

Remuneração por desempenho no futebol brasileiro: um estudo exploratório com executivos de futebol

Rafael Luis Pessin (UNISINOS) - rafaelpessin@outlook.com

Carlos Alberto Diehl (Unisinos) - cd@unisinos.br

Resumo:

A remuneração por desempenho (RPD) no futebol brasileiro tem despertado crescente interesse dos clubes em função da sua capacidade de motivar os jogadores e equilibrar a folha de pagamento. No entanto, embora a prática seja oportuna aos clubes do país, a sua adoção no Brasil tem enfrentado algumas resistências. Como forma de explorar este problema, o presente estudo busca analisar a estrutura da remuneração por desempenho no futebol brasileiro. A partir de então, os resultados são apreciados sob o enfoque das dimensões culturais de Hofstede (1983, 1991), avaliando àqueles que correspondem ou não aos valores dos jogadores inseridos na cultura brasileira. Para atingir o objetivo proposto, foi realizada uma survey com 35 executivos de futebol afiliados a Associação Brasileira de Executivos de Futebol (ABEX). Os resultados, de forma geral, demonstram haver grupos de executivos com percepções heterogêneas sobre a configuração da remuneração por desempenho. Estas diferenças foram especialmente perceptíveis quanto ao fator relacionado à adoção da RPD. Dentre os agrupamentos formados, entretanto, não foi possível identificar um conjunto com percepções plenamente consistentes com as características culturais brasileiras.

Palavras-chave: Remuneração por desempenho. Futebol. Cultura nacional.

Área temática: Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões

Remuneração por desempenho no futebol brasileiro: um estudo exploratório com executivos de futebol

Resumo

A remuneração por desempenho (RPD) no futebol brasileiro tem despertado crescente interesse dos clubes em função da sua capacidade de motivar os jogadores e equilibrar a folha de pagamento. No entanto, embora a prática seja oportuna aos clubes do país, a sua adoção no Brasil tem enfrentado algumas resistências. Como forma de explorar este problema, o presente estudo busca analisar a estrutura da remuneração por desempenho no futebol brasileiro. A partir de então, os resultados são apreciados sob o enfoque das dimensões culturais de Hofstede (1983, 1991), avaliando àqueles que correspondem ou não aos valores dos jogadores inseridos na cultura brasileira. Para atingir o objetivo proposto, foi realizada uma *survey* com 35 executivos de futebol afiliados a Associação Brasileira de Executivos de Futebol (ABEX). Os resultados, de forma geral, demonstram haver grupos de executivos com percepções heterogêneas sobre a configuração da remuneração por desempenho. Estas diferenças foram especialmente perceptíveis quanto ao fator relacionado à adoção da RPD. Dentre os agrupamentos formados, entretanto, não foi possível identificar um conjunto com percepções plenamente consistentes com as características culturais brasileiras.

Palavras-chave: Remuneração por desempenho. Futebol. Cultura nacional.

Área Temática: Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões

1 Introdução

Nos últimos anos, a remuneração baseada no desempenho de jogadores de futebol tem despertado crescente interesse dos clubes brasileiros e relativo destaque na mídia especializada do país. (BARSETTI, 2013; ASSUMPÇÃO, 2013). Esta atenção deriva dos esforços dos executivos na busca por novas formas de compensação, capazes de equilibrar a folha de pagamento e simultaneamente motivar os atletas. (BARSETTI, 2013). Com efeito, o modelo de remuneração tradicionalmente adotado no futebol dificulta o estabelecimento de incentivos, o direcionamento das ações, bem como aumenta o risco operacional dos clubes. (LEONCINI; SILVA, 2000; REZENDE, 2004; REZENDE; DALMÁCIO; PEREIRA, 2010).

Embora a remuneração por desempenho no futebol nacional seja relativamente recente, no meio esportivo internacional ela é uma prática consolidada no futebol europeu (TORGLER; SCHMIDT, 2007; FRICK, 2011), nas ligas de beisebol e basquetebol norte-americanas (MAXCY; FORT; KRAUTMANN, 2002; SOEBBING; WICKER; WATANABE, 2016) e nas modalidades olímpicas chinesas (BARUCH; WHEELER; ZHAO, 2004). Para o F.C. Barcelona, por exemplo, a sua introdução foi responsável pela redução da proporção dos custos salariais em relação à receita e por possibilitar, pela primeira vez desde 2001, o equilíbrio orçamentário pelo gerenciamento da folha de pagamento. (HAMIL; WALTERS; WATSON, 2010).

No entanto, enquanto a RPD é vista como uma solução adequada para muitas organizações desportivas pelo mundo e conveniente à conjuntura dos clubes brasileiros, a sua implementação no país tem enfrentado resistências. A sobreposição dos interesses individuais sobre os coletivos (ASSUMPÇÃO, 2013; RIZZO, 2017), a incerteza quanto aos resultados (DUARTE, 2013; RIZZO, 2017) e a inconsistência dos parâmetros utilizados à cultura nacional (DUARTE, 2013) estão, aparentemente, no centro das principais preocupações de jogadores, empresários e especialistas, que veem a prática de forma suspeita e controversa no Brasil.

Diante deste fato, o questionamento sobre a extensão na qual esta prática está

efetivamente adequada aos clubes e jogadores brasileiros parece ser um ponto relevante de discussão. A adoção pura e simples de práticas gerenciais, sem consideração aos valores centrais de um país pode gerar consequências que contrariem as expectativas. (WOOD; CALDAS, 1998). Estudos de Hofstede (1983, 1991) suportam que atitudes, valores e comportamentos diferem entre culturas nacionais. Estas diferenças sugerem que práticas que são efetivas em um país podem não ser efetivas ou até mesmo disfuncionais em outro.

Como forma de explorar este problema, o presente estudo busca analisar a estrutura da remuneração por desempenho no futebol brasileiro. A partir de então, os resultados são apreciados sob o enfoque da cultura nacional, avaliando àqueles que correspondem ou não aos valores dos jogadores inseridos na cultura brasileira. Tem-se como partida o ponto de vista dos executivos de futebol e a premissa de que estes são responsáveis pela elaboração da política de salários e pela recomendação dos termos de celebração dos contratos de atletas profissionais, sendo assim, é intuitivo imaginar que apresentem elevados níveis de conhecimento sobre os principais componentes que integram os sistemas de remuneração.

Salienta-se que o debate sobre a adequação dos sistemas de remuneração e mecanismos de incentivos a partir da cultura nacional é consistente com muitos estudos na área (HARRISON, 1993; NEWMAN; NOLLEN, 1996; STEDE, 2003; MUDULI, 2011). No entanto, com exceção de Baruch, Wheeler e Zhao (2004), escassos estudos o fazem no meio esportivo e, raros no futebol. Ademais, em que pese o número crescente de publicações sobre a RPD no âmbito dos esportes competitivos (DEUTSCHER; BÜSCHEMANN, 2014; SOEBBING; WICKER; WATANABE, 2016), não são encontradas evidências de estudos nacionais sobre o tema; fato que torna ainda mais oportuna esta discussão no contexto brasileiro.

