sup>39</sup> Sobre o tema, confira: GEERAERT, "Good governance in international non-governmental sport organisation: an empirical study



A administração do clube vai além dos associados ou de sua própria torcida, ou seja, tem como meta a manutenção intocável da imagem do clube. A torcida, além de ser o termômetro da gestão do clube, é o fiel da balança. Ou melhor, os torcedores, em sua totalidade, representam a própria tradição do clube.

Por isso mesmo o atleta leva consigo a responsabilidade de representar a história do clube perante seus torcedores. O clube inglês Arsenal dispõe em seu Código de Conduta que a responsabilidade dos atletas e profissionais vai além das 4 linhas, independentemente de ser jogo oficial ou recreativo<sup>40</sup>.

Nesse contexto, as atividades que desempenham extra campo (atividades promocionais perante torcedores, o posicionamento perante questões jurídicas ou financeiras que envolvem o clube) também devem ser observadas pelos atletas.

Além disso, boa parte dos clubes (*vide* o caso dos clubes europeus) são empresas de capital aberto, em que são exigidos padrões de integridade e transparência aos investidores; no caso, os atletas são os principais instrumentos de exposição e devem redobrar atenção às condutas permitidas e incentivadas pelos clubes.

É certo que uma conduta desconforme do atleta na *internet*, por exemplo, pode acarretar danos à imagem do clube, exposição desnecessária à mídia de problemas que devem ser resolvidos internamente, perda de negócios e de investidores; comprometimento da estrutura do clube e perda de confiança dos investidores.

Nesse viés, as mídias sociais devem ser instrumento de aproximação entre o atleta, o clube e os torcedores. As postagens devem ser transparentes<sup>41</sup> e atentar-se para divulgação de informações escorregadas e precisas.

*on accountability, participation and executive body members in sport governing bodies*", n. Alm, J., 2013, pp. 212.

<sup>40</sup> Confira: «5. *Players will positively represent the Arsenal F.C. (AFC) on and off the field at home and away on both recreational and competitive teams.*» Disponível em: < <https://www.arsenal.com/> Acesso em 31 de janeiro de 2019.

<sup>41</sup> O princípio da transparência tem funcionado como um princípio moral, sendo interpretado à luz do imperativo categórico de KANT. Sobre o tema, confira: KUMMERT, "Der Zauber der Transparenz. Über die Ambivalenz eines moralischen Prinzips im Kontext der Digitalisierung", in *Face-to-Interface, Werte und ethisches Bewusstsein im Internet*, Springer, Berlin, 2017, pp. 69 e ss.

Finalmente, outra questão não menos importante é o reflexo externo em relação à sociedade de um programa de *compliance* bem feito pelos clubes, desde a captação de novos atletas até o próprio desenvolvimento do esporte.

Sem embargo, a recíproca é verdadeira. Se há um trabalho omissivo ou pouco eficiente, os resultados negativos também aparecem. Não custa rememorar o efeito perverso ao ciclismo decorrente dos seguintes escândalos na famosa competição *Tour de France*, em que inúmeros atletas alemães foram envolvidos em escândalos de *doping*.

Isso porque uma pesquisa alemã<sup>42</sup> demonstrou um decréscimo pela procura do ciclismo entre os anos de 2006 - 2015. Em 2006, o número de entusiastas do ciclismo chegou aos 40 %, diferentemente de 2015, que não passou dos 24%.

## VII. CONCLUSÕES

O artigo demonstrou que, para o *compliance* ser devidamente aplicado ao esporte, é indispensável a comunicação interna do clube com funcionários e torcida incluindo-se: a conscientização dos funcionários e membros; o uso do *compliance* como um fator de imagem; a internalização dos regulamentos e informação transmitida de forma transparente, simples e objetiva.

Bem verdade que os entraves são muitos e variados, seja pela própria ausência de conhecimento do clube, até mesmo a adoção de políticas avançadas para se adequar à lei de proteção de dados que entrará em vigor em 2020.

Com efeito, a implementação passa, necessariamente, na uniformização dos regulamentos já existentes no clube, na criação de um grupo que possa unificar as regras gerais para os funcionários (com a participação de integrantes de cada especialidade que o clube possui); na criação de pautas proativas e nas diretrizes de ação interna para o clube.

O futuro dos clubes e associações desportivas é indiscutivelmente dependente da habilidade dessas

<sup>42</sup> Confira pesquisa disponível em: < <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/453808/umfrage/interesse-am-radsport-in-deutschland/> > Acesso em 26 de janeiro de 2019.

instituições empregarem programas transparentes de *compliance* desportivo, notadamente com a prestação de contas aos seus funcionários e torcedores.

Restou claro também na investigação que as melhores práticas no *compliance* desportivo de cada clube importará, não só em aumento da eficiência no modelo de gestão dos clubes, assim como servirá de manto protetor e elemento desestimulante de eventual intervenção legislativa regulatória.

