

REMUNERAÇÃO E DESEMPENHO DE JOGADORES PROFISSIONAIS DE FUTEBOL

Luana Talia Ferreira Pereira (Unisinos) - luanataliars@gmail.com

Carlos Alberto Diehl (Unisinos) - carlosadiehl@gmail.com

Maicon Manoel Benin (Unisinos/Unideau) - maicon.benin@gmail.com

Resumo:

Este artigo analisa a percepção de gestores de clubes da Série A do Campeonato Brasileiro sobre a remuneração como fator de impacto no desempenho dos jogadores de futebol profissional. A pesquisa, de natureza qualitativa e abordagem descritiva, foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com três executivos que atuam em clubes tradicionais do futebol brasileiro. Os resultados indicam que, embora a remuneração seja reconhecida como relevante, ela não é o único fator determinante do desempenho esportivo. Elementos como motivação intrínseca, liderança técnica, estrutura organizacional e suporte psicológico também influenciam significativamente o rendimento dos atletas. Além disso, foi observado que salários elevados não garantem necessariamente melhor performance, enquanto bonificações por metas e um ambiente favorável podem aumentar o engajamento e a competitividade dos jogadores. A pesquisa contribui para a compreensão da gestão estratégica de pessoas no esporte de alto rendimento e para o aprimoramento das práticas de remuneração no futebol profissional

Palavras-chave: Futebol. Remuneração. Motivação. Desempenho

Área temática: Custos aplicados ao setor privado e terceiro setor

REMUNERAÇÃO E DESEMPENHO DE JOGADORES PROFISSIONAIS DE FUTEBOL

RESUMO

Este artigo analisa a percepção de gestores de clubes da Série A do Campeonato Brasileiro sobre a remuneração como fator de impacto no desempenho dos jogadores de futebol profissional. A pesquisa, de natureza qualitativa e abordagem descritiva, foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com três executivos que atuam em clubes tradicionais do futebol brasileiro. Os resultados indicam que, embora a remuneração seja reconhecida como relevante, ela não é o único fator determinante do desempenho esportivo. Elementos como motivação intrínseca, liderança técnica, estrutura organizacional e suporte psicológico também influenciam significativamente o rendimento dos atletas. Além disso, foi observado que salários elevados não garantem necessariamente melhor performance, enquanto bonificações por metas e um ambiente favorável podem aumentar o engajamento e a competitividade dos jogadores. A pesquisa contribui para a compreensão da gestão estratégica de pessoas no esporte de alto rendimento e para o aprimoramento das práticas de remuneração no futebol profissional.

Palavras-chave: Futebol. Remuneração. Motivação. Desempenho.

Área temática: Custos aplicados ao setor privado e ao terceiro setor.

1 INTRODUÇÃO

O futebol, além de representar a maior manifestação cultural do Brasil, consolida-se como um ativo econômico de alcance global. Apenas na primeira janela de transferências de 2024, o país liderou o ranking mundial de receitas entre as 211 federações filiadas à FIFA, movimentando cifras expressivas e empregando profissionais em diversas áreas relacionadas ao esporte, como saúde, marketing, logística e comunicação. Nesse cenário, os jogadores são considerados os principais ativos estratégicos dos clubes, uma vez que seus direitos federativos e econômicos concentram o potencial competitivo das instituições e impactam diretamente seu desempenho organizacional.

Contudo, os clubes brasileiros, especialmente aqueles com estrutura associativa, tradicionalmente classificados como entidades sem fins lucrativos, enfrentam um paradoxo de gestão: precisam investir em infraestrutura e elenco para conquistar títulos e gerar receitas, mas operam sob intensa pressão financeira, marcada por passivos elevados e limitações orçamentárias. A remuneração dos atletas, regulamentada pela Lei Pelé (nº 9.615/98) e composta por diferentes componentes fixos e variáveis (salário, bonificações, luvas, direitos de imagem e de arena), constitui o maior centro de custos das organizações esportivas e, ao mesmo tempo, um instrumento estratégico de gestão do desempenho.

Sob a ótica gerencial, a compensação atrelada ao desempenho tem sido adotada como estratégia essencial para alinhar competências individuais, metas organizacionais e resultados coletivos, favorecendo a construção de vantagens competitivas sustentáveis (Dutra, 2008; Barret, 2000). Ainda assim, a literatura também alerta para possíveis efeitos colaterais dessa abordagem. A Teoria da

Autodeterminação, por exemplo, descreve o fenômeno do *crowding-out*, segundo o qual incentivos financeiros podem enfraquecer a motivação intrínseca quando reduzem a percepção de autonomia dos indivíduos (Frey & Jegen, 2001; Lira & Silva, 2015).

Dessa forma, compreender como diferentes componentes remuneratórios afetam a motivação dos atletas, seja por recompensas tangíveis, como prêmios e bônus, seja pela busca interna por reconhecimento, superação e excelência, torna-se essencial para otimizar tanto o desempenho esportivo quanto a sustentabilidade institucional dos clubes.