Como contribuição, este estudo discute e amplia os conhecimentos sobre a remuneração baseada no desempenho de jogadores e atletas profissionais; considerada específica e distinta do funcionário comum. (PELUSO, 2009). Por sua vez, ao analisar a estrutura e os componentes da RPD, proporciona uma base para que clubes construam ou adequem seus sistemas de remuneração. Por conseguinte, vai ao encontro das recentes discussões proporcionadas pela promulgação da Lei 13.155/2015, referente ao Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro (PROFUT), colaborando assim, para o debate sobre a profissionalização do futebol.

A estrutura deste trabalho contempla esta introdução além de quatro seções assim distribuídas: a seção inicial apresenta a base teórica na qual este estudo se fundamenta. Na seção seguinte, é delineada a metodologia de pesquisa, bem como os procedimentos técnicos utilizados. Na sequência os dados coletados passam por análise e interpretação. Encerra-se o trabalho com as considerações finais, em que se comentam os principais achados, se pontuam as limitações do estudo e as sugestões de futuras pesquisas.

2 Referencial teórico

2.1 Cultura nacional

A cultura pode ser entendida como um sistema compartilhado de significados capaz de moldar os valores centrais dos membros de um grupo. Ela dita o que os indivíduos veem e como organizam e interpretam o mundo. (EREZ, 2009). Uma vez que culturas endossam valores distintos, práticas gerenciais adotadas em diferentes culturas são interpretadas de formas distintas pelos indivíduos. (LAURENT, 1983; ADLER; DOKTOR; REDDING, 1986). Quando estas práticas são consistentes com os valores culturais, tendem a produzir comportamentos eficazes (EARLEY, 1994); entretanto, quando inconsistentes tornam os indivíduos suscetíveis a se sentirem menos dispostos e motivados a atingir seus objetivos. (EREZ, 2009).

Fundamentado neste pressuposto, um número significativo de pesquisas foi desenvolvido nas últimas décadas com o intuito de identificar os valores culturais de uma nação e relacionar as suas diferenças às práticas de gestão. (ROKEACH, 1973; HOFSTEDE,

1983, 1991; SCHWARTZ, 1992; TROMPENAARS; HAMPDEN-TURNER, 1998). Dentre estas pesquisas, destacam-se os trabalhos de Geert Hofstede, cujo modelo conceitual abrange cinco critérios, denominados de dimensões, que descrevem os valores que sistematicamente divergem entre os países. (HOFSTEDE, 1983, 1991). Estas dimensões são apresentadas no Quadro 1, juntamente com a classificação proposta para o Brasil.

Quadro 1 – Dimensões da cultural nacional

Dimensão Cultural	Sigla	Descrição	Classificação Brasil
Distância do poder	PDI	Modo como os indivíduos agem perante o fato de que as pessoas são desiguais.	Alta distância do poder
Individualismo / coletivismo	IDV	Extensão na qual a identidade dos membros é moldada por escolhas e conquistas pessoais ou pelo grupo ao qual pertencem.	Predominantemente coletivista.
Masculinidade / feminidade	MAS	Formas em que as diferenças biológicas entre os sexos divergem em relação aos papéis sociais e organizacionais reproduzidos por homens e mulheres.	Equilíbrio, com tendência a um crescimento da masculinidade.
Aversão à incerteza	UAI	Grau que uma sociedade é tolerante a uma situação de ambiguidade ou incerteza	Alta aversão à incerteza.
Orientação de Curto / Longo Prazo	LTO	Formas como as sociedades lidam com a temporalidade. Comportamentos relacionados com o passado e o presente.	Dimensão temporal de longo prazo.

Fonte: Elaborado com base em Hofstede (1983, 1991), Chu e Wood (2008) e Tanure (2010).

A adoção do modelo de Hofstede para discutir a relação entre a cultura nacional e as práticas de gestão é consistente com muitos estudos na área gerencial. (STEDE, 2003; MUDULI, 2011; HAYNES, 2014). Neste trabalho, as suas dimensões são base para a compreensão dos valores culturais brasileiros e para a discussão da adequação da prática de remuneração por desempenho para jogadores de futebol no país. Com efeito, a cultura nacional tem sido utilizada como variável exploratória para explicação da adequação e eficácia dos sistemas de remuneração em diferentes países. (TOSI; GRECKHAMER, 2004; HAYNES, 2014). A próxima seção busca destacar esta relação, discutindo a influência da cultura nacional sobre a RPD.

2.2 Remuneração por desempenho e a cultura nacional

A RPD é considerada um termo genérico que descreve uma variedade de sistemas de remuneração que estabelecem relação entre recompensas e medidas de desempenho. (HARRIS, 1999; EREZ, 2009). Genericamente, estes sistemas variam de acordo com a proporção da remuneração vinculada ao desempenho. No entanto, uma compreensão mais completa da sua configuração requer a contemplação de quatro elementos: nível do desempenho, medidas de desempenho, nível do risco e tipos de incentivo. (PESSIN; DIEHL, 2016). Com base nestes elementos, estudos têm sido conduzidos com o intuito de compreender como as preferências dos indivíduos variam em diferentes culturas. O Quadro 2 apresenta alguns destes trabalhos.

Quadro 2 – Relação entre a cultura nacional e os sistemas de remuneração

Autores	Objetivo	Principais Resultados
Pennings (1993)	Explicar se as diferenças na remuneração de executivos de diferentes países são uma função das variações culturais.	Diferenças na remuneração dos executivos são significativas e são, indiscutivelmente, uma função da cultura nacional. Dimensões IDV, MAS e UAI tiveram maior influência na variação percebida, principalmente, nas variações relacionadas à aceitação da RPD, à proporção da remuneração variável e ao grau de vinculação do desempenho à recompensa.
Schuler e Rogovsk (1998)	Determinar a extensão na qual as dimensões culturais de Hofstede estão associadas com práticas específicas de remuneração.	Os resultados sugerem que países com alta UAI devem oferecer maior certeza no sistema de remuneração. RPD individual se adequa melhor a países com maiores níveis de individualismo. Maiores níveis de masculinidade estão atrelados a menor aceitação de recompensas não financeiras.

Lowe <i>et al.</i> (2002)	Explorar elementos atrelados a sistemas de remuneração e programas de incentivos em um contexto internacional.	Gerentes da América Latina veem como apropriada a implantação da RPD. Remuneração deveria ser atrelada ao desempenho do grupo nestes países. Incentivos atrelados à RPD devem ser uma parte <i>moderada</i> da remuneração total.
Baruch, Wheeler e Zhao (2004)	Determinar a aceitação e a efetividade da remuneração por desempenho para atletas profissionais na China.	A RPD é apropriada para atletas em países coletivistas. A natureza dos esportes competitivos incentiva o uso da RPD. Os objetivos devem ser adequados ao nível de desempenho (indivíduo / grupo). Atletas de esportes coletivos percebem a RPD como efetiva para aumentar o desempenho coletivo.
Tosi e Greckhamer (2004)	Relacionar as dimensões culturais de Hofstede com elementos que compõe a remuneração de executivos	A proporção da remuneração variável sobre a remuneração total dos executivos é positivamente associada com sociedades individualistas e negativamente associada com países com alta aversão à incerteza. Maior masculinidade é positivamente associada à maior desigualdade de remuneração.
Haynes (2014)	Examinar como as dimensões culturais de Hofstede estão relacionadas com a remuneração de executivos.	Sociedades individualistas possuem maior proporção de remuneração variável, enquanto países com alta UAI possuem menor proporção. Há maior desigualdade de remuneração em países com maior masculinidade.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os estudos apresentados, de forma geral, sugerem que as diferenças na configuração dos sistemas de remuneração são decorrentes, ainda que não exclusivamente, das variações culturais entre os países analisados. Estes resultados, conforme Schuler e Rogovsk (1998) e Tosi e Greckhamer (2004), fornecem um suporte relevante à proposição de que a cultura é um fator explicativo significativo para as diferenças nas práticas de gestão entre nações, apoiando assim, a importância da adequação da RPD ao contexto cultural. No âmbito esportivo, entretanto, com exceção do trabalho de Baruch, Wheeler e Zhao (2004), escassos estudos exploram esta relação. Como forma de expandir esta discussão, a seção seguinte apresenta um breve panorama sobre o sistema de remuneração no futebol brasileiro, destacando a prática de remuneração por desempenho; foco deste trabalho.

