

Remuneração por Desempenho no Futebol Brasileiro: uma análise cultural sob a perspectiva dos executivos

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

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

Resumo:

Nos últimos anos, a prática de remuneração por desempenho (RPD) tem despertado particular interesse dos clubes brasileiros de futebol e relativo destaque na mídia especializada do país. Inspirada nos modelos de remuneração executiva e motivada pelos cases de sucesso do futebol europeu, a RPD foi adotada no Brasil como forma de mitigar problemas econômico-financeiros e esportivos. No entanto, embora considerada uma solução viável e até mesmo adequada para muitas organizações e clubes pelo mundo, a sua adoção no país tem sofrido resistência. Apoiado neste problema, o presente estudo questionou a extensão na qual a RPD estaria efetivamente adequada aos clubes e atletas brasileiros. Para isto, buscou analisar se a estrutura da remuneração por desempenho no futebol brasileiro é consistente com os valores da cultura nacional. Cinco proposições teóricas foram desenvolvidas para nortear as discussões, sendo estas examinadas através de uma abordagem qualitativa. Foram realizadas quatro entrevistas com executivos de quatro clubes de futebol. As evidências possibilitaram a confirmação efetiva de apenas duas das cinco proposições. Apesar disto sugerir a suposta inadequação da prática, os elementos conflitantes aos valores brasileiros puderam ser justificados de um ponto de vista cultural. Os clubes parecem ter ajustado os diferentes componentes que integram a RPD aos valores culturais do país. Logo, inferiu-se estar adequada a prática ao futebol brasileiro. Especial destaque pode ser dado às remunerações individuais: incentivos baseados em metas de atuação, embora de cunho individual, parecem reforçar os valores culturais do país, enquanto incentivos baseados em ações individuais contrariam os valores brasileiros.

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

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

Remuneração por Desempenho no Futebol Brasileiro: uma análise cultural sob a perspectiva dos executivos

Resumo

Nos últimos anos, a prática de remuneração por desempenho (RPD) tem despertado particular interesse dos clubes brasileiros de futebol e relativo destaque na mídia especializada do país. Inspirada nos modelos de remuneração executiva e motivada pelos cases de sucesso do futebol europeu, a RPD foi adotada no Brasil como forma de mitigar problemas econômico-financeiros e esportivos. No entanto, embora considerada uma solução viável e até mesmo adequada para muitas organizações e clubes pelo mundo, a sua adoção no país tem sofrido resistência. Apoiado neste problema, o presente estudo questionou a extensão na qual a RPD estaria efetivamente adequada aos clubes e atletas brasileiros. Para isto, buscou analisar se a estrutura da remuneração por desempenho no futebol brasileiro é consistente com os valores da cultura nacional. Cinco proposições teóricas foram desenvolvidas para nortear as discussões, sendo estas examinadas através de uma abordagem qualitativa. Foram realizadas quatro entrevistas com executivos de quatro clubes de futebol. As evidências possibilitaram a confirmação efetiva de apenas duas das cinco proposições. Apesar disto sugerir a suposta inadequação da prática, os elementos conflitantes aos valores brasileiros puderam ser justificados de um ponto de vista cultural. Os clubes parecem ter ajustado os diferentes componentes que integram a RPD aos valores culturais do país. Logo, inferiu-se estar adequada a prática ao futebol brasileiro. Especial destaque pode ser dado às remunerações individuais: incentivos baseados em metas de atuação, embora de cunho individual, parecem reforçar os valores culturais do país, enquanto incentivos baseados em ações individuais contrariam os valores brasileiros.

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

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

1 Introdução

O futebol brasileiro nos últimos anos tem apresentado ambiente favorável aos negócios. Os maiores clubes do país desfrutam de aumento significativo de suas receitas e incremento expressivo de seus quadros sociais. (PLURI CONSULTORIA, 2014). No entanto, as evidências indicam que os clubes ainda enfrentam problemas que os impedem de gerar melhores resultados, tanto econômico-financeiros, quanto esportivos. (NAKAMURA, 2015).

De um lado, o atual modelo de negócios do futebol é fundamentado em um ciclo que associa positivamente gasto com salários, desempenho esportivo e geração de receitas. (SZYMANSKI, 1998). A implicação deste modelo é que os gastos com salários tornam-se o principal componente do passivo dos clubes. Logo, na medida em que o desempenho futuro é considerado incerto, há pressão sobre a folha salarial que culmina em problemas financeiros.

Por outro lado, os clubes são continuamente desafiados a manter elevado padrão de motivação e comprometimento dos jogadores. Sob a perspectiva comportamental, uma baixa motivação tende a comprometer o desempenho da equipe no campo. Estrategicamente, faz-se necessário o monitoramento e o direcionamento das ações dos atletas em prol do objetivo traçado, em vista da existência de conflitos entre os objetivos pessoais e os organizacionais.

Como forma de resolver estes problemas, um crescente esforço de dirigentes brasileiros é observado no sentido de buscar alternativas viáveis e adequadas aos clubes. Neste cenário em especial, a prática de remuneração com base no desempenho dos jogadores tem despertado particular interesse dos clubes e destaque na mídia especializada do país. (BARSETTI, 2013;

BATISTA, 2014). Ressalta-se que a remuneração por desempenho é comumente apontada no meio corporativo como instrumento de gestão de importantes implicações comportamentais, estratégicas e financeiras para as organizações. (HARDER, 1992; MUDULI, 2011).

Ao relacionar o pagamento de recompensas ao desempenho, a RPD não apenas é capaz de influenciar a motivação das pessoas (HERPEN; PRAAG; COOLS, 2005), mas como também incentivar comportamentos condizentes com as metas organizacionais. (JENSEN; MURPHY, 1990). Na maior parte das situações, isto tende a refletir melhores resultados. (DURHAM; BARTOL, 2009). Ademais, ao conter dinheiro alocado em forma de remuneração variável, pode ser considerada uma maneira sensata de gerenciar a massa salarial (MUDULI, 2011), um dos pilares da gestão estratégica de futebol. (LEONCINI; SILVA, 2005).