Este artigo tem como objetivo analisar a percepção de gestores de clubes da Série A do Campeonato Brasileiro sobre o papel da remuneração no desempenho dos jogadores profissionais de futebol. A proposta da pesquisa é contribuir para uma área ainda em expansão na literatura nacional, oferecendo evidências que possam subsidiar dirigentes e profissionais da gestão esportiva na formulação de estratégias mais eficazes de valorização, engajamento e otimização do desempenho dos atletas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Remuneração do Jogador de Futebol Profissional

A remuneração garante uma sensação de estabilidade e estabelece o nível de vida tanto do indivíduo quanto de seus familiares. Além disso, serve como um meio de reconhecimento das habilidades profissionais e do desempenho dentro da empresa. Portanto, a remuneração deve definir metas que incentivem os funcionários a se esforçarem para alcançá-las, já que garantir o comprometimento deles é o objetivo principal de uma organização preocupada com a gestão de pessoas e que busca se destacar no mercado (Favarim, 2011). Assim como acontece nas demais profissões, o jogador de futebol recebe remuneração pelas atividades desempenhadas dentro dos clubes, direito este que é regulamentado pela Lei Geral do Desporto (Lei Pelé).

O contrato de trabalho do atleta profissional de futebol é regido por uma legislação singular e específica - a Lei 9.615/98 (Lei Pelé) – que foi parcialmente alterada pela Lei 12.395/2011. A partir da Lei Pelé, o jogador profissional de futebol passou a ser considerado um empregado, seu contrato foi reconhecido como um contrato de trabalho, não mais como um contrato de prestação de serviços. Isso implica que as leis trabalhistas são aplicáveis a esse tipo de contrato, mesmo que de forma subsidiária, por ser um requisito imperativo e legal.

Conforme estabelecido no parágrafo 4 do artigo 28 da Lei 9.615/98, a atividade desempenhada pelo atleta profissional é caracterizada pela remuneração acordada em um contrato específico de trabalho esportivo, celebrado com uma entidade esportiva. Entre alguns dos aspectos que podem constituir o pagamento de um atleta estão o pagamento de luvas, bicho, direito de arena, adicional noturno, gratificação natalina (13º salário) e a cessão de direito de imagem.

Desta maneira, o salário é o valor mensal estipulado no contrato de trabalho, enquanto a remuneração compreende qualquer outra forma de pagamento derivada da prática do futebol. O método de pagamento da remuneração, acordado com o atleta, pode ser semanal, quinzenal ou mensal. Como mencionado anteriormente, as partes podem estabelecer tanto uma remuneração fixa quanto valores adicionais, como prêmios, luvas, gratificações e seus respectivos modos de pagamento (Nadilichi, 2011). É essencial que os contratos de trabalho entre clubes e atletas

sejam formalizados por escrito, detalhando as particularidades e acordos, bem como a estrutura de remuneração concedida ao jogador, incluindo premiações, gratificações e bônus. Adicionalmente, é vital explicar as negociações que regem os estatutos técnicos e disciplinares do clube ao qual o jogador de futebol está associado (Vizzoni, 2021).

A principal legislação que respalda a jornada laboral dos jogadores profissionais é a Lei nº 12.935/11, estabelecendo uma carga horária de 44 horas por semana, levando em conta a distribuição das partidas, além dos treinamentos e deslocamentos (Veiga & Souza, 2014). A distribuição das 44 horas de trabalho semanais deve contemplar não apenas os jogos, mas também os treinos e outras atividades pertinentes à atuação do profissional, levando em conta o tempo dedicado às ações relacionadas ao clube.

Apesar do jogador de futebol ter os mesmos direitos previstos por Lei que um trabalhador comum é perceptível de que a carreira de jogador de futebol difere significativamente da maioria das outras profissões, pois além de possuírem salários que dispensam comparações com as demais profissões, com dias e horários de trabalho diferenciados, também contam, como por exemplo, com os bônus por desempenho (bichos) e os pagamentos adicionais (luvas). Na relação entre o atleta profissional e a organização esportiva que o emprega, os benefícios por desempenho ou resultados, os direitos de imagem e qualquer compensação por acordo, se acordados, não serão considerados salariais e serão detalhados em um contrato separado de natureza exclusivamente civil (artigo 85, §1º, da Lei 14.597/2023).

“Pode-se dizer que a parcela conhecida como “bicho”, paga aos atletas e treinadores profissionais em razão de vitórias ou empates, é uma modalidade especial de prêmio” (Garcia, 2023). Normalmente, os jogadores recebem o bicho, considerado um prêmio em dinheiro, em situações de vitória, classificação e conquista de títulos, empate ou mesmo em casos de derrota, desde que haja evidência de grande esforço e dedicação dos atletas que participaram ativamente da partida ou de todos os jogadores do time. Esses prêmios não apenas reconhecem o bom desempenho dos atletas, mas também têm o objetivo principal de incentivá-los. São considerados como uma forma de gratificação ou recompensa adicional, pois são concedidos de forma discricionária pelo empregador, e por isso, têm caráter salarial (Nadilichi, 2011).