2.3 Remuneração por desempenho no futebol brasileiro

A remuneração do jogador de futebol profissional no Brasil é considerada específica, distinguindo-se do funcionário comum quanto a sua forma, conteúdo, duração e isonomia. (PELUSO, 2009). De modo geral, ela é constituída por um salário fixo e mais quatro componentes: luvas (bônus definido na assinatura do contrato), bicho (bônus pelo resultado das partidas), direito de arena (direito desportivo audiovisual) e direito de imagem (direito de exploração da imagem). A parte das suas especificidades contratuais - maiores detalhes podem ser vistos no estudo de Rezende, Dalmácio e Pereira (2010), o sistema de remuneração do jogador brasileiro possui alguns aspectos subjacentes, com especiais implicações na gestão dos clubes e de interesse para esta pesquisa.

Primeiramente, o salário fixo possui maior representatividade na composição total em comparação à remuneração variável. Este fato aumenta o risco operacional dos clubes e prejudica o direcionamento do comportamento dos atletas às metas estratégicas. (REZENDE, 2004). Em segundo lugar, na medida em que o desempenho do atleta é superior ao esperado para uma temporada, há uma valorização da sua remuneração no ano seguinte. (LEONCINI; SILVA, 2000). O problema deste modelo é que ele pressiona a folha salarial a um patamar maior que o anterior, reduzindo o resultado, na medida em que ele leva em consideração apenas o desempenho passado do jogador na expectativa de retornos futuros; entretanto, este retorno é considerado incerto. (REZENDE; DALMÁCIO; PEREIRA, 2010).

Em razão deste cenário, no ano de 2013 um acentuado debate no país foi instaurado a respeito da adoção de sistemas de remuneração mais justos e adequados à realidade dos clubes brasileiros. (BARSETTI, 2013). A remuneração baseada no desempenho dos

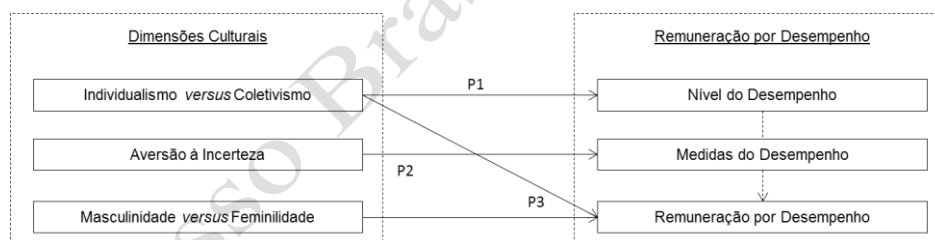
jogadores, vulgo contrato por produtividade (entre outras denominações), foi sugerida como uma solução factível para este anseio. Embora as principais evidências sobre o assunto ainda se apoiem em matérias jornalísticas, a adoção da RPD no país teve como pretexto a motivação dos atletas, a transmissão de uma mensagem positiva sobre as expectativas de desempenho, o direcionamento das iniciativas e ações à realização das metas e, principalmente, o equilíbrio orçamentário através do gerenciamento da folha de pagamento.

No entanto, embora a prática aparente apropriada à conjuntura, a implementação da RPD no Brasil tem enfrentado algumas resistências. Estas reações trouxeram a tona importantes questionamentos sobre a sua aderência aos valores culturais do país. De fato, os valores predominantemente coletivistas e intolerantes a situações de incerteza, reportados por Hofstede (1983, 1991), estão entre os principais argumentos para a resistência à RPD no futebol brasileiro. (DUARTE, 2013; ASSUMPÇÃO, 2013). Diante disto, o presente estudo questiona a adequação da prática aos valores da cultura nacional. A configuração da RPD no futebol brasileiro é consistente com estes valores? Como forma de explorar este problema e direcionar a sequência do estudo, são desenvolvidas proposições teóricas sobre a questão.

2.4 Proposições do estudo

Baseado nas evidências empíricas apresentadas e, a partir do pressuposto teórico de que as diferenças culturais entre os países sugerem diferenças nas práticas de gestão, são desenvolvidas proposições que reflitam o relacionamento entre a configuração da RPD e as dimensões culturais propostas por Hofstede (1983,1991); especificamente, referente às características da sociedade brasileira. Este conjunto de proposições é retratado pela Figura 1. Entretanto, das cinco dimensões apresentadas pelo autor, são utilizadas apenas três neste trabalho (IDV, UAI e MAS); fato explicado pela maior influência destas dimensões nas variações percebidas nos sistemas de remuneração. (PENNING, 1993; TOSI; GRECKHAMER, 2004).

Figura 1 - Relação entre as dimensões culturais e a RPD



Fonte: Elaborada pelo autor.

De entendimento que a sociedade brasileira assume características mais coletivistas que individualistas (HOFSTEDE, 1983), acredita-se que as conexões entre os indivíduos são mais firmes e há um forte senso de comunidade e lealdade perante o grupo. No país, os interesses coletivos tendem a prevalecer sobre as preferências e interesses individuais. (TANURE, 2010). No ambiente organizacional, esta característica é refletida pela crença de que os resultados do grupo derivam de esforços combinados entre as pessoas. Sendo assim, Newman e Nollen (1996) sustentam que haveria uma preferência por metas e avaliações baseadas no desempenho do grupo. De fato os achados de Schuler e Rogovsk (1998) e Lowe *et al.* (2002) corroboram esta percepção. Diante disto, formula-se a primeira proposição.

Proposição 1: Os executivos de futebol são favoráveis a vinculação da avaliação de desempenho ao nível de grupo, em detrimento ao nível individual.

Posto que o Brasil é um país com maior necessidade de controlar as incertezas (HOFSTEDE, 1983), os indivíduos tendem a aceitar mais facilmente sistemas de incentivos baseados em metas e medidas objetivas e que possuam uma forte associação entre o esforço e

a avaliação de desempenho. (HARRISON, 1993). Fatos e números reduzem incertezas, sendo a verdade e a realidade determinadas pelo o que é mensurável e tangível. Stede (2003) reforça esta compreensão ao evidenciar que pessoas de países com alta aversão à incerteza parecem mais sujeitas a informações quantitativas mais detalhadas. Baker, Jensen e Murphy (1988) fortalecem este argumento. Segundo os autores, medidas subjetivas tendem a gerar desconfiança dos funcionários sobre a real representação do seu desempenho; sendo assim, são preteridas. Em face do exposto, formula-se a segunda proposição.