No âmbito esportivo, a RPD já é realidade e prática utilizada com sucesso no futebol europeu (FRICK, 2011; TORGLER; SCHMIDT, 2007), nas ligas de beisebol e basquetebol norte-americanas (MAXCY; FORT; KRAUTMANN, 2002) e nas modalidades olímpicas chinesas (BARUCH; WHEELER; ZHAO, 2004). Para o Barcelona, por exemplo, sua introdução foi responsável pela redução da proporção dos salários em relação à receita e por possibilitar o equilíbrio orçamentário pelo gerenciamento da folha de pagamento. (HAMIL; WALTERS; WATSON, 2010).

No entanto, enquanto a RPD é apontada como uma solução viável e adequada para muitas organizações esportivas pelo mundo, a sua adoção no Brasil tem sofrido resistência por parte de jogadores, empresários e especialistas, que percebem a prática de forma suspeita e controversa. (DUARTE, 2013). Por este motivo, o questionamento sobre a extensão na qual este instrumento de gestão estaria efetivamente adequado aos clubes e atletas 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 o ser em outro ou mesmo, disfuncionais. Neste contexto, para o seu sucesso, é relevante que estas sejam estruturadas de acordo com os valores culturais da sociedade da qual os indivíduos são membros.

Como forma de explorar este problema, o presente estudo analisa se a estrutura da remuneração por desempenho no futebol brasileiro é consistente com os valores da cultura nacional. Tem-se como partida a visão dos executivos de futebol e a premissa de que eles são responsáveis pela elaboração da política de salários e recomendação dos termos de celebração dos contratos de atletas profissionais. 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, não são encontradas evidências de estudos nacionais sobre o tema; fato que torna 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.

2 Fundamentação Teórica

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. 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, contrariamente, os tornam 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 visando 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, destacam-se os trabalhos de Hofstede, cujo modelo cultural é capaz de integrar fenômenos empíricos atitudinais e comportamentais, permitindo examinar as formas específicas como os valores culturais divergem entre os países. As dimensões de Hofstede são apresentadas no Quadro 1.

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 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 framework de Hofstede para discutir a influência da cultura nacional nas práticas de gestão é consistente com muitos estudos na área (HARRISON, 1993; MUDULI, 2011; NEWMAN; NOLLEN, 1996; STEDE, 2003). Para Stede (2003), a administração deve proporcionar um ambiente propício que melhore as decisões dos gestores. A compreensão dos valores de um país a partir das dimensões culturais de Hofstede, bem como a instalação de práticas consistentes com estes valores é uma importante parte da criação de tal ambiente.

2.2 Remuneração por Desempenho

A remuneração por desempenho diz respeito ao pagamento de incentivos fundamentado em medidas de desempenho. Para Harris (1999), a RPD é considerada um termo genérico que descreve uma variedade de sistemas de remuneração que estabelecem relação entre recompensas e medidas de desempenho individual, de grupo e/ou organizacional. Baseia-se no princípio de que as pessoas devem ser recompensadas de acordo com os resultados de suas ações. Sendo assim, aquelas que desempenham melhor recebem maior proporção de remuneração e vice-versa.

O desenvolvimento de um sistema de remuneração baseado no desempenho pode ser abordado a partir de diferentes maneiras. Para Anthony e Govindarajan (2008) e Durham e Bartol (2009), sua estruturação deve ser orientada a partir de quatro componentes (Quadro 2).

Quadro 2 - Componentes da remuneração por desempenho

Componentes	Descrição	Itens da RPD
Nível do Desempenho	Relacionado às dimensões (níveis) de avaliação do desempenho. Influenciam nas interações sociais.	Nível individual
		Nível de grupo
		Nível organizacional
Medidas de Desempenho	Relacionado aos tipos de medidas utilizadas para mensurar o desempenho.	Quantitativas / objetivas
		Qualitativas / subjetivas
Nível do Risco	Relacionado ao risco percebido pelos indivíduos e associado à incerteza quanto aos resultados.	Proporção da remuneração baseada no desempenho
		Período entre o desempenho e a recompensa
		Influências externas sobre as medidas de desempenho
Tipos de Incentivos	Relacionado aos tipos de incentivos utilizados para motivar os indivíduos.	Financeiros
		Não financeiros

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Anthony e Govindarajan (2008) e Durham e Bartol (2009).

É importante notar que a RPD tende a ser eficaz em situações onde as habilidades individuais e esforços são críticos, onde o nível de desempenho dos indivíduos no curto prazo são fundamentais para o sucesso e onde o desempenho pode ser medido objetivamente. Esportes competitivos incluem todos estes elementos. (BARUCH; WHEELER; ZHAO, 2004). Gestores e atletas entendem que remuneração e desempenho esportivo estão relacionados e concordam que este desempenho é passível de ser mensurado. (SCULLY, 1974). Entretanto, no Brasil, não são encontradas evidências de trabalhos que denotem a aplicação da RPD. No país, prevalece a remuneração tradicional baseada no salário fixo e gratificações, conforme discutido a seguir.

2.3 Remuneração no Futebol Brasileiro

A remuneração do atleta profissional brasileiro é considerada específica, distinguindo-se do funcionário comum, essencialmente, quanto a sua forma, conteúdo, duração e isonomia. (PELUSO, 2009). De acordo com a Lei que regulamenta a profissão – Lei 9.615/1998, a remuneração é constituída pelo salário fixo e mais quatro elementos: luvas, bicho, direito de arena e direito de imagem, conforme apresenta o Quadro 3.

