

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS
NÍVEL MESTRADO**

RAFAEL LUIS PESSIN

**REMUNERAÇÃO POR DESEMPENHO NO FUTEBOL BRASILEIRO:
UMA ANÁLISE CULTURAL SOB A PERSPECTIVA DOS EXECUTIVOS**

São Leopoldo

2017

RAFAEL LUIS PESSIN

**REMUNERAÇÃO POR DESEMPENHO NO FUTEBOL BRASILEIRO:
UMA ANÁLISE CULTURAL SOB A PERSPECTIVA DOS EXECUTIVOS**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis, pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Carlos Alberto Diehl

São Leopoldo

2017

P475r

Pessin, Rafael Luis.

Remuneração por desempenho no futebol brasileiro: uma análise cultural sob a perspectiva dos executivos / Rafael Luis Pessin. – 2017.

146 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, 2017.

“Orientador: Prof. Dr. Carlos Alberto Diehl”.

1. Salários – Brasil. 2. Sistemas de remunerações salariais. 3. Padrões de desempenho. 4. Futebol – Brasil. I. Título.

CDU 331.2:796.332(81)

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Bibliotecária: Carla Maria Goulart de Moraes – CRB 10/1252)

RAFAEL LUIS PESSIN

**REMUNERAÇÃO POR DESEMPENHO NO FUTEBOL BRASILEIRO:
UMA ANÁLISE CULTURAL SOB A PERSPECTIVA DOS EXECUTIVOS**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis, pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Aprovado em

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Amaury José Rezende - USP/RP

Prof.^a Dra. Clea Beatriz Macagnan - UNISINOS

Prof. Dr. Miguel Afonso Sellitto - UNISINOS

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 integrativa mediante a combinação de métodos quantitativos e qualitativos. Na etapa quantitativa, um levantamento (*survey*) de caráter exploratório foi efetivado com executivos de futebol afiliados a Associação Brasileira de Executivos de Futebol (ABEX). Na etapa qualitativa, quatro entrevistas foram realizadas como forma de aprofundar os resultados. 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 (gols e assistências), apesar de amplamente utilizados no futebol europeu, contrariam os valores brasileiros. Duas reflexões foram sugeridas a partir destas conclusões. Primeiramente, as resistências inicialmente mencionadas não aparentam estar vinculadas à RPD, mas sim, a sua estruturação a partir das ações individuais dos jogadores. Em segundo lugar, diferenças culturais ensejam diferenças nas práticas de gestão.

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

ABSTRACT

In recent years, pay for performance has aroused particular interest from Brazilian soccer clubs and relative attention from the media. Inspired by executive compensation models and motivated by European soccer success cases, pay for performance was adopted in Brazil as a way to mitigate economic, financial and sports problems. However, while considered a viable and even suitable solution for many organizations and clubs around the world, its adoption in the country has been resisted. Based on this problem, the present study questioned the extent to which pay for performance would be effectively suitable for Brazilian clubs and athletes. It sought to analyze whether pay for performance structure in the Brazilian soccer is consistent with the values of the national culture. Five theoretical propositions were developed to guide the discussions, examined through an integrative approach by a mix of quantitative and qualitative methods. In the quantitative stage, an exploratory survey was carried out with 35 soccer executives affiliated to the Brazilian Association of Soccer Executives (ABEX). In the qualitative step, four interviews were conducted as a way to deepen the results found in the previous stage. The evidence presented along these stages enabled the validation of only two of the five theoretical assumptions. Although these results suggest a supposed pay for performance inadequacy, the conflicting elements could be justified from a cultural point of view. Clubs, in general, seem to have adjusted the different pay for performance components to the Brazilian cultural values. Therefore, this study inferred that pay for performance is appropriate to the Brazilian soccer. Particular emphasis can be given to individual compensations. Incentives based on performance goals, although of an individual nature, seem to reinforce the Brazilian cultural values, while incentives based on individual actions (goals and assists), although widely spread in European soccer, contradict the Brazilian collectivist values. Two reflections were suggested from these conclusions. Firstly, the resistances initially mentioned do not appear to be related to pay for performance, but rather to their structuring from the players' individual actions. Second, cultural differences lead to differences in management practices.

Keywords: Pay for performance. Brazilian soccer. National culture.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Relação entre as dimensões culturais e a RPD	32
Figura 2 - Desenho explicativo sequencial	38
Figura 3 - <i>Scree plot</i>	53
Figura 4 - Remuneração dos jogadores nos clubes analisados.....	66

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Componentes da remuneração por desempenho	28
Quadro 2 - Remuneração do jogador brasileiro de futebol.....	30
Quadro 3 - Estudos relacionados	31
Quadro 4 - Bloco de questões do instrumento quantitativo	42
Quadro 5 - Procedimento técnico da etapa qualitativa	43
Quadro 6 - Base teórica e empírica das categorias de análise	44
Quadro 7 - Síntese dos bônus individuais e coletivos	90
Quadro 8 - Síntese das inferências	119

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Unidade de análise da etapa quantitativa	39
Tabela 2 - Unidade de análise da etapa qualitativa.....	40
Tabela 3 - Estatística descritiva.....	49
Tabela 4 - Correlação entre as variáveis de pesquisa	51
Tabela 5 - Matriz de componente rotativa (<i>Varimax</i>).....	54
Tabela 6 - Variáveis, autovalores, variâncias e confiabilidade dos fatores	55
Tabela 7 - Agrupamentos	58

LISTA DE SIGLAS

ABEX	Associação Brasileira dos Executivos de Futebol
AC	Análise de <i>Cluster</i>
ACO	Análise de Conteúdo
AF	Análise Fatorial
CBF	Confederação Brasileira de Futebol
CNPQ	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CO	Comprometimento
CONTEST	Controle Estratégico
DC	Avaliação de Desempenho Coletivo
DI	Avaliação de Desempenho Individual
DP	Avaliação de Desempenho Particular
GS	Gerenciamento de Salários
HG	Harmonia do Grupo
IDV	Individualismo <i>versus</i> Coletivismo
KMO	Kaiser-Meyer-Olin
LTO	Orientação de Curto <i>versus</i> Longo Prazo
MAS	Masculinidade <i>versus</i> Feminilidade
MO	Medida de Desempenho Objetiva
MS	Medida de Desempenho Subjetiva
MT	Motivação
PDI	Distância do Poder
PROFUT	Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro
RC	Remuneração por Desempenho Coletiva
RI	Remuneração por Desempenho Individual
RPD	Remuneração por Desempenho
UAI	Aversão à Incerteza
UNISINOS	Universidade do Vale do Rio dos Sinos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	11
1.2 PROBLEMA	13
1.3 OBJETIVOS	13
1.3.1 Objetivo Geral	13
1.3.2 Objetivos Específicos	13
1.4 JUSTIFICATIVA	13
1.5 DELIMITAÇÕES DO TRABALHO	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
2.1 CULTURA NACIONAL	19
2.1.1 Influência Cultural	20
2.1.2 Dimensões Culturais	22
2.2 CONTROLE DE GESTÃO.....	24
2.2.1 Avaliação de Desempenho	25
2.2.2 Medidas de Desempenho	26
2.2.3 Remuneração por Desempenho	27
2.3 REMUNERAÇÃO NO FUTEBOL BRASILEIRO	29
2.4 ESTUDOS RELACIONADOS.....	31
2.5 PROPOSIÇÕES TEÓRICAS.....	32
3 METODOLOGIA	37
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	37
3.2 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	38
3.2.1 Etapa Quantitativa	39
3.2.2 Etapa Qualitativa	40
3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	41
3.3.1 Etapa Quantitativa	41
3.3.2 Etapa Qualitativa	43
3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS.....	45
3.4.1 Etapa Quantitativa	45
3.4.2 Etapa Qualitativa	46
3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO.....	47
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	49

4.1 ETAPA QUANTITATIVA.....	49
4.1.1 Análise Descritiva	49
4.1.2 Análise Fatorial.....	51
4.1.3 Análise de <i>Clusters</i>	57
4.2 ETAPA QUALITATIVA	63
4.2.1 Perfil dos Entrevistados	63
4.2.2 Remuneração dos Jogadores	65
4.2.3 Remuneração por Desempenho	68
4.2.3.1 Bônus Coletivos	69
4.2.3.2 Bônus Individuais	78
4.2.3.3 Motivações	90
4.2.4 Avaliação de Desempenho	97
4.3 INFERÊNCIAS	102
4.3.1 Proposição 1	103
4.3.2 Proposição 2	106
4.3.3 Proposição 3	108
4.3.4 Proposição 4	114
4.3.5 Proposição 5	116
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	120
REFERÊNCIAS.....	128
APÊNDICE A – INSTRUMENTO QUANTITATIVO	139
APÊNDICE B – INSTRUMENTO QUALITATIVO	142
APÊNDICE C – VARIÂNCIA TOTAL EXPLICADA.....	144
APÊNDICE D – PLANEJAMENTO DE AGLOMERAÇÃO	145
APÊNDICE E – DENDOGRAMA.....	146

1 INTRODUÇÃO

No presente capítulo é apresentado o contexto em que este estudo é desenvolvido, o que resulta no problema de pesquisa e nos objetivos a serem alcançados. Ao final, apresentam-se a justificativa e as delimitações do trabalho.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

O futebol brasileiro nos últimos anos tem apresentado um ambiente favorável aos negócios. Os maiores clubes do país desfrutam de um aumento significativo de suas receitas e um incremento expressivo de seus quadros sociais. (BDO, 2011; PLURI CONSULTORIA, 2014). No entanto, em que pese este cenário, 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 uma pressão sobre a folha salarial que culmina em problemas financeiros.

Por outro lado, os clubes são continuamente desafiados a manter um elevado padrão de motivação e comprometimento dos jogadores. Sob a perspectiva comportamental, uma baixa motivação tende a comprometer o desempenho da equipe dentro de campo. Do ponto de vista estratégico, faz-se necessário o monitoramento e o direcionamento das ações dos atletas em prol da estratégia traçada, haja vista a possibilidade da existência de conflitos entre os objetivos pessoais e os organizacionais. (JENSEN; MECKLING, 1976).

Como forma de resolver estes problemas, um crescente esforço de dirigentes brasileiros é observado no sentido de buscar alternativas viáveis e adequadas aos clubes. Destacam-se os empenhos feitos na revisão da legislação esportiva (PELUSO, 2009), na introdução de novas diretrizes e políticas (MARQUES; COSTA, 2009) e, principalmente, na incorporação de uma lógica empresarial (COSTA; SILVA, 2006), retratada fundamentalmente pela adoção de novos processos e práticas de gestão.

Neste cenário em especial, a prática de remuneração com base no desempenho dos jogadores tem despertado particular interesse dos clubes brasileiros e relativo

destaque na mídia especializada do país. (BARSETTI, 2013; BATISTA, 2014). De fato, a remuneração por desempenho é comumente apontada no meio corporativo como um 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 (DURHAM; BARTOL, 2009, MUDULI, 2011); um dos pilares da gestão estratégica de futebol. (LEONCINI; SILVA, 2005).

No âmbito esportivo, a RPD já é uma realidade e uma prática utilizada com sucesso no futebol europeu (FRICK, 2011; TORGLER; SCHMIDT, 2007), nas ligas de beisebol e basquetebol norte-americanas (MAXCY; FORT; KRAUTMANN, 2002; SOEBBING; WICKER; WATANABE, 2016) e nas modalidades olímpicas chinesas (BARUCH; WHEELER; ZHAO, 2004). Para o Futebol Clube 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 ser efetivas, ou, até mesmo, disfuncionais, em outro. 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.

1.2 PROBLEMA

A complexidade na qual está imersa a temática deste estudo sugere uma análise de maior amplitude e profundidade da sua realidade. A busca por respostas e compreensão deste fenômeno implica em uma investigação da estrutura e características da remuneração por desempenho no futebol brasileiro. Neste contexto, o presente estudo busca responder a seguinte questão: **A estrutura da remuneração por desempenho no futebol brasileiro é consistente com os valores da cultura nacional?**

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar se a estrutura da remuneração por desempenho no futebol brasileiro é consistente com os valores da cultura nacional.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) descrever o sistema de metas e de avaliação de desempenho dos jogadores;
- b) analisar os incentivos concedidos aos jogadores e as metas vinculadas a estes incentivos;
- c) identificar elementos nos sistemas de remuneração por desempenho que correspondam ou não às atitudes, valores e comportamentos dos jogadores brasileiros.

1.4 JUSTIFICATIVA

O futebol é historicamente importante para a sociedade brasileira. Como exposto por Damatta (1984), o *football* é uma paixão das massas e um acontecimento festejado e amado pelo povo. Durante sua popularização, o esporte como espetáculo evoluiu e assumiu posicionamento de negócio, ampliando sua relevância para o âmbito econômico. Atualmente, gera cerca de R\$ 3,7 bilhões em receitas, oportuniza trezentos mil empregos diretos e conta com cerca de 30 milhões de praticantes; fatos que

demonstram a importância da atividade no Brasil e que tornam o esporte um tema interessante para pesquisas. (BDO 2011; LEONCINI; SILVA, 2005; NAKAMURA, 2015)

Fundamentado neste entendimento, o presente estudo visa contribuir com a temática através da discussão e ampliação dos conhecimentos sobre a prática de remuneração baseada no desempenho de jogadores e atletas profissionais; considerada específica e distinta do funcionário comum. (PELUSO, 2009). Para tanto, tem como objetivo analisar suas características, estrutura e componentes a partir de um enfoque amplo, integral e profundo, possibilitando a avaliação empírica dos fundamentos teóricos e a descoberta de novos horizontes de pesquisa.

As investigações sobre a RPD no âmbito esportivo têm como precursores os trabalhos de Lazear e Rosen (1981) e Scully (1974). Desde então, é observado um número crescente de publicações sobre o tema, principalmente, no futebol europeu. (FRICK, 2011; DEUTSCHER; BUSCMANN, 2014). No entanto, salienta-se que não são encontradas evidências de estudos nacionais; fato oportuno e que cria condições para que este trabalho contribua para a discussão no contexto brasileiro.

Sob este enfoque, acredita-se que esta pesquisa também seja capaz de proporcionar uma nova visão sobre a remuneração por desempenho a partir de um ambiente cultural particular - o Brasil. Analisam-se, de forma crítica, as percepções dos executivos de futebol do país sobre as características e componentes que integram os sistemas de remuneração para jogadores brasileiros, bem como a correspondência destes elementos aos valores da cultura nacional, direcionando-se, fundamentalmente, pelos pressupostos da abordagem divergente.

Importa destacar, que o debate sobre os sistemas de remuneração e mecanismos de incentivos a partir da perspectiva cultural é consistente com importantes pesquisas na área. (HAYNES, 2014; LOWE et al., 2002; TOSI; GRECKHAMER, 2004). Entretanto, com exceção de Baruch, Wheeler e Zhao (2004), escassos estudos o fazem no meio esportivo e, raros no futebol. Deste modo, ao propor esta discussão, este trabalho tem o potencial de servir como base para que clubes brasileiros (e estrangeiros) construam ou adequem seus sistemas de remuneração, guiando-se pelos valores culturais dos jogadores brasileiros.

Ademais, ao abordar um mecanismo de controle de gestão, este estudo contribui com as recentes discussões proporcionadas pela promulgação da Lei nº 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. No entanto, diferentemente de trabalhos anteriores (COSTA; SILVA, 2006; MARQUES; COSTA, 2009; NAKAMURA 2015), não busca apresentar um panorama geral sobre controles de gestão ou apresentar tendências, mas sim, investigar com profundidade uma prática específica.

Em suma, as principais contribuições desta pesquisa, sem indicação de maior ou menor grau de importância, são: a) discutir e ampliar os conhecimentos sobre a remuneração de jogadores com base no desempenho; b) analisar a prática com profundidade, avaliando empiricamente os fundamentos teóricos; c) possibilitar novas perspectivas de estudos sobre o tema; d) proporcionar uma base para que os clubes brasileiros construam ou adequem seus sistemas de remuneração para jogadores; e e) contribuir para as discussões sobre a profissionalização do futebol nacional.

1.5 DELIMITAÇÕES DO TRABALHO

Os estudos sobre sistemas de remuneração e mecanismos de incentivos assumem na literatura diferentes pressupostos teóricos. Sob uma perspectiva econômica, postula-se a adoção destas práticas como forma de regular as relações de agência e mitigar problemas decorrentes de potenciais conflitos de interesse. (EISENHARDT, 1989). Comumente utilizada nas investigações sobre a remuneração de executivos (MARQUEZAN, 2012), esta abordagem proporciona uma valiosa explicação dos *porquês* de sua adoção, entretanto, parece inadequada para abordar a forma como estas práticas são estruturadas; logo, não é utilizada neste trabalho.

De um ponto de vista de mercado, outra possível interpretação para o problema de pesquisa está vinculada a decisões de investimento sobre certo grau de incerteza. (SPENCE, 1973). Supõe-se que a remuneração é resultante de um processo endógeno de mercado pelo qual um empregador avalia subjetivamente a qualidade dos sinais e índices enviados por um candidato. Contudo, embora esta abordagem possa explicar adequadamente o tamanho da remuneração (entre outros aspectos), acredita-se ser insuficiente para justificar os demais elementos que compõe a estrutura da RPD (parte variável); por este motivo, também não é adotada.

Uma terceira explanação para o problema proposto está relacionada a fatores institucionais. (MEYER; ROWAN, 1977). Sob este prisma, a resistência na adoção da RPD nos clubes de futebol não está associada a uma estrutura inadequada aos valores culturais, mas da dificuldade de incorporação de um novo sistema de

remuneração em um ambiente com práticas e procedimentos prevalentes e altamente institucionalizados. Esta perspectiva institucional, ainda que pareça confrontar as proposições teóricas deste trabalho, é considerada uma alternativa complementar e pertinente para futuras investigações, no entanto, não é observada neste estudo.

Finalmente, com base nas considerações e delimitações teóricas realizadas, é oportuno reforçar que o presente estudo restringe suas análises a respeito do problema de pesquisa a uma perspectiva cultural. Especificamente, ao considerar a influência da cultura nacional nas práticas gerenciais, este trabalho limita-se a discutir a remuneração por desempenho a partir de uma abordagem teórica divergente, fundamentada essencialmente nos trabalhos de Adler, Doktor e Redding (1986), Hofstede (1983, 1991), Laurent (1983), entre outros.

O enfoque cultural abrange diferentes níveis de análise. (TROMPENAARS; HAMPDEN-TURNER, 1998). Este estudo, todavia, se limita ao nível mais amplo (nacional), não englobando diferenças culturais intranacionais, tais como aquelas baseadas em regiões, organizações, ocupações, classes sociais, religiões, etnias e até mesmo grupos familiares. Embora estas diferenças culturais existam, Hofstede (1983) e Trompenaars e Hampden-Turner (1998) acreditam ser possível distinguir algumas maneiras de pensar que a maioria dos habitantes de um país compartilha e que podem ser consideradas como parte de sua cultura ou caráter nacional.

É importante salientar que a caracterização de uma cultura nacional não significa que todos os indivíduos inseridos nesta cultura possuem um conjunto de crenças e valores idênticos. Como mencionado, dentro de cada nação pode haver diversidades, com substanciais diferenças regionais, culturais e religiosas. Entretanto, Hofstede (1983) menciona existir um padrão médio, em torno do qual os indivíduos do país variam. Ou seja, uma *distribuição normal*, onde a variação tem um padrão em torno da média. (TROMPENAARS; HAMPDEN-TURNER, 1998).

Posto isto, a literatura apresenta diferentes medidas para explicar as divergências culturais entre nações. (HOFSTEDE, 1983, 1991; ROKEACH, 1973; SCHWARTZ, 1992; TROMPENAARS; HAMPDEN-TURNER, 1998). Especificamente, são selecionadas as dimensões culturais relativas às pesquisas de Hofstede (1983, 1991), as quais são consideradas as mais relevantes e reconhecidas *value surveys* sobre cultura nacional. (GUPTA, 2012; STEDE, 2003; TANURE, 2010). Entretanto, das cinco dimensões apresentadas pelo autor, são utilizadas apenas três neste trabalho: individualismo *versus* coletivismo, masculinidade *versus* feminilidade e

aversão à incerteza. Notadamente, aquelas de maior relação com as variações na estrutura da prática analisada. (HAYNES, 2014; TOZI; GRECKHAMER, 2004).

As dimensões distância do poder e orientação de longo prazo *versus* curto prazo não são analisadas; fato explicado pelos seguintes motivos: a primeira dimensão possui relação mais estreita com aspectos de liderança do que de remuneração por desempenho. (HOFSTEDE, 1983). Por sua vez, a segunda dimensão, apresentada em trabalho posterior (HOFSTEDE, 1991), possui investigações insuficientes sobre suas implicações para permitir a efetiva caracterização de uma nação e a comparação entre países. (HOFSTEDE, 1994).

A utilização das dimensões de Hofstede para caracterizar a cultura de um país é coerente com relevantes e modernas pesquisas na área. (GRECKHAMER, 2011; HAYNES, 2014; MUDULI, 2011). No entanto, admite-se que estas dimensões sofrem repetidas críticas em face do período de realização dos estudos que as originaram. (BASKERVILLE, 2003). Por este motivo, o presente trabalho recorre, como forma de suprir esta limitação, à pesquisa de Tanure (2010). Acredita-se que este estudo possibilita a comparação dos resultados ao longo do tempo e verifica se houve, ou não, mudanças significativas nos resultados encontrados por Hofstede para o Brasil.