Finalmente, a execução de um programa de *compliance* em um clube desportivo será bem sucedida não somente pelo receio de que o descumprimento de normas gera sanções efetivas, mas especialmente quando o *compliance* for parte integrante de uma cultura corporativa desportiva em todos os níveis de gestão.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- ALBDOUR, LAMIS RIYAD MOHAMED, “Principles of Corporate Governance and Ethics for Sustainable Business”, in *International Journal of Business and Management Invention*, v. 6, 2017.
- BARROS, JOÃO PEDRO LEITE, “O excesso de informação como abuso do direito (dever)”, in *Revista Luso-Brasileira de Direito do Consumo*, v. VII, n.º 25, 2017.
- BLACKSHAW, IAN, “*International Sports Law: An Introductory Guide*”, Springer, França, 2017.
- BOS, ALINE; EEKEREN, FRANK VAN, “Implementation and compliance of good governance in international sports organisations”, in *Action for Good Governance in International Sports Organisations, Play the Game/Danish Institute for Sports Studies*, Dinamarca, 2013.
- CORDEIRO, ANTÓNIO MENEZES, *Direito dos Seguros*, 2. ed., Almedina, Coimbra, 2016.
- CUEVA, RICARDO VILLAS BÔAS, “Funções e finalidades dos programas de *compliance*”, in *Compliance. Perspectivas e desafios dos programas de conformidade*, Fórum, Belo Horizonte, 2018.
- DOLLES, HARALD; SODERMAN, STEN, “Sport as a Business: Introduction” in *Sport as a Business. International, Professional and Commercial Aspects*, Palgrave Macmillan, Londres, 2011.
- FARINHO, DOMINGOS SOARES, “Programas de integridade e governança das empresas estatais: uma visão portuguesa no contexto da União Europeia”, in *Compliance. Perspectivas e desafios dos programas de conformidade*, Fórum, Belo Horizonte, 2018.
- GEERAERT, ARNOUT, “Good governance in international non-governmental sport organisation: an empirical study on accountability, participation and executive body members in sport governing bodies”, n.º Alm, J., 2013.
- KATWALA, SUNDER, “*Global Sport*”, Foreign Policy Centre, Londres, 2000.
- KATWALA, SUNDER, “IPPR Progressive Review”, *Reviewing Britain's year of sporting triumph*, v. 20, 2013.
- KÖHNCKE, CORNELIA, “Good Governance und Compliance im Sport”, Landessportbund Berlin e.V., Berlin, 2018.
- KUMMERT, IRINA, “Der Zauber der Transparenz. Über die Ambivalenz eines moralischen Prinzips im Kontext der Digitalisierung”, *Face-to-Interface, Werte und ethisches Bewusstsein im Internet*, Springer, Berlin, 2017.
- LLOYD, FREEBURN, “National Sporting Organisations and the good governance principles of the Australian Sports Commission”, *Australian and New Zealand Sports Law Journal*, v. 5, 2010.
- MCLAREN, RICHARD, “Fair play: ideals and realities”, in *Global Corruption Report: Sport. Transparency International*, Routledge, Reino Unido, 2016.
- MONTEIRO, JORGE FERREIRA SINDE, *Responsabilidade por conselhos, recomendações ou informações*, Almedina, Coimbra, 1989.
- PACE, ALESSANDRO, “Informazione: valori e situazioni soggettive”, *Diritto e società*, v. fascicolo 4, 2014.
- PARENT, MILENA; HOYE, RUSSELL, “The impact of governance principles on sport organisations' governance practices and performance: A systematic review”, *Cogent Social Sciences*, v. 4, 2018.

- PARRISH, RICHARD, "European Law Journal: Social Dialogue", in *European Professional Football*, v. 17, n. *European University Institute*, 2011.
- PEETERS, THOMAS; SZYMANSKI, STEFAN, "Financial fair play in European football", in *Economic Policy*, 2014.
- PIELKE JR, ROGER, "Obstacles to accountability in international sports governance", in *Global Corruption Report: Sport. Transparency International*, Routledge, Reino Unido, 2016.
- SCHUBERT, MATHIAS; HAMIL, SEAN, "Financial Doping and Financial Fair Play in European Club Football Competitions", in *The palgrave handbook on the economics of manipulation in sport*, Springer, Alemanha, 2018.
- THORHAUER, YVONNE, "Compliance und Fairness – Ein Vorschlag zur Begriffsbestimmung", in *Compliance im Sport*, Springer, Alemanha, 2018.
- TREVIÑO, LINDA; BROWN, MICHAEL, "Managing to be ethical: Debunking five business ethics myths", *Academy of Management Executive*, 2004.
- VEIGA, MAURÍCIO DE FIGUEIREDO CORRÊA, *Manual de Direito do Trabalho Desportivo*, 2. ed., LTR, São Paulo, 2017.
- VICENTE, DÁRIO MOURA, *Problemática internacional da sociedade de informação*, Almedina, Coimbra, 2005.
- WIELAND, JOSEF, "Corporate governance, values management, and standards: A European perspective", in *Business & Society*, v. 44, 2005.