Quadro 3 - Remuneração do jogador brasileiro de futebol

Elemento	Descrição
Salário	Equivale ao salário do empregado comum.
Luvas	Complemento do salário fixo definido no ato da assinatura do contrato. Seu valor leva em consideração a qualidade e o desempenho passado do jogador e não o desempenho durante a vigência do novo contrato. É uma espécie de bônus pago ao jogador contratado.
Bicho	Pagamento efetuado em razão dos resultados obtidos na execução das atividades desportivas: vitória ou o empate nas partidas jogadas. Trata-se de uma bonificação individual que é resultante do trabalho coletivo. Pode estar vinculado também ao atingimento de metas (por exemplo, conquista de um título ou classificação para a fase final de um torneio).
Direito de Arena	Valor respectivo ao direito desportivo audiovisual (direito de transmissão dos jogos), pago aos jogadores por terceiros, em virtude de sua participação no espetáculo (jogos).
Direito de Imagem	Valor pago ao atleta em virtude da cessão do direito de exploração da sua imagem, mediante contrato independente entre clube e jogador. Está vinculado à exploração da imagem do atleta para obtenção de receitas de marketing.

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Peluso (2009) e Zainaghi (2001).

Em que pesem as especificidades contratuais apresentadas, Leoncini e Silva (2005) afirmam que a remuneração do jogador brasileiro possui outras particularidades, com especiais repercussões na gestão dos clubes. Primeiramente, o salário fixo possui maior representatividade na composição total em comparação à remuneração variável. Este fato pode contribuir para o aumento do risco operacional e prejudica o direcionamento do comportamento às metas estratégicas. (MUDULI, 2011).

Em segundo lugar, na medida em que o desempenho do atleta é superior ao esperado para uma temporada, há valorização da sua remuneração na seguinte. (LEONCINI; SILVA, 2000). O problema deste modelo é pressionar 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. (REZENDE, 2004). Entretanto, conforme os mesmos autores, este retorno é considerado incerto. Isso faz, muitas vezes, com que o clube seja obrigado a negociar os direitos federativos do jogador, como forma de evitar sua alta remuneração. Neste cenário, a adoção de uma política de remuneração adequada se torna crítica. Leoncini e Silva (2005) acreditam que a gestão salarial no futebol deve ser considerada um dos pilares da gestão estratégica.

2.4 Estudos Relacionados

Os estudos sobre a RPD no contexto esportivo têm apresentado um número crescente de publicações. No entanto, enquanto estes trabalhos denotam uma reiterada preocupação sobre a relação entre o desempenho dos atletas e os incentivos concedidos (FRICK, 2011; TORGLER; SCHMIDT, 2007), pouca atenção é dispendida para a sua estrutura. Em face desta constatação e como forma de fornecer subsídios empíricos para as futuras discussões, são selecionados e apresentados no Quadro 4 estudos sobre esta relação no âmbito da remuneração de executivos; embora se reconheça, também, que estes sejam considerados escassos na literatura. (GRECKHAMER, 2011).

Quadro 4 - Estudos relacionados

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 são 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 quatro dimensões culturais de Hofstede estão associadas com práticas específicas de remuneração.	Os resultados sugerem que países com alta aversão à incerteza 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 et al. (2002)	Explorar nove elementos dos sistemas de remuneração e programas de incentivos em um contexto internacional.	Gerentes da América Latina veem como apropriado 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.
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 UAI. 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 aversão à incerteza possuem menor proporção em relação à remuneração total. Há maior desigualdade de remuneração em países com maior masculinidade.

Fonte: Elaborado pelos autores com base na literatura citada.

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.

2.5 Proposições Teóricas

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, a presente seção apresenta um conjunto de proposições teóricas que reflitam o relacionamento entre os componentes que integram a prática de remuneração por desempenho e as dimensões culturais propostas por Hofstede (1983,1991) para a realidade brasileira. Este conjunto, desenvolvido em estudos anteriores (PESSIN; DIEHL, 2017), é apresentado abaixo.

Proposição 1: Os clubes de futebol priorizam a vinculação da avaliação de desempenho ao nível de grupo, em detrimento ao nível individual.

Proposição 2: Os clubes de futebol priorizam a utilização de medidas quantitativas na avaliação de desempenho, em detrimento a utilização de medidas qualitativas.

Proposição 3: Os clubes de futebol são favoráveis à utilização da RPD e priorizam sua vinculação ao desempenho do grupo.

Proposição 4: Os clubes de futebol priorizam a vinculação de uma proporção menor da remuneração ao desempenho.

Proposição 5: Os clubes de futebol priorizam a utilização de incentivos financeiros atrelados à RPD, em detrimento aos não financeiros.

3 Metodologia

Com o intuito de atingir o objetivo proposto, foi realizada uma pesquisa descritiva de abordagem qualitativa de caráter exploratório. Para tanto, foi selecionada uma amostra não probabilística por conveniência mediante a escolha de quatro clubes de futebol. O Quadro 5 apresenta os clubes selecionados. As evidências foram coletadas por meio de entrevistas semiestruturadas com os executivos de futebol destes clubes. As entrevistas tiveram como objetivo central aprofundar a compreensão de como é estruturada a RPD, mediante a investigação dos componentes que integram a prática.

Quadro 5 - Procedimento técnico qualitativo

Data	Clube	Entrevistado	Local	Tempo
14/06/2017	Sociedade Esportiva Palmeiras	Gerente de Futebol	São Paulo	30 min.
21/06/2017	Grêmio <i>Foot-Ball</i> Porto Alegre	Diretor Executivo de Futebol	Porto Alegre	40 min.
25/07/2017	Associação Chapecoense	Diretor Executivo de Futebol	Chapecó	60 min.
09/08/2017	<i>Sport</i> Clube Internacional	Diretor Executivo de Futebol	Porto Alegre	40 min.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A escolha específica dos clubes foi amparada nos seguintes critérios: a) apresentam jogadores de origem brasileira com contratos que vinculam a remuneração ao desempenho; b) possuem executivos de futebol remunerados responsáveis pelos contratos e; c) são relevantes no âmbito do mercado do futebol. (PLURI CONSULTORIA, 2013, 2014). Os executivos entrevistados nesta etapa da pesquisa possuem como principais atribuições a organização, coordenação e supervisão de todas as atividades dos departamentos de futebol profissional e de base de seus respectivos clubes, incluindo na sua função a observação de jogadores para contratação futura, o acompanhamento em viagens, a supervisão e gerenciamento dos processos de vendas, empréstimos e compra de atletas, a elaboração da política de salários, além da elaboração dos orçamentos anuais dos departamentos. (ABEX, 2017).