Os valores de “luvas” são tradicionalmente pagos a atletas e treinadores no momento da assinatura de contratos especiais de trabalho esportivo. Embora inicialmente fossem considerados apenas como uma antecipação salarial, a legislação brasileira, por meio da Lei nº 9.615/98, reconhece as luvas como parte integrante da remuneração do atleta. Esse pagamento, entretanto, não está vinculado ao desempenho ou a resultados específicos, mas constitui uma bonificação pela assinatura do contrato (Garcia, 2023; Delgado, 2012). A definição do valor das luvas leva em conta o histórico profissional e a eficácia do atleta, compondo parcela relevante da remuneração recebida pelos jogadores.

Outro componente significativo é o direito de imagem, que assegura ao jogador proteção contra o uso indevido de sua imagem, permitindo sua exploração apenas mediante autorização expressa. Essa proteção está prevista tanto na Constituição Federal quanto no Código Civil, sendo que a violação garante ao atleta o direito à indenização (Vizzoni, 2021; Dantas & Rodrigues, 2017). Nos contratos firmados entre clubes e jogadores, é comum que sejam definidos valores referentes ao uso da imagem, pagos separadamente do salário. A legislação limita esses valores a até 40% da remuneração total do atleta, como exemplifica Catto (2024):

um jogador que recebe R\$ 1 milhão mensais pode perceber até R\$ 400 mil adicionais por direitos de imagem. Esse recurso é amplamente utilizado em campanhas de marketing, venda de produtos oficiais e ações publicitárias vinculadas a patrocinadores.

O direito de arena, por sua vez, refere-se à compensação paga pela exposição da imagem e da voz dos atletas em transmissões esportivas. A Constituição Federal reconhece esse direito como decorrência da participação do jogador em obras coletivas, regulamentando sua distribuição por meio da Lei nº 9.615/1998, posteriormente alterada pela Lei 14.205/2021. Atualmente, prevê-se que 5% da receita obtida com a exploração de direitos audiovisuais sejam repassados, em partes iguais, aos atletas envolvidos no espetáculo (Veiga & Sousa, 2014). A operacionalização é feita pelos sindicatos da categoria, responsáveis por repassar os valores aos jogadores em até 72 horas após o recebimento (Garcia, 2023). Embora decorra do vínculo empregatício, o direito de arena possui natureza civil, representando uma compensação pelo uso da imagem do atleta em eventos televisivos, e não uma contraprestação direta pelos serviços prestados ao clube (Nadilichi, 2011; Vizzoni, 2021).

Dessa forma, a remuneração do jogador de futebol profissional é composta por múltiplos elementos, que vão além do salário fixo. Inclui incentivos como luvas, direitos de imagem e de arena, além de benefícios indiretos, como plano de saúde, seguro de vida, transporte e férias, destacando a importância de reconhecer e recompensar adequadamente o desempenho e a participação dos atletas. Nesse sentido, a valorização do atleta não apenas contribui para sua motivação individual, mas também fortalece o desempenho organizacional, confirmando a visão de que pessoas motivadas e recompensadas de forma justa são essenciais para o sucesso no esporte e nos negócios (Chiavenato, 2004, 2010; Ferreira & Fonseca, 2018).

A motivação é a força propulsora do comportamento humano (Maximiano, 2014). No esporte, influencia diretamente o desempenho. Pode ser intrínseca, baseada em satisfação pessoal e prazer pela atividade, ou extrínseca, relacionada a recompensas externas como dinheiro e status (Deci & Ryan, 2000).

Atualmente, clubes valorizam cada vez mais aspectos psicológicos, como responsabilidade, autoconfiança e maturidade, tanto quanto a performance técnica. Pesquisas apontam que atletas motivados intrinsecamente tendem a apresentar maior interesse, persistência e desempenho (Deci & Ryan, 1995).

Por sua vez, a satisfação no trabalho está relacionada à realização de necessidades pessoais, à motivação e ao ambiente organizacional (Chiavenato, 2005). No futebol, fatores como liderança, coesão de equipe, reconhecimento e apoio psicossocial influenciam diretamente a satisfação dos jogadores (Riemer & Chelladurai, 1998).

2.2 Análise de Desempenho no Futebol

A análise do desempenho (performance analysis) é uma disciplina dentro do âmbito das Ciências do Esporte, que se dedica a examinar minuciosamente diversos aspectos que impactam o desempenho de atletas e equipes. Isso é feito por meio da coleta e análise de uma ampla gama de dados e informações durante competições e treinamentos. O objetivo é identificar os elementos que contribuem para o sucesso esportivo, visando aprimorar a prática esportiva (Cruz & Vidal, 2023).