Além destas limitações, esta pesquisa está restrita ao ponto de vista dos executivos de futebol. Conforme a ABEX (2017), estes são responsáveis pela elaboração da política de salários e pela recomendação dos termos de celebração dos contratos dos atletas profissionais; logo, é razoável supor que apresentem elevados níveis de conhecimento sobre os principais componentes que integram os sistemas de remuneração. Contudo, compreende-se que este fato não implica que a RPD seja vista como apropriada pelos jogadores, mas apenas analisa se os seus elementos estão adequados às características culturais brasileiras da qual os jogadores são membros.

Com base nesta consideração, parece relevante frisar também que as análises do presente trabalho estão concentradas à RPD vinculada apenas aos atletas de nacionalidade brasileira. Embora existam jogadores estrangeiros (uruguayos, argentinos, chilenos) nos clubes objetos de pesquisa, acredita-se que este fato possa ser moderado pelas normas da Confederação Brasileira de Futebol (CBF), as quais impõem um limite para sua contratação. Segundo dados da própria instituição, no ano de 2016 apenas 7% dos jogadores eram de fora do país (CBF, 2016), sendo quase sua totalidade de sul-americanos; indivíduos que possuem características culturais similares à brasileira. (HOFSTEDE, 1983; LOWE et al., 2002; TANURE, 2010).

No que tange à discussão sobre a remuneração dos jogadores, salienta-se que este estudo não pretende analisar outros elementos além daqueles estritamente vinculados ao desempenho, tais como benefícios, luvas, direito de arena e direitos de imagem. Embora estes sejam apresentados como forma de entender o contexto remuneratório, não são discutidos em detalhes. Da mesma forma, evitam-se discussões e análises de cunho legal, vinculadas ao direito do trabalho e do direito desportivo; embora sejam respeitadas as redações das legislações pertinentes.

Por fim, a concepção de controle de gestão, bem como a própria remuneração por desempenho possui amplitude maior do que a apresentada nesta pesquisa. Neste sentido, não são abordadas outras formas de controle, destacando-se: a) remuneração de empresas por desempenho; b) incentivos e políticas de remuneração para funcionários além dos jogadores; c) mensuração e controle de ativos intangíveis; d) mensuração do desempenho econômico-financeiro; e e) instrumentos de governança corporativa. Ademais, abordagens gerenciais além das pressupostas por este trabalho, ficam limitadas a serem meios de compreender a dinâmica e estrutura dos sistemas de remuneração por desempenho para jogadores no futebol brasileiro.

Este estudo está inserido na linha de pesquisa em Controle de Gestão do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS) e é vinculado ao Grupo de Pesquisa intitulado Implementação e Controle Estratégicos (CONTEST), ligado ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ). Entre seus temas de interesse, de forma não exclusiva, encontram-se aqueles relacionados ao futebol e ao esporte em geral.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No presente capítulo é apresentada a base teórica na qual este estudo está fundamentado. Parte-se da cultura nacional, com sua definição, influências gerenciais e respectivas dimensões. Na sequência, o controle de gestão é tratado a partir da avaliação de desempenho, seus indicadores e da apresentação da temática central deste trabalho: a remuneração por desempenho. Após, um breve panorama sobre a remuneração no futebol brasileiro é realizado. Ao final, são apresentados estudos empíricos sobre o tema e desenvolvidas proposições teóricas que nortearão a coleta de dados e a posterior discussão dos resultados.

2.1 CULTURA NACIONAL

A cultura é entendida por Trompenaars e Hampden-Turner (1998) como um sistema compartilhado de significados. Ela dita o que os indivíduos prestam atenção, como agem e o que valorizam. De forma similar, Joynt e Warner (1996) acreditam que a cultura constitui um padrão de premissas, dadas como certas, de como um determinado grupo de pessoas deve pensar, agir e sentir. Para Erez (2009), a cultura molda os valores centrais e as normas dos membros de um grupo. Estes valores são transmitidos de uma geração para outra por meio do processo de aprendizagem social, bem como pelos efeitos de ações individuais.

Hofstede (1983, 1994) destaca que a cultura é um fenômeno coletivo, uma vez que seus valores são compartilhados, mesmo que parcialmente, com pessoas de um mesmo ambiente social. Estes valores são organizados no que o autor chama de programação mental. Por meio das experiências anteriores, os indivíduos tornam-se mentalmente programados para interpretar novas experiências. Sob esta perspectiva, a cultura é compreendida como a programação coletiva da mente: aquela parte do condicionamento de um indivíduo que é compartilhada com outros membros de um grupo social, mas não com membros de outros grupos sociais.

Embora a literatura apresente diferentes variações sobre o termo cultura – Kroeber e Kluckhohn (1952) afirmam existir aproximadamente 160 delas; em sua essência, a cultura é: a) algo que é compartilhado por todos ou quase todos os membros de um grupo social; b) algo que os membros mais velhos do grupo tentam passar aos membros mais jovens, e; c) algo (como no caso da moral, das leis ou dos

costumes) que molda o comportamento ou estrutura a percepção do mundo de um grupo de pessoas. (ADLER; DOKTOR; REDDING, 1986).

Trompenaars e Hampden-Turner (1998) acreditam que a terminologia de cultura comumente abarca diferentes níveis de análise. Em um nível mais amplo, observa-se a cultura de uma nação ou região. Compreendida em um conjunto menor, a cultura de uma organização específica, ou cultura organizacional. No nível micro, por fim, a cultura de uma função ou profissão. Este trabalho, em face de seus objetivos, concentra-se no nível macro. Sendo assim, define a cultura nacional como o “[...] conjunto de valores, crenças e premissas aprendidas desde a infância que diferenciam um grupo de pessoas de um país ou região”. (TANURE, 2010, p. 17).

Para Newman e Nollen (1996) a cultura nacional é um princípio organizador central da compreensão das pessoas de um país sobre suas atitudes, comportamentos e modo como esperam ser tratadas. Implica que uma maneira de agir ou um conjunto de ações é preferível a outro. Por este motivo, Tanure (2010) afirma que o termo é amplamente reconhecido nos estudos sobre comportamento organizacional, principalmente, quando são investigadas as diferenças culturais entre os países e como estas diferenças afetam o processo de gestão.

2.1.1 Influência Cultural

A literatura apresenta duas abordagens predominantes sobre os efeitos da cultura nacional no comportamento organizacional. (JOYNT; WARNER, 1996). A primeira, tem como pressuposto de que as estruturas organizacionais e as práticas de gestão estão convergindo entre os países. (McGAUGHEY; CIERI, 1999). Esta hipótese é resultado de uma lógica industrial comum, de origem tecnológica, que moveria todos os países para sistemas políticos e econômicos semelhantes. (KERR, 1960). A implicação desta abordagem é a de que existiria uma verdade universal e, conseqüentemente, uma melhor forma de administrar, independente de fatores culturais. (ROWLEY; BENSON, 2002).

A segunda abordagem, utilizada neste trabalho, assume uma perspectiva divergente, sustentada pelos estudos de Adler, Doktor e Redding (1986), Hofstede (1983) e Laurent (1983), entre outros. Segundo estes autores, ao invés de culturalmente livres, as organizações são culturalmente vinculadas e permanecem assim. Os princípios da equifinalidade seriam aplicados a organizações que funcionam em diferentes culturas. Portanto, não existiria uma única forma de administrar, mas

muitas maneiras igualmente eficazes. As mais eficazes, no entanto, dependeriam, entre outras contingências, da cultura envolvida. (ADLER; DOKTOR; REDDING, 1986).

Este pressuposto é fundamentado na compreensão de que, mesmo que as organizações se tornem objetivas e uniformes - conceito defendido pela abordagem convergente, elas não terão o mesmo significado para indivíduos de diferentes culturas. O significado percebido é dependente de certas preferências culturais. Assim, do mesmo modo que as pessoas dão significado à organização, o conceito atribuído a sua estrutura, práticas e políticas é culturalmente definido. (TROMPENAARS; HAMPDEN-TURNER, 1998). Em outras palavras, a interpretação das diferentes práticas administrativas é dependente da programação mental de cada indivíduo. (HOFSTEDE, 1983).

Quando estas práticas são consistentes com as preferências culturais, tendem a produzir comportamentos previsíveis (WRIGHT; MISCHER, 1987), eficazes e de maior desempenho. (EARLEY, 1994). Entretanto, quando são inconsistentes, tornam os indivíduos suscetíveis a se sentirem menos dispostos e menos motivados a desempenhar bem suas tarefas e atingir seus objetivos. (EREZ, 2009). Como afirmado por Newman e Nollen (1996), nenhuma prática isolada de administração é superior à outra. Porém, a congruência entre as práticas de gestão e as características da cultura nacional tende a produzir melhores resultados.

De fato, estudos empíricos têm apresentado diferenças significativas na forma como determinadas práticas de gestão, incluindo sistemas de remuneração de executivos (PENNING, 1993; TOSI; GRECKHAMER, 2004), modelos de avaliação de desempenho (HARRISON, 1993) e sistemas de incentivos (STEDE, 2003), são introduzidas, interpretadas e respondidas em diferentes culturas. Os resultados, de modo geral, sustentam que os fatores culturais fornecem uma explicação importante para esta variação e sugerem que as organizações mais eficazes são justamente aquelas que buscam adaptar suas práticas aos valores da cultura nacional onde operam.

Como forma de identificar estes valores, um número significativo de pesquisas foi desenvolvido nas últimas décadas para medir as diferenças culturais entre nações e relacionar estas diferenças com as variações nas práticas de gestão. (HOFSTEDE, 1983, 1991; ROKEACH, 1973; SCHWARTZ, 1992; TROMPENAARS; HAMPDEN-TURNER, 1998). Dentre estas pesquisas, destacam-se os trabalhos de Geert 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. (SMITH; DUGAN; TROMPENAARS, 1996).

2.1.2 Dimensões Culturais

O *framework* de Hofstede foi desenvolvido a partir de uma análise extensiva das respostas de um levantamento realizado com 116 mil funcionários da IBM entre 1968 e 1972 em mais de 50 países, entre eles o Brasil. Como resultado da pesquisa, foram encontrados quatro critérios, denominados de dimensões, que descrevem os valores que sistematicamente divergem entre as nações: Individualismo *versus* Coletivismo; Masculinidade *versus* Feminilidade; Distância do Poder e Aversão à Incerteza. Em trabalho posterior (HOFSTEDE, 1991), o autor acrescentou uma quinta dimensão chamada de Orientação de Longo Prazo *versus* Curto Prazo, modelada a partir dos valores orientais. Estas dimensões são apresentadas na sequência.

- 1) **Distância do poder (PDI):** dimensão relacionada ao modo como os indivíduos agem perante o fato de que as pessoas são desiguais. (HOFSTEDE, 1983). Associada à crença de que poder e status são distribuídos de forma distinta e a aceitação dos indivíduos de que esta desigualdade é a maneira apropriada de organização dos sistemas sociais. (NEWMAN; NOLLEN, 1996). Em culturas com baixa distância do poder, a desigualdade no relacionamento entre superior e subordinado é minimizada. Os indivíduos consideram uns aos outros como equivalentes e demandam direitos iguais. Por outro lado, em sociedades com alta distância do poder, a desigualdade é vista como natural, os que possuem menos poder dependem daqueles que têm mais. O Brasil é um país que apresenta alto índice de distância do poder. (HOFSTEDE, 1983; TANURE, 2010).
- 2) **Individualismo *versus* coletivismo (IDV):** dimensão baseada no relacionamento entre o indivíduo e seus companheiros na sociedade. (HOFSTEDE, 1983). Extensão na qual a identidade dos membros de determinada cultura é moldada por escolhas e conquistas pessoais ou pelo grupo ao qual pertencem. Stede (2003) afirma que em culturas individualistas, os membros tendem a se preocupar com conquistas pessoais, direitos individuais e independência. Por outro lado, em culturas coletivistas, indivíduos tendem a ver a si mesmos primordialmente como parte de um grupo e são mais preocupados com o bem estar social, harmonia e igualdade.

A sociedade brasileira tem a tendência de assumir características mais coletivistas que individualistas. (HOFSTEDE, 1983; TANURE, 2010).

- 3) Masculinidade versus feminilidade (MAS):** dimensão que se preocupa com as formas em que as diferenças biológicas entre os sexos divergem em relação aos papéis sociais e organizacionais reproduzidos por homens e mulheres. (HARRISON, 1993). Em culturas masculinas, valores como concorrência, sucesso e desempenho são relativamente mais prevalentes do que em culturas femininas, onde há maior ênfase em valores como relações sociais, qualidade de vida e cuidado com os membros do grupo. (SMITH; DUGAN; TROMPENAARS, 1996). O Brasil demonstra um equilíbrio entre as características masculinas e femininas, embora sejam percebidas evidências de crescimento das características masculinas sobre as femininas. (CHU; WOOD, 2008; TANURE, 2010).
- 4) Aversão à incerteza (UAI):** dimensão definida como o grau que uma sociedade é tolerante a uma situação de ambiguidade ou incerteza. (WILLIAMS; SEAMAN, 2001). Hofstede (1983, 1994) acredita que as sociedades buscam lidar com estas situações mediante o desenvolvimento de mecanismos como tecnologia, leis, regras e religião. Indivíduos em países com alta aversão à incerteza são mais emocionais e inquietos. Estas culturas possuem um grande número de regras e normas que transmitem segurança às pessoas. Por outro lado, indivíduos de países mais tolerantes à incerteza aceitam mais facilmente opiniões divergentes e buscam estabelecer o mínimo de regras possível. O Brasil é um país com maior necessidade de controlar as incertezas. (HOFSTEDE, 1983; HOFSTEDE et al., 2010).
- 5) Orientação de Curto versus Longo Prazo (LTO):** dimensão associada às formas como as sociedades lidam com a temporalidade. Comportamentos relacionados com o passado e o presente. (TANURE, 2010). Valores associados à orientação de longo prazo são a perseverança e a austeridade, enquanto valores associados ao curto prazo são o respeito à tradição, o cumprimento de obrigações sociais, dignidade e autorrespeito. (HOFSTEDE, 1994). O Brasil apresenta uma dimensão temporal de longo prazo. (HOFSTEDE, 1991; TANURE, 2010).

Salienta-se que a adoção do *framework* de Hofstede (1983, 1991) 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 e controles de gestão consistentes com estes valores, é uma importante parte da criação de tal ambiente.

2.2 CONTROLE DE GESTÃO

O controle de gestão compreende um conjunto de mecanismos desenvolvidos e implementados pela gestão com o propósito de aumentar a probabilidade de que os atores organizacionais atuem de maneira consistente com os objetivos traçados para a organização. (ABERNETHY; CHUA, 1996). Possibilita, em sua essência, que a administração influencie o comportamento dos indivíduos (agentes) de forma a assegurar que a estratégia seja obedecida e os objetivos alcançados.

Otley (2003) acredita que os controles de gestão devem ser entendidos a partir de duas perspectivas centrais. A primeira, de natureza comportamental, procura garantir que os gestores (e seus subordinados) sejam motivados para fazer o que é melhor para a organização. A segunda, mais objetiva, busca assegurar o desenvolvimento de um sistema de informação e prestação de contas que sempre indique ações apropriadas e reporte quando estas são alcançadas.

Para Anthony e Govindarajan (2008) o controle de gestão pode ser visualizado a partir de um processo, que dentro de um sistema formal, é constituído por um conjunto de atividades que iniciam com o planejamento estratégico. Em sua sequência, são definidos parâmetros de desempenho e suas respectivas medidas que, então, são avaliadas por meio de comparações a partir dos aspectos previamente estabelecidos, um processo secundário de avaliação de desempenho.

2.2.1 Avaliação de Desempenho

Conceitualmente, o desempenho é entendido como uma ação, os resultados desta ação e o sucesso destes resultados frente a uma referência. (LEBAS; EUSKE, 2002). Sob esta acepção, avaliar um desempenho significa quantificar a eficiência e eficácia de uma determinada ação levando em consideração um parâmetro previamente estabelecido; onde, a avaliação diz respeito ao processo de quantificação e a ação ao desempenho. (GLAVAN, 2011; NEELY et al., 1996).

Em uma organização, o controle de gestão pode avaliar o desempenho a partir de diferentes níveis de agregação. (MARQUEZAN, 2012). De um ponto de vista estreito e analítico, podem ser quantificados e avaliados os resultados de uma pessoa, projeto ou processo. (HRONEC, 1994; GLAVAN, 2011). Em um nível mais amplo e agregado, por sua vez, podem ser avaliados os desempenhos de uma equipe (grupo), organização ou conjunto de organizações. (DURHAM; BARTOL, 2009).

No entanto, à parte de suas distintas extensões, a avaliação de desempenho tem a função de assegurar que uma série de eventos e resultados seja capturada para ser utilizada no diagnóstico, na coordenação e no monitoramento das atividades organizacionais. (WATTS; McNAIR-CONNOLLY, 2012). Seu foco é desenvolver e fornecer um conjunto de informações que serão úteis para a tomada de decisão e para a operacionalização da estratégia. (GLAVAN, 2011).

A partir deste enfoque, o processo de avaliação cumpre tanto um papel informacional como comportamental. (FRANCO-SANTOS, 2008). Quando utilizado para fins informacionais, o objetivo é fornecer informações que facilitem a tomada de decisão e auxiliem no processo de aprendizagem. Quando utilizado para propósitos comportamentais (RPD, por exemplo), o objetivo é assegurar que os interesses dos indivíduos estejam alinhados com os interesses organizacionais.

Para Atkinson et al. (2011), o processo de avaliação de desempenho é formado por um conjunto de três etapas que têm início com a especificação dos objetivos organizacionais primários. Em um segundo momento, é feita a definição dos parâmetros de desempenho. Estes parâmetros constituem padrões ou pontos de referência por intermédio dos quais se estabelece uma relação ou comparação entre fatores considerados importantes; conforme os objetivos. (MELNYK; STEWART; SWINK 2004).

Anthony e Govindarajan (2008) elencam três padrões formais de avaliação de desempenho: padrões predeterminados ou orçamentos (comparação de uma situação

atual com o que se esperava); padrões históricos (comparação entre o resultado atual e o desempenho passado; referem-se à evolução ao longo do tempo); e padrões externos ou *benchmarking* (comparação do desempenho atual com referências externas, geralmente outras organizações consideradas de excelência).

Com base nestes parâmetros, a última etapa do processo de avaliação compreende o desenvolvimento e definição de medidas ou indicadores de desempenho. (ATKINSON et al., 2011). Estas medidas visam informar o nível de atingimento dos padrões e metas estabelecidas na etapa anterior e são usadas para revisar ou modelar as crenças sobre a relação entre os objetivos primários e os indicadores secundários. (MELNYK; STEWART; SWINK, 2004; ZSIDÓ; FENYVES, 2015).

2.2.2 Medidas de Desempenho

Medidas de desempenho são indicadores ou métricas verificáveis, geralmente expressas em termos quantitativos ou qualitativos e definidas em relação a um parâmetro ou ponto de referência. (MELNYK; STEWART; SWINK, 2004). Constituem elementos críticos do sistema de avaliação que permitem a tradução da missão ou estratégia organizacional em realidade. (ATKINSON et al., 2011). Por este motivo, Hronec (1994) as considera como *sinais vitais* de uma organização.

Como tal, as medidas de desempenho cumprem três funções fundamentais dentro do processo de avaliação: controle (permitem a mensuração e avaliação do desempenho; indicam como a organização está indo), comunicação (comunicam o desempenho tanto aos funcionários e gestores, como aos *stakeholders* externos) e aprendizado (identificam lacunas entre o desempenho real e o esperado, apontando o caminho para intervenções e melhorias). (MELNYK; STEWART; SWINK, 2004).

Para Franceschini et al. (2008), o estudo sobre medidas de desempenho é um tanto quanto complexo, visto a existência de um número considerável de diferentes tipos de métricas e classificações, conforme o autor e o campo de atuação. Chen e Chen (2005), por exemplo, as classificam em três tipos (quantitativas e qualitativas; internas e externas; financeiras e não financeiras). Melnyk, Stewart e Swink (2004), por sua vez, abarcam dois critérios (financeiro e operacional; de resultados e preditivas). Já Baker, Jensen e Murphy (1988) as classificam em apenas um critério (objetivas e subjetivas).

Ainda que de fato exista uma grande variedade de medidas e uma notória falta de consenso sobre sua classificação, genericamente acredita-se ser possível as segmentar em dois tipos principais: quantitativas ou objetivas (avaliam por uma unidade de contagem, de forma objetiva; possuem como característica serem tangíveis, visíveis e comparáveis) e qualitativas ou subjetivas (avaliam conforme percepções subjetivas e opiniões pessoais). (FRANCESCHINI et al., 2008; MARQUEZAN, 2012).