O roteiro de perguntas utilizado foi elaborado de acordo com a base teórica do estudo e nas proposições que norteiam esta pesquisa. As respostas das entrevistas foram registradas mediante uso de gravador de áudio e por meio de anotações. Como forma de validar e fornecer credibilidade ao roteiro foram realizados dois procedimentos. Em um primeiro momento, o instrumento foi analisado pelos participantes do grupo de pesquisa ao qual os autores participam. Em um segundo momento, o roteiro foi submetido a um pré-teste

realizado com o executivo de futebol de um clube participante da Série A do Campeonato Gaúcho. O resultado foi considerado satisfatório, não havendo necessidade de alterações para o roteiro final. Os dados qualitativos, coletados por intermédio das entrevistas, foram tratados mediante Análise de Conteúdo, tendo como categorias de análise as próprias proposições.

4 Resultados e Discussões

- Proposição 1: Avaliação de desempenho coletiva *versus* individual

A remuneração dos jogadores nos clubes investigados apresentam semelhanças na sua composição. Conforme o Executivo B, ela é composta por uma parte “[...] *fixa que engloba salário e direito de imagem e uma parte variável [...] que pode contemplar bônus individuais e coletivos*”. O Executivo C corrobora, “*a remuneração [...] é 60% no contrato de trabalho e 40% em imagem como prevê a Lei [...] 52,70% dos contratos tem bônus por performance*”. Segundo estes relatos, a remuneração é composta por uma parte fixa e uma variável, sendo a mensuração das ações dos jogadores realizada sob dois níveis de agregação: individual e coletivo. No estudo de Pessin e Diehl (2017), resultados similares foram encontrados. Não há, portanto, evidências que sustentem uma prioridade na remuneração com base no desempenho coletivo dos jogadores, mas sim, incentivos atrelados a ambos os níveis de desempenho.

A interpretação preliminar destas evidências sugere uma parcial inconsistência às características culturais do país. Nas sociedades coletivistas, como a brasileira, as pessoas tendem a ver a si mesmos primordialmente como parte de um grupo; há uma grande preocupação com o bem estar social, com a harmonia e com a igualdade. No entanto, é possível conciliar as duas dimensões. Para Trompenaars e Hampden-Turner (1998) a conciliação individual – coletivo deve ser concebida a partir de um círculo, com dois pontos iniciais. No primeiro ponto encontra-se o individualismo e, no ponto oposto, o coletivismo. A cultura individualista vê o indivíduo como o fim e as melhorias nas organizações como um meio para atingir este fim. A cultura coletivista, por sua vez, vê o grupo como o fim e as melhorias nas capacidades individuais apenas como um meio para se chegar neste fim. Assim, o individualismo em uma sociedade coletivista pode ser um meio a serviço do grupo. Esta interpretação converge em grande parte com os motivos para a adoção das avaliações de desempenho. Conforme as evidências expostas, os clubes buscam mensurar as ações esportivas dos atletas com a intenção de fornecer um conjunto de informações que serão úteis no processo de aprendizagem de cada jogador. Não se pretende incentivar a competição e a rivalidade interpessoal, mas sim, refletir sobre os resultados de tal forma que seja possível melhorar o desempenho futuro da equipe: um meio para se chegar ao fim.

No mesmo sentido, priorizar avaliações coletivas em culturas coletivistas tende a incentivar as pessoas a trabalhar por consenso e em função dos interesses do grupo. Todavia, pode, em algumas circunstâncias, conduzir seus membros ao conformismo (TROMPENAARS; HAMPDEN-TURNER, 1998) e ao processo de vadiagem social – *social loafing* (EARLEY, 1989, TANURE, 2010). Este último, entendido como a redução intencional do desempenho com o objetivo de usufruir o resultado do esforço dos outros membros do grupo. A adoção de avaliações com base em resultados individuais, neste contexto, se justificaria nas sociedades coletivistas – no futebol brasileiro, portanto - com a intenção de mitigar estes problemas.

Entender o individualismo e o coletivismo como pontos estáticos em um mapa de eixo duplo prejudica a compreensão deste problema complexo, bem como a natureza das ligações que os indivíduos estabelecem em uma sociedade. Determinar a inadequação cultural das avaliações de desempenho individuais nos clubes de futebol é no mínimo insensato sob a perspectiva conciliatória mencionada por Trompenaars e Hampden-Turner (1998). Logo, a proposição número um do estudo pode ser apenas parcialmente confirmada.

- Proposição 2: Medidas quantitativas versus qualitativas.

Os resultados encontrados nesta pesquisa são consistentes com a proposição desenvolvida. Conforme os executivos entrevistados, a mensuração do desempenho dos atletas é realizada preponderantemente com base em medidas objetivas, a partir de uma unidade de contagem; principalmente, aquelas utilizadas para fins remuneratórios. Conforme o Executivo D, *“Tu tem que ter um parâmetro que seja claro, de número [...]”*.

A interpretação lógica destas evidências é a convergência às características culturais do país. Sociedades avessas à incerteza, como a brasileira, buscam estruturar suas organizações de tal forma que tornem os eventos claramente interpretáveis e previsíveis. (HOFSTEDE, 1991). A confiança em procedimentos inteligíveis, estratégias claras e regras compreensíveis ajudam a reduzir as incertezas e mitigam o desconforto de situações desconhecidas. Como medidas objetivas proporcionam maior certeza e menor ambiguidade, é natural que sejam preferidas.

Esta interpretação vai ao encontro das falas dos Executivos A e D. Para estes dirigentes, as avaliações devem ser prioritariamente sustentadas em parâmetros claros e quantitativos. A utilização de métricas qualitativas baseadas em percepções subjetivas e opiniões pessoais, por outro lado, devem ser evitadas uma vez que implicam em interpretações ambíguas. *“[...] jogar bem ou jogar mal é uma coisa que na tua opinião pode jogar bem e na minha opinião pode jogar mal. Agora a mensuração de um jogo em 45 minutos ela vai ser igual na minha contabilidade e na tua. [...]”*. (Executivo A).