Segundo a CBF (Confederação Brasileira de Futebol) o Analista de Desempenho tem a responsabilidade de fornecer informações sobre treinos e jogos para treinadores, jogadores e diretores, tanto individualmente quanto em equipe,

auxiliando-os em suas decisões estratégicas. Nas categorias de base, as informações são usadas para melhorar o processo de formação, enquanto nas equipes profissionais o foco está no desempenho. Diariamente, o analista coleta, analisa e transmite dados e informações para o treinador, que decide como utilizá-los, seja criando novos treinos, verificando a evolução tática da equipe ou desenvolvendo estratégias de melhoria contínua. É essencial que o Analista de Desempenho tenha um amplo conhecimento do futebol para avaliar treinos, jogos, times e jogadores de forma eficaz. Com o aumento da exposição, muitos dos clubes que competem em alto nível nas ligas nacionais estão agora empregando profissionais especializados nesse campo. Nesse contexto, equipes com recursos financeiros mais robustos, que percebem o potencial de sucesso na análise de desempenho, estão investindo em departamentos altamente desenvolvidos, inclusive estendendo essa prática às suas categorias de base (Carlet, 2020; Pedreño, 2018).

Nos últimos anos, a análise do jogo por meio dos dados obtidos durante observações e análises das partidas tem impulsionado um considerável aumento no volume de estudos científicos, abrangendo uma variedade de jogos esportivos. Isso reflete a crescente importância que a análise do jogo está adquirindo como parte da investigação aplicada aos esportes competitivos (Garganta, 2001). A análise de performance tem progredido à medida que são procuradas explicações sobre a dinâmica interna do jogo e as interações comportamentais entre jogadores e equipes diante dos diferentes acontecimentos e contextos da partida. Além disso, os avanços tecnológicos nos processos de desenvolvimento têm contribuído para aprimorar as análises realizadas, tanto em termos quantitativos quanto qualitativos (Fonseca, 2018; Rein & Memmert, 2016).

Segundo Cotta (2018), existem duas abordagens distintas na análise do futebol: a quantitativa e a qualitativa. A análise quantitativa se baseia em dados numéricos, como taxas de aproveitamento, total de ações realizadas, porcentagem de acertos e erros tanto individuais quanto coletivos. Já a análise qualitativa está relacionada à observação das imagens do jogo, identificando tendências, pontos fortes, fraquezas e falhas que necessitam de correção.

Quando se observa com frequência, os jogadores e equipes podem demonstrar certas características que possibilitam a identificação de padrões de jogo e comportamentais (Garganta, 2001). Considerando que a performance esportiva se expressa por meio de diferentes aspectos, como tática, técnica, física/fisiológica e psicológica/comportamental, é viável reconhecer elementos relevantes associados ao rendimento e às técnicas de avaliação de desempenho (Shamah, 2021). No campo esportivo, os elementos que se unem para alcançar um desempenho excelente no jogador resultam de um alto nível de especialização e do desenvolvimento de diversos indicadores agrupados em diferentes áreas. A qualidade da performance no jogo de futebol está ligada a quatro dimensões: tática, técnica, fisiológica e psicológica (Garganta, 1997).

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, de caráter descritivo, tendo como método o estudo de caso, conforme delineado por Yin (2010), com o objetivo de analisar a percepção de gestores de futebol sobre a remuneração e seus impactos no desempenho dos atletas profissionais. Esse tipo de abordagem permite uma compreensão aprofundada dos fenômenos sociais a partir da perspectiva dos

participantes, o que se mostra especialmente relevante para o objeto deste estudo, conforme argumentam Gil (2008) e Godoy (1995).

A investigação foi conduzida junto a três executivos de futebol vinculados a clubes participantes da Série A do Campeonato Brasileiro de 2024. A seleção dos participantes se deu por acessibilidade e por meio de critérios de representatividade institucional e experiência profissional no setor esportivo, assegurando a relevância e a credibilidade das informações coletadas. Visando à ética e à confidencialidade da pesquisa, os nomes dos entrevistados e de seus respectivos clubes foram suprimidos. Para tal, na análise e discussão dos resultados os gestores foram codificados como E1, E2 e E3.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, observação participante e análise documental. As entrevistas seguiram um roteiro previamente elaborado, dividido em três eixos temáticos: a caracterização do entrevistado, o perfil organizacional do clube e a abordagem sobre motivação, desempenho e remuneração dos atletas. A observação e a análise documental foram utilizadas como estratégias complementares, envolvendo a consulta a fontes como publicações oficiais da Confederação Brasileira de Futebol (CBF), da Federação Internacional de Futebol (FIFA), além de documentos institucionais e legislações pertinentes.