Proposição 2: Os executivos de futebol são favoráveis a utilização de medidas objetivas na avaliação de desempenho, em detrimento a utilização de medidas subjetivas.

Segundo Hofstede (1983, 1991), o Brasil apresenta um equilíbrio entre as características masculinas e femininas. No entanto, pesquisas recentes têm evidenciado uma tendência de crescimento das características masculinas sobre as femininas; especialmente entre jovens, equiparando-se a países de forte masculinidade. (CHU; WOOD, 2008; TANURE, 2010). No âmbito do futebol, estes resultados são relevantes, pois grande parte dos jogadores está inserida nesta faixa etária. (PLURI CONSULTORIA, 2014). Sob este contexto, é possível esperar que valores como competição, desempenho e recompensas sejam relativamente mais prevalentes e favoreçam o estabelecimento de metas, além da valorização da avaliação e incentivos baseados no desempenho. (SMITH; DUGAN; TROMPENAARS, 1996; NEWMAN; NOLLEN, 1996). Contudo, quando esta característica é confrontada com a natureza coletivista do brasileiro, acredita-se que os executivos de futebol serão favoráveis à remuneração por desempenho com base no esforço coletivo, enquanto espera-se que sejam contrários à vinculação da remuneração com base no desempenho individual. (PENNING, 1993; LOWE *et al.*, 2002). Posto isto, formula-se a terceira proposição do estudo.

Proposição 3: Os executivos de futebol são favoráveis à utilização da RPD vinculada ao desempenho do grupo, em detrimento ao desempenho individual.

3 Metodologia

Com o intuito de atingir o objetivo proposto, foi realizada uma pesquisa exploratória de abordagem quantitativa. Os dados foram coletados mediante aplicação de um questionário enviado por e-mail aos executivos de futebol afiliados à Associação Brasileira dos Executivos de Futebol (ABEX). Segundo a entidade, no ano de 2016 havia 64 executivos afiliados. (ABEX, 2016). No começo do mês de Novembro de 2016 o instrumento de pesquisa foi enviado aos executivos, resultando em 35 respostas completas. A amostra representa 54,7% de todos os potenciais respondentes e pode ser considerada adequada para este tipo de procedimento. (NULTY, 2008). Ademais, considerando o conjunto total de clubes que disputam o Campeonato Brasileiro - 128 clubes nas diferentes divisões (CBF, 2017), a amostra representa 27,3% de todos os grandes clubes do país; percentual considerado satisfatório.

O questionário enviado compreendeu 12 questões. Nas 11 primeiras, os respondentes foram solicitados a mensurar o seu grau de concordância, por meio de uma escala *Likert* de sete pontos, a respeito dos seguintes componentes relacionados à RPD: realização de avaliações de desempenho individuais (DI), coletivas (DC) e particulares (DP) – se apenas alguns atletas são avaliados; utilização de medidas de desempenho objetivas (MO) e subjetivas (MS); adoção de remuneração por desempenho individual (RI) e coletivo (RC); harmonia do grupo (HG) – se a RPD afeta negativamente a cooperação e a harmonia da equipe; aumento da motivação (MT), aumento do comprometimento (CO) e gerenciamento de salários (GS), estas últimas relacionadas às razões para adoção da RPD. Ao final, com o intuito de identificar os respondentes, os executivos foram requisitados a indicar a série do Campeonato Brasileiro a qual seu clube participava mediante uma questão de múltipla escolha.

Os enunciados das questões foram elaborados a partir do aporte teórico apresentado e com

base nas proposições teóricas. Com o intuito de garantir confiabilidade do instrumento, foram realizados dois procedimentos de validação. No primeiro, o questionário foi submetido a um pré-teste com dois professores doutores. As observações realizadas nesta fase permitiram ajustes no layout e na inclusão de uma nova afirmação. No segundo procedimento, a confiabilidade do instrumento foi estimada pelo Alfa de Cronbach. O resultado da avaliação para o conjunto total de afirmações (11 primeiras questões) evidenciou um coeficiente de 0,758, considerado adequado em vista do caráter exploratório da pesquisa. (HAIR *et al.*, 2005).

Os dados coletados por meio do questionário foram dispostos em tabelas e apresentados mediante estatística descritiva através das medidas de tendência central (média aritmética) e desvios-padrão. Com fins exploratórios, as informações nesta etapa ainda foram submetidas às técnicas multivariadas de análise fatorial (AF) e de *clusters* (AC). Na primeira, buscou-se analisar a estrutura subjacente da matriz de dados, definindo um conjunto de dimensões latentes comuns. A partir de então, a segunda investigou a existência ou não de grupos de executivos que apresentam padrões semelhantes ou dissemelhantes com relação às distintas dimensões que compõe a estrutura da RPD para seus jogadores.

Para a AF, foi selecionado inicialmente o conjunto total de afirmações do questionário. A extração dos fatores foi realizada pela análise de componentes principais e a interpretação dos resultados pelo método de rotação ortogonal Varimax. A pontuação dos fatores foi estruturada a partir da criação de escalas múltiplas (média ponderada). Com base nestas escalas, foi empregada a AC. O agrupamento das observações foi realizado pela mensuração da distância euclidiana quadrática, através do método hierárquico aglomerativo. Como algoritmo de aglomeração, foi eleito o critério *complete linkage* (vizinho mais distante). Após a formação dos grupos, os resultados encontrados foram submetidos ao teste de Kruskal-Wallis (k amostras independentes). Ressalta-se que não houve a necessidade de padronização das escalas para efetivação da AC.

4 Análises e discussões

4.1 Estatística descritiva

As respostas para o grau de concordância a respeito da configuração da RPD e das motivações para sua adoção, medidas por meio de escala *Likert*, são apresentadas na Tabela 1.

Tabela 1 – Estatística descritiva e correlação entre as variáveis

	Média	D.P.	DI	DP	DC	RI	RC	HG	MO	MS	MT	CO	GS
DI	5,51	1,67	1										
DP	2,71	2,35	-,352*	1									
DC	6,49	0,92	,197	-,097	1								
RI	4,09	2,25	,301	-,457**	-,120	1							
RC	5,29	2,04	,241	-,235	,175	,539**	1						
HG	4,31	2,04	-,057	-,110	,481**	-,204	,162	1					
MO	6,03	1,15	,436**	-,226	,515**	,158	,423*	,197	1				
MS	4,46	2,24	-,104	-,053	-,068	,237	,093	-,122	-,051	1			
MT	5,71	1,45	,355*	-,267	,218	,179	,597**	,270	,482**	,078	1		
CO	5,31	1,57	,296	-,383*	,095	,350*	,468**	,106	,321	,385*	,728**	1	
GS	5,26	1,38	,120	-,304	,386*	,172	,496**	,315	,551**	,246	,524**	,574**	1

Nota: Teste de correlação de Pearson. (**) significativo $p \leq 0,01$; (*) significativo $p \leq 0,05$.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como pode ser observado na Tabela 1, há uma proporção satisfatória de correlações entre as variáveis de pesquisa. Das 55 correlações possíveis, 24 (43,63%) possuem coeficientes acima de 0,30; destes 20 estatisticamente significativos. No intuito de explorar estas relações, o conjunto de variáveis foi submetido à técnica de análise fatorial; a seguir apresentada.