Deve existir, portanto, definição rígida e invariável sobre o que é um bom e um mau desempenho, de modo a não proporcionar espaço para dúvidas ou relativismo. (TANURE, 2010). Quando isto ocorre em uma sociedade com alta aversão à incerteza, como a brasileira, há uma grande probabilidade das pessoas apresentarem melhores desempenhos, corroborando achados de Baruch, Wheeler e Zhao (2004). Fundamentado nesta compreensão e com base nos argumentos apresentados, a proposição número dois do estudo pode ser confirmada.

- Proposição 3: Clubes são favoráveis à RPD para o desempenho coletivo

Conforme o relato dos entrevistados, todos os clubes revelaram conceder recompensas a partir do desempenho dos atletas. Conforme o Executivo A, além do salário fixo, *“Existe também uma terceira rubrica mensal que é a produtividade”*. O Executivo D corrobora, *“[...] a gente tem muitas variações em nível de produtividade [...]”*.

Estes achados podem ser considerados consistentes com os valores culturais do país. Embora a sociedade brasileira apresente tanto características femininas como masculinas - uma espécie de paradoxo cultural, o crescimento das características masculinas nos últimos anos, principalmente nos jovens (maior parte dos jogadores), tem incentivado o gosto pela competição e a preocupação com o desempenho e o alcance de resultados. (CHU; WOOD, 2008; TANURE, 2010), favorecendo a remuneração por desempenho. Esta adequação, entretanto, contrasta com aquela relacionada aos níveis de desempenho da prática. Similarmente aos resultados de Pessin e Diehl (2017), os clubes concedem recompensas baseadas tanto no desempenho individual, quanto no desempenho coletivo dos atletas. Estes resultados sugerem uma parcial inconsistência às características culturais do país.

Explicações para esta inconsistência cultural podem ser abordadas a partir de dois pontos: medidas de desempenho utilizadas e proporção dos incentivos individuais em relação aos incentivos coletivos. Na primeira, dois conjuntos de indicadores merecem destaque: metas de atuação e aqueles atrelados às ações individuais dos jogadores, como gols, assistências, passes, chutes, entre outros. Estes conjuntos de indicadores, de acordo com o relato dos executivos entrevistados, parecem proporcionar interações diferentes e até mesmo antagônicas entre os membros do grupo. Enquanto as metas associadas à atuação encorajam a cooperação, os incentivos vinculados às ações individuais promovem a competição. Esta percepção pode ser ilustrada em duas breves passagens. Para o Executivo D *“[...] os bônus tem um propósito de estimular a performance, de criar uma sinergia [...] de mobilização*

individual que vai fazer o crescimento coletivo”. Já para o Executivo A, *“a hora que eu quiser criar metas de gols, de assistências, eu estou dizendo aos jogadores que é mais importante a ação deles individualmente que a coletiva*”. Logo, metas diferentes induzem interações diferentes entre os membros do grupo de jogadores.

Isto ocorre porque, embora as metas de atuação sejam individuais, elas não são individualizadas. A mensuração do número ou percentual de partidas é dependente do desempenho particular de cada atleta, por isso, é individual. No entanto, um desempenho *bom* ou *ruim* não depende única e exclusivamente das habilidades e capacidades individuais destes jogadores. Atuar em partidas é consequência da interação do atleta com os outros membros do time, do seu comprometimento com os resultados da equipe e da sua contribuição para o bem estar e harmonia do grupo. Por isso, diz-se não ser individualizada; fato distinto das metas baseadas em ações individuais. Metas vinculadas à marcação de gols ou concessão de assistências são individuais, porém também individualizadas. Dependem mais do arbítrio do jogador do que da cooperação entre os demais atletas. A escolha de um implica necessariamente a renúncia dos outros. Conforme o Executivo D, *“se tu dá [incentivos] para o gol, ele [atleta] vai querer fazer o gol, então daqui a pouco se ele tiver um jogo e tem uma oportunidade de servir um companheiro que está mais na dele, ele vai preferir ir e fazer o gol porque ele tem um ganho em cima do gol. [...]”*. Ao invés de incentivar comportamentos cooperativos, portanto, promover-se-iam atitudes egocêntricas.

A conclusão é a possível inconsistência cultural dos incentivos fundamentados nas ações individuais e a provável consistência dos incentivos baseados nas atuações; embora ambos ainda sejam consideradas bônus individuais. Esta compreensão, inclusive, pode justificar de alguma maneira as resistências na adoção da prática de remuneração por desempenho no futebol brasileiro mencionadas na seção introdutória deste estudo. Poder-se-ia dizer que não se resiste propriamente à RPD, mas a estruturação de um sistema de remuneração com elementos que sejam contrários aos valores culturais brasileiros: metas de ações individuais, neste caso. Ou seja, a adoção da RPD, a partir de referências de países com valores mais individualistas, como Inglaterra, Itália, França e Espanha (HOFSTEDE, 1983), sofreu adaptação no Brasil de forma a reduzir a resistência dos jogadores brasileiros, culturalmente avessos ao individualismo.

Um segundo elemento que poderia mediar a adoção dos incentivos individuais nos clubes brasileiros é a proporção destes em relação aos coletivos. A questão, portanto, não seria rejeitar a RPD individual, mas estruturar a remuneração dos jogadores de tal forma que sejam priorizados comportamentos condizentes com os valores culturais, incentivando a harmonia do grupo, mas ainda buscando o comprometimento individual. Uma perspectiva conciliatória, mas que encontra poucos subsídios nas evidências apresentadas neste estudo.

Em síntese, apoiado nas evidências apresentadas e nas discussões realizadas ao longo deste tópico, a terceira proposição deste estudo pode ser apenas parcialmente confirmada. Embora seja possível sugerir a adequação cultural da remuneração por desempenho no futebol brasileiro, determinar a inadequação cultural dos incentivos baseados no desempenho individual dos jogadores é somente possível quando estes incentivos são atrelados às ações individuais dos atletas.