A partir destas medidas, Hughes e Bartlett (2002) acreditam que organização é capaz de compor uma seleção ou combinação apropriada de indicadores de ações, com potencial de refletir alguns ou todos os aspectos do desempenho. Cabe ressaltar, que a consideração de diferentes tipos de medidas possibilita a representação das múltiplas dimensões de uma atividade e dos distintos aspectos de um sistema, tornando a avaliação de desempenho menos limitada. (FREZATTI et al., 2007).

Este fato tende a ser especialmente importante quando a organização decide recompensar com base no desempenho. A mensuração fundamentada em distintas dimensões proporciona uma avaliação mais ampla e justa ao incorporar aspectos relacionados aos insumos (conhecimentos, habilidade e atitudes) e aos resultados efetivos. (ATKINSON et al., 2011). Ademais, a adoção de medidas adequadas fornece subsídios para que a remuneração por desempenho seja efetiva, possibilitando a comunicação da estratégia, a motivação dos indivíduos e o incentivo para um comportamento consistente com os anseios organizacionais. (ATKINSON, 1998).

2.2.3 Remuneração por Desempenho

A remuneração por desempenho diz respeito ao pagamento de incentivos fundamentado em medidas de desempenho. (BAKER; JENSEN; MURPHY, 1988). 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.

Harder (1992) acredita que a adoção de um sistema de remuneração baseado no desempenho tem importantes implicações comportamentais, estratégicas e financeiras para as organizações. Sob a perspectiva comportamental,

a RPD atua como motivadora ao fornecer incentivos na forma de recompensas (financeiras e não financeiras), ao reconhecer as conquistas e ao estabelecer metas de desempenho. (BARUCH; WHEELER; ZHAO, 2004; HERPEN; PRAAG; COOLS, 2005). Conforme Latham (2009), a mera definição de objetivos já teria o poder de influenciar na motivação e no desempenho dos indivíduos.

Do ponto de vista estratégico, a RPD permite um maior controle e melhor direcionamento das iniciativas e ações à realização de metas estratégicas, haja vista a possibilidade da existência de conflitos entre os objetivos pessoais e organizacionais. (JENSEN; MECKLING, 1976, JENSEN; MURPHY, 1990). Por sua vez, ao conter um elemento de remuneração dependente do desempenho, a RPD também pode ser considerada uma maneira sensata de gerenciar a massa salarial. (DURHAM; BARTOL, 2009; MUDULI, 2011). Como exposto por Muduli (2011), a RPD é capaz de mitigar o risco operacional ao possibilitar o gerenciamento dos salários.

O desenvolvimento de um sistema de remuneração baseado no desempenho pode ser abordado a partir de diferentes maneiras. (SALIMAKI; HENEMAN, 2008). No entanto, genericamente o mesmo tende a variar de acordo com a proporção da remuneração vinculada ao desempenho. Para Anthony e Govindarajan (2008) e Durham e Bartol (2009), a estruturação da RPD deve ser orientada a partir de quatro componentes principais, conforme apresenta o Quadro 1.

Quadro 1 - 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).

Salimaki e Heneman (2008) acreditam que o desenvolvimento de um sistema de remuneração por desempenho é particularmente desafiador e, além de sua adequada estruturação, principalmente no que tange à avaliação de desempenho, envolve a aceitação da prática ao ambiente organizacional. De fato, alguns autores (ATKINSON et al., 2011; DURHAM; BARTOL, 2009) afirmam existir um debate sobre a extensão na qual a RPD é apropriada aos diferentes contextos organizacionais.

Para Atkinson et al. (2011) a RPD funciona melhor em organizações em que os funcionários têm habilidade e autoridade para reagir às situações e tomar decisões. Por sua vez, Baruch, Wheeler e Zhao (2004) afirmam que a RPD tende a ser eficaz em situações onde as capacidades individuais, habilidades e esforços são críticos, onde o nível de desempenho dos indivíduos no curto prazo são fundamentais para o sucesso da organização e onde o desempenho pode ser medido objetivamente. Segundo os autores, esportes competitivos profissionais incluem todos estes elementos.

Efetivamente, a RPD tem sido uma ferramenta destacada em diversas modalidades esportivas pelo mundo. Conforme apontado por Scully (1974), os gestores e atletas entendem que remuneração e desempenho esportivo estão relacionados e concordam que este desempenho é passível de ser mensurado. Entretanto, no Brasil, não são encontradas evidências de trabalhos empíricos que denotem similar aplicação. 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 2. De fato, estudo de caso conduzido por Rezende, Dalmácio e Pereira (2010) sobre a gestão de contratos do Clube Atlético Paranaense atesta a existência de todos estes elementos.

Quadro 2 - Remuneração do jogador brasileiro de futebol

Elemento	Descrição
Salário	Equivale ao salário do empregado comum.
Luvras	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 que, para os jogadores profissionais de futebol, é a 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. Em geral, está vinculado à exploração da imagem do atleta para obtenção de receitas de marketing.

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Melo Filho (2001), 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 uma valorização da sua remuneração no ano seguinte. (LEONCINI; SILVA, 2000). O problema deste modelo é que ele pressiona a folha salarial a um patamar maior que o anterior, reduzindo o resultado, na medida em que ele leva em consideração apenas o desempenho passado do jogador na expectativa de retornos futuros. (REZENDE; DALMÁCIO; PEREIRA, 2010).

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, como já mencionado, 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 o relacionamento entre seus elementos e os fatores culturais. Em face desta constatação e como forma de fornecer subsídios empíricos para as futuras discussões, são selecionados e apresentados no Quadro 3 estudos sobre esta relação no âmbito da remuneração de executivos; embora se reconheça, também, que estes sejam considerados escassos na literatura. (GRECKHAMER, 2011).

Quadro 3 - 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.
Baruch, Wheeler e Zhao (2004)	Determinar a aceitação e a efetividade da remuneração por desempenho para atletas profissionais na China.	A RPD é apropriada para atletas profissionais em países coletivistas. A natureza dos esportes competitivos incentiva o uso da RPD. Os objetivos devem ser adequados ao nível de desempenho (indivíduo / grupo). Atletas de esportes coletivos percebem a RPD como efetiva para aumentar o desempenho da equipe.
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.

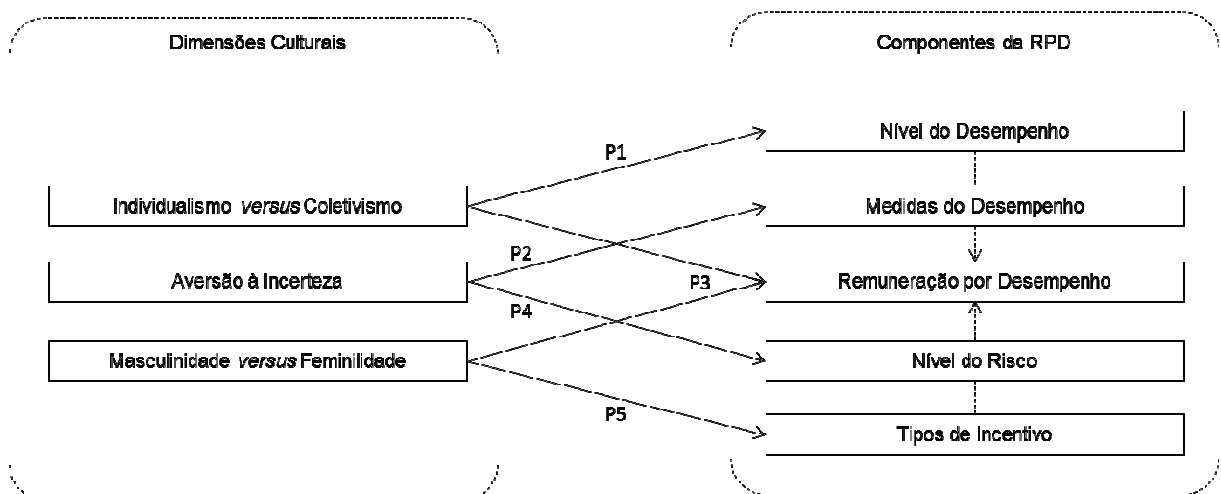
Fonte: Elaborado pelo autor.

Os estudos apresentados, de forma geral, sugerem que as diferenças na configuração dos sistemas de remuneração são decorrentes, ainda que não exclusivamente, das variações culturais entre os países analisados. Estes resultados, conforme Schuler e Rogovsk (1998) e Tosi e Greckhamer (2004), fornecem um suporte relevante à proposição de que a cultura é um fator explicativo significativo para as diferenças nas práticas de gestão entre nações, apoiando assim, a importância da adequação da RPD ao contexto cultural.

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 busca desenvolver 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); especificamente, referente às características da sociedade brasileira. Este conjunto de proposições é retratado pela Figura 1.

Figura 1 - Relação entre as dimensões culturais e a RPD



Fonte: Elaborada pelo autor.

Salienta-se que as proposições teóricas são organizadas e apresentadas a partir dos diferentes componentes da RPD, lado direito da Figura 1. Espera-se que estas proposições possibilitem o direcionamento da pesquisa, facilitem a busca de evidências, além de contribuir para a posterior análise e discussão dos resultados. (YIN, 2010).

- Nível do Desempenho

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

Em contraste, Stede (2003) afirma que o estabelecimento de metas individuais, bem como a avaliação e estabelecimento de incentivos particulares podem acentuar diferenças e a rivalidade interpessoal entre os membros do grupo. Este fato tende a culminar em conflitos, prejudicando a harmonia da equipe, quando o adequado seria a ênfase na solidariedade e no compartilhamento de responsabilidades entre seus membros. (NEWMAN; NOLLEN, 1996). Diante disto, acredita-se que haverá uma tendência dos executivos de futebol em privilegiar a definição de metas e avaliação de desempenho com base no esforço do grupo, em oposição ao estabelecimento de metas e avaliação com base no desempenho individual.

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

- Medidas de Desempenho

Posto que o Brasil é um país com maior necessidade de controlar as incertezas (HOFSTEDE, 1983), Harrison (1993) afirma que os indivíduos tendem a aceitar mais facilmente sistemas de incentivos baseados em metas e medidas quantitativas e que possuam uma forte associação entre o esforço e a avaliação de desempenho. Para o autor, fatos e números reduzem incertezas, sendo a verdade e a realidade determinadas pelo o que é mensurável e tangível. Stede (2003) reforça esta compreensão ao evidenciar que pessoas de países com alta aversão à incerteza parecem mais sujeitas a informações quantitativas mais detalhadas.

Baker, Jensen e Murphy (1988) fortalecem este argumento ao explorar o uso de medidas de desempenho mediante critérios objetivos (quantitativos) e subjetivos (qualitativos). Segundo os autores, medidas subjetivas tendem a gerar desconfiança dos funcionários sobre a real representação do seu desempenho; sendo assim, são preteridas. Em face deste contexto, acredita-se que haverá uma tendência dos executivos de futebol em privilegiar a utilização de medidas quantitativas na avaliação de desempenho dos jogadores, em oposição a medidas qualitativas.

Proposição 2. Os clubes de futebol priorizam a utilização de medidas quantitativas (objetivas) na avaliação de desempenho, em detrimento a utilização de medidas qualitativas (subjetivas).

- Remuneração por Desempenho

Dado que o Brasil apresenta um equilíbrio entre as características masculinas e femininas, Tanure (2010) acredita que em geral a orientação mais humana dos brasileiros tende a atenuar as características mais masculinas, como preocupação com o desempenho e alcance de resultados. No entanto, pesquisas recentes têm evidenciado uma tendência de crescimento das características masculinas sobre as femininas; especialmente, entre jovens de 20 a 29 anos, equiparando-se a países de forte masculinidade como os Estados Unidos. (CHU; WOOD, 2008; TANURE, 2010). No âmbito do futebol, estes resultados são relevantes, pois grande parte dos jogadores está inserida nesta faixa etária. (PLURI CONSULTORIA, 2014).

Sob este contexto, é possível esperar que valores como competição, desempenho e recompensas sejam relativamente mais prevalentes e favoreçam o estabelecimento de metas, além da valorização da avaliação e incentivos baseados no desempenho. (NEWMAN; NOLLEN, 1996; SMITH; DUGAN; TROMPENAARS, 1996). Pennings (1993) corrobora esta compreensão, ao esperar maior esforço de indivíduos mais masculinos para definir sucesso como base para a sua remuneração.

Contudo, quando esta característica é confrontada com a natureza predominantemente coletivista do brasileiro, acredita-se que os executivos de futebol serão favoráveis à remuneração por desempenho com base no esforço coletivo, enquanto espera-se que sejam contrários à vinculação da remuneração com base no desempenho individual. Este fato seria justificado pela preocupação com a solidariedade e o compartilhamento de responsabilidades entre os membros do grupo. Ademais, é fundamentado na crença de que os gerentes latinos veem como

apropriada a implantação da RPD, principalmente, quando esta é baseada no desempenho coletivo. (LOWE et al. 2002). Em face destas considerações, formula-se a terceira proposição do estudo.

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

- Nível do Risco

Diante do maior grau de aversão à incerteza – já reportado anteriormente, Chu e Wood (2008) acreditam que os brasileiros tendem a preferir compensações que diluam o risco. Esta afirmação parece coerente com os achados de Tanure (2010), os quais suportam que o brasileiro procura evitar situações onde haja incerteza quanto aos resultados ou falta de previsibilidade. Desta forma, como maiores níveis de remuneração variável aumentam os riscos assumidos, acredita-se que os incentivos atrelados ao desempenho devam ser menores que a parcela fixa. (DURHAM; BARTOL, 2009).

De fato, os resultados encontrados pelos estudos empíricos sustentam esta hipótese. Os achados sugerem que as variações na proporção da remuneração variável podem ser explicadas pelos diferentes níveis de aversão à incerteza. (PENNING, 1993). Ou seja, a proporção da remuneração variável sobre a remuneração total é negativamente associada com a alta aversão à incerteza. (HAYNES, 2014; TOSI; GRECKHAMER, 2004). Por este motivo, Lowe et al. (2002) recomendam que os incentivos atrelados ao desempenho devem ser uma parte *moderada* da remuneração total em países com maior UAI, oferecendo assim, maior certeza no sistema de remuneração. (SCHULER; ROGOVSK, 1998). Posto isto, formula-se a quarta proposição do estudo.

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

- Tipos de Incentivo

Mediante a compreensão do crescimento das características masculinas sobre as femininas no país (CHU; WOOD, 2008; TANURE, 2010), acredita-se que os executivos tendem a priorizar incentivos financeiros em comparação aos não financeiros. Justifica-se pelo entendimento de que o valor mais alto colocado em

recompensas monetárias é coerente com sociedades mais masculinas. (HARRISON, 1993). De forma similar, Stede (2003) alega que nestes países os indivíduos são a favor da busca por dinheiro e bens materiais.

Efetivamente, os achados de Chu e Wood (2008) revelam que a orientação a resultados financeiros se torna um elemento cada vez mais presente nas organizações brasileiras. Ademais, pesa os achados de Schuler e Rogovsk (1998), os quais suportam que a aceitação de recompensas financeiras é positivamente associada com maiores níveis de masculinidade. Sendo assim, formula-se a quinta e última proposição teórica deste estudo.

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

3 METODOLOGIA

O presente capítulo tem como objetivo descrever o processo metodológico utilizado neste estudo. Parte-se do seu delineamento, seguido da apresentação das ferramentas e procedimentos desenvolvidos para auxiliar na compreensão do problema de pesquisa. Ao final, são feitas as ponderações sobre as limitações do método.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Do ponto de vista de seus objetivos, esta pesquisa adota um enfoque descritivo, retratado pela investigação e descrição da estrutura da remuneração por desempenho no futebol brasileiro. Conforme Hair et al. (2005), neste tipo de pesquisa o pesquisador se limita a relatar as características de determinada população ou fenômeno, bem como em estabelecer relações entre as variáveis. Portanto, busca-se identificar, registrar e descrever as características e elementos que compõe a prática pesquisada.

No que diz respeito à abordagem do problema, a pesquisa adota uma perspectiva integrativa (JOHNSON; ONWUEGBUZIE, 2004) ou mista (CRESWELL, 2009). Segundo Sampieri, Collado e Lucio (2013), esta abordagem envolve a combinação de métodos de diferentes naturezas em um só estudo. Implica na coleta e análise de dados qualitativos e quantitativos, assim como sua integração e discussão conjunta, de modo a realizar inferências como produto de toda a informação coletada.

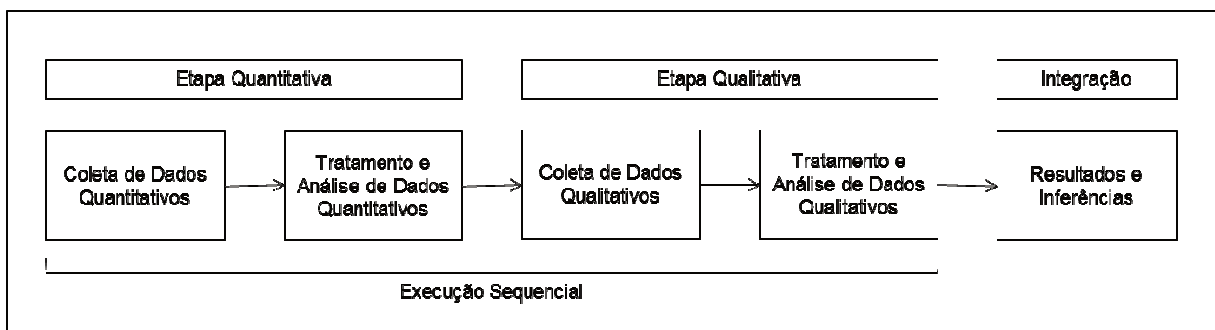
Salienta-se que a utilização desta abordagem é incentivada na pesquisa contábil (LILLIS; MUNDY, 2005; MODELL, 2010) e consistente com muitos estudos na área. (FERRARI, 2008; MODELL; LEE, 2001, TIWANA; BUSH, 2007). Creswell (2009) sustenta que seu uso, dentre outros benefícios, permite a triangulação de informações, possibilita uma visão mais completa e integral do fenômeno, o descobrimento de contradições e paradoxos, além de servir como compensação para as limitações metodológicas que um método em particular pode apresentar.

O modelo misto desenvolvido para esta pesquisa é baseado no desenho explicativo sequencial de Creswell (2009), conforme demonstra a Figura 2. Nele, a integração é observada essencialmente durante a fase de análise dos resultados e inferências. Nas etapas anteriores, os tempos relacionados à amostragem, coleta e análise de dados seguem uma lógica sequencial, convergindo do método

quantitativo para o qualitativo. Isto é, há uma etapa inicial de coleta e análise de dados quantitativos, seguida de outra equivalente de dados qualitativos.

No entanto, embora posterior, admite-se maior peso ou primazia para a segunda etapa, que tem o propósito de auxiliar na explicação e interpretação das descobertas quantitativas iniciais, assim como aprofundá-las. Neste enquadramento, a análise preliminar assume aspectos exploratórios, uma vez que visa à familiarização com o fenômeno investigado, de modo que a etapa subsequente possa ser concebida com maior compreensão e precisão. (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

Figura 2 - Desenho explicativo sequencial



Fonte: Elaborada pelo autor, com base em Creswell (2009).

No que se refere aos procedimentos técnicos adotados em cada uma das etapas, são utilizados dois métodos distintos. Na etapa quantitativa, é realizado um levantamento (*survey*) mediante a interrogação direta do grupo de interesse a respeito dos dados desejados. Por sua vez, na etapa qualitativa é realizado um estudo de campo como forma de compreender melhor o problema na prática. Neste, buscam-se informações diretamente da realidade onde os fatos ocorrem, os clubes de futebol.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A população do presente estudo compreende os clubes de futebol brasileiros, cujos executivos são afiliados à Associação Brasileira dos Executivos de Futebol (ABEX). A ABEX tem como missão, entre outros objetivos, de zelar pela boa administração do futebol brasileiro, sugerindo medidas que visem seu aprimoramento e que proporcionem melhores condições para o exercício da atividade profissional de seus membros. Segundo a entidade, no ano de 2017 havia 64 executivos afiliados, representando clubes de diferentes séries do Campeonato Brasileiro e dos campeonatos regionais do Brasil. (ABEX, 2017). A partir desta

população, a base amostral do estudo foi composta por dois tipos de unidades de análise distintas, de acordo com as etapas de pesquisa.

3.2.1 Etapa Quantitativa

Na fase inicial, foi definido um subgrupo da população de forma não probabilística e intencional, representado pelo número total de respostas válidas do levantamento (*survey*), conforme demonstra a Tabela 1. Para inclusão dos elementos investigados, não houve restrições quanto ao tamanho, região ou divisão de atuação dos clubes, assim como não houve restrições à formação acadêmica, idade, gênero ou experiência dos respondentes. Ademais, uma vez que todas as respostas foram consideradas adequadas, não foi necessário excluir nenhum clube da amostra.

Tabela 1 - Unidade de análise da etapa quantitativa

Série do Campeonato Brasileiro	Respostas do Levantamento			
	Clubes ABEX	Respostas	Retorno (%)	Participação (%)
Série A	13	8	61,5	22,9
Série B	8	7	87,5	20,0
Série C	7	5	71,4	14,3
Série D	9	6	66,7	17,1
Outros	27	9	33,3	25,7
Total	64	35	54,7	100,0

Fonte: Elaborada pelo autor.