Para o tratamento e interpretação dos dados, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (1995), estruturada em três fases: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados obtidos. Esse procedimento metodológico permitiu identificar categorias temáticas recorrentes, interpretar as narrativas dos gestores e estabelecer relações entre os dados empíricos e o problema de pesquisa, de modo a contribuir para a compreensão crítica do papel da remuneração como fator influente no desempenho esportivo dos jogadores de futebol.

4 RESULTADOS E DISCUÇÃO

A análise dos resultados mostrou que a remuneração é um fator importante para o desempenho dos jogadores, mas não atua isoladamente. Conforme os entrevistados, a motivação dos atletas é multifatorial, envolvendo motivações intrínsecas, como paixão pelo esporte, disciplina pessoal e busca por superação constante, e motivações extrínsecas, como incentivos financeiros, prestígio social, reconhecimento profissional e apoio da torcida (E1; E3). Esses elementos estão em consonância com a literatura, que distingue entre motivação intrínseca, baseada na autorrealização, prazer pela atividade e engajamento espontâneo, e extrínseca pautada em recompensas externas e sociais (Deci & Ryan, 2000; Maximiano, 2007; Almeida et al., 2019).

Os gestores destacaram que jogadores com forte motivação interna costumam apresentar desempenho consistente ao longo do tempo, independentemente das condições externas. Por outro lado, os atletas cuja motivação depende exclusivamente de fatores externos, como salário ou premiações, podem demonstrar queda de rendimento quando essas condições são alteradas. Esse achado corrobora os estudos de Vallerand e Reid (1988), que indicam que a motivação sustentada está relacionada à satisfação de necessidades psicológicas básicas, como competência, autonomia e pertencimento.

Além disso, os entrevistados ressaltaram que altos salários não garantem desempenho superior, pois a mentalidade do atleta, a liderança da comissão técnica, o clima de grupo e a gestão do clube exercem influência direta sobre o

rendimento (E1; E2). Um atleta com elevado valor de mercado pode não render o esperado se estiver inserido em um ambiente desorganizado, sem coesão entre os setores técnico e administrativo. A literatura também reforça essa visão: Bandura (1989) aponta que a percepção de autoeficácia está diretamente ligada ao suporte social e à qualidade do ambiente; Riemer e Chelladurai (1998) destacam que fatores como liderança, coesão do grupo e satisfação no trabalho influenciam diretamente o desempenho de atletas em modalidades coletivas.

Um dado relevante levantado pelos gestores é que clubes com orçamento limitado, mas, estrutura organizacional sólida, conseguem obter resultados expressivos em campo, demonstrando que o investimento financeiro deve estar acompanhado de uma cultura de gestão eficiente, ambiente estável e suporte psicológico contínuo aos atletas (E3). Essa perspectiva é reforçada por Bergamini (2008), ao enfatizar que a percepção de justiça, reconhecimento e clareza nos objetivos organizacionais impacta diretamente o comprometimento e o desempenho profissional.

A remuneração variável, notadamente bonificações por metas alcançadas, vitórias ou classificações foi apontada como um instrumento eficaz para estimular comportamentos desejáveis e reforçar o engajamento em momentos decisivos da temporada (E3). Os entrevistados revelaram que, quando bem estruturadas, essas premiações geram senso de propósito e recompensa tangível, o que se traduz em maior esforço, disciplina e foco coletivo. Essa abordagem é amplamente respaldada pela literatura, como nos trabalhos de Jenkins et al. (1998), Bonner e Sprinkle (2002) e Flannery (1997), que demonstram a eficácia dos sistemas de incentivos em elevar o desempenho e a produtividade em ambientes competitivos.

Contudo, os gestores também apontaram que, para que a remuneração variável tenha impacto efetivo, ela deve estar inserida em um contexto de confiança institucional, estabilidade contratual e clareza nas metas e critérios de avaliação (E1; E2). Malmi e Brown (2008) destacam que os incentivos, quando desconectados de uma estratégia organizacional clara e de uma liderança coerente, podem gerar frustração, desmotivação e até comportamentos oportunistas por parte dos atletas.

A análise das entrevistas reforça que os entrevistados também reconhecem essa correlação. O E1 afirma que, embora a remuneração possa não ser o único fator determinante, ela é capaz de afetar significativamente o desempenho. Ele observa que o salário e os bônus por desempenho podem estimular o comprometimento dos jogadores, levando-os a superar as expectativas quando percebem que seu esforço é valorizado. A frase “o jogador é a única profissão que ele recebe pelo que ele fez, não pelo que ele vai fazer” é emblemática dessa dinâmica, destacando que, para muitos atletas, a remuneração é uma forma de reconhecimento pelo histórico de conquistas, o que pode os motivar a manter esse desempenho.