4.2 Análise fatorial

Inicialmente, buscou-se estabelecer os fatores utilizando todas as variáveis de pesquisa. No entanto, as avaliações preliminares indicaram uma provável independência estatística da variável MS. Em uma perspectiva mais conservadora, optou-se por sua exclusão. A AF, assim, foi efetivada com as dez restantes. Na primeira tentativa, a variável DP apresentou comunalidade inferior a 0,50; por este motivo, também foi excluída. Após a sua retirada, foi realizado um novo teste para buscar uma AF satisfatória. Nesta segunda tentativa o teste de KMO evidenciou um valor de 0,660, acima do patamar crítico. (HAIR *et al.*, 2005). O teste de esfericidade de Bartlett se mostrou estatisticamente significativo ($\chi^2=121,822$; $p<0,000$). Já o valor da variância explicada pela solução fatorial também apresentou resultados satisfatórios (a maioria das comunalidades acima de 0,80). Estes resultados sugeriram a viabilidade e adequação da AF.

Atendidas as premissas fundamentais, o modelo fatorial foi formado por quatro fatores. Embora o *Kaiser Test* tenha suscitado a escolha de um número menor, a opção por quatro fatores foi fundamentada no acréscimo percebido na variância total explicada do modelo e na contribuição teórica dos fatores. Dentre os fatores formados, entretanto, algumas variáveis apresentaram cargas fatoriais elevadas em mais de um componente. Desta forma, antes da definição da solução final, alguns ajustes foram realizados no intuito de preservar a estrutura simples dos componentes. Nestes ajustes, as variáveis GS, RC e MO foram designadas aos fatores de maior correlação e de maior pertinência teórica para a pesquisa. A Tabela 2, assim, apresenta o modelo final e a composição dos fatores através das cargas fatoriais rotacionadas.

Tabela 2 – Modelo fatorial final (rotação *Varimax*)

Variáveis	Descrição	Fatores			
		1	2	3	4
CO	Comprometimento	,893			
MT	Motivação	,865			
GS	Gerenciamento de Salários	,607	,499		
DC	Avaliação de Desempenho Coletivo		,857		
HG	Harmonia do Grupo		,754		
RI	RPD Individual			,894	
RC	RPD Coletiva	,455		,732	
DI	Avaliação de Desempenho Individual				,901
MO	Medida de Desempenho Objetiva		,549		,566
	Autovalor	3,673	1,692	1,048	0,774
	Variância Individual (%)	40,813	18,798	11,644	8,601
	Variância Acumulada (%)	40,813	59,611	71,255	79,856
	Alfa de Cronbach	0,825	0,529	0,698	0,579

Fonte: Elaborado pelo autor.

Sobre a solução fatorial encontrada, uma importante observação deve ser realizada. Embora a fiabilidade dos componentes 1 e 3 tenha alcançado coeficientes razoáveis, dois fatores (2 e 4) apresentaram valores débeis. Este fato pode ser justificado pelas seguintes razões. Como a amostra do estudo não é grande, a variância esperada é pequena; fato que reduz o coeficiente de consistência interna (HAIR *et al.*, 2005). Fundamentado neste argumento, Davis (1964) sustenta que em estudos cujas bases amostrais são compostas de 20 a 50 indivíduos (caso desta pesquisa), o alfa de Cronbach pode assumir níveis aceitáveis com valores acima de 0,50. Ademais, tende-se a aceitar limites inferiores menores quando a pesquisa assume caráter exploratório; caso deste estudo. (HAIR *et al.*, 2005). Posto isto, os fatores gerados são descritos no Quadro 3.

Quadro 3 – Descrição dos fatores

Fator	Nome	Variáveis	Descrição
1	Motivações da RPD	MT, CO e GS	Descreve as motivações para a adoção da RPD a partir das suas implicações comportamentais, estratégicas e financeiras.
2	Avaliação de Desempenho Coletivo	DC e HG	Descreve a avaliação das ações coletivas. Relacionado a atenção com o grupo e as interações sociais que emergem deste vínculo. Busca-se incentivar a cooperação dos membros do grupo, enquanto evita-se a competição.
3	Remuneração por Desempenho	RI e RC	Descreve prática de fornecer recompensas através de um sistema de remuneração que vincule o pagamento a medidas de desempenho, tanto individual, quanto coletivo.
4	Avaliação de Desempenho Individual	DI e MO	Descreve a avaliação das ações individuais através de parâmetros objetivos. Associado ao conceito de <i>Notation System</i> : mensuração focada em registrar a frequência de ações e os padrões de movimentos dos atletas. (TRAVASSOS <i>et al.</i> , 2013).

Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir dos fatores descritos foi desenvolvido um conjunto de escalas para medir as distintas dimensões da RPD. Buscou-se, pois, substituir o conjunto de variáveis originais por variáveis de agrupamento. Para tanto, foram criadas escalas múltiplas a partir da combinação das variáveis mais relevantes de cada fator em uma única medida composta. A partir destas novas variáveis, foi aplicada a AC; a seguir apresentada.

4.3 Análise de clusters

O emprego da análise de agrupamentos teve como objetivo investigar a existência de grupos de executivos de futebol que apresentam percepções similares ou dissimilares com relação às dimensões da RPD (AF). Para a sua efetivação, houve a necessidade de exclusão de dois casos atípicos, cujos escores padrão apresentaram valores anormais ($Z > 2,50$). (HAIR *et al.*, 2005). Desta forma, compõe a análise 33 observações. A solução final foi composta por três agrupamentos, mostrando-se a mais adequada entre as opções. Esta definição foi fundamentada no fato de que um número menor de agrupamentos implicaria em um aumento substancial do coeficiente de aglomeração. Ademais, acredita-se que ela proporciona uma compreensão teórica apropriada sobre as percepções da RPD. A Tabela 3 apresenta os *clusters* formados.

Tabela 3 - Agrupamentos

Fatores	Clusters			H
	Adeptos da RPD (n=15)	Simpatizantes da RPD (n=12)	Contrários à RPD (n=6)	
Avaliação do Desempenho Individual	6,13	5,96	4,93	5,590*
Avaliação do Desempenho Coletivo	5,16	6,13	4,45	6,959**
Remuneração por Desempenho	6,28	3,87	2,09	26,210***
Motivações da RPD	5,77	5,94	4,02	8,324**

Nota: Teste de Kruskal-Wallis. (***) significativo $p \leq 0,01$; (**) significativo $p \leq 0,05$; (*) significativo $p \leq 0,1$.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme pode ser observado na Tabela 3, os *clusters* obtidos na solução destacada podem ser efetivamente considerados satisfatórios. O teste de Kruskal-Wallis (estatística H) para k amostras independentes demonstra haver diferenças estatisticamente significantes entre os três agrupamentos, de acordo com os fatores avaliados. Uma vez que a AC busca reunir grupos com alta homogeneidade interna e alta heterogeneidade externa, espera-se de fato encontrar diferenças entre as respostas dos conjuntos. (HAIR *et al.*, 2005). Como forma de explorar estas dissimilaridades, busca-se na sequência do estudo caracterizar cada um dos *clusters*.