Deste modo, compõe a amostra do estudo 35 executivos de clubes. Deste montante, oito (22,9%) disputam a Série A do Campeonato Brasileiro organizado pela Confederação Brasileira de Futebol (CBF), sete (20,0%) disputam a Série B, cinco (14,3%) disputam a Série C e seis (17,1%) a Série D. Nove (25,7%) respondentes indicaram a alternativa *Outros*. Entendem-se como *Outros*, os clubes brasileiros que disputam os campeonatos regionais organizados pelas federações estaduais, mas que não se classificaram no período do estudo ao certame nacional. É possível contemplar dentro desta categoria, também, profissionais disponíveis no mercado.

A amostra efetiva da etapa quantitativa, portanto, representa 54,7% de todos os potenciais respondentes e pode ser considerada adequada de acordo com os padrões recomendados para este tipo de procedimento. (NULTY, 2008). Ademais, considerando o conjunto total de clubes que disputam o Campeonato Brasileiro - 128 clubes nas

diferentes divisões nacionais (CBF, 2016), a amostra de pesquisa representa 27,3% de todos os *grandes* clubes do país; percentual considerado satisfatório em vista da dificuldade de acesso aos clubes e de seus respectivos executivos.

3.2.2 Etapa Qualitativa

Na segunda etapa do estudo, foi selecionada uma amostra não probabilística por conveniência mediante a escolha de um número menor de objetos de pesquisa, de modo a proporcionar um equilíbrio entre representatividade e profundidade. Para tanto, os procedimentos qualitativos desenvolvidos foram aplicados em quatro clubes de futebol. A Tabela 2 apresenta os clubes selecionados.

Tabela 2 - Unidade de análise da etapa qualitativa

Clube	UF	Receita (R\$/Milhões)	Torcedores (Milhões)	Sócios (Mil)	Série
Grêmio <i>Foot-Ball</i> Porto Alegre (GRE)	RS	312,60	6,00	120.944	A
<i>Sport</i> Clube Internacional (INT)	RS	292,60	5,60	112.756	B
Associação Chapecoense de Futebol (CHA)	SC	74,80	0,06	22.447	A
Sociedade Esportiva Palmeiras (PAL)	SP	497,70	10,60	122.778	A
Total		1.177,70	22,26	378.925	

Fonte: Elaborada pelo autor, com base em Futebol Melhor (2017), CBF (2016), Lance/IBOPE (2017) e Pluri Consultoria (2013).

A definição do número de casos analisados nesta fase foi fundamentada na capacidade operacional do estudo e na saturação dos objetos para compreensão do problema de pesquisa. (FLICK, 2009). Por sua vez, 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; c) são relevantes no âmbito do mercado do futebol, juntos representam aproximadamente 16% dos torcedores do Brasil e quase 40% da receita total dos maiores times do país (PLURI CONSULTORIA, 2013, 2014) e; d) facilidade de acesso pela rede de contatos do orientador desta dissertação e líder do grupo de pesquisa ao qual a dissertação é vinculada.

3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

A condução da coleta de dados, fase da pesquisa em que é feita a aplicação dos procedimentos técnicos desenvolvidos, foi realizada mediante o emprego de duas técnicas distintas: questionário (etapa quantitativa) e entrevistas (etapa qualitativa). O uso destas múltiplas fontes de dados teve como objetivo o encadeamento e a triangulação dos dados (YIN, 2010), assim como a complementação, expansão e compensação dos métodos. (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

3.3.1 Etapa Quantitativa

Os dados nesta etapa foram coletados através de um questionário enviado por e-mail, no mês de Novembro de 2016, aos 64 executivos de futebol afiliados à ABEX. A escolha dos executivos como respondentes partiu da premissa de que eles são responsáveis pela elaboração da política de salários e pela recomendação dos termos de celebração dos contratos de atletas profissionais (ABEX, 2017), sendo assim, é razoável supor que apresentem elevados níveis de conhecimento sobre os principais componentes que integram os sistemas de remuneração em seus respectivos clubes.

O instrumento de pesquisa aplicado (Apêndice A) compreendeu 12 questões de estimativa ou avaliação, segmentadas em cinco blocos, conforme o Quadro 4. Nas 11 primeiras questões, os respondentes foram solicitados a mensurar o seu grau de concordância ou discordância por meio de uma escala *Likert* de sete pontos (Blocos I a IV); sendo 1 *discordo totalmente* e 7 *concordo totalmente*. Ao final, mediante uma questão de múltipla escolha, os executivos foram requisitados a indicar a série do Campeonato Brasileiro a qual seu clube participava (Bloco V).

A estruturação da escala *Likert* foi idealizada em vista do grau de conhecimento dos respondentes sobre o tema pesquisado e com o intuito de incentivar o posicionamento dos mesmos, visto que diferentes autores associam as escalas de sete pontos a um menor nível de uso da resposta intermediária, além de um maior poder explanatório. (COELHO; ESTEVES, 2007; MATELL; JACOBY, 1972).

Quadro 4 - Bloco de questões do instrumento quantitativo

Bloco		Descrição	Questões	Objetivo
Avaliação de Desempenho	I	Nível do Desempenho	1 – 2 – 3	Identificar a percepção dos executivos de futebol sobre o estabelecimento de metas e os níveis de avaliação do desempenho.
	II	Medidas de Desempenho	4 – 5	Identificar a percepção dos executivos de futebol sobre os tipos de indicadores utilizados na avaliação de desempenho dos jogadores e da equipe.
Remuneração por Desempenho	III	Remuneração por Desempenho	6 – 7 – 8	Identificar a percepção dos executivos de futebol sobre a instrumentalização da RPD e os níveis de aplicação.
	IV	Motivações da Remuneração por Desempenho	9 – 10 – 11	Identificar a percepção dos executivos de futebol sobre as principais motivações para adoção da RPD no futebol brasileiro.
-	V	Caracterização do Clube	12	Identificar o perfil dos clubes.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os enunciados das questões foram elaborados a partir dos componentes vinculados à remuneração por desempenho presentes no Quadro 1 e com base nas proposições teóricas desenvolvidas durante a revisão da literatura. Neste processo, foram observados os princípios da extensão e finalidade. Ainda, com o intuito de despertar o interesse do receptor no sentido de que ele preenchesse o questionário dentro de um prazo razoável, foi anexado uma nota explicando a natureza da pesquisa, bem como a importância e necessidade de obtenção de respostas.

Não satisfeito, com o intuito de garantir sua confiabilidade, validade e objetividade, o instrumento de pesquisa foi submetido a dois procedimentos de validação *a priori* e um *a posteriori*. No primeiro deles, o questionário foi analisado pelos participantes do grupo de pesquisa em Controle Estratégico (CONTEST) da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), coordenado pelo professor orientador desta dissertação. Na ocasião, foram sugeridas melhorias relacionadas à redação e clareza textual das afirmações, as quais foram devidamente atendidas.

Em um segundo momento, após os ajustes da etapa anterior, o questionário foi submetido a um pré-teste; realizado com dois professores doutores, escolhidos intencionalmente em face dos conhecimentos sobre o tema e por serem integrantes de conselhos deliberativos de clubes de futebol. As observações realizadas nesta fase permitiram ajustes no *layout* do questionário e na inclusão da afirmação número 2.

Segundo os professores, este acréscimo fez-se necessário na medida em que as metas podem ser definidas tanto de forma individual e em grupo, quanto de forma particular.

Por fim, como forma de atestar a confiabilidade alcançada pelo instrumento de pesquisa por intermédio dos procedimentos de validação *a priori*, a consistência interna do questionário foi estimada, após a sua aplicação, pelo coeficiente Alfa de Cronbach. (CRONBACH, 1951). Para este procedimento, os escores da afirmação número 2 foram invertidos. O resultado da avaliação para o conjunto total de afirmações (11 primeiras questões) evidenciou coeficiente de 0,758; valor considerado adequado para uma pesquisa exploratória (FIELD, 2009; HAIR et al., 2005) e que assegura, assim, a confiabilidade do instrumento de pesquisa utilizado.

3.3.2 Etapa Qualitativa

Na etapa qualitativa da pesquisa, as evidências foram coletadas por meio de entrevistas semiestruturadas com os executivos de futebol dos quatro clubes de futebol selecionados e já mencionados; conforme detalha o Quadro 5. As entrevistas tiveram como objetivo central explorar os resultados encontrados na etapa anterior e aprofundar a compreensão de como é estruturada a RPD, mediante a investigação dos componentes que integram a prática. Salienta-se que, à parte das diferentes nomenclaturas existentes (gerente e diretor, por exemplo), foram considerados executivos de futebol aqueles que exercem a função de gestor de futebol e são responsáveis pelos contratos de atletas profissionais.

Quadro 5 - Procedimento técnico da etapa qualitativa

Data	Clube	Entrevistado	Local	Tempo
14/06/2017	PAL	Gerente de Futebol	São Paulo	30 min.
21/06/2017	GRE	Diretor Executivo de Futebol	Porto Alegre	40 min.
25/07/2017	CHA	Diretor Executivo de Futebol	Chapecó	60 min.
09/08/2017	INT	Diretor Executivo de Futebol	Porto Alegre	40 min.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O roteiro de perguntas utilizado nesta etapa (Apêndice B) foi elaborado de acordo com as categorias de análise do Quadro 6, as quais são fundamentadas na base teórica do estudo e nas proposições que norteiam esta pesquisa. O instrumento semiestruturado foi constituído por questões abertas, desenvolvidas

com o intuito de proporcionar liberdade ao entrevistador para conduzir cada situação na direção que se considerasse adequada, além de permitir a replicação para os outros clubes. (YIN, 2010). Importa destacar que as proposições teóricas tiveram a função de direcionar e facilitar este processo. Ademais, as respostas das entrevistas foram registradas mediante uso de gravador de áudio e por meio de anotações.

Quadro 6 - Base teórica e empírica das categorias de análise

Categorias de Análise		Prop. Teórica	Base Teórica		Base Empírica
			RPD	Cultura Nacional	
Remuneração dos Jogadores		-	-	-	Rezende (2004); Rezende, Dalmácio e Pereira (2010)
Avaliação de Desempenho	Nível do Desempenho	P1	Harrison (1993); Durham e Bartol (2009)	Hofstede (1983; 1991); Newman e Nollen (1996); Tanure (2010)	Schuler e Rogovsk (1998); Lowe et al. (2002); Stede (2003)
	Medidas de Desempenho	P2	Baker, Jensen e Murphy (1988); Harris (1999)	Hofstede (1983; 1991); Tanure (2010)	Harrison (1993); Stede (2003)
Remuneração por Desempenho	Remuneração por Desempenho	P3	Anthony e Govindarajan (2008); Durham e Bartol (2009)	Hofstede (1983; 1991); Erez (2009); Tanure (2010)	Pennings (1993); Lowe et al. (2002); Chu e Wood (2008)
	Nível do Risco	P4	Anthony e Govindarajan (2008)	Hofstede (1983; 1991); Tanure (2010)	Pennings (1993); Schuler e Rogovsk (1998); Lowe et al. (2002); Tosi e Greckhamer (2004); Haynes (2014)
	Tipos de Incentivo	P5	Anthony e Govindarajan (2008); Durham e Bartol (2009)	Hofstede (1983; 1991); Tanure (2010)	Schuler e Rogovsk (1998); Stede (2003); Chu e Wood (2008)
	Motivações da Remuneração por Desempenho	-	Jensen e Murphy (1990); Anthony e Govindarajan (2008); Durham e Bartol (2009)	-	Scully (1974); Lazear e Rosen (1981); Harder (1992); Frick (2011)

Fonte: Elaborado pelo autor.

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 CONTEST da UNISINOS. As observações efetuadas nesta fase permitiram o aprimoramento do formulário pela exclusão ou agrupamento de perguntas, pela inclusão de novos questionamentos, pelo seu seccionamento de acordo com as categorias de análise e pelo refinamento dos termos utilizados, de forma que não houvesse dificuldades de interpretação.

Em um segundo momento, após os ajustes descritos, o roteiro foi submetido a um pré-teste; realizado com o executivo de futebol de um clube participante da Série A do Campeonato Gaúcho. A simulação da entrevista teve como objetivo aperfeiçoar o instrumento com relação a sua forma e conteúdo, identificando perguntas-problemas que justificassem alterações ou eliminações, bem como possibilitar o teste dos recursos tecnológicos. Empreendido no mês de Maio de 2017, o pré-teste teve duração de aproximadamente 45 minutos. O resultado foi considerado satisfatório, não havendo necessidade de alterações para o roteiro final das entrevistas.

Além destes procedimentos, outras providências com o intuito de garantir o rigor investigativo e a confiabilidade desta etapa foram adotadas. Preliminarmente, foi desenvolvido um protocolo de entrevista com o intuito de orientar a coleta de dados. Durante as entrevistas, medidas para aumentar a dependência foram tomadas, como a elaboração de perguntas paralelas e o registro das evidências. Após a coleta, os áudios foram reavaliados, os textos revisados e as codificações conferidas. Ademais, um banco de dados foi criado com os dados originalmente coletados.

3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

A fase de análise dos dados foi constituída, preliminarmente, pelas atividades de organização e preparação das evidências quantitativas e qualitativas. Após, os dados das diferentes naturezas foram submetidos a estratégias e técnicas específicas.

3.4.1 Etapa Quantitativa

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

Para a efetivação da análise fatorial, foram selecionadas inicialmente as 11 afirmações do questionário. A extração dos fatores foi realizada pela análise de componentes principais e a interpretação dos resultados pelo método de rotação ortogonal Varimax. O atendimento às suposições críticas da AF foi sustentado pela análise das matrizes de correlação totais (*Pearson*) e parciais (anti-imagem), bem como pelos testes de Kaiser-Meyer-Olin (KMO) e de esfericidade de Bartlett. Ademais, com o intuito de substituir o conjunto de variáveis originais por um menor, foram criadas escalas múltiplas, formadas pela média das variáveis originais mais relevantes, ponderadas pelos coeficientes de pontuação dos fatores (pesos). Com base nestas novas escalas, foi empregada a análise de *clusters* ou conglomerados.

O agrupamento dos executivos em *clusters* foi realizado pela mensuração da distância euclidiana quadrática, considerada a medida de distância mais utilizada neste tipo de pesquisa. (HAIR et al., 2005; POHLMANN, 2012). Como algoritmo de agrupamento, foi escolhido o método hierárquico aglomerativo, recomendado para amostras não muito grandes (HAIR et al., 2005); caso deste estudo. Por sua vez, como algoritmo de aglomeração, foi eleito o critério *complete linkage* (vizinho mais distante), uma vez que possibilita a eliminação do problema de corrente prolongada identificado no *single linkage*. (POHLMANN, 2012). Após a formação dos grupos, os resultados encontrados ainda foram submetidos ao teste de Kruskal-Wallis (k amostras independentes) para verificar as suas diferenças. Ressalta-se que não houve a necessidade de padronização das escalas para efetivação da AC.

3.4.2 Etapa Qualitativa

Os dados qualitativos, coletados por intermédio das entrevistas, foram analisados através das técnicas de Análise de Conteúdo (ACO). Para Bardin (2014) a ACO representa um conjunto de técnicas utilizadas para a análise das comunicações que visa obter, através de procedimentos sistemáticos e objetivos, indicadores quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção de mensagens. Segundo o autor, a ACO é formada por três fases: pré-análise; exploração do material; e tratamento e interpretação dos resultados obtidos.

Neste trabalho, a primeira fase foi composta pela organização propriamente dita das evidências. Nela foram executadas as atividades de transcrição dos dados

verbais para texto (incluindo diários e anotações) e pelo primeiro contato com estes documentos através da leitura. Na segunda fase, foram realizadas as atividades de codificação dos componentes textuais e categorização. O agrupamento dos textos codificados foi feito em um quadro contendo, em suas linhas, as fontes (Quadro 5) e, nas colunas, as categorias de análise (Quadro 6).

Por fim, a terceira fase foi formada pelas atividades de análise e interpretação das evidências; estas atividades foram norteadas pelas proposições teóricas do estudo. Segundo Yin (2010) as proposições ajudam a focar a atenção em determinados dados e a ignorar outros, sendo assim, são a primeira e preferida estratégia para análise das evidências de um estudo qualitativo. Para o autor, na medida em que elas deram forma ao plano de coleta de dados, devem se tornar a estratégia analítica prioritária.

3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Uma dos desafios apontados por Sampieri, Collado e Lucio (2013) quanto à estratégia de pesquisa utilizada, o estudo misto, é a possibilidade de resultados contraditórios entre as abordagens quantitativa e qualitativa. No entanto, neste estudo, o descobrimento de contradições e paradoxos contribuirá para a obtenção de novas perspectivas sobre o problema de pesquisa e para o enriquecimento da discussão, a partir de pontos de vista variados e, até mesmo divergentes.

Outra ponderação sobre o método diz respeito à constituição da base amostral em cada uma das etapas da pesquisa. Para Sampieri, Collado e Lucio (2013), poderá haver amostras desiguais em etapas com tempos diferentes. Porém, Creswell (2009) afirma que se a finalidade da segunda fase for explicar ou aprofundar a primeira, a estratégia de amostragem para a segunda etapa poderá ser a seleção de apenas um segmento da primeira, não havendo a necessidade de ser igual ao subgrupo inicial.

Ademais, é possível que nos estudos mistos um tipo de dado introduza vieses, predisposições e/ou tendências que confundam os resultados obtidos por outro método. (CRESWELL, 2009). Contudo, é razoável sugerir que este problema foi mitigado pelo formato de pesquisa adotado – desenho explicativo sequencial. Neste não houve a coleta de dados e análise de forma concomitante, mas sim, o aprofundamento de um método a partir de outro, em uma lógica sequencial.

Por fim, embora o método misto tenha como objetivo a compensação das limitações metodológicas inerentes às abordagens quantitativa (questionário) e

qualitativa (entrevistas), admite-se que algumas destas limitações ainda foram observadas neste estudo, a saber: seleção de amostra de forma intencional e, posteriormente, por conveniência; exigência de tempo e recursos extensos, principalmente na etapa qualitativa; e influência do pesquisador na interpretação dos textos originados da análise de conteúdo. (CRESWELL, 2009, YIN, 2010).

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

No presente capítulo são apresentados os resultados dos procedimentos técnicos realizados. Nos modelos mistos, esta etapa pode ser segmentada por método ou por tema de pesquisa. (CRESWELL, 2009); optou-se pela segmentação conforme as distintas abordagens metodológicas. Deste modo, o relatório apresenta primeiro os resultados da etapa quantitativa e depois os resultados da etapa qualitativa. Ao final, são feitas as inferências para as proposições teóricas do estudo.

4.1 ETAPA QUANTITATIVA

A etapa quantitativa da pesquisa é composta pelos resultados provenientes do levantamento realizado, conforme delineamento prévio. Busca-se nesta fase do estudo a familiarização com o fenômeno investigado por meio da exploração dos dados coletados via questionário. O tópico inicial apresenta as análises preliminares.

4.1.1 Análise Descritiva

Com o intuito de caracterizar as respostas dos executivos para as questões do levantamento, a Tabela 3 apresenta os resultados descritivos através das medidas de tendência central (média, moda e mediana) e desvios-padrão. Fazem parte desta apreciação introdutória as onze primeiras afirmações, mensuradas via escala *Likert*.

Tabela 3 - Estatística descritiva

	Descrição	Média	Desvio Padrão	Moda	Mediana
Nível do Desempenho	Individual (DI)	5,51	1,67	7	6
	Particular (DP)	2,71	2,35	1	1
	Coletivo (DC)	6,49	0,92	7	7
Medidas de Desempenho	Objetivas (MO)	6,03	1,15	7	6
	Subjetivas (MS)	4,46	2,24	7	5
Remuneração por Desempenho	Individual (RI)	4,09	2,25	1	4
	Coletiva (RC)	5,29	2,04	7	6
	Harmonia do Grupo (HG)	4,31	2,04	2	5
Motivações para adoção da RPD	Motivação (MT)	5,71	1,45	7	6
	Comprometimento (CO)	5,31	1,57	7	5
	Gerenciamento dos Salários (GS)	5,26	1,38	5	5

Fonte: Elaborada pelo autor.

Os resultados descritivos demonstram uma notável concordância dos executivos de futebol quanto às avaliações de desempenho a nível individual ($M=5,51$) e coletivo ($M=6,49$); especialmente neste último, que apresentou a menor variabilidade entre as respostas ($DP=0,92$). Por outro lado, é perceptível a divergência dos respondentes quanto ao particularismo ($M=2,71$). Ou seja, o estabelecimento de metas de forma particular a determinados atletas em função da sua experiência, potencial de desempenho, posição ou especificidade qualquer, não é apoiada pelos executivos.

No que concerne às medidas utilizadas no processo de avaliação, é destacado o consentimento quanto ao uso de indicadores objetivos ($M=6,03$); fato distinto da observada indefinição em relação ao uso de medidas subjetivas. ($M=4,46$; $DP=2,24$). Estes achados parecem ir ao encontro de estudos sobre a mensuração do desempenho esportivo, os quais priorizam o uso de indicadores tangíveis, como o tempo de posse de bola, o número de partidas jogadas, a quantidade de gols marcados, entre outros. (BALLESTEROS; PEÑAS, 2010; HUGHES; BARTLETT, 2002).