E2 reforça que clubes com altas folhas salariais, como o Real Madrid e o Manchester City, têm mais chances de vencer títulos, em grande parte devido ao acesso a jogadores de alto nível, o que está diretamente relacionado ao investimento financeiro. Embora reconheça que o aumento salarial não garante um desempenho linearmente superior, ele admite que a alta remuneração cria um ambiente de competição interna que estimula os jogadores a manterem altos níveis de rendimento, confirmando a visão de Szymanski e Kuypers (1999) sobre a relação entre salários e desempenho. Nesse sentido, para conquistar títulos, é preciso investir em estrutura e atletas (Bács, 2014), fortalecendo tanto o time quanto o suporte ao desempenho individual dos jogadores.

O E3 acrescenta que a remuneração variável, especialmente por meio de bônus por desempenho, influencia fortemente a motivação dos atletas, promovendo o foco e o comprometimento. Ele observa que o clube investe em jogadores jovens e emergentes, que têm altas expectativas de crescimento e, ao serem recompensados financeiramente, se sentem valorizados e impulsionados a atingir novos patamares. Essa estrutura de bônus é mencionada por autores como Flannery (1997), que identifica a remuneração como uma fonte motivacional poderosa que estimula o envolvimento dos jogadores na busca por resultados.

Esses achados confirmam que a remuneração, especialmente quando vinculada a incentivos por desempenho, desempenha um papel importante em reforçar comportamentos desejáveis e assegurar a produtividade (Jenkins et al., 1998; Bonner & Sprinkle, 2002). Além disso, estudos de Nascimento et al. (2015) indicam que o investimento financeiro na folha salarial e na contratação de novos talentos gera um impacto positivo no desempenho esportivo dos clubes brasileiros, ressaltando que altos salários e investimentos são estratégias eficazes para manter a equipe competitiva e motivada.

Ademais, o estudo revelou que fatores como estrutura física do clube, suporte psicológico, acompanhamento nutricional e equilíbrio entre vida pessoal e profissional também desempenham um papel complementar na manutenção da motivação e na alta performance dos jogadores. Tais elementos reforçam a ideia de que o desempenho esportivo de alto nível é o resultado de uma rede complexa de fatores pessoais, sociais, técnicos e organizacionais.

Dessa forma, os resultados indicam que a remuneração, embora relevante, atua como um dos pilares da motivação e do desempenho dos jogadores. Seu efeito é potencializado quando alinhada a uma gestão eficiente, liderança técnica coesa, ambiente organizacional saudável e estratégias claras de valorização do capital humano (E1; E2; E3). O sucesso esportivo, portanto, depende da capacidade dos clubes em integrar variáveis econômicas, psicológicas e estruturais em uma visão sistêmica e de longo prazo, que valorize o desenvolvimento integral do atleta enquanto profissional e ser humano.

5 CONCLUSÃO

Este estudo analisou a remuneração como fator no desempenho dos jogadores de futebol, a partir da perspectiva de gestores de clubes da Série A do Campeonato Brasileiro. Os resultados indicam que, embora a remuneração seja relevante, ela não é a única variável determinante para a motivação e o desempenho dos atletas. Os entrevistados ressaltaram que outros fatores, como a gestão do clube, a estrutura oferecida e a mentalidade dos jogadores, exercem papéis fundamentais nesse processo.

Foi identificada uma divergência entre a percepção dos gestores e o que apontam estudos acadêmicos, que indicam correlação significativa entre remuneração e desempenho esportivo (Jenkins et al., 1998; Bonner & Sprinkle, 2002; Nascimento et al., 2015). Os gestores enfatizaram a importância da motivação intrínseca, do ambiente de trabalho e da capacidade do treinador em ajustar estratégias motivacionais, enquanto o salário foi considerado um componente secundário. Essa divergência pode refletir uma estratégia para justificar limitações de desempenho sem responsabilizar políticas de remuneração, conforme indicado por Riemer e Chelladurai (1998), que reconhecem a compensação financeira como um fator central de motivação.

Os resultados sugerem que, apesar da valorização da coesão de equipe e suporte social, uma política salarial competitiva e alinhada aos objetivos de desempenho é essencial para maximizar o rendimento esportivo. A remuneração, especialmente quando estruturada com incentivos e bonificações, impacta positivamente, mas não substitui um ambiente de trabalho favorável, gestão financeira eficiente e suporte psicológico aos atletas. Além disso, a motivação extrínseca relacionada ao prestígio e oportunidades de crescimento na carreira pode ter impacto equivalente ao fator financeiro.

O papel do treinador é destacado como fundamental para o engajamento do grupo, sendo sua liderança e acompanhamento individual essenciais para o desempenho coletivo. Competências motivacionais e psicológicas são tão relevantes quanto às técnicas, exigindo condições adequadas para o desenvolvimento dos jogadores.

A pesquisa também evidenciou a relação entre desempenho esportivo e saúde financeira dos clubes, reforçando que uma gestão equilibrada contribui para melhores resultados, embora não seja garantia de sucesso, que depende também de treinamentos, desempenho e calendário competitivo.