- Proposição 4: Proporção da remuneração por desempenho no total

No presente estudo, a remuneração por desempenho, formada pela soma de todas as recompensas individuais e coletivas auferidas pelos atletas, representa aproximadamente 20 a 50% da remuneração dos jogadores brasileiros de futebol; variação decorrente das diferenças de negociações entre clubes e atletas, conforme estimativas dos entrevistados.

Três breves passagens ilustram este ponto. O Executivo B afirma: *“nunca fiz esta conta [...] eu diria que em torno de 30%. Mas eu acho que varia entre 20 e 40%. Pode ter uma variação conforme a negociação com cada jogador”*. Já quanto aos incentivos coletivos, o Executivo D sustenta: *“é pouco, não é muito. Bem menos que o contrato de produtividade”*.

O Executivo B complementa: “[...] vai representar para um menino que subiu 50 a 60% do que ele ganha e para outro vai representar 10, 15 ou 20% [...]”.

A interpretação destes achados é a provável convergência às características culturais do país. Diante de situações ou ideias desconhecidas, as sociedades avessas à incerteza, como a brasileira, estão menos dispostas a oferecer o benefício da dúvida. (TANURE, 2010). Espera-se maior previsibilidade e segurança dos sistemas de remuneração, diluindo ao máximo o risco incorporado. Práticas compensatórias contrárias a estes valores, com maior parte da renda a perigo, tendem a gerar níveis maiores de estresse (HOFSTEDE, 1983) e impactar negativamente no ciclo motivacional. (PENNING, 1993).

Estes achados são consistentes com estudos precedentes sobre tema. Haynes (2014) e Tosi e Greckhamer (2004), por exemplo, encontraram forte correlação negativa entre o índice de aversão à incerteza de um país e a proporção de remuneração variável sobre a remuneração total dos executivos. Resultados nesta direção também foram reportados por Lowe et al. (2002). Os gerentes latinos pesquisados afirmaram que incentivos baseados no desempenho são importantes, entretanto, eles não devem abranger maior parte da remuneração.

Em conclusão, com base nas evidências apresentadas neste trabalho e apoiado nas análises realizadas ao longo deste tópico, a quarta proposição deste estudo pode ser confirmada. É preciso atentar ao fato de que, desconsiderando as estimativas médias, algumas negociações parecem instituir parcelas de elementos variáveis que extrapolam aquelas reportadas neste tópico - caso de jogadores jovens (iniciantes) e de veteranos.

- Proposição 5: Incentivos financeiros versus não-financeiros.

Esta suposição é consistente com os resultados encontrados neste trabalho. Nos bônus coletivos, por exemplo, são concedidas apenas recompensas monetárias; a concessão de incentivos distintos, inclusive, “[...] foge da lógica da relação profissional” segundo o Executivo C. Nos bônus individuais, por sua vez, similar tendência é observada. As recompensas atreladas à produtividade se concentram aos bônus em dinheiro e aumentos salariais. A interpretação preliminar destas evidências é a convergência às características culturais do país. Nas sociedades consideradas mais masculinas, a oportunidade de ganhar maiores salários sobrepõe-se a importância atribuída à estabilidade no trabalho. (HOFSTEDE, 1991; STEDE, 2003; TANURE, 2010). Conforme Chu e Wood (2008), a orientação para o alcance de resultados financeiros tem se tornado um elemento cada vez mais presente nas organizações brasileiras, embora por vezes estes sejam moderados por alguns traços femininos. Esta apreciação é fortalecida pelos resultados encontrados por Hofstede (2002) em estudo sobre o significado do sucesso em diferentes nações.

Um ponto destoante, entretanto, se refere à concessão de incentivos baseados na prorrogação do período de contrato dos jogadores; incentivo não financeiro e característico de sociedades femininas. Conforme o relato dos executivos entrevistados, este formato de recompensa é voltado predominantemente a atletas em fase final de carreira, com mais idade. De acordo com o Executivo D, a concessão de recompensas desta natureza tem como objetivo “[...] estimular um jogador de 32-33 anos - que está no seu final da sua carreira - a jogar e querer sempre participar pra ele poder ganhar mais um ano de contrato”. À parte outros argumentos, o seu uso no futebol brasileiro pode ser justificado em face da idade dos atletas beneficiados. Isto ocorre devido à significativa correlação negativa existente entre a masculinidade e a idade. (HOFSTEDE, 1991; TANURE, 2010). Homens mais jovens são fortemente masculinos, enquanto os mais velhos têm valores mais femininos. Conforme Hofstede (1991), dos 20 aos 55 anos homens e mulheres perdem sua masculinidade.

Em suma, a partir das evidências apresentadas neste trabalho, é possível inferir duas interpretações distintas sobre a validade da proposição desenvolvida. Enquanto ela se confirma de um ponto de vista do jogador brasileiro médio (independente da idade ou característica específica), visto que considera o crescimento dos valores masculinos do atleta

mais jovem, ela ao mesmo tempo se torna frágil ao não considerar a redução destes mesmos valores masculinos nos jogadores mais velhos. Embora estes últimos sejam minoria, os clubes ainda apresentam tanto jogadores jovens como experientes em seus times, logo, a última proposição deste estudo pode ser apenas parcialmente confirmada.

5 Considerações Finais

As evidências apresentadas possibilitam a validação completa de duas das cinco suposições elaboradas. De um lado, como fora culturalmente conjecturado, os clubes investigados preferem avaliar o desempenho dos jogadores a partir de medidas objetivas (Proposição 2) e quando concedem incentivos baseados no desempenho, vinculam uma proporção menor da remuneração aos resultados dos atletas (Proposição 4). Entretanto, diferente do pressuposto, os clubes brasileiros avaliam o desempenho dos jogadores tanto a partir de ações individuais, quanto de resultados coletivos (Proposição 1), recompensam seus atletas tanto a partir do desempenho individual, quanto do grupo (Proposição 3) e concedem incentivos financeiros e não financeiros atrelados ao desempenho (Proposição 5).