Quanto à instrumentalização da RPD, é possível observar maior concordância com a vinculação da prática ao desempenho coletivo ($M=5,29$). A sua vinculação ao desempenho individual não apresentou resultados definidos ($M=4,09$, $DP=2,25$). Com efeito, esta opinião pode ser consequência do similar posicionamento indiferente sobre a possível influência negativa da RPD individual na cooperação e na harmonia da equipe ($M=4,31$). Uma vez que não se compreende as suas implicações na dinâmica do grupo - cooperação ou competição (TIAN; TUTTLE; XU, 2016), é razoável esperar indecisão no seu uso em esportes coletivos, como o futebol.

À parte deste fato, os executivos de futebol demonstram um aparente consenso sobre as implicações positivas da remuneração por desempenho, tanto para os indivíduos, quanto para os clubes. De um lado, os executivos acreditam que o emprego da RPD tem o potencial de aumentar a motivação ($M=5,71$) e o comprometimento dos atletas ($M=5,31$). De outro, julgam a prática uma maneira sensata de gerenciar a massa salarial ($5,26$), oportunizando o equilíbrio da folha de pagamento pela redução dos custos fixos e do aumento da proporção variável.

De todo modo, os resultados descritivos evidenciados nesta seção introdutória, embora relevantes, possibilitam apenas inferências limitadas às variáveis observáveis. Como forma de ampliar esta investigação, busca-se na sequência do estudo a exploração das questões através do exame da estrutura subjacente da matriz de dados, definindo um conjunto de dimensões latentes

capazes de explicar fenômenos não observáveis. Em suma, submete-se o conjunto de variáveis à técnica de análise fatorial.

4.1.2 Análise Fatorial

Inicialmente, buscou-se estabelecer os fatores utilizando todas as variáveis ao mesmo tempo (DI; DP; DC; MO; MS; RI; RC; HG; MT; CO; GS). Como forma de avaliar a viabilidade desta proposta, procedeu-se a análise da matriz de dados por meio do exame visual das correlações. A Tabela 4 demonstra as correlações entre as onze variáveis de pesquisa. A inspeção da matriz revela que 24 das 55 correlações (43,63%) possuem coeficientes acima de 0,30; destes 13 são significantes ao nível de 99% e sete ao nível de 95%, quatro não apresentaram significância. No geral, isso fornece uma base adequada para a aplicação da AF. (HAIR et al., 2005).

Tabela 4 - Correlação entre as variáveis de pesquisa

	DI	DP	DC	RI	RC	HG	MO	MS	MT	CO	GS
DI	1										
DP	-,352*	1									
DC	,197	-,097	1								
RI	,301	-,457**	-,120	1							
RC	,241	-,235	,175	,539**	1						
HG	-,057	-,110	,481**	-,204	,162	1					
MO	,436**	-,226	,515**	,158	,423*	,197	1				
MS	-,104	-,053	-,068	,237	,093	-,122	-,051	1			
MT	,355*	-,267	,218	,179	,597**	,270	,482**	,078	1		
CO	,296	-,383*	,095	,350*	,468**	,106	,321	,385*	,728**	1	
GS	,120	-,304	,386*	,172	,496**	,315	,551**	,246	,524**	,574**	1

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

Fonte: Elaborada pelo autor.

No entanto, a avaliação do padrão de correlação entre as variáveis presentes na Tabela 4 demonstra que a variável MS apresenta apenas uma correlação acima do mínimo recomendado; fato que pode significar que ela seja independente estatisticamente das demais. Em uma perspectiva mais conservadora, optou-se por sua exclusão da análise. Uma vez que a AF depende do padrão de correlação entre as variáveis, espera-se que variáveis estatisticamente independentes não contribuam para a construção de um fator comum. (FIGUEIREDO FILHO; SILVA JUNIOR, 2010). Na sequência do estudo esta opção é retomada e comentada.

A partir da exclusão da variável mencionada, a AF foi efetivada com as dez restantes. O coeficiente do teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) para esta primeira tentativa indicou um valor de 0,669; superior ao patamar crítico de 0,50. (BEZERRA, 2012). Isto significa que os fatores encontrados conseguem descrever satisfatoriamente as variações dos dados originais. Da mesma forma, o teste de esfericidade de Bartlett se mostrou estatisticamente significativo ($\chi^2=134,406$; $p<0,000$), sugerindo que há relação suficiente para a aplicação da AF.

Na avaliação individual das variáveis, a matriz de correlações parciais (anti-imagem) indicou valor superior a 0,50 para cada uma delas. Como apenas coeficientes abaixo deste patamar são considerados inadequados (BEZERRA, 2012), nenhuma variável foi excluída. Entretanto, ao avaliar a tabela de variância explicada (comunalidades), percebeu-se que a variável DP não atingiu o nível de explicação aceitável, com valor de 0,443. Para Hair et al. (2005) o valor mínimo tolerável deve ser de pelo menos metade da variância explicada, ou seja, 0,50. Logo, caso o pesquisador encontre alguma comunalidade abaixo desse patamar, recomenda-se que a variável seja excluída e a análise fatorial realizada novamente; procedimento atendido.

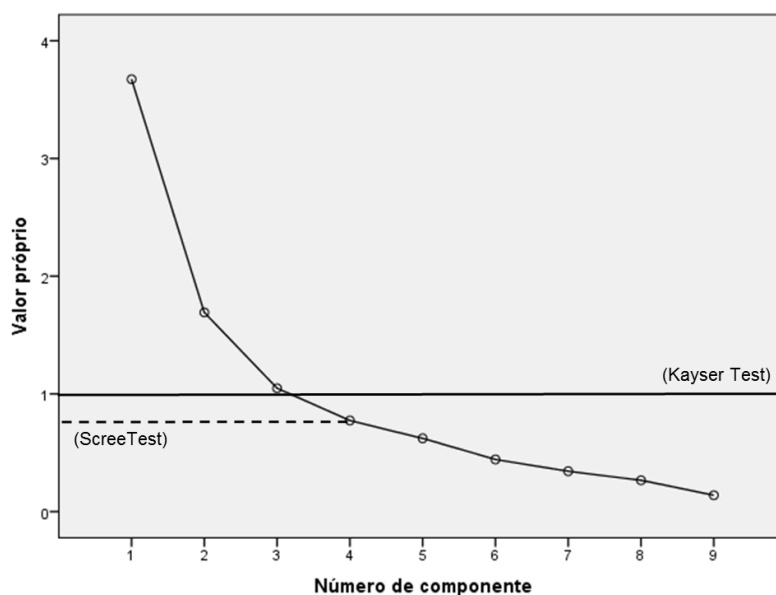
Retirada a variável DP da análise, foi realizada uma nova tentativa para buscar uma AF satisfatória; agora com nove elementos (DI, DC, RI, RC, HG, MO, MT, CO e GS). Nesta segunda tentativa o teste de KMO evidenciou um valor de 0,660; uma leve redução em comparação ao anterior, mas ainda acima do patamar crítico. O teste de esfericidade de Bartlett novamente se mostrou estatisticamente significativo ($\chi^2=121,822$; $p<0,000$). Individualmente, a matriz de anti-imagem apresentou correlações parciais com valores aceitáveis, acima de 0,50. Já o valor da variância explicada pela solução fatorial também apresentou resultados satisfatórios para cada variável - a maioria das comunalidades apresentou coeficientes acima de 0,80. Estes resultados sugerem a viabilidade e adequação da AF.

Atendidas as premissas fundamentais, partiu-se para a seleção do número de fatores a serem mantidos para as análises posteriores. O Apêndice C contém as informações sobre os nove fatores possíveis e seu poder explanatório relativo expresso por seus autovalores. Hair et al. (2005) ressaltam que a escolha da quantidade de fatores é um ponto fundamental na elaboração da AF, pois determina a capacidade de extrapolação das inferências. Para esta decisão, os autores sugerem a necessidade do uso de critérios múltiplos, como o *Kaiser Test* e a análise gráfica

(*Scree Plot*) - ilustrados na Figura 3, além da análise da variância explicada e a consideração da importância conceitual dos fatores; a seguir comentados.

Conforme o critério de normalização de Kaiser ou da raiz latente, apenas os fatores com autovalores acima de 1,0 devem ser observados; neste caso, os valores presentes no Apêndice C sugerem a escolha de três fatores. Pelo critério gráfico (Figura 3), por sua vez, somente os fatores imediatamente anteriores à suavização da curva, quando a variância explicada se torna pequena, devem ser selecionados. (HAIR et al., 2005). Assim sendo, suscita-se a determinação de aproximadamente quatro fatores, um a mais que o critério *Kaiser*. De modo a apresentar ambos os critérios, a linha contínua na Figura 3 ilustra o critério proposto pelo *Kaiser Test* (autovalor>1) e a linha tracejada, o critério *Scree Test*.

Figura 3 - *Scree plot*



Fonte: Elaborada pelo autor.

Em vista das diferentes interpretações, optou-se pela consideração de quatro fatores na análise. Acredita-se que houve um acréscimo relevante de 8,601% na variância total explicada do modelo, alcançando um patamar expressivo de 79,86% da variância total. Da mesma forma, considera-se que o uso do autovalor como critério tem a tendência de extrair um número conservador (pouco) de fatores quando é incluída uma quantidade menor que 20 variáveis na análise; caso desta pesquisa. (HAIR et al., 2005). Por fim, a definição por quatro componentes é amparada na contribuição teórica fornecida pelos fatores, uma vez que a inclusão de um componente adicional favoreceu

a interpretação conceitual do modelo. A Tabela 5 apresenta os fatores selecionados e a sua composição através das cargas fatoriais rotacionadas.

Tabela 5 - Matriz de componente rotativa (*Varimax*)

Variáveis	Descrição	Fatores			
		1	2	3	4
CO	Comprometimento	,893			
MT	Motivação	,865			
GS	Gerenciamento de Salários	,607	,499		
DC	Avaliação de Desempenho Coletivo		,857		
HG	Harmonia do Grupo		,754		
RI	RPD Individual			,894	
RC	RPD Coletiva	,455		,732	
DI	Avaliação de Desempenho Individual				,901
MO	Medida de Desempenho Objetiva		,549		,566

Fonte: Elaborada pelo autor.

Conforme pode ser observado na Tabela 5, a solução fatorial foi formada por quatro fatores compostos por variáveis com cargas fatoriais acima de 0,40. Dentre estas variáveis, entretanto, algumas apresentaram valores elevados em mais de um componente. De acordo com Figueiredo Filho e Silva Junior (2010) um dos pressupostos da AF é a estrutura simples de seus componentes, ou seja, uma variável não pode contribuir para a construção de fatores distintos. Assim, antes de definir o modelo final, algumas escolhas foram realizadas para adequação das variáveis aos fatores.

A variável GS apresentou carga fatorial superior a 0,40 nos fatores 1 e 2. Optou-se pela sua manutenção no componente 1, uma vez que demonstra maior correlação neste fator ($0,607 > 0,499$), além de possuir maior proximidade teórica com as demais variáveis que o compõe. A variável RC, por sua vez, foi mantida no fator 3 por apresentar carga fatorial superior ($0,732 > 0,455$) e por demonstrar maior relação conceitual com a variável RI. Por fim, a variável MO foi conservada no fator 4, visto a sua maior correlação ($0,566 > 0,549$) e relação com a variável DI. A Tabela 6 apresenta a solução fatorial final com os autovalores, variâncias e coeficientes de confiabilidade para os seus respectivos fatores.

Tabela 6 - Variáveis, autovalores, variâncias e confiabilidade dos fatores

Fator	Variáveis	Autovalor	Variância explicada		Alfa de Cronbach
			Individual (%)	Acumulada (%)	
1	CO, MT e GS	3,673	40,813	40,813	0,825
2	DC e HG	1,692	18,798	59,611	0,529
3	RI e RC	1,048	11,644	71,255	0,698
4	DI e MO	0,774	8,601	79,856	0,579

Fonte: Elaborada pelo autor.

A partir da análise da Tabela 6, uma importante observação deve ser realizada. Embora a fiabilidade dos componentes 1 e 3 expressa pelo alfa de Cronbach tenha alcançado coeficiente elevado (0,825) e moderado (0,698), respectivamente; dois fatores (2 e 4) apresentaram valores débeis. Este fato pode ser justificado a partir de três razões. Primeiramente, o teste de confiabilidade empregado é afetado pelo número de itens que compõe a escala. Ou seja, a escala utilizada pode ter diminuído a variância colocada no numerador da equação, ocasionado a subestimação da sua consistência. (FIELD, 2009; KRUS; HELMSTADTER, 1993). Em segundo lugar, o teste é afetado pelo tamanho da amostra. Como a amostra do estudo não é considerada grande, a variância esperada é pequena; fato que reduz o coeficiente de consistência interna (BLAND; ALTMAN, 1997; HAIR et al., 2005). Fundamentado neste argumento, Davis (1964) sustenta que em estudos cujas bases amostrais são compostas de 20 a 50 indivíduos (caso desta pesquisa), o alfa de Cronbach pode assumir níveis aceitáveis com valores acima de 0,50. Ademais, tende-se a aceitar limites inferiores menores quando a pesquisa assume caráter exploratório, caso desta etapa do estudo. (HAIR et al., 2005).

Outro ponto a destacar diz respeito às variáveis excluídas. Após a solução fatorial final, as variáveis MS e DP passaram por testes para verificar a possibilidade de criação de novos agrupamentos entre estes itens que pudessem resultar em um novo fator. No entanto, os resultados não foram considerados satisfatórios. Em nenhum dos testes realizados, o KMO ultrapassou o valor de 0,50. Além disto, para atestar as suposições iniciais sobre a variável MS, a AF foi realizada com a sua inclusão. A independência estatística suspeitada foi confirmada pela formação de um fator exclusivo para a variável; fato que justifica a sua exclusão da AF.

Posto isto, os fatores gerados podem ser assim descritos:

O Fator 1 foi nominado de *Motivações da Remuneração por Desempenho*. As variáveis MT, CO e GS descrevem as motivações para a adoção da RPD a partir

das suas implicações comportamentais, estratégicas e financeiras. Efetivamente, o emprego da prática é associado a três principais contribuições às organizações. Primeiramente, ela tende a influenciar a motivação das pessoas (BARUCH; WHEELER; ZHAO, 2004; HERPEN; PRAAG; COOLS, 2005). Em segundo lugar, busca encorajar atitudes favoráveis para o alcance dos objetivos estratégicos; ao fazer isto, não apenas incentiva a repetição de ações condizentes com os anseios organizacionais, como também estimula outras pessoas a se comportar da mesma maneira. (JENSEN; MECKLING, 1976, JENSEN; MURPHY, 1990). Por fim, é considerada uma maneira sensata de gerenciar a massa salarial. (DURHAM; BARTOL, 2009; MUDULI, 2011).

O Fator 2 foi nominado de *Avaliação do Desempenho Coletivo*. As variáveis DC e HG estão primordialmente relacionadas à preocupação com o grupo e às interações sociais que emergem deste vínculo. Segundo Durham e Bartol (2009), um grupo é reconhecido como uma unidade de trabalho composta por indivíduos que operam de forma interdependente para consecução das tarefas. Os resultados desta unidade derivam dos esforços combinados de seus membros, sendo assim, as avaliações e respectivas recompensas são fundamentadas no desempenho coletivo. Busca-se incentivar a cooperação dos membros do grupo através da solidariedade e do compartilhamento de responsabilidades, enquanto evita-se a competição, as diferenças e as rivalidades interpessoais associadas às avaliações e recompensas baseadas no desempenho individual. (TIAN; TUTTLE; XU, 2016).

O Fator 3 foi nominado de *Remuneração por Desempenho*. As variáveis RI e RC dizem respeito à prática de fornecer recompensas através do desenvolvimento de um sistema de remuneração que vincule o pagamento à medidas de desempenho. (HARRIS, 1999). Conforme o Quadro 1, esta prática pode ser fundamentada em níveis distintos de desempenho: individual e coletivo, por exemplo. No entanto, destaca-se que o agrupamento das referidas variáveis em um único fator, decorrente do padrão de correlação ($r=0,539$, $p\leq 0,05$), denota um comportamento similar dos respondentes para ambos os níveis. Ou seja, a estrutura subjacente da matriz de dados demonstra haver relações (não causais) na percepção dos executivos de futebol sobre a adoção da RPD, tanto a partir do desempenho individual, quanto do coletivo. Assim, se um executivo percebe a RPD individual adequada, tende a perceber a RPD coletiva da mesma forma; o inverso também é verdadeiro.

O Fator 4 foi nominado de *Avaliação do Desempenho Individual*. As variáveis DI e MO representam a avaliação da eficiência e da eficácia das ações individuais, a partir de parâmetros objetivos. Como será mais bem explorado na etapa qualitativa da pesquisa, o termo avaliação de desempenho nos clubes de futebol está aparentemente associado ao conceito de *Notation System* (HUGHES; BARTLETT, 2002; TRAVASSOS et al., 2013). Este conceito representa um método de mensuração do desempenho esportivo, que considera as ações dos jogadores e os eventos críticos durante o desempenho competitivo. (HUGHES; FRANKS, 2008). Geralmente, esta mensuração é feita a partir de uma abordagem quantitativa focada em registrar a frequência de ações e os padrões de movimentos dos jogadores. (TRAVASSOS et al., 2013). Mesmo quando são avaliadas questões táticas, fisiológicas e psicológicas (informações qualitativas), tende-se a usar parâmetros e medidas objetivas de análise. (HUGHES et al., 2012). Ademais, embora este método considere mais modernamente o desempenho coletivo, é perceptível uma grande preocupação com o âmbito individual; especialmente no Brasil, cujas informações são utilizadas para controle e monitoramento dos jogos e treinamento, análise de mercado e monitoramento de atletas para contratações futuras. (CBF, 2016).

Por fim, com base nos fatores gerados pela solução fatorial, foi desenvolvido um conjunto de escalas para medir as distintas dimensões da remuneração por desempenho. Buscou-se, pois, substituir o conjunto de variáveis originais por variáveis de agrupamento, a serem utilizadas nas análises subsequentes. Para tanto, foram criadas escalas múltiplas a partir da combinação das variáveis mais relevantes de cada fator em uma única medida composta. Isto é, todas as variáveis com cargas elevadas em um fator foram combinadas através da média ponderada, calculada pelo somatório das multiplicações entre os valores originais e os coeficientes de pontuação dos fatores (pesos) divididos pelo somatório dos pesos. A partir destas novas variáveis, foi aplicada a análise de *clusters*, a seguir apresentada.

4.1.3 Análise de *Clusters*

O emprego da análise de agrupamentos (*clusters*) teve como objetivo investigar a existência ou não de grupos de executivos de futebol que apresentam percepções similares ou dissimilares com relação às distintas dimensões da RPD. As variáveis selecionadas para esta análise, como já comentado, foram aquelas

respectivas aos fatores gerados pela solução fatorial na seção anterior: Motivações da Remuneração por Desempenho (Fator 1), Avaliação do Desempenho Coletivo (Fator 2), Remuneração por Desempenho (Fator 3) e Avaliação do Desempenho Individual (Fator 4). Dado que estas variáveis possuem escalas idênticas, não houve a necessidade de padronização.

Entretanto, uma vez que o método (AC) é bastante sensível a observações atípicas, foi realizada uma triagem preliminar para detecção de *outliers*. Sob uma perspectiva univariada, o exame dos escores padrão (z) revelou dois casos com valores anormais (-2,64 e -2,78). Como são consideradas observações atípicas casos com desvios-padrão superiores a 2,50 (HAIR et al., 2005), optou-se pela exclusão destes elementos. De fato, os testes (multivariados) realizados posteriormente confirmaram esta suposição pela formação de um pequeno *cluster* (constituído apenas por estas observações), conectado aos demais muito tarde na hierarquia.

Eliminados os dois casos atípicos, a AC foi efetivada com 33 observações. O Apêndice D apresenta o planejamento de aglomeração e o Apêndice E a representação gráfica dos resultados do procedimento hierárquico. Com base nestes elementos, a solução final foi composta por três agrupamentos, mostrando-se a mais adequada entre as opções. Esta definição foi fundamentada no fato de que um número menor implicaria em um aumento substancial do coeficiente de aglomeração; notadamente entre o estágio 30 e 31 (aumento de 79,74%). Ademais, acredita-se que ela proporciona uma compreensão teórica apropriada sobre as distintas percepções da RPD. A Tabela 7, assim, apresenta os agrupamentos formados, as médias de respostas para cada fator e as diferenças estatísticas entre os *clusters*.

Tabela 7 - Agrupamentos

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

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

Fonte: Elaborada pelo autor.

Conforme pode ser observado na Tabela 7, os *clusters* obtidos na solução destacada podem ser efetivamente considerados satisfatórios. O teste de Kruskal-Wallis (estatística H) para k amostras independentes demonstra haver diferenças estatisticamente significantes entre os três agrupamentos, de acordo com os fatores avaliados. Uma vez que a AC busca reunir grupos com alta homogeneidade interna e alta heterogeneidade externa, espera-se de fato encontrar diferenças entre as respostas dos conjuntos. (HAIR et al., 2005). Como forma de explorar estas dissemelhanças, busca-se na sequência do estudo caracterizar cada um dos *clusters*.