Este estudo contribui para o avanço da pesquisa sobre aspectos econômico-financeiros e desempenho esportivo no futebol brasileiro, oferecendo base para futuras investigações. Destacam-se como limitações o tamanho reduzido da amostra e a ausência da perspectiva dos jogadores. Recomenda-se, para pesquisas futuras, a inclusão de diferentes perfis de clubes e análises internacionais, bem como a ampliação do enfoque para incluir os atletas, enriquecendo a compreensão dos fatores motivacionais no futebol.

REFERÊNCIAS

- Almeida, G. F. S., et al. (2019). A motivação para a prática do futebol de campo: um estudo com jovens atletas. *RENEF*, 9(13), 2–12.
<http://www.renef.unimontes.br/index.php/renef/article/view/191> (Acesso em 22 set. 2024)
- Bàcs, É. B. M. (2014). Challenges to professional football companies and their answers with particular regard to organisational changes. *Danube: Law and Economics Review*, 5(2), 105–125.
- Bandura, A. (1989). Regulation of cognitive process through perceived self-efficacy. *Developmental Psychological*, 25(5), 729–735.
- Bardin, L. (1995). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bergamini, C. W. (2008). *Motivação nas organizações* (4. ed.). São Paulo: Atlas.
- Bonner, S. E., & Sprinkle, G. B. (2002). The effects of monetary incentives on effort and task performance: theories, evidence, and a framework for research. *Accounting, Organizations, and Society*, 27, 303–345.
- Brasil. (1998). Lei nº 9.615/98, de 24 de março de 1998. Institui normas gerais sobre o desporto e dá outras providências. Planalto.
www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9675consol.htm (Acesso em 26 mar. 2024)
- Brasil. (2011). Lei nº 12.395/2011, de 16 de março de 2011. Altera as Leis nºs

9.615/98 e 10.891/04, cria programas e revoga a Lei nº 6.354/76. Planalto. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Lei/L12395.htm#art19 (Acesso em 26 mar. 2024)

Brasil. (2021). Lei nº 14.205, de 17 de setembro de 2021. Altera a Lei nº 9.615/98 para modificar regras relativas ao direito de arena. Planalto. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/Lei/L14205.htm (Acesso em 26 mar. 2024)

Brasil. (2023). Lei nº 14.597/2023, de 14 de junho de 2023. Institui a Lei Geral do Esporte. Planalto. https://planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2023-2026/2023/Lei/L14597.htm (Acesso em 26 mar. 2024)

Carlet, R. (2020). *Análise de desempenho: a era dos dados no futsal* (1. ed.). Porto Alegre: S2C e Secco Editora.

Catto, L. (2024, 13 março). O que são direitos de imagens no futebol e por que os clubes se valem desse tipo de pagamento. *Estadão*. <https://www.estadao.com.br/esportes/futebol/o-que-sao-direitos-de-imagens-cobrados-de-clubes-por-jogadores-npres/#:~:text=S%C3%A3o%20valores%20acertados%20em%20contrato,por%20meio%20do%20C%C3%B3digo%20Civil> (Acesso em 23 mar. 2024)

Chiavenato, I. (2004). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Chiavenato, I. (2005). *Administração nos novos tempos* (2ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier Brasil.

Chiavenato, I. (2010). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações* (3 ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

Confederação Brasileira de Futebol. (2024a). Futebol brasileiro lidera ranking da FIFA em lucros e transferências de janeiro. *CBF*. <https://www.cbf.com.br/futebol-brasileiro/noticias/index/futebol-brasileiro-lidera-ranking-da-fifa-em-lucros-e-transferencias-d> (Acesso em 24 mar. 2024)

Confederação Brasileira de Futebol. (2024b). Por dentro da análise de desempenho. *CBF*. <https://www.cbf.com.br/a-cbf/informes/cbf-academy/por-dentro-da-analise-de-desempenho> (Acesso em 24 mar. 2024)

Cotta, R. M. (2018). *Análise de desempenho no futebol: entre a teoria e a prática*. Appris Editora e Livraria Eireli-ME.

Cruz, D. H. N. M., & Vidal, R. G. (2023). Performance analysis and scout efficiency in a professional soccer team in the year 2022. *Research, Society and Development*, 12(3), e21112340707. <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/40707> (Acesso em 23 mar. 2024) <https://doi.org/10.33448/rsd-v12i3.40707>

Dantas, J. L., & Rodrigues, C. L. (2017). Remuneração do atleta profissional de futebol. *Etic - Encontro de Iniciação Científica*, 13(13).