O *cluster Adeptos da Remuneração por Desempenho* é formado por 15 executivos. Deste montante, a maior parte (73,33%) pertence a clubes menores, que disputam a Série D ou

apenas os campeonatos regionais. Quanto às médias de respostas para as dimensões da RPD, este *cluster* apresenta elevada concordância (média de 6,28) com a RPD, seja a nível individual ou coletivo. Esta percepção favorável pode decorrer da similar concordância (média de 5,77) com relação às implicações comportamentais, estratégicas e financeiras de sua adoção. Não surpreendente, parece razoável esperar que aqueles que são adeptos da RPD, percebam seus benefícios. No âmbito da avaliação de desempenho, os executivos também demonstraram concordância, tanto na mensuração do desempenho coletivo (média de 5,16), quanto do individual (média de 6,13), apesar de no primeiro ser com menor intensidade.

O *cluster Simpatizantes da Remuneração por Desempenho* é formado por 12 executivos. Nele é possível perceber uma predominância de executivos vinculados a clubes grandes (Séries A e B), representando exatamente três quartos do total de integrantes deste agrupamento. No que diz respeito às médias de respostas para as dimensões da RPD, o agrupamento apresenta parcial concordância (média de 3,87) com a prática de remunerar com base no desempenho. Este resultado, contudo, difere das percepções sobre as implicações comportamentais, estratégicas e financeiras de sua adoção, visto a manifesta concordância com os seus benefícios (média de 5,94). Justamente, esta combinação é o que explica o uso do termo *simpatizante*. Quanto aos fatores vinculados à avaliação de desempenho, os executivos, similarmente ao *cluster Adeptos*, demonstraram elevada concordância, tanto na mensuração do desempenho coletivo (média de 6,13), quanto do individual (média de 5,96).

O *cluster Contrários à Remuneração por Desempenho* é formado por um número menor de executivos, com seis integrantes ao todo. De modo distinto aos demais agrupamentos, não é possível perceber um tamanho prevalente de clube. Quanto às médias de respostas para as dimensões da RPD, este *cluster* apresenta baixa concordância (média de 2,09) com relação à adoção da RPD. Ou seja, acredita-se que os jogadores não devem ser recompensados com base no seu desempenho, seja ele individual ou coletivo. Esta opinião pode ser consequência do posicionamento indiferente quanto a suas implicações (média de 4,02). Uma vez que não se percebe valor na prática, é possível esperar uma opinião contrária. No âmbito da avaliação de desempenho, os executivos demonstraram concordância parcial, tanto com relação à mensuração do desempenho coletivo (média de 4,45), quanto do individual (média de 4,93), apesar de o último apresentar maior nível de concordância.

4.4 Discussão

As evidências apontadas pelas análises multivariadas sugerem uma tendência favorável às avaliações de desempenho a nível individual entre os grupos analisados. Mesmo que o conjunto de executivos *Contrários* tenha demonstrado concordância relativamente menor entre os três agrupamentos, as médias de respostas dos *clusters* podem ser consideradas altas para o fator. Comportamento similar é percebido quanto às avaliações de desempenho coletivas; embora o terceiro *cluster* tenha apresentado maior indiferença nesta dimensão. Estes achados, especialmente os primeiros, levam a interpretações relevantes quanto às suposições culturais feitas pela Proposição 1.

Primeiramente, é possível interpretar a concordância com a avaliação de desempenho individual como uma possível inconsistência às características culturais do país. (HOFSTEDE, 1983, 1991). De fato, o estabelecimento de metas individuais é suscetível de ser contrário aos valores de culturas coletivistas, na medida em que tende a acentuar as diferenças e a rivalidade interpessoal. (STEDE, 2003). Nestes países, os interesses do grupo devem prevalecer sobre as preferências e interesses individuais. Logo, é esperado que as avaliações de desempenho focalizem mais os resultados do grupo, do que dos indivíduos. (TANURE, 2010). Os resultados apresentados por Schuler e Rogovsk (1998) e Lowe *et al.* (2002) corroboram esta interpretação.

Por outro lado, é possível sugerir que o papel do método de *Notation System* (avaliação individual) não seja prioritariamente o de direcionar o comportamento, mas sim, fornecer um

conjunto de informações que serão úteis no processo de aprendizagem do jogador. (HUGHES; BARTLETT, 2002). Sob este aspecto, ao invés de focar nos interesses individuais, o método beneficia indiretamente os interesses coletivos, visto que melhorias no desempenho individual tendem a repercutir no desempenho coletivo. Como exposto por Durham e Bartol (2009), os resultados de uma equipe derivam dos esforços combinados de seus membros. Em suma, embora os atletas sejam avaliados individualmente, não seria incitada a competição entre os membros; fato condizente com os valores culturais do país. (STEDE, 2003).

No que tange às medidas de desempenho (Proposição 2), os procedimentos multivariados não permitiram a exploração do problema, desta forma, as análises ficaram limitadas à estatística descritiva. Com base nestes resultados, é possível verificar maior concordância com as medidas objetivas. Esta percepção é consistente com os valores culturais brasileiros. O alto grau de UAI reportado ao Brasil sugere a necessidade de oferecer maior certeza nos sistemas de remuneração. (PENNINGS, 1993; SCHULER; ROGOVSK, 1998). Isto pode ser alcançado, conforme Harrison (1993), mediante o uso de medidas objetivas, as quais possuem uma forte associação entre o esforço e a avaliação de desempenho. Como já mencionado, fatos e números reduzem incertezas, sendo a verdade e a realidade determinadas pelo o que é mensurável e tangível.

Quanto aos resultados sobre a adoção da RPD (Proposição 3), percebem-se dois resultados particularmente interessantes. A plena concordância demonstrada pelo *cluster Adeptos* neste fator parece condizente com o crescimento das características masculinas no Brasil. (CHU; WOOD, 2008; TANURE, 2010). No entanto, é inconsistente com as características coletivistas, visto que implicitamente também coaduna com a RPD individual. Cabe destacar que a adoção de incentivos individuais em culturas coletivistas tende a aumentar os conflitos e prejudicar a harmonia do grupo, enquanto o adequado seria a ênfase na cooperação e no compartilhamento de responsabilidades entre seus membros. (NEWMAN; NOLLEN, 1996).

No *cluster Simpatizantes*, por sua vez, observa-se uma opinião indiferente com relação à adoção da RPD. Os executivos aparentam não possuir uma posição concreta se os jogadores devem ser remunerados com base no desempenho; fato que suscitou novas investigações. Foram examinadas as variáveis originais (RI e RC) que compõe o fator analisado. Os resultados desta investigação apontaram maior tendência para a aceitação da RPD coletiva (M=5,58), enquanto percebeu-se menor receptividade à RPD individual (M=2,83). Notadamente, as pontuações médias neste fator decorreram de um viés metodológico, derivado da transformação dos escores fatoriais e verificado única e exclusivamente neste *cluster* / fator.

Sob este contexto, é possível inferir que este agrupamento, formado por mais de um terço dos clubes analisados, possui percepções culturalmente adequadas sobre a adoção da RPD em seus diferentes níveis. Ao mesmo tempo em que se beneficia do crescimento dos valores masculinos para adotar a prática de remuneração por desempenho, respeita as características predominantemente coletivistas do brasileiro. (HOFSTEDE, 1983, 1991). Esta interpretação é corroborada pelos achados de Lowe *et al.* (2002), os quais suportam que os gerentes latinos veem como apropriado a implantação da RPD, principalmente, quando esta é baseada no desempenho coletivo.