A identificação de incentivos vinculados a ambos os níveis de desempenho, ainda que contrário ao esperado, pode ser considerado um importante achado. Diferentemente de investigações anteriores (PELUSO, 2009; REZENDE, 2004; RODRIGUES, 2007), esta pesquisa identifica a existência de incentivos individuais (bônus por produtividade), incentivos até então não revelados. Por outro lado, a não validação de algumas proposições não parece implicar na inadequação cultural da RPD ao futebol brasileiro. Avaliações individuais (Proposição 1), incentivos baseados no desempenho particular (Proposição 3) e recompensas não financeiras (Proposição 5), apesar de, a priori, culturalmente inadequados, puderam ser justificados através de elementos coerentes com os valores brasileiros. Ou seja, as evidências deste trabalho parecem sugerir que mesmo sendo observadas supostas objeções culturais, a estrutura da remuneração por desempenho nos clubes analisados não seria inconsistente.

Primeiramente, avaliar as dimensões de Hofstede (1983, 1991) de forma bipolar tende a prejudicar a compreensão sobre os problemas de uma sociedade e a natureza das ligações que os indivíduos estabelecem dentro dessa. Em segundo lugar, elementos ou práticas aparentemente contrários aos valores culturais podem, quando analisados cuidadosa e detalhadamente, não significar valores realmente conflitantes. Ademais, ainda que os índices da cultura nacional se refiram ao brasileiro médio, é preciso considerar outros aspectos capazes de influenciar nas interpretações, como o fator idade, por exemplo.

Em síntese, infere-se, a partir das análises e discussões das proposições ao longo do trabalho, a adequação da RPD aos valores culturais brasileiros. Acredita-se que, embora a maior parte das suposições teóricas não terem se confirmado plenamente, os clubes investigados parecem ter ajustado, de forma geral, os diferentes componentes que integram a RPD aos valores culturais do país. Especial destaque, sob este prisma, pode ser dado aos incentivos baseados no desempenho individual dos jogadores, os quais foram respaldados, apropriadamente, em traços elementares da cultura brasileira.

Esta conclusão possibilita duas reflexões importantes. Primeiramente, é possível sugerir que as resistências dos jogadores, empresários e especialistas reportadas na seção introdutória deste estudo não estejam vinculadas à RPD propriamente dita, mas à estruturação ou fundamentação da prática a partir de ações individuais (medidas individualizadas). Como estes incentivos pressupõe valores culturais diferentes dos brasileiros, implicam, por uma reação natural de defesa, em comportamentos resistentes à sua adoção. A consequência prática deste fato no longo prazo é o fracasso ou resultados aquém do esperado.

Em segundo lugar, é possível inferir que, embora os modelos de incentivos utilizados no futebol europeu tenham influenciado a adoção da prática de remuneração por desempenho no futebol brasileiro, a maior parte dos executivos do país parece ter oportunamente adaptado

os principais componentes da RPD aos valores predominantes da cultura brasileira; especialmente, aqueles vinculados aos incentivos individuais.

Estas considerações fornecem uma importante contribuição: diferenças na cultura de um país ensejam diferenças nas práticas de gestão. Todavia sugerir a adequação cultural da RPD não implica, necessariamente, dizer que os clubes ou executivos o fizeram de forma refletida. Ainda que em alguns relatos dos executivos tenham insinuado uma compreensão geral das preferências culturais dos jogadores brasileiros (coletivismo, por exemplo), não é possível confirmar intencionalidade. O próprio fato de os executivos serem brasileiros pode ter contribuído para que elementos supostamente contrários aos seus valores tenham sido indagados e, inconscientemente, adequados; um processo mais reativo que lógico.

As conclusões deste trabalho contribuem para o entendimento da necessidade de adaptação às questões culturais. Além de discutir os valores brasileiros através das dimensões de Hofstede, demonstrou que em algumas ocasiões que essas não devem ser encaradas como estáticas; uma dimensão não deve excluir a outra, mas sim, moderar sua oposta, reorganizando-se e criando novos significados. (TROMPENAARS; HAMPDEN-TURNER, 1998).

De um ponto de vista prático, por sua vez, os resultados encontrados neste trabalho contribuem para a ampliação dos conhecimentos sobre a prática de remuneração por desempenho no futebol brasileiro. Ao contemplar a RPD a partir de uma perspectiva cultural, os resultados também podem servir no futuro de base para que os clubes adequem seus sistemas de remuneração de acordo com os valores predominantes dos jogadores brasileiros.

Algumas ressalvas devem ser feitas aos resultados em vista das limitações do trabalho. Ao delimitar as interpretações a uma perspectiva cultural, explicações alternativas e possivelmente plausíveis para as evidências encontradas foram renunciadas. Uma visão estritamente cultural sobre as organizações e suas práticas administrativas pode levar ao que Granovetter (1985) descreveu como uma abordagem extrassocializada, um exemplo de reducionismo, em que o desempenho organizacional e o comportamento das pessoas são explicados tão somente através da influência cultural. Como exposto por Tanure (2010), sem dúvida outros fatores que extrapolam em muito a questão da cultura podem também interferir. A própria abordagem cultural (HOFSTEDE, 1983; 1991), inclusive, apresenta elementos subjacentes não analisados nesta pesquisa, pois suas dimensões são limitadas (TOSI; GRECKHAMER, (2004). Com efeito, traços culturais particulares do país, como o personalismo, o formalismo, o paternalismo e a flexibilidade (jeitinho brasileiro) são apenas genericamente abarcados pelas dimensões nacionais. (BARBOSA, 1992; DAMATTA, 1984).

À parte destas ponderações, outras ressalvas podem ser feitas. Em primeiro lugar, devido às significativas diferenças de valores entre homens e mulheres, os resultados desta pesquisa são limitados ao futebol masculino. (HOFSTEDE, 1991; TANURE, 2010). Da mesma forma, atribuir as inferências realizadas à totalidade dos times brasileiros de futebol com base na investigação de apenas alguns poucos casos também não parece possível. A generalização dos resultados também não é possível em função do desnível entre os clubes da amostra e os demais times do país. Também as análises estiveram reduzidas à percepção dos executivos de futebol, não sendo outros atores (jogadores, técnicos, etc.) questionados.