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1995). Human autonomy: Efficacy, agency, and self-esteem (pp. 31–49). Springer.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000a). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000b). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.
- Delgado, M. G. (2012). *Curso de direito do trabalho* (11ª ed.). São Paulo: LTr.
- Dutra, J. S. (2008). *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas.
- Favarim, F. N. (2011). Um estudo sobre remuneração em seus aspectos jurídico-administrativos. *Bioenergia em Revista: Diálogos*, 1(2), 80–92.
- Ferreira, M. A., & Fonseca, M. C. (2018). A importância da motivação para o desenvolvimento e desempenho organizacional. <https://repositorio.alfaunipac.com.br/publicacoes/45c48cce2e2d7fbdea1afc51c7c6ad26.pdf> (Acesso em 30 mar. 2024)
- FIFA. (2024). Banco de dados de futebol profissional masculino - Cenário do futebol profissional da FIFA. <https://landscape.fifa.com/en/men/landscape> (Acesso em 23 mar. 2024)
- Flannery, T. P. (1997). *Pessoas, desempenho e salários: as mudanças na forma de remunerar nas empresas*. São Paulo: Futura.
- Fonseca, K. C. G. (2018). Da ideia à prática: análise do modelo de jogo idealizado, treinado e realizado (Dissertação de Mestrado). Universidade Estadual de Campinas, Campinas. <http://repositorio.unicamp.br/jspui/handle/REPOSIP/331737> (Acesso em 30 mar. 2024)
- Frey, B. S., & Jegen, R. (2001). Motivation crowding theory. *Journal of Economic Surveys*, 15(5), 589–611.
- Garcia, G. F. B. (2023). *Curso de direito do trabalho* (18. ed.). São Paulo: Saraiva.
- Garganta, J. (1997). *Modelação táctica do jogo de futebol: estudo da organização da fase ofensiva em equipas de alto rendimento* (Tese de Doutorado). Faculdade de Ciências do Desporto e de Educação Física – Universidade do Porto.
- Garganta, J. M. (2001). A análise da performance nos jogos desportivos: revisão acerca da análise do jogo. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*, 1(1), 57–64. https://rpcd.fade.up.pt/_arquivo/artigos_soltos/vol.1_nr.1/08.pdf (Acesso em 25 mar. 2024)
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6. ed.). São Paulo: Atlas.

- Godoy, A. S. (1995). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, 35(3), 20–29.
- Jenkins Jr., G. D., Mitra, A., Gupta, N., & Shaw, J. D. (1998). Are financial incentives related to performance? A meta-analytic review of empirical research. *Journal of Applied Psychology*, 83(5), 777–787.
- Lira, M., & Silva, V. P. G. (2015). Motivação intrínseca vs. motivação extrínseca: a aplicação da escala WPI no contexto do setor público português. *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*, 5(4), 171–195.
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287–300.
- Martins, S. P. (2008). *Direito do Trabalho* (24^a ed.). São Paulo: Atlas.
- Maximiano, A. C. A. (2007). *Introdução à administração* (7. ed.). São Paulo: Atlas.
- Maximiano, A. C. A. (2014). *Recursos humanos: estratégia e gestão de pessoas na sociedade global*. Rio de Janeiro: LTC.
- Nadilichi, T. C. (2011). *A remuneração do atleta profissional de futebol* (Monografia de Especialização). Faculdade de Direito da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.
- Nascimento, J. C. H. B. do, Nossa, V., Bernardes, J. R., & Sousa, W. D. de. (2015). A eficiência dos maiores clubes de futebol brasileiros: evidências de uma análise longitudinal no período de 2006 a 2011. *Contabilidade Vista & Revista*, 26(2), 137–161.
- Pedreño, J. M. (2018). *Scouting en fútbol. Del fútbol base al alto rendimiento* (2. ed.). Vigo: MC Sports.
- Rein, R., & Memmert, D. (2016). Big data and tactical analysis in elite soccer: future challenges and opportunities for sports science. *SpringerPlus*, 5(1). <https://doi.org/10.1186/s40064-016-3108-2> (Acesso em 31 mar. 2024)
- Riemer, H. A., & Chelladurai, P. (1998). Development of athlete satisfaction questionnaire. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 20, 127–156.
- Shamah, M. E. P. (2021). *Análise de desempenho no futebol: a prática do analista de desempenho nas categorias de base dos clubes brasileiros da Série A* (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/233037> (Acesso em 24 mar. 2024)
- Szymanski, S., & Kuypers, T. (1999). *Winners and losers: the business strategy of football*. Londres: Penguin Group.
- Vallerand, R. J., & Reid, G. (1988). On the relative effects of positive and negative verbal feedback on males' and females' intrinsic motivation. *Canadian Journal of Behavioral Sciences*, 20, 239–250.

Veiga, M. F., & Sousa, M. T. (2014). *A evolução do futebol e das normas que o regulamentam: aspectos trabalhista-desportivos* (2ª ed.). São Paulo: LTr.

Vizzoni, V. S. (2021). *Remuneração dos atletas profissionais de futebol: direito do trabalho com ênfase em direito desportivo* (Trabalho de Conclusão de Curso). Universidade Cidade de São Paulo, São Paulo.

Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (4. ed.). Porto Alegre: Bookman.