Em síntese, os achados desta pesquisa demonstram ser prematuro afirmar existir um grupo de executivos com percepções consistentes com os valores culturais dos jogadores brasileiros. De fato, nenhum *cluster* formado apresentou opinião plenamente convergente com as proposições teóricas do estudo; embora pareça razoável sugerir que o conjunto de executivos *Simpatizantes* possui percepções mais adequadas às características da cultura nacional. De modo específico, não é possível validar ou rejeitar a Proposição 1. Investigações de maior profundidade são necessárias para averiguar a forma, os objetivos e o contexto em que são realizadas as avaliações de desempenho, examinando a extensão em que os diferentes níveis são consistentes aos valores da cultura nacional. Quanto à Proposição 2, é razoável supor a sua consistência. Já a Proposição 3 é apenas parcialmente consistente. Apesar de mais de um terço dos executivos ser favorável à RPD coletiva, são percebidos grupos com percepções contrárias às características culturais do país.

5 Considerações finais

Apoiado no fato de que a adoção da remuneração por desempenho tem enfrentado resistências no futebol brasileiro, o presente estudo questionou a extensão na qual esta prática está efetivamente adequada aos valores da cultura nacional. Como forma de explorar este problema, a pesquisa buscou analisar a estrutura da remuneração por desempenho no futebol brasileiro. A partir de então, os resultados foram discutidos sob o enfoque das dimensões culturais de Hofstede (1983, 1991), avaliando àqueles que correspondiam ou não aos valores dos jogadores inseridos na cultura brasileira. A pesquisa teve como partida o ponto de vista dos executivos de futebol, sendo suas respostas analisadas mediante as técnicas multivariadas de análise fatorial e de *clusters*.

Os achados, de modo geral demonstram haver grupos de executivos com percepções heterogêneas sobre a configuração da remuneração por desempenho; o que poderia ser esperado. Estas diferenças foram especialmente perceptíveis quanto ao fator relacionado à adoção da RPD, denotando conjuntos de executivos favoráveis e contrários a sua implantação. Dentre os agrupamentos formados, entretanto, não foi possível identificar um conjunto com percepções plenamente consistentes com as características culturais brasileiras. Contudo, há indícios de que o cluster '*Simpatizantes*', formado por mais de um terço da amostra, possui percepções a respeito da configuração da RPD mais adequadas aos valores da cultura nacional.

Especificamente, os resultados do presente estudo suscitam a investigação de dois pontos com maior profundidade. Primeiramente, é preciso compreender a extensão na qual as avaliações de desempenho individuais efetivamente conflitam com os valores predominantemente coletivistas do brasileiro. Avaliações voltadas à aprendizagem organizacional tem o potencial de contrariar os interesses coletivos? Em segundo lugar, é preciso explorar as efetivas opiniões dos executivos do cluster *Simpatizantes* a respeito da adoção da RPD. De um lado, é possível ter executivos verdadeiramente indecisos quanto à adoção da prática; do outro, aqueles possivelmente a favor da remuneração baseada no desempenho coletivo, porém contrários à remuneração baseada no desempenho individual.

Finalmente, é clara a evidência de motivos para interpretar os resultados com cautela. Primeiro, acredita-se que a restrição ao ponto de vista dos executivos de futebol não implica que a RPD seja vista como apropriada pelos jogadores, mas apenas identifica e analisa se as percepções daqueles que estruturam a RPD estão condizentes com as características culturais da sociedade da qual os jogadores são membros. Segundo, as discussões a partir das dimensões culturais de Hofstede (1983) geralmente são questionadas em face do período do estudo (1968 a 1973) e da metodologia utilizada pelo autor. No entanto, acredita-se que estas limitações foram superadas pela exploração do estudo de Tanure (2010) e pelo entendimento de que as dimensões de Hofstede são consideradas as mais relevantes e reconhecidas *value surveys* sobre cultura nacional. (GUPTA, 2012). Terceiro, a cultura brasileira é generalizada por meio das dimensões de Hofstede. No entanto, compreende-se que o país possui grande diversidade, com substanciais diferenças regionais, culturais e religiosas. Futuros estudos (tais como levantamentos) podem explorar estas diferenças e a adequação da RPD a partir de diferentes contextos dentro do próprio país. Por fim, salienta-se que este estudo limitou-se a discussão segundo a cultura nacional, não abrangendo questões relacionadas à cultura organizacional ou de grupos específicos.

Como futuros estudos, sugere-se a investigação do contexto em que ocorrem as avaliações de desempenho no futebol e sua relação com a remuneração por desempenho. Estudos de caso ou múltiplos casos podem explorar as opiniões dos executivos sobre a estrutura da RPD, analisando com maior profundidade a configuração da prática nos clubes de futebol. Sugere-se também a investigação sobre a influência do tamanho dos clubes na adoção e estruturação da prática. Embora não tenha sido foco deste estudo, os resultados indicam uma possível relação entre o tamanho dos clubes e as percepções dos executivos, principalmente no que tange à utilização da RPD.

Referências

- ADLER, N. J.; DOKTOR, R.; REDDING, S. G. From the atlantic to the pacific century: cross-cultural management reviewed. **Journal of Management**, v. 12, n. 2, p. 295-318, 1986.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EXECUTIVOS DE FUTEBOL (ABEX). Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <<http://www.abexfutebol.com.br/>>. Acesso em: 10 out. 2016.
- ASSUMPÇÃO, J. C. **Clubes sugerem que atleta ganhe por produtividade**. Folha de São Paulo, 05 dez. 2013. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/esporte/fk0512200302.htm>>. Acesso em: 20 jun. 2017.
- BAKER, G. P.; JENSEN, M. C.; MURPHY, K. J. Compensation and incentives: practice vs. theory. **The Journal of Finance**, v. 43, n. 3, p. 593-616, 1988.
- BARSETTI, S. **Clubes de futebol querem contrato de produtividade para jogadores**. Estadão Esportes, São Paulo, 10 dez. 2013. Disponível em: <<http://esportes.estadao.com.br>>. Acesso em: 10 nov. 2016.
- BARUCH, Y.; WHEELER, K.; ZHAO, X. Performance-related pay in Chinese professional sports. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 15, n. 1, p. 245-259, 2004.
- CHU, R.; WOOD, T. Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 5, p. 969-991, 2008.
- CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL (CBF). Rio de Janeiro, 2017. Disponível em: <<http://www.cbf.com.br>>. Acesso em: 10 out. 2016.
- DAVIS, F. B. **Educational measurements and their interpretation**. Belmont: Wadsworth, 1964.
- DEUTSCHER, C.; BÜSCHEMANN, A. Does performance consistency pay off financially for players? Evidence from the Bundesliga. **Journal of Sports Economics**, v. 1, n. 1, p. 1-17, 2014.
- DUARTE, M. **Contrato de produtividade não funciona para atleta de ponta, avalia mercado**. Uol Esporte, São Paulo, 05 dez. 2013. Disponível em: <<http://esporte.uol.com.br/futebol/ultimas-noticias/2013/12/05/contrato-de-produtividade-nao-funciona-para-atleta-de-ponta-avalia-mercado.htm>>. Acesso em: 14 set. 2016.
- DURHAM, C. C.; BARTOL, K. M. **Pay for performance**. In: LOCKE, E. A. (Org). Handbook of Principles of Organizational Behavior, United States: Wiley, 2009.
- EARLEY, P. C. Self or group? Cultural effects of training on self-efficacy and performance. **Administrative Science Quarterly**, v. 39, n. 1, p. 89-117, 1994.
- EREZ, M. **Make management practice fit national cultures and the global culture**. In: LOCKE, E. A. (Org). Handbook of Principles of Organizational Behavior, United States: Wiley, 2009.
- FRICK, B. Performance, salaries and contract length: empirical evidence from German soccer. **International Journal of Sport Finance**, v. 6, n. 2, p. 87-118, 2011.
- GUPTA, S. F. A framework development process to integrate cultural value dimensions in a managerial decision making context. **The Journal of Business and Economic Studies**, v. 18, n. 1, p. 1-54, 2012.
- HAIR, J. F. *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAMIL, S.; WALTERS, G.; WATSON, L. The model of governance at FC Barcelona: balancing member democracy, commercial strategy, corporate social responsibility and sporting performance. **Soccer & Society**, v. 11, n. 4, p. 475-504, 2010.