Em vista das limitações teóricas apresentadas por este trabalho é possível recomendar que estudos futuros sejam realizados a partir das lentes de outras teorias. Da mesma forma, consciente de que o enfoque cultural utilizado nesta pesquisa não englobou diferenças intranacionais, tais como aquelas baseadas em regiões, recomenda-se que estudos sejam realizados a partir da consideração destas diferenças. (HOFSTEDE et al., 2010). Ademais, considerando que os parâmetros utilizados no futebol europeu (gols e assistências) diferem daqueles observados neste trabalho para o futebol brasileiro (atuação), tornam-se oportunos estudos que evidenciem estas diferenças através de investigações *cross-cultural*. Por fim, como este trabalho esteve restrito ao ponto de vista dos executivos de futebol, sugere-se que estudos futuros sejam feitos a partir da percepção dos próprios atletas.

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.
- ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de controle gerencial**. Porto Alegre: AMGH, 2008.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EXECUTIVOS DE FUTEBOL (ABEX). **Executivo de futebol**. Rio de Janeiro, 2017. Disponível em: <<http://www.abexfutebol.com.br/cargos/executivo-de-futebol/>>. Acesso em: 10 ago. 2017.
- BARBOSA, L. **O jeitinho brasileiro**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- 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/noticias/futebol,clubes-de-futebol-querem-contrato-de-produtividade-para-jogadores,1106851>>. 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.
- BATISTA, D. Contrato de produtividade no Palmeiras. **Estadão Esportes**, São Paulo, 20 mar. 2014. Disponível em: <<http://esportes.estadao.com.br/noticias/futebol,leandro-defende-contrato-de-rodutividade-no-palmeiras,1143068>>. Acesso em: 14 set. 2016
- CHU, R.; WOOD, T. Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 969-991, 2008.
- DAMATTA, R. **O que faz o Brasil, Brasil**. Rio de Janeiro: Rocco, 1984.
- 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.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. p. 217-238.
- 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.
- EARLEY, P. C. Social loafing and collectivism: A comparison of the United States and People's Republic of China. **Administrative Science Quarterly**, v. 39, n. 1, p. 565-581, 1989.
- 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. p. 613-632.
- 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.
- GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: The problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, v. 91, n. 1, p. 481-510, 1985.
- GRECKHAMER, T. Cross-cultural differences in compensation level and inequality across occupations: A set-theoretic analysis. **Organization Studies**, v. 32, n. 1, p. 85-115, 2011.
- 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.

- HARDER, J. W. Play for pay: effects of inequity in a pay-for-performance context. **Administrative Science Quarterly**, v.1, n. 37, p. 321-335, 1992.
- 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.
- HERPEN, M.; PRAAG, M.; COOLS, Kees. The effects of performance measurement and compensation on motivation: an empirical study. **De Economist**, v. 153, n. 3, p. 303-329, 2005.
- HOFSTEDE, G. **Cultures and organizations: software of the mind**. New York: McGraw-Hill, 1991
- HOFSTEDE, G. et al. Comparing regional cultures within a country: lessons from Brazil. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, v. 41, n. 3, p. 336-352, 2010.
- HOFSTEDE, G. et al. What goals do business leaders pursue? A study in fifteen countries. **Journal of International Business Studies**, v. 33, n. 4, p. 785-803, 2002.
- HOFSTEDE, G. The cultural relativity of organizational practices and theories. **Journal of International Business Studies**, v. 14, n. 2, p. 75-89, 1983.
- JENSEN, M. C.; MURPHY, K. J. Performance pay and top-management incentives. **Journal of Political Economy**, v. 98, n. 2, p. 225-264, 1990.
- 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-ENEGEP, 20., 2000, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: ENEGEP USP, 2000.
- LEONCINI, M. P.; SILVA, M. T. Entendendo o futebol como um negócio: um estudo exploratório. **Gestão & Produção**, v. 12, n. 1, p. 11-23, 2005.
- LOWE, K. B. et al. International compensation practices: a ten-country comparative analysis. **Asia 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.
- NAKAMURA, W. T. Reflections on the management of soccer clubs in Brazil. **Journal of Financial Innovation**, v. 1, n. 1, p. 40-52, 2015.
- 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.
- 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: um estudo exploratório com executivos de futebol. In: ANAIS DO CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 24, 2017, Florianópolis, **Anais eletrônicos...** Florianópolis: ABC Custos, 2017.
- PLURI CONSULTORIA. **Receitas por torcedor dos clubes de maior torcida no Brasil**. São Paulo, 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.
- PLURI CONSULTORIA. **Tamanho de Torcidas**. São Paulo, 2013. Disponível em: <<http://new.pluriconsultoria.com.br/wp-content/uploads/2014/11/REPORT-PLURI-STOCHOS-TAMANHO-DE-TORCIDAS.pdf>>. Acesso em: 01 ago. 2017.
- REZENDE, A. J. **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.
- RODRIGUES, F. X. F. **O fim do passe e a modernização conservadora no futebol brasileiro (2001-2006)**. 2007. 346 f. Tese (Doutorado em Sociologia) - Programa de Pós-graduação em Sociologia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.
- ROKEACH, M. **The nature of human values**. New York: Free press, 1973.
- SCHULER, R. S.; ROGOVSKY, N. 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.
- SCULLY, G. W. Pay and performance in major league baseball. **The American Economic Review**, v. 64, n. 6, p. 915-930, 1974.
- 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.
- SZYMANSKI, S. Why is Manchester United so successful? **Business Strategy Review**, v. 9, n. 4, p. 47-54, 1998.
- 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.
- 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.
- ZAINAGHI, D. S. **Nova legislação desportiva**: aspectos trabalhistas. São Paulo: LTr, 2001.