Antes disto, entretanto, faz-se oportuno esclarecer a nomeação dos agrupamentos. Os títulos Adeptos (*Cluster 1*), Simpatizantes (*Cluster 2*) e Contrários (*Cluster 3*) foram motivados pelas divergências quanto ao grau de concordância sobre a adoção da remuneração por desempenho (Fator 3). Muito embora o teste estatístico empregado também tenha evidenciado diferenças significativas nos outros fatores, não há dúvidas de que este apresenta a mais proeminente ($H=26,210$, $p\leq 0,01$). Em grande parte, este fato pode justificar as recentes discussões e controversas referidas na seção introdutória deste estudo. Enquanto uma parte dos executivos é a favor e a outra contrária, uma terceira mostra-se aparentemente indecisa, ainda que perceba seus benefícios.

- *Cluster 1: Adeptos da Remuneração por Desempenho*

O *cluster Adeptos da Remuneração por Desempenho* é formado por 15 executivos. Deste montante, dois (13,33%) disputam a Série A do Campeonato Brasileiro com seus clubes, um (6,67%) disputa a Série B, um (6,67%) a Série C e três (20,0%) a Série D. Oito (53,33%) respondentes indicaram a alternativa *Outros*, ou seja, participam dos campeonatos regionais, mas não disputam o certame nacional. Notadamente, a maior parte dos integrantes deste grupo pertence a clubes menores. Ainda que existam exceções, acredita-se que a série do campeonato brasileiro tende a refletir o tamanho do clube, seja em nível de expressão quanto faturamento.

Quanto às médias de respostas para as dimensões da RPD, este *cluster* apresenta elevada concordância ($M=6,28$) com a prática de remunerar com base no desempenho, seja a nível individual ou coletivo. Esta percepção favorável pode decorrer da similar concordância ($M=5,77$) com relação às implicações comportamentais, estratégicas e financeiras de sua adoção. Não surpreendente, parece razoável esperar que aqueles que são adeptos da RPD, percebam seus

benefícios. No âmbito da avaliação de desempenho, os executivos também demonstraram concordância, tanto na mensuração do desempenho coletivo (M=5,16), quanto do individual (M=6,13), apesar de no primeiro ser com menor intensidade.

Um ponto a destacar neste agrupamento diz respeito às médias de concordância para os fatores *Remuneração por Desempenho* e *Avaliação de Desempenho Coletivo*. Embora ambas as médias possam ser consideradas relativamente altas, é possível notar também menor concordância para o segundo fator. Estas duas possibilidades de interpretação podem levar a análises distintas. Ao considerar ambas as médias elevadas, depara-se com o conflito entre a aceitação da RPD e a consciência de que a prática, quando baseada no desempenho individual, afeta a harmonia do grupo (o fator 2 está relacionado à influência negativa da RPD individual na cooperação e na harmonia da equipe)..Por outro lado, ao considerar as médias dispare, tende-se a aceitar maior anuência com a RPD, enquanto não se espera com a mesma intensidade que ela traga alguma implicação negativa à equipe. De modo geral, a segunda interpretação parece mais coerente.

Não menos destacado, por sua vez, é o fato deste *cluster* apresentar cerca de três quartos dos seus integrantes em clubes considerados pequenos. Embora o fator tamanho não seja discutido no aporte teórico deste estudo - maiores discussões ver Chenhall (2003), parece prudente ressaltar a sua possível relação com as percepções dos executivos, principalmente no que tange à utilização da RPD. Neste caso específico, percebe-se que os clubes menores possuem uma opinião favorável quanto à adoção da prática de remunerar com base no desempenho.

Sobre este achado, dois breves apontamentos podem ser feitos. Primeiramente, é possível sugerir que a percepção dos executivos esteja vinculada à atmosfera propícia a inovações dos clubes pequenos. Este argumento é suportado pelo fato de que empresas menores possuem estruturas menos burocratizadas e mais flexíveis, o que oportunizaria um ambiente mais favorável à criatividade. (COHEN; KLEPPER,1996; LAFORET, 2008). Em segundo lugar, a aderência à prática pode estar associada ao menor poder dos jogadores. Uma vez que clubes pequenos tendem a não possuir jogadores com habilidades e capacidades técnicas superiores (*jogadores consagrados*), a influência dos atletas por remunerações fixas seria menor; fato que incentivaria o uso da RPD. Esta hipótese é corroborada por evidências recentes reportadas pela mídia especializada. (CASTRO, 2015; RIZZO, 2017).

- **Cluster 2: Simpatizantes da Remuneração por Desempenho**

O *cluster Simpatizantes* é formado por 12 executivos. Deste total, cinco (41,67%) disputam a Série A do Campeonato Brasileiro com seus respectivos clubes, quatro (33,33%) disputam a Série B, um (8,33%) a Série C e dois (16,67%) disputam a Série D. Não houve respondentes na alternativa *Outros*. Diferentemente do *cluster* anterior, é possível perceber uma nítida predominância de executivos vinculados a clubes grandes, representando exatamente três quartos do total de integrantes deste agrupamento. Como já mencionado, novamente despontam evidências da relação entre as percepções dos executivos e o tamanho dos clubes.

No que diz respeito às médias de respostas para as dimensões da RPD, o agrupamento apresenta parcial concordância ($M=3,87$) com a prática de remunerar com base no desempenho. Este resultado, contudo, difere das percepções sobre as implicações comportamentais, estratégicas e financeiras de sua adoção, visto a manifesta concordância com os seus benefícios ($M=5,94$). Justamente, esta combinação é o que explica o uso do termo *simpatizante*. Quanto aos fatores vinculados à avaliação de desempenho, os executivos, similarmente ao *cluster Adeptos*, demonstraram elevada concordância, tanto na mensuração do desempenho coletivo ($M=6,13$), quanto do individual ($M=5,96$).

Destaca-se a opinião indiferente com relação à adoção da RPD. Os executivos que integram o agrupamento aparentam não possuir uma posição concreta se os jogadores devem ser remunerados com base no desempenho. Como forma de explorar este fato, foram examinadas as variáveis originais (RI e RC) que compõe o fator analisado. Os resultados desta investigação apontaram maior tendência para a aceitação da RPD coletiva ($M=5,58$), enquanto percebeu-se menor receptividade à RPD individual ($M=2,83$). Notadamente, as pontuações médias decorrem de um viés metodológico, derivado da transformação dos escores fatoriais na etapa anterior (média ponderada), verificado única e exclusivamente neste *cluster* / fator.

Em outras palavras, é possível afirmar que os executivos deste conjunto são favoráveis à remuneração por desempenho coletivo, porém contrários à remuneração baseada no desempenho individual; diferentemente do que se supunha no início. Entretanto, embora distintos, estes achados parecem ser efetivamente consistentes com a preocupação demonstrada por este agrupamento quanto à manutenção da harmonia e solidariedade do grupo (Fator 2). Além do

mais, corroboram, em parte, o argumento apresentado no *cluster* anterior. Na medida em que se espera que clubes grandes possuam maior quantidade de jogadores consagrados (de maior poder), seria razoável sugerir a existência de maior influência destes atletas na determinação de suas remunerações (em direção a salários fixos); fato que dificultaria o uso da RPD individual em clubes maiores.

- **Cluster 3: Contrários à Remuneração por Desempenho**

O *cluster* *Contrários à Remuneração por Desempenho* é formado por um número menor de executivos, com seis integrantes ao todo. Deste montante, um (16,67%) disputa a Série A do Campeonato Brasileiro com seu clube, dois (33,33%) disputam a Série B, dois (33,33%) a Série C e um (16,67%) disputa apenas os campeonatos regionais (alternativa *Outros*). Não houve executivos vinculados a clubes da Série D. De modo distinto aos demais agrupamentos, é possível perceber a inexistência de um tamanho prevalente de clube, uma vez que metade dos integrantes pertence a clubes considerados maiores e metade a clubes ditos menores.

Quanto às médias de respostas para as dimensões da RPD, este *cluster* apresenta baixa concordância ($M=2,09$) com relação à adoção da prática. Ou seja, acredita-se que os jogadores não devem ser recompensados com base no seu desempenho, seja ele individual ou coletivo. Esta opinião pode ser consequência do posicionamento indiferente quanto as suas implicações ($M=4,02$). No âmbito da avaliação de desempenho, os executivos demonstraram concordância parcial, tanto com relação à mensuração do desempenho coletivo ($M=4,45$), quanto do individual ($M=4,93$), apesar de o último apresentar maior nível de concordância.

Sobre a opinião contrária ao uso da RPD revelada por este agrupamento, dois pontos podem ser enfatizados. O primeiro, já introduzido, relaciona a adoção da prática à compreensão dos executivos sobre os seus benefícios. Embora a adoção de práticas gerenciais possa estar desvinculada de elementos estritamente racionais (DIMAGGIO; POWELL, 1983), a consciência (ou a falta dela) sobre as implicações positivas da RPD nos indivíduos e para os seus respectivos clubes pode levar a objeções quanto à sua adoção. De fato, uma vez que não se percebe valor na prática de remunerar com base no desempenho, é razoável esperar uma opinião contrária.

Um segundo argumento pode estar associado aos escores médios encontrados nos fatores de avaliação de desempenho. Remunerar com base no desempenho pressupõe a existência de um sistema de mensuração e de avaliação

das ações dos atletas e da equipe. (HARRIS, 1999). A inexistência deste requisito torna difícil ou até mesmo impossível a aplicação da RPD; fato que justificaria a baixa média observada. Cabe destacar que a indiferença na determinação de um sistema de avaliação de desempenho no futebol pode estar associada a dois principais problemas: ao estabelecimento de indicadores adequados em vista da complexidade do esporte e à dificuldade no monitoramento e controle destes indicadores; os conceitos de avaliação de desempenho de atletas são relativamente recentes no Brasil e monitorá-la implica em recursos elevados para os clubes.

De todo modo, a compreensão efetiva das opiniões dos executivos quanto às dimensões da RPD, bem como as razões de tais percepções sugere o aprofundamento dos achados encontrados nas análises multivariadas. Muito mais do que respostas definitivas da estrutura da prática pesquisada, a etapa quantitativa do estudo objetivou explorar o tema, oportunizando um entendimento inicial sobre a remuneração por desempenho. A etapa seguinte, portanto, busca dar continuidade a esta investigação, contemplando tanto aspectos já comentados nesta fase, como análises adicionais do fenômeno observado.

4.2 ETAPA QUALITATIVA

A etapa qualitativa do estudo tem como propósito o aprofundamento das interpretações e explicações das descobertas quantitativas da primeira fase da pesquisa. Busca-se ampliar as investigações a partir da análise das entrevistas realizadas com os executivos de quatro clubes de futebol. O tópico inicial apresenta estes profissionais.

4.2.1 Perfil dos Entrevistados

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 no escopo de 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). No intuito de traçar um perfil de cada executivo, um breve histórico profissional é apresentado, de acordo com o clube de atuação.

- **Sociedade Esportiva Palmeiras:** Com 28 anos de experiência no futebol brasileiro, dos quais 11 no cargo, o gerente de futebol do Palmeiras é o profissional com mais tempo de atuação na área entre os executivos entrevistados. Formado em Educação Física com pós-graduação em Gestão Esportiva, iniciou sua carreira no clube Pinheiros/RS (1989-2006), passando por times como Grêmio (2006-2011), Sport (2011-2012), Criciúma (2013) e Bahia (2014). (ABEX, 2017). Desde o final de 2014 atua como gestor dos departamentos de futebol do clube paulista.

- **Grêmio *Foot-Ball* Porto Alegre:** Considerado o mais jovem entre os entrevistados, o Executivo do clube gaúcho acumula 13 anos de experiência no futebol. Formado em Direito com mestrado em Negócios do Esporte pela *FIFA International Master*, começou a sua carreira atuando no direito esportivo. Entre 2010 e 2011 passou por clubes do México e de Portugal. Em 2012 assumiu a função de superintendente do Santos, onde permaneceu por três anos. Após breve passagem pelo Sport na temporada de 2016, foi contratado pela diretoria gremista em 2017.

- **Associação Chapecoense de Futebol:** Com aproximadamente 18 anos de experiência no futebol nacional, o Diretor Executivo da Associação Chapecoense assumiu o cargo de gestor dos departamentos de futebol profissional e de base no clube catarinense no final de 2016. Formado em Direito, iniciou a sua carreira atuando no conselho deliberativo do Grêmio *Foot-Ball* Porto Alegre, passando também pelo departamento jurídico do clube. No ano de 2012 foi admitido como executivo de futebol da equipe gaúcha, período em que exerceu pela primeira vez a função.

- **Sport Clube Internacional:** Formado em Educação Física, o Executivo do Internacional acumula 21 anos de experiência no futebol brasileiro, a maior parte dedicada à formação de atletas. A sua carreira teve início em 1996 quando assumiu a função de coordenador técnico das categorias de base do clube gaúcho. Entre 2011 e 2016 dividiu a sua atuação entre o Internacional (2012 a 2015) e o Fluminense (2011 e 2016). No ano de 2017, após segunda passagem pelo clube carioca, assumiu a gestão dos departamentos de futebol do time gaúcho. (ABEX, 2017).

Como é possível observar, os profissionais entrevistados nesta etapa do estudo acumulam juntos cerca de 80 anos de experiência no futebol nacional; fato que confere fundamento as suas respostas. No entanto, como condição para participação na pesquisa, as suas identificações (e de seus clubes) ao longo das análises

subsequentes foram suprimidas. Desta forma, para fins desta pesquisa, serão utilizadas as seguintes denominações: Executivo A (Clube A), Executivo B (Clube B), Executivo C (Clube C) e Executivo D (Clube D); estas sem qualquer relação de ordem com os quadros e tabelas anteriormente apresentados ou com a caracterização realizada.

4.2.2 Remuneração dos Jogadores

A remuneração dos jogadores nos clubes investigados, em termos gerais, apresentam semelhanças quanto aos aspectos *macros* da sua composição. Com efeito, os mecanismos compensatórios das atividades dos atletas profissionais brasileiros, em especial dos jogadores de futebol, são regulados por legislação específica. (MELO FILHO, 2001; PELUSO, 2009; ZAINAGHI, 2001). Logo, parece razoável esperar convergência entre os sistemas de remuneração, de tal forma que possam ser considerados isomorfos. As falas dos executivos confirmam esta observação.

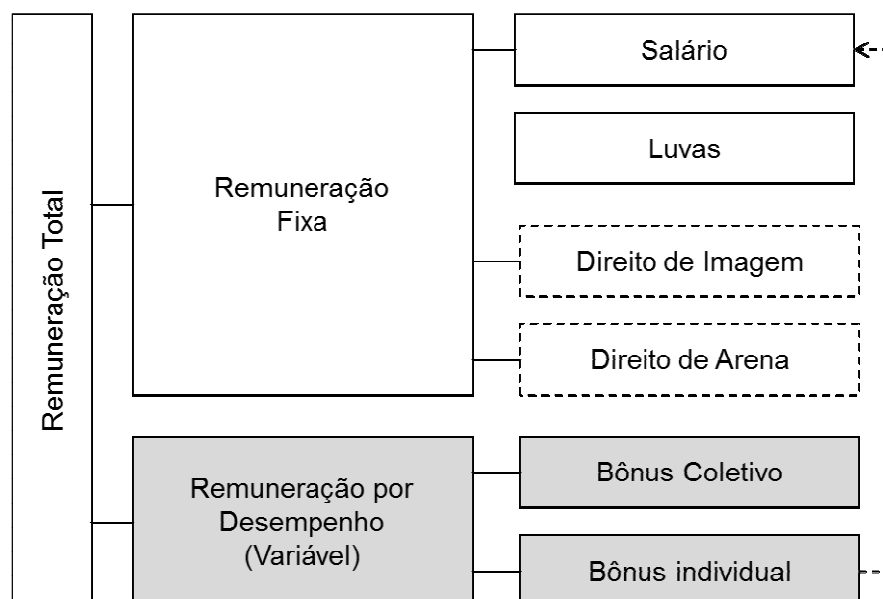
Conforme o Executivo A, *“a grande maioria dos atletas tem de 70 a 80% dos seus vencimentos na CLT [Consolidação das Leis do Trabalho] e de 20, no máximo 30%, em direito de imagem. Existe também uma terceira rubrica mensal que é a produtividade”*. Para o Executivo B, a remuneração é composta por uma parte *“[...] fixa que engloba salário e direito de imagem e uma parte variável [...] que pode contemplar bônus individuais e coletivos”*. No Clube C, por sua vez, *“a remuneração [...] é 60% no contrato de trabalho e 40% em imagem como prevê a Lei [...] e 52,70% dos contratos tem bônus por performance”*. De modo idêntico, o Executivo D afirma que os contratos são formados por *“[...] 60% na CLT e 40% na questão da imagem [...]”*. *Ai a gente tem muitas variações em nível de produtividade [...]”*.

As semelhanças entre os relatos dos executivos são manifestas sob dois pontos principais. Primeiro, quanto à conformidade às normas (Leis) que regulam a proporção entre os valores dos salários e aqueles vinculados aos contratos de direito de uso de imagem - Lei nº 13.155/2015. Em segundo, de maior importância para esta pesquisa, no que diz respeito à existência de sistemas de remuneração que englobam tanto elementos fixos, como variáveis; este último, particularmente associado ao desempenho dos jogadores e da equipe. De fato, todos os executivos entrevistados, em especial o executivo do Clube B, fizeram questão de ressaltar esta dualidade.

Com base nesta característica, os elementos que compõe a remuneração dos jogadores (Quadro 2) podem ser segmentados em dois grandes grupos:

remuneração fixa e remuneração variável (neste estudo, remuneração por desempenho); conforme ilustra a Figura 4. No primeiro, encontram-se os valores vinculados ao salário base do atleta, às *luvas* e aos contratos de direito de imagem e de direito de arena. No segundo, encontram-se os valores associados aos bônus coletivos e ao bônus individual.

Figura 4 - Remuneração dos jogadores nos clubes analisados



Fonte: Elaborada pelo autor, com base nos dados da pesquisa e do Quadro 2.

O presente trabalho, de acordo com as delimitações realizadas, se concentrará no segundo grupo, entretanto, alguns apontamentos sobre a ilustração se fazem oportunos. Os valores respectivos às *luvas* não foram diretamente citados pelos entrevistados, todavia, foram atribuídos à remuneração fixa. Este fato está relacionado ao argumento de que as *luvas* são consideradas um complemento do salário, portanto, confundem-se com este. (PELUSO, 2009). Por outro lado, embora tenha natureza retributiva, uma vez que recompensa o desempenho passado do atleta, não se associa à RPD, uma vez que as causas desta ocorrem no curso do contrato, enquanto das *luvas* se originam pelo simples ato da assinatura do contrato. (RODRIGUES; FONSECA, 2011; ZAINAGHI, 2001).

O valor das *luvas* tem a finalidade de recompensar ou valorizar um jogador no momento da assinatura ou prorrogação do contrato, sendo comumente utilizada pelos clubes como meio de atrair ou reter profissionais; especialmente os notáveis. (PELUSO, 2009). Com base neste entendimento, compreende-se que não são todos

os atletas que a recebem; fato observado pelo relato do Executivo C: *“Luvas depende muito, é casuístico. Cada caso é uma situação. Atletas que você negocia luvas por conta de uma expectativa de remuneração que ele tinha. Daí você trata isto como luvas [...]. A gente até utilizou. Eu tive um budget para utilizar luvas [...].”*

Um segundo elemento não mencionado pelos executivos foi o Direito de Arena. Isto pode ser justificado pela alegação de que estes valores, embora façam parte da remuneração dos jogadores (PELUSO, 2009; ZAINAGHI, 2001), não são pagos pelo clube; deste modo, possuem menor destaque. Conforme o Executivo A, *“[...] o direito de arena não passa pela folha mensal do clube. O direito de arena é todo gerido pelo sindicato de atletas, em um relacionamento direto entre o sindicato e os jogadores”*. Rezende (2004) corrobora ao observar que o direito de arena está vinculado aos repasses da TV, desta forma, não traz impacto às finanças dos clubes, visto que estes atuam apenas como intermediários do seu pagamento.

Um terceiro e último ponto a salientar diz respeito ao destaque concedido ao bônus individual na composição da remuneração dos jogadores. Apesar dos incentivos vinculados ao desempenho coletivo já estarem culturalmente arraigados no futebol brasileiro através da figura do *bicho* (ANTUNES, 1994), a concessão de incentivos individuais, por sua vez, é considerada incipiente no futebol nacional. De acordo com os executivos entrevistados *“[...] a política de remuneração baseada em performance e bônus individuais ainda é nova Brasil”*. (Executivo D). *“É uma questão que esta sendo implantada, então não só os jogadores, mas como os agentes principalmente [...] estão assimilando esta ideia ainda”*. (Executivo B).

De fato, estudo realizado em 2004 sobre os contratos de jogadores de futebol do Clube Atlético Paranaense evidenciou a concessão de duas modalidades de incentivos aos atletas do time profissional: recompensas por jogos (*bichos*) e por conquistas de campeonatos (prêmios). (REZENDE, 2004). Contudo, nenhuma menção na ocasião foi feita à existência de incentivos baseados no desempenho individual - embora isto não represente necessariamente a inexistência. Como forma de explorar este elemento com maior profundidade, bem como discorrer sobre aqueles vinculados ao desempenho coletivo, o próximo tópico desta seção discute as práticas de remuneração por desempenho nos clubes investigados.