HARRIS, L. Performance pay and performing for pay. **Strategic Human Resourcing**, v. 1, n. 1, p. 191-214, 1999.

HARRISON, G. L. Reliance on accounting performance measures in superior evaluative style: the influence of national culture and personality. **Accounting, Organizations and Society**, v. 18, n. 4, p. 319-339, 1993.

HAYNES, K. Something old, something new: Culture and CEO compensation revisited. **American Journal of Business**, v. 29, n. 1, p. 5-25, 2014.

HOFSTEDE, G. The cultural relativity of organizational practices and theories. **Journal of International Business Studies**, v. 14, n. 2, p. 75-89, 1983.

HOFSTEDE, G. **Cultures and organizations: software of the mind**. New York: McGraw-Hill, 1991

HUGHES, M. D.; BARTLETT, R. M. The use of performance indicators in performance analysis. **Journal of Sports Sciences**, v. 20, n. 10, p. 739-754, 2002.

LAURENT, A. The cultural diversity of western conceptions of management. **International Studies of Management & Organization**, v. 13, n. 1-2, p. 75-96, 1983.

LEONCINI, M. P.; SILVA, M. T. A Gestão estratégica de clubes de futebol vista através do caso Manchester United. In: **Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, v. 20, n.1, p. 1-8, 2000.

LOWE, K. B. *et al.* International compensation practices: a ten-country comparative analysis. **Asian Pacific Journal of Human Resources**, v. 40, n. 1, p. 55-80, 2002.

MAXCY, J. G.; FORT, R. D.; KRAUTMANN, A. C. The effectiveness of incentive mechanisms in Major League Baseball. **Journal of Sports Economics**, v. 3, n. 3, p. 246-255, 2002.

MUDULI, A. Performance based reward and National Culture: An empirical evidence from Indian culture. **Synergy**, v. 9, n. 1, p. 1-13, 2011.

NEWMAN, K. L.; NOLLEN, S. D. Culture and congruence: The fit between management practices and national culture. **Journal of International Business Studies**, v. 27, n. 4, p. 753-779, 1996.

NULTY, D. D. The adequacy of response rates to online and paper surveys: what can be done?. **Assessment & Evaluation in Higher Education**, v. 33, n. 3, p. 301-314, 2008.

PELUSO, F.G. **O Atleta profissional de futebol e o direito do trabalho**. 2009. 215 f. Dissertação (Mestrado em Direito) -- Programa de Pós-Graduação em Direito, Pontifícia universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2009.

PENNINGS, J. M. Executive reward systems: a cross-national comparison. **Journal of Management Studies**, v. 30, n. 2, p. 261-280, 1993.

PESSIN, R. L.; DIEHL, C. A. Remuneração por desempenho no futebol brasileiro sob a perspectiva da cultura nacional: proposições para estudo. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos**; 16-19 Nov. 2016; Porto de Galinhas. São Leopoldo: Associação Brasileira de Custos, 2016.

PLURI CONSULTORIA. **Receitas por torcedor dos clubes de maior torcida no Brasil**. São Paulo, 30 out. 2014. Disponível em: < <http://www.pluriconsultoria.com.br/wp-content/uploads/2016/01/pluri-especial-receitas-por-torcedor-2013.pdf>>. Acesso em: 01 nov. 2016.

REZENDE, A. J.; DALMÁCIO, F. Z.; PEREIRA, C. A. A gestão de contratos de jogadores de futebol: O caso do Clube Atlético Paranaense. **Revista Contabilidade e Controladoria**, v. 2, n. 3, p. 95-123, 2010.

REZENDE, A. M. **Estudo sobre as decisões identificadas na gestão de contratos de jogadores de futebol**: o caso do Clube Atlético Paranaense. 2004. 173 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) -- Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

RIZZO, M. **Fim da produtividade?** O que os contratos de Borja e Pratto têm em comum. UOL Esporte, São Paulo, 17 fev. 2017. Disponível em: <<https://marcelrizzo.blogosfera.uol.com.br/2017/02/17/fim-da-produtividade-o-que-os-contratos-de-borja-e-pratto-tem-em-comum>>. Acesso em: 20 jun. 2017.

ROKEACH, M. **The nature of human values**. New York: Free press, 1973.

SCHULER, R. S.; ROGOVSKY, Nikolai. Understanding compensation practice variations across firms: The impact of national culture. **Journal of International Business Studies**, v. 29, n. 1, p. 159-177, 1998.

SCHWARTZ, S. H. Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. **Advances in Experimental Social Psychology**, v. 25, n. 1, p. 1-65, 1992.

SMITH, P. B.; DUGAN, S.; TROMPENAARS, F. National culture and the values of organizational employees a dimensional analysis across 43 nations. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, v. 27, n. 2, p. 231-264, 1996.

SOEBBING, B. P.; WICKER, P.; WATANABE, N. M. The effects of performance expectations on total compensation of division I-Football Bowl Subdivision head coaches. **Journal of Sport Management**, v. 30, n. 1, p. 70-81, 2016.

STEDE, W. The effect of national culture on management control and incentive system design in multi-business firms: evidence of intracorporate isomorphism. **European Accounting Review**, v. 12, n. 2, p. 263-285, 2003.

TANURE, B. **Gestão à brasileira**. São Paulo: Atlas, 2010.

TORGLER, B.; SCHMIDT, S. L. What shapes player performance in soccer? Empirical findings from a panel analysis. **Applied Economics**, v. 39, n. 18, p. 2355-2369, 2007.

TOSI, H. L.; GRECKHAMER, T. Culture and CEO compensation. **Organization Science**, v. 15, n. 6, p. 657-670, 2004.

TRAVASSOS, B. *et al.* Performance analysis in team sports: advances from an Ecological Dynamics approach. **International Journal of Performance Analysis in Sport**, v. 13, n. 1, p. 83-95, 2013.

TROMPENAARS, F.; HAMPDEN-TURNER, C. **Riding the waves of culture**. New York: McGraw-Hill, 1998.

WOOD, T.; CALDAS, M. P. Antropofagia organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 38, n. 4, p. 6-17, 1998.