4.2.3 Remuneração por Desempenho

A remuneração por desempenho, tal qual definido no aporte teórico do estudo, diz respeito a uma variedade de sistemas de remuneração que estabelecem relação entre recompensas e o desempenho de indivíduos, grupos e/ou organizações. (HARRIS, 1999; DURHAM; BARTOL, 2009). Nos clubes investigados, estas recompensas estão essencialmente relacionadas aos dois primeiros níveis, abrangendo tanto o desempenho individual do atleta, quanto o desempenho do grupo de jogadores. No primeiro, cada jogador tem suas próprias metas a alcançar, enquanto no segundo, os resultados dependem de esforços combinados entre os membros do time.

Importa observar que a existência de incentivos atrelados a ambos os níveis de desempenho converge com os resultados encontrados na etapa exploratória do estudo (AF). As asserções realizadas pelos executivos a respeito dos bônus coletivos e individuais durante as entrevistas fortalecem as suposições quantitativas iniciais sobre o padrão de comportamento dos respondentes quanto à adoção da RPD - Fator 3. Em outras palavras, as evidências encontradas nas duas etapas da pesquisa sugerem que ao adotar incentivos baseados no desempenho coletivo, os executivos tendem a adotar também incentivos baseados no desempenho individual.

No entanto, embora os resultados reforcem esta relação, por outro lado eles divergem daqueles encontrados no *Cluster Simpatizantes*. Posto que a maior parte dos executivos integrantes deste agrupamento pertence a clubes com perfil similar aos participantes da etapa qualitativa do estudo (clubes grandes), esperavam-se resultados equivalentes. Todavia, enquanto os executivos entrevistados revelaram adotar incentivos vinculados a ambos os níveis de desempenho, os membros do referido *cluster* afirmaram serem favoráveis apenas à remuneração coletiva.

Com base nesta ambivalência, a sequência do estudo apresenta as práticas de remuneração por desempenho de acordo com os diferentes níveis de desempenho. Assim, inicialmente são descritos os incentivos baseados no desempenho coletivo através dos bônus por partidas (bichos) e por objetivos conquistados (premiações); posteriormente, a remuneração por desempenho individual é retratada por meio dos contratos ou bônus por produtividade. Encerra-se o tópico com as motivações para a adoção das práticas.

4.2.3.1 Bônus Coletivos

Os bônus baseados no desempenho coletivo - por partida e por objetivos, embora tradicionalmente concebidos sob um mesmo domínio (*bichos*), apresentam diferenças significativas entre suas configurações. Estas diferenças são especialmente evidentes quanto ao período de ocorrência (eventos que abrange), quanto aos critérios de desempenho (indicadores utilizados) e quanto ao momento de pagamento das recompensas. Como exposto pelo Executivo C, “*são duas situações bastante distintas. Existe a premiação por jogo, que nós chamamos de bicho e existe a premiação final*”.

Amparado neste entendimento, supõe-se ser oportuno sugerir uma abordagem particular aos incentivos vinculados ao desempenho do grupo de jogadores. Ao invés de uma compreensão comum (RODRIGUES, 2007; RODRIGUES; FONSECA, 2011), sob um mesmo âmbito, as práticas de remuneração por desempenho coletiva são segmentadas de acordo com seus critérios: partidas ou objetivos; segmentação considerada mais adequada a atual realidade dos clubes de futebol do país e consistente com os relatos dos executivos entrevistados nesta etapa da pesquisa.

- Bônus por Partida

O bônus por partida ou *bicho*, conforme o Quadro 2, é o incentivo concedido aos jogadores em razão das vitórias ou empates conquistados nas partidas jogadas. Segundo o Executivo A “*o bicho é uma coisa meio cultural do futebol em relação a jogos. Vitórias por jogos [...]*”. Sua origem, de acordo com o Executivo B, está ligada ao *jogo do bicho*. “*Em caso de vitória, eles iam lá e juntavam o dinheiro do bicho, das apostas que as pessoas faziam e distribuíam aos jogadores, daí criou-se esta cultura [...] isto deve ser da década de 30 ou 40; que na verdade é uma premiação coletiva*”.

De fato, o *bicho* é uma bonificação individual que é resultante do trabalho coletivo. (PELUSO, 2009). Nos clubes investigados, sua presença foi observada por todos os executivos, embora de forma menos destacada no Clube A. Segundo seu dirigente, “*o bicho em alguns momentos pode existir, sim*”, entretanto, “*a questão do bicho é muito interna. Na realidade a gente nem trabalha tanto com a questão do bicho, mas sim com a da premiação [...]*”. Relato que pondera a utilização do incentivo no clube e, ao mesmo tempo, corrobora a segmentação anteriormente sugerida.

De todo modo, apesar de utilizado em todos os clubes analisados, o bônus por partida está limitado às competições não eliminatórias, como o Campeonato Brasileiro. Conforme o Executivo C, *“nas competições não eliminatórias, as competições de pontuação, soma de pontos, como o Campeonato Brasileiro, por exemplo, tem o critério por ponto, que é o famoso bicho”*. Neste tipo de campeonato, premia-se o time que ao longo de todas as rodadas - neste caso, rodízio duplo com 38 jogos para cada equipe – tenha chegado ao final com o maior número de pontos.

Como no futebol as vitórias possuem maior pontuação (três; empates um), o Executivo B afirma que *“[...] a cada partida os jogadores tem a obrigação pela vitória”*. Ademais, ele observa que *“[...] no Brasileiro a vitória de três pontos contra um Corinthians em Itaquera [...] vale os mesmos três pontos do que pegar um clube menos badalado em casa, então, os três pontos em qualquer lugar valem do mesmo jeito. No Brasileiro tu tem que ir sempre somando pontos, somando pontos e se manter ali em cima [...] para não deixar ninguém escapar e sempre ter a possibilidade de buscar o título”*.

Embora o critério de pontos por partida seja um indicador objetivo e aparentemente simples de compreender, os valores concedidos para cada ponto conquistado nas vitórias ou empates, contudo, podem sofrer variações de acordo com a posição do time na classificação geral do campeonato ao final de cada rodada; fato que o torna mais robusto, visto que pondera as pontuações de acordo com os objetivos do clube: ficar em primeiro, terminar entre os seis primeiros, permanecer entre os 16 primeiros, entre outros. Este critério é claro no relato dos Executivos B e C.

“Se a vitória nos deixa em zona de classificação de Libertadores, ou seja, no G-6, tem um prêmio, que é maior que o prêmio que nos deixa na zona de Sul-Americana, que é entre o sétimo e o décimo primeiro, que é maior que o décimo segundo e o décimo sexto. Então tem uma diferenciação [...]. Acabou a rodada, a gente terminou em segundo [...] a vitória nos deixou na zona da Libertadores, então [...] tem um valor maior”. (Executivo B).

“[...] nós quantificamos quanto vale cada ponto [...] nós estabelecemos uma graduação de pontuação, conforme a pontuação na tabela. Ou seja, eu tenho níveis diferentes de valores por pontos conquistados conforme a minha pontuação [...] Se eu estou na parte de cima da tabela, cada ponto conquistado vale XYZ, se eu estou na parte do meio, vale XY e se eu estou na parte de baixo, vale X. [...] se o clube vencer e chegar na ponta de cima da tabela os bichos serão extraordinários”. (Executivo C).

Portanto, o bônus por partida diz respeito tanto aos resultados dos jogos (vitórias ou empates), como à situação que estes resultados proporcionam ao time na tabela de classificação do campeonato. Logo, posições na parte de cima da classificação possuem valores superiores àquelas posições imediatamente inferiores. No clube D, estes critérios seguem a mesma lógica, todavia, um elemento adicional se faz presente: a vinculação do *bicho* a um objetivo específico. Ou seja, uma combinação entre o bônus por partida e por objetivos, conforme descreve o seu executivo.

“[...] a gente paga uma premiação enquanto a equipe estiver em primeiro, segundo, terceiro e quarto colocado. Então tem um valor para o primeiro, um valor para o segundo, um valor para terceiro e um valor para quarto. Dentro deste valor, tem um valor que é acumulado, se a gente chegar no final do campeonato e a gente conseguiu o [objetivo], eles recuperam este valor que estava acumulado. Então eles ganham um valor agora se estiverem dentro destas posições. Se chegou a estar em sétimo, oitavo ou nono, pra nós não interessa; não tem premiação. Nós temos uma premiação se estiver entre os quatro”. (Executivo D)

Notadamente, o *bicho* aqui também está associado à classificação, contudo, o é de maneira mais restrita que os demais, uma vez que recompensa apenas vitórias e empates que levam a equipe às quatro primeiras colocações; fato justificado em face dos diferentes objetivos dos clubes mencionados. Enquanto os dois primeiros buscam a classificação aos torneios sul-americanos (classificar entre as seis ou onze primeiras colocações), o terceiro vislumbra a classificação a dois campeonatos nacionais no próximo ano, ou seja, finalizar entre os quatro primeiros colocados.

Um ponto de maior destaque no discurso do executivo, entretanto, diz respeito à vinculação do bônus por partida ao atingimento de um objetivo específico. Parte dos valores auferidos em razão dos pontos conquistados nas partidas jogadas é condicionada ao alcance do objetivo traçado. Este critério particular mescla tanto *bicho*, como premiação; bonificações consideradas distintas por este estudo, conforme explicação realizada no preâmbulo deste subcapítulo. Em vista deste motivo, a sua descrição será reservada ao item Bônus por Objetivos.

Por hora, parece oportuno ressaltar que não obstante a diferença quanto aos critérios, os bônus por partida e por objetivos conquistados apresentam divergências também quanto ao momento de pagamento das recompensas. Enquanto o último compensa o jogador logo após o atingimento de um objetivo, o primeiro recompensa ao longo de um período ou grupo de jogos. Em outras palavras, no *bicho* a

mensuração do desempenho, a prestação de contas, bem como o pagamento das recompensas ocorre de forma mensal ou a cada conjunto de rodadas; lembrando que o Campeonato Brasileiro ocorre de Maio a Dezembro, abarcando sete meses de disputas. (CBF, 2016).

De acordo com o Executivo C “[...] a cada três ou quatro rodadas ou a cada mês nós fechamos o número de partidas e de pontos conquistados [...] se estabelece em que posição estávamos classificados [...] registra o número de pontos conquistados, o valor do ponto conquistado, e aí ao final do mês [...] se paga o bicho para cada atleta”. Este procedimento é consistente ao realizado pelos outros dirigentes (A, B e D). Segundo o Executivo B, “a gente costuma somar, no caso do Brasileiro, as vitórias de Maio e pagar junto com a remuneração de Junho”.

Entende-se como pagamento, a compensação do somatório dos valores monetários acumulados ao longo das rodadas. Logo, fica evidente o caráter financeiro deste tipo de incentivo. São pagamentos efetuados em dinheiro junto à folha salarial dos jogadores. Apesar de questionados sobre a existência de outras formas de recompensa, como a concessão de incentivos não financeiros, por exemplo; nenhuma menção dos dirigentes foi feita sobre o assunto. Para o Executivo C, inclusive, a concessão de incentivos distintos “[...] foge da lógica da relação profissional”.

Quanto à distribuição ou rateio destas recompensas, Peluso (2009) destaca que o pagamento do *bicho* é geralmente restrito aos atletas que participam do jogo, ou seja, os atletas da reserva nada recebem. Esta sistemática considera que somente os jogadores que participam da partida tem o potencial de influenciar diretamente no resultado. De modo distinto, entretanto, Rezende (2004) afirma que os valores dos prêmios por partida são pagos a todos os atletas, porém, de acordo com a contribuição de cada um. Jogadores que participam da partida ganham três vezes mais que os reservas e o dobro daqueles que participam apenas parte do tempo.

Nos clubes investigados, os critérios de distribuição foram mantidos em sigilo, com exceção do Clube C. Neste, os rateios seguem uma lógica mais inclusiva, conforme o relato do seu executivo: “Existe uma distribuição de percentuais conforme o atleta jogou, ficou no banco, só concentrou, está no DM [Departamento Médico]. Ou seja, há uma distribuição de percentuais que difere conforme o local que você está. Se você jogou você recebe uma cota cheia, se você ficou no banco, se você foi relacionado e nem no banco ficou, mas ficou concentrado, recebe um

outro percentual. Se você está no DM e a lesão é longa, você tem um tipo de cota, se você está no DM e a lesão é pequena, outra”.

Em vista destas particularidades e nível de detalhamento, os clubes comumente destinam um profissional específico para o controle do bônus, a saber: encarregado do setor de contratos (Clube B), secretária administrativa (Clube C) ou assistente administrativo (Clube D). Estes profissionais são responsáveis pela mensuração do desempenho da equipe e rateio dos valores em planilhas, conforme parâmetros preestabelecidos. Segundo o Executivo C *“esta planilha é feita para cada jogo. Assinada por mim e pelo presidente. O atleta capitão leva, recebe esta planilha, revisa e dá o Ok. A partir daí o documento vai para a contabilidade para ser pago”.*

- Bônus por Objetivos

O bônus por objetivos ou premiação é o incentivo concedido ao grupo de jogadores em razão dos objetivos alcançados. Entendem-se como objetivos os resultados (difíceis, importantes e compatíveis) a serem alcançados pela equipe em determinada competição, como a conquista de um torneio, a classificação a um campeonato, a passagem para uma nova fase, o acesso a uma divisão ou a até mesmo permanência em uma divisão. Diferentemente do *bicho*, portanto, as *premiações* não recompensam as partidas em si, mas os resultados do conjunto delas.

“A premiação é por objetivos atingidos [...] A Libertadores não tinha bicho por jogo. Passou de fase você atingiu um determinado objetivo, aí você ganha uma remuneração, uma premiação específica. Campeonato estadual nós não tínhamos bicho por jogo, tínhamos uma premiação caso chegássemos nas fases finais da competição. Copa do Brasil a gente não tem um bicho por jogo, então a premiação é caso a gente passe de fase. Este é o conceito”. (Executivo A).

Em função deste conceito, o bônus por objetivos oferece possibilidades mais amplas aos clubes, abrangendo tanto competições não eliminatórias (Campeonato Brasileiro), quanto competições eliminatórias (Copa Libertadores, Copa Sul-Americana, Copa do Brasil, Primeira Liga e campeonatos estaduais); embora mais prevalente nestas últimas. Como exposto pelo Executivo B, *“hoje [...] a gente tem premiações para as competições mata-mata, isto inclui a Libertadores, que teve a primeira fase de grupos, a Copa do Brasil, a Libertadores e a Primeira Liga; a gente estabelece um prêmio”.*

Nestas competições *mata-mata*, como se refere o Executivo B aos torneios eliminatórios, consagra-se campeão o time que eliminar os seus oponentes em confrontos diretos ao longo de uma série de disputas (fases) – geralmente constituídas por dois jogos de ida e volta – de acordo com o chaveamento até a final. Logo, *“não importa ganhar o primeiro jogo de 3 a 0 e perder o segundo de 4 a 0, a gente não vai pagar pela vitória de 3 a 0 porque o 4 a 0 depois nos deixou fora da competição. Então, só faz sentido nestas competições pagar por passagem de fase”*. (Executivo B).

Com efeito, as premiações concedidas pelas entidades organizadoras aos clubes são vinculadas à evolução das equipes ao longo das fases da competição, assim, parece razoável premiar os atletas tão somente pelo resultado do conjunto de jogos. Este procedimento fica claro no relato do Executivo D: *“[...] a gente recebe uma remuneração da CONMEBOL [Confederação Sul-Americana de Futebol] e da CBF [...] por passagem de fase em cada uma das competições. Uma parte deste valor a gente destina para a premiação dos jogadores e comissão técnica pela passagem de fase”*. O Executivo C complementa.

“[...] todos os valores que o clube aufera em premiação geral [...], por exemplo, Libertadores a cada fase o clube recebe um valor importante [...]. Daí você estabelece um percentual de parceria. Os atletas fazem parte deste valor que entra para o clube [...]. Ganhou, eles já sabem que tem um percentual. Por exemplo, hoje nós temos uma competição [...] se nós classificarmos, nós temos um prêmio em dólar. [...] estes valores são compartilhados com os atletas”. (Executivo C).

Destaca-se aqui o termo *parceria*. Os valores recebidos em razão do alcance de um objetivo são distribuídos às partes envolvidas em uma espécie de sociedade, na qual cada *sócio* recebe um percentual dos valores auferidos. Isto ocorre em virtude da retenção de parcela de valores pelo clube para pagamento de impostos, despesas com viagens e demais custos diretos. Segundo o Executivo C, *“Nós pegamos este valor, abatemos dele os gastos que temos [...] e a partir deste valor a gente faz uma parceria proporcional com os atletas [...]”. O clube fica com valor para cobrir suas coisas, mas os atletas são sócios do clube nestes valores”*.

Procedimento semelhante é observado nas competições não eliminatórias, com a diferença de que nestas competições não são vinculadas bonificações em função de fases (uma vez que elas evidentemente não existem), mas sim, à

conquista, posição, classificação, acesso ou permanência do clube na divisão atual do campeonato. Além do mais, diferentemente dos torneios eliminatórios, onde os prêmios são o único incentivo ao grupo de jogadores, neste tipo de competição os bônus por partida e por objetivos coexistem, conforme relata o Executivo C.

“Ao final do Campeonato Brasileiro, você tem prêmios por metas atingidas, fora os bichos. Estes prêmios são colocados à disposição dos atletas conforme a sua colocação na tabela. E aí você tem um segundo momento, este sim no final da temporada [...]. Você vai indicar em que posição ficamos, que prêmio ganhamos [...]. O clube vai receber um prêmio global, vai tirar as despesas deste prêmio e vai dar um percentual para os atletas”. (Executivo C).

Importa observar que a ênfase do executivo no termo “*colocação na tabela*” é fundamentada no fato de que os prêmios do Campeonato Brasileiro são conferidos aos clubes de acordo com a classificação final da equipe na competição. Na edição de 2016 da Série A, por exemplo, a Confederação Brasileira de Futebol distribuiu cerca de 60 milhões de reais em premiações. Na ocasião, foram destinados R\$ 17 milhões ao primeiro colocado, R\$ 10,7 milhões ao segundo e R\$ 7,3 milhões ao terceiro (CBF, 2016); parcela destes valores, portanto, concedida aos jogadores a título de bônus.

No entanto, embora a distribuição seja feita de acordo com o posicionamento, é frequente a tradução dos objetivos segundo bases mais amplas, como a classificação à Libertadores (1º ao 6º colocado), à Sul-Americana (7º ao 11º colocado) ou permanência na divisão atual (1º ao 16º colocado). Conforme o Executivo A, “[...] no final do ano, se você se classificou para a Libertadores, se você classificou para a Sul-Americana, se você ficou na Série A, você tem prêmios [...]”. De fato, em recente matéria vinculada no site especializado GloboEsporte.com é possível observar trecho em que o Criciúma (time da Série B do Campeonato Brasileiro) define sua meta com base nestes parâmetros.

Na caminhada do Criciúma por uma vaga na primeira divisão do ano que vem, o presidente do clube do Sul de Santa Catarina [...] resolveu dar um incentivo extra e anunciou a premiação ao elenco caso o principal objetivo da temporada seja atingido. Conforme o mandatário, R\$ 1 milhão será repartido entre os jogadores se o Tigre figurar entre os quatro melhores na tabela de classificação no fim da 38ª rodada. O valor animou os tricolores [...]. (PREMIAÇÃO..., 2016).

Não surpreendente, o caráter motivacional (e funcional) deste tipo de premiação tem tornado o bônus por objetivos um incentivo habitual no futebol nacional e quiçá já institucionalizado. Contudo, novos delineamentos por vezes são percebidos, produzindo formas alternativas de constituí-lo. Uma destas formas pode ser observada nos relatos do Executivo D, conforme mencionado no tópico Bônus por Partida e recapitulado aqui. Segundo o dirigente, parte dos valores auferidos em razão das vitórias e empates nas partidas (*bicho*) é concedida a título de prêmio em função do alcance de um objetivo.

Sobre estes valores, ele comenta: “*Dentro deste valor, tem um valor que é acumulado. Hoje em torno de 40% da premiação fica acumulada para o final do ano. Se no final do ano eles [atingirem o objetivo], eles recuperam este acumulado [...]*”. (Executivo D). Assim, tanto bônus por partida como bônus por objetivo são associados para compor uma forma alternativa de incentivo. Nesta composição, 60% dos valores são pagos mensalmente em forma de bicho e o restante é concedido no final do ano, logo após o término do Campeonato e do alcance do objetivo traçado.

Com efeito, uma das características que diferencia o bônus por objetivo do bicho, independente da competição, é o seu pagamento tão logo a meta seja atingida. De acordo com o Executivo B, no caso do Brasileiro “*a gente costuma [...] pagar no mês subsequente ao atingimento da meta*”. Já nas competições eliminatórias, o Executivo C afirma que “[...] *o fato gerador é a classificação, se você se classificou, 72 horas depois que chegou o prêmio [...] você paga*”. Da mesma forma que o bônus por partida, entretanto, o ato de pagar se refere única e exclusivamente a recompensas financeiras.

Quanto à distribuição ou rateio destes valores, a premiação tem um caráter tradicionalmente mais abrangente que o bônus por partida. Isto ocorre em função do rateio geralmente contemplar, além dos atletas, a equipe técnica e demais funcionários do clube. Embora esta sistemática não possa ser considerada regra nos clubes analisados, uma vez que depende do arbítrio dos jogadores, é comum a divisão dos valores auferidos com os demais membros do clube. Cabe destacar que o bônus por objetivo é um prêmio pago aos atletas, logo, depende deles a decisão de compartilhar os valores auferidos em virtude das metas alcançadas; conforme relata o Executivo C.

“O atleta que na verdade distribui para as outras pessoas. [...] toda a engrenagem que envolve o futebol é contemplada nesta premiação. Os atletas fizeram questão de contemplar todos, desde o cara que planta a grama lá, até o senhor que lava as roupas deles. Todo mundo é contemplado neste processo [...]. E eles são os protagonistas desta decisão, evidentemente, junto comigo”. (Executivo C).

Os parâmetros de compartilhamento, bem como demais informações são contempladas no que os clubes chamam de *política de premiações*, documento com as definições acerca das recompensas, formas de rateios e critérios de desempenho; tanto respectivo ao bônus por objetivos, como por partidas. Este documento, de cunho formal, é elaborado “[...] *geralmente no início da temporada ou no início dos campeonatos*”, conforme o Executivo D. Procedimento similar ao realizado no Clube C, *“nós fazemos com bastante antecedência. O Brasileiro nós chegamos a começar a competição com algumas coisas ainda não definidas, mas hoje está tudo definido”*. (Executivo C).

É oportuno ressaltar que os bônus coletivos (bichos e premiações) devem apenas ser entendidos no escopo da RPD se anteriormente pactuados com os atletas. Conforme Peluso (2009), as premiações (em um sentido amplo) visam geralmente o aumento da produtividade (entre outras razões). Portanto, dependem de anterior ajuste entre o clube e os jogadores, pois é necessário que estes últimos tenham conhecimento das condições a serem preenchidas para fazer jus ao seu recebimento. Sob esta perspectiva, valores concedidos após o desempenho, por mera liberalidade dos clubes, não devem ser classificados como prêmios, e sim, como gratificações.

Este ajustamento, conforme os termos do autor, é comumente realizado por meio de reuniões de *conciliação*, que contam com a presença de dirigentes do clube e representantes do grupo de jogadores. De acordo com o Executivo B, *“sentam eu com os capitães [...] A gente apresenta para eles a proposta do clube [...] eles discutem. Muitas vezes negociam algum ajuste, mas geralmente a gente chega a um acordo. Os capitães então passam para o resto do grupo”*. Como destacado pelo Executivo C, *“esta definição é feita de forma coletiva e participativa, podemos dizer assim”*.

Um ponto obscuro nos relatos dos executivos diz respeito à proporção dos bônus coletivos na remuneração total dos jogadores. Em nenhuma das entrevistas houve precisão quanto aos dados reportados, variando de expressões como *“é pouco, não é muito. Bem menos que o contrato de produtividade”* (Executivo D), a proporções

variadas, como a descrita pelo Executivo B: “[...] vai representar para um menino que subiu 50 a 60% do que ele ganha e para outro vai representar 10, 15 ou 20% [...]”. Os demais dirigentes ou se abstiveram (Executivo A) ou não sabiam informar (Executivo C).

Acredita-se que esse fato decorre por motivos variados. Primeiramente, pode demonstrar desinformação e, de outro, apenas ocultação por sigilo (como visto no Clube A). Em segundo, pode estar associado ao fato de que a proporção exata depende de outros elementos, como o valor do salário fixo e o valor do bônus individual. Como estes componentes variam de atleta para atleta, torna-se difícil precisar. Por fim, ela é condicionada ao desempenho do time nas competições. Logo, bons desempenhos podem significar proporção maior do bônus coletivo, enquanto desempenhos aquém podem representar proporção menor destes incentivos.

4.2.3.2 Bônus Individuais

A remuneração baseada no desempenho individual dos jogadores, ainda que recente, apresenta um conjunto relativamente amplo de denominações no futebol brasileiro. Termos como bônus individual (Clube B), bônus por *performance* (Clube C), contratos de produtividade (Clube A) ou simplesmente produtividade (Clube D) integram o rol de nomes utilizados por clubes e pela mídia especializada no país. Para alguns inclusive, o tema gera discussão: “[...] a gente não fala em produtividade porque pode parecer que, em não tendo bônus, é um contrato improdutivo”. (Executivo C).

À parte dos debates semânticos e onomásticos, o presente estudo convencionará chamar a prática de acordo com o nome *Bônus por Produtividade* ou apenas, em sua forma reduzida, *Produtividade*. Embora se reconheça que o termo possa estar em algum grau deslocado do seu significado original – assunto para futuras discussões, não é escopo deste trabalho refletir sobre nomenclaturas, mas sim, descrever e analisar a estrutura da prática nos clubes investigados. Portanto, utiliza-se a terminologia que se acredita mais habitual no cotidiano do futebol brasileiro.

Do ponto de vista de seus objetivos, é importante salientar que a configuração dos bônus por produtividade sofre notáveis variações entre clubes e jogadores; fruto das especificidades de cada negociação. Mesmo que existam *políticas de remuneração*, percebem-se distinções entre metas, indicadores e incentivos utilizados. Conforme o Executivo A, “*nós tentamos manter um padrão, mas cada negociação tem*

uma particularidade". Assim, embora atraente, ressalta-se que estas particularidades não serão abordadas, concentrando a descrição na estrutura geral dos bônus.

Um corte, porém, se faz necessário. De acordo com os relatos dos executivos, é possível notar um padrão distinto de contratos entre jogadores oriundos das categorias de base daqueles oriundos de outros clubes - atletas profissionais contratados. Segundo o Executivo D, “[...] *a gente tem com os meninos que sobem da base um critério, com os outros jogadores que estão vindo tem outro critério [...]*”. O Executivo C complementa, “[...] *é um tipo de bônus por performance completamente diferente do bônus que nós temos [no profissional]*”. Em vista desta diferença, salienta-se que o bônus por produtividade para jogadores das categorias de base será tratado em um tópico independente.

- Bônus por Produtividade

O bônus por produtividade é um incentivo individual concedido aos jogadores em razão de metas alcançadas. Entendem-se como metas os resultados ou tarefas específicas a serem concretizadas por cada atleta no decorrer de uma competição ou ao longo de uma temporada, como a atuação em partidas, a marcação de gols, a concessão de assistências, a participação entre os melhores do campeonato ou a convocação para a seleção brasileira. Diferentemente dos bônus coletivos, portanto, a produtividade não recompensa os resultados do time, mas os esforços particulares de cada jogador.

Dentre os clubes investigados, a produtividade converge preponderantemente no sentido do estabelecimento de metas baseadas na atuação dos jogadores; ainda que outras sejam presentes, conforme será descrito mais adiante. Busca-se remunerar os atletas de acordo com a quantidade de jogos disputados ou o percentual de partidas jogadas. Quando no formato absoluto, se refere ao número de vezes em que o atleta atuou em jogos oficiais do time. Quando na forma relativa, diz respeito à proporção de atuação do atleta em relação a um conjunto de jogos do time.

O formato absoluto, aparentemente menos frequente, fora visto tão somente no Clube A. Conforme seu executivo, “*na produtividade existem duas maneiras. Você tem um fixo mensal e a partir do momento que você atua em partidas você começa a ganhar um plus [bônus]. E a segunda forma é quando você atinge um número X de partidas [...] você também pode ter ampliações no período de contrato*”. Ou seja, recompensa-se o atleta em função do alcance de um número pré-

determinado de jogos; critério similar ao empregado pelo Esporte Clube Cruzeiro, conforme reportagem.

[...] o ranking dos maiores salários pagos pelos clubes do futebol brasileiro terá um novo líder se Thiago Neves disputar 40 partidas com a camisa do Cruzeiro nesta temporada. O meia, liberado pela Fifa para defender a Raposa desde a última sexta-feira (17/02/2017), tem garantidos R\$ 756 mil por mês, entre salários e luvas. Só que o contrato assinado entre as partes prevê um bônus anual de R\$ 2,4 milhões a Thiago Neves se ele disputar 40 partidas por temporada. Ou seja, mais R\$ 200 mil serão acrescentados aos R\$ 756 mil e o meia terá direito a R\$ 956 mil mensais. (THIAGO..., 2017).

Em ambos os casos os incentivos vinculam-se à atuação dos jogadores, mensurada pelo número de partidas disputadas; consecutivas ou não, de acordo com cada negociação. Entretanto, enquanto no segundo se estabelece um patamar de 40 partidas, os parâmetros no Clube A tem como base 20 atuações. Segundo seu dirigente, *“na própria equipe principal a gente criou alguns conceitos [...] de participações, aí normalmente 20 participações [...]”*. Cabe observar que uma equipe brasileira joga em média 70 a 75 partidas por temporada. (CHATEAUBRIAND, 2011).

Ao considerar este montante de jogos, por sua vez, torna-se possível e oportuno estabelecer as metas de forma relativa; procedimento realizado pela maior parte dos clubes entrevistados (Clubes B, C e D). Para o Executivo C, por exemplo, *“ao final da temporada, eu pego quanto jogos [...] nós fizemos, eu quantifico isto e aí eu aplico o bônus. Ele [atleta] jogou 30% dos jogos oficiais da temporada, [bônus] X; jogou 50%, X+Y; jogou 65%, X+Y+Z”*. De maneira semelhante, o Executivo D relata: *“[...] se ele [atleta] atingiu 55% dos jogos ele ganha uma bonificação, se ele atingiu 65% outra bonificação e se ele atingiu mais de 65% uma outra bonificação”*.

Ainda que relativamente simples e objetivo, recompensar com base no número de jogos ou percentual de partidas, no entanto, enseja alguns questionamentos (ou curiosidades) relevantes sobre seus parâmetros. O primeiro deles diz respeito ao efetivo significado do conceito *atuação*. Segundo o Executivo D isto depende, *“[...] tem três: atuar, que pode ser atuar 30 segundos ou atuar o jogo inteiro, tem a produtividade que no mínimo ele tem que atuar 30 minutos e têm casos em que ele tem que ser titular; que ele tem que começar jogando [...]”*.

O conceito de atuação, portanto, mostra-se abrangente. Pode estar associado tanto à mera participação do jogador na partida, quanto a um período mínimo de tempo ou à necessidade de titularidade. No Clube B, prevalece o último critério. De

acordo com o seu dirigente, *“titular é o que inicia os jogos. Como titular são os 11 que iniciam os jogos [...] Se ele jogou 15 minutos se ele jogou 45 minutos, ele começou como titular. Não importa se com 15 minutos ele se machucou, o que importa é a escolha do técnico entre os 11 melhores para começar o jogo”*.

Nos demais clubes, por seu turno, predomina o critério baseado no tempo. Enquanto no Clube D *“[...] 80% [dos contratos] é atuar no mínimo 30 minutos”*, nos Clubes A e C fixa-se um prazo maior. *“[...] O conceito [...] é uma atuação mínima de 45 minutos. O que determina que o jogador ou seja titular ou entre no intervalo”*. (Executivo A). Segundo os dirigentes, fundamentar a atuação em 45 minutos premia o esforço do jogador para ser titular, como valoriza o atleta que entrou no intervalo com a tarefa de mudar a partida ou dar sequência a um resultado já favorável; a sua contribuição difere daqueles que entram nos minutos finais das partidas.

A parte do conceito adotado parece evidente que a definição de *atuação* não está relacionada a uma concepção subjetiva do desempenho do atleta, como poderia ser ilustrado pelos termos *jogar bem* ou *jogar mal*, tão comum no futebol. Conforme o Executivo A (sobre o critério adotado), atuar *“[...] não está relacionado a jogar bem ou jogar mal, até porque 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. [...]”*. Logo, a atuação não diz respeito a uma avaliação subjetiva das ações dos jogadores ou dos resultados de suas ações, mas sim, ao simples fato objetivo de participar das partidas.

Como um critério objetivo, todavia, a mensuração das participações traz a tona outros dois questionamentos; sobretudo quando associado ao uso de metas relativas: a lesão de jogadores e a contratação de atletas durante a temporada. Com relação à primeira questão, a maior parte dos contratos, segundo os dirigentes, prevê a desconsideração das partidas em que o atleta esteve lesionado. Conforme o Executivo C, *“eu não posso tirar o bônus de quem está machucado. [...] se ele perdeu 15 jogos porque estava com uma lesão [...], estes jogos são tirados da temporada e a proporção é estabelecida por jogos fora estes [...] sai da base”*.

Quanto aos jogadores contratados durante a temporada, ocorrem duas situações. Na primeira, considera-se a proporção de partidas a partir da sua chegada, assim, *“[...] se ele chegou no meio da temporada, é desde quando ele chegou até o final da temporada”*. (Executivo D). Na segunda situação, vincula-se a temporada a um período de 12 meses, independente do seu início. *“[...] A temporada*

para eles [atletas contratados] começará agora [Junho de 2017] e terminará em Junho do ano que vem. Então eles sabem que eles têm 12 meses para performar [...]. Eu jogo pra estes casos uma temporada europeia. [...] vai contar a partir da data do vínculo". (Executivo C).

Diferentemente do critério de atuação, uma segunda meta vinculada ao bônus por produtividade está relacionada às ações individuais dos jogadores no decorrer das partidas (gols e assistências, por exemplo). Neste formato de incentivo, recompensam-se os atletas de acordo com as atividades inerentes à prática desportiva. Conforme o Executivo B, se *"o jogador [...] fizer 12 gols na temporada ele ganha um bônus, se ele fizer 10 assistências na temporada ele ganha um bônus"*. Usualmente atrelado a jogadores com funções ofensivas, este tipo de incentivo, contudo, pode variar conforme a posição específica de cada atleta no time; fato decorrente dos diferentes papéis desempenhados.

Segundo Hughes et al. (2012), um time de futebol é formado por onze indivíduos, no qual cada um desempenha papel específico e funções particulares a cada posição no intuito de obter o sucesso coletivo. Logo, é possível sugerir a existência de incentivos diversos, fundamentados em medidas de desempenho igualmente diversas dentro da equipe. Conforme o Executivo B, *"acho que a questão de quando se coloca bônus por gol ou por assistência, isto é mais meia-atacante, do meio para frente. Dificilmente você vai colocar um bônus de gol para um zagueiro. Então, pode-se dizer que [...] eu busco colocar bônus que sejam possíveis de serem atingidos pelas diferentes posições"*.

Segundo os relatos deste executivo, a concessão de incentivos desta natureza foi em grande parte inspirada nos incentivos concedidos a jogadores de clubes europeus, como o Barcelona. *"Para os jogadores que são contratados, por exemplo, que já tem status né, não tem mais idade de base, tem status de profissional. Diferentes tipos, isto muito baseado em modelos europeus. Eu tive conhecimento de como é, por exemplo, os contratos que o Barcelona faz ou fez [...]"*. (Executivo B).

Embora amplamente utilizado na Europa (FRICK, 2011; LUCIFORA; SIMMONS, 2003; TORGLER; SCHMIDT, 2007), o bônus fundamentado nas ações individuais, contudo, parece menos destacado entre os clubes analisados, sendo observado tão somente no Clube B; como é possível notar pelos relatos anteriores. Para os executivos das demais equipes, a vinculação de recompensas a gols, assistências, passes, desarmes ou outra medida do gênero tende a criar um viés de

competição que poderia afetar o processo coletivo da equipe; por este motivo, os dirigentes mostram-se contrários ou reticentes quanto a sua adoção, conforme relatos.

“Eu sou totalmente contra. Não podemos individualizar um esporte que é coletivo. 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. O futebol é um esporte coletivo [...]. Então, nós somos radicalmente contra criar qualquer tipo de meta individual, prêmio ou remuneração por alguma coisa individual. Somos 100% contra metas individuais por gol, assistência ou qualquer coisa que seja”. (Executivo A).

“Aqui a gente não aplica ainda algo que é muito comum na Europa que é o atleta ter bônus por assistência, por gols feitos. Eu particularmente tenho uma ressalva em relação a isto no Brasil. Acho que é um contrato que ainda pode gerar algum tipo de questionamento [...]. Até porque no Brasil você tem muito o processo coletivo [...]. O cara fez tantas assistências na temporada, tantos gols, ele recebe um bônus; nós não temos isto”. (Executivo C).

“O gol geralmente é mais para os atacantes e aí já cria uma competição maior [...] que daqui a pouco pode não ser benéfica para o contexto da equipe. Se tu dá 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. [...]. Os clubes da Europa usam isto, por gol, por passe. [...] aqui no Brasil [...] eu nunca vi, até acho difícil de controlar”. (Executivo D).

Remunerar com base nas ações individuais dos jogadores, assim, poderia confrontar a coletividade do esporte, segundo os executivos. Ao invés de conceber o futebol como o mero resultado da soma das contribuições individuais, o que os dirigentes parecem sugerir é a sua compreensão a partir de uma perspectiva holística. Ou seja, deve-se reconhecer a importância da interação existente entre as diferentes partes (jogadores) que compõe o todo (time). Sob este enfoque, refutam-se quaisquer espécies de incentivos que possam, de alguma maneira, afetar a cooperação, a integração ou a harmonia entre os componentes do time.

Cabe salientar que a objeção (ou rejeição) não é exclusividade deste formato de incentivo. Perguntados sobre a concessão de recompensas a partir de metas qualitativas, como aquelas baseadas no comportamento dos atletas, os executivos entrevistados foram unânimes em negar a sua utilização. Ao que tudo indica, a própria característica subjetiva e ambígua do critério de avaliação parece estar no cerne de sua

refuta. Segundo o Executivo D, “[...] é muito difícil de controlar isto aí; uma questão comportamental. Tu tem que ter um parâmetro que seja claro, de número [...]”.

Uma última meta vinculada à produtividade, por fim, está relacionada à participação dos jogadores entre os melhores de uma determinada competição, como a Seleção do Campeonato Brasileiro, por exemplo. Neste tipo de incentivo, recompensa-se o atleta em função do reconhecimento de terceiros, visto que a avaliação do desempenho não é realizada pelo próprio clube; mas sim, pela entidade organizadora do evento. Segundo o Executivo B, “se ele [atleta] está entre os 11 melhores do Campeonato [...] é porque o desempenho dele foi extremamente alto. Se ele foi o melhor lateral esquerdo, o melhor volante [...], pra buscar isto ele deve ter um nível altíssimo de performance pra que ele possa receber este bônus [...]”.

No que se refere ao termo *receber*, os clubes vinculam três formas principais de recompensas às metas de desempenho individual: bônus em dinheiro, aumento salarial e prorrogação do período de contrato dos jogadores. No primeiro formato, os valores podem ser pagos tanto no final do ano, quanto em períodos menores; conforme o tipo de indicador utilizado. Quando associados ao percentual de atuação, os bônus tendem a ser pagos pelos clubes no final da temporada. Por sua vez, quando associados ao número de jogos, gols, assistências ou participações em seleções, tendem a ser pagos a cada mês, dois meses ou após o alcance da meta.

Sobre o pagamento a partir do percentual de jogos - atuação relativa, o Executivo C afirma: “Um ou outro contrato a gente proporcionalizou o pagamento durante a temporada, mas até para que eu possa ter este número preciso, este número tem que ser ao final da temporada. Os pagamentos são realizados ao final da temporada”. Com efeito, a consideração da temporada como parâmetro para a mensuração da proporção de jogos disputados pelos atletas parece lógica no futebol, entretanto, não é a única explicação para a sua utilização.

Para o Executivo D, por exemplo, o pagamento das bonificações no final do ano (temporada brasileira) tem o intuito de proporcionar um intervalo maior de desempenho. Uma vez que ele tende a oscilar ao longo do ano em função de inúmeras variáveis, períodos menores de avaliação poderiam dificultar o alcance das metas de atuação. “[...] a gente procura sempre deixar a temporada inteira [...] pra ele ter um espaço para poder se recuperar. Porque às vezes não começa como

titular ou não joga e depois ele consegue atingir, pra ele ter um espaço maior pra conseguir se recuperar e tentar atingir as suas metas.”. (Executivo D).

Outra justificativa estaria no fato de que pagamentos mensais poderiam levar ao acomodamento ou desmobilização do atleta, reduzindo o seu desempenho futuro. Conforme o Executivo C, *“nós entendemos que fica mais lógico você pagar no final da temporada. Ao mesmo tempo [...] ele sabe que ele tem uma poupança lá no final do ano. Ou seja, se ele pega um dinheiro agora, ele vai desmobilizar. Daqui a pouco pode chegar a receber 100 mil reais. 100 mil reais para um jogador que ganha 30 mil, 20 mil. Ele pega aquela grana e diz: bom agora eu estou tranquilo”.*

Quanto à segunda forma de recompensa, condiciona-se o aumento salarial do atleta ao seu desempenho individual; mensurado essencialmente pelo número de jogos ou percentual de partidas disputadas – metas de atuação. Segundo o Executivo C, *“[...] se ele [atleta] fizer uma performance [...] ele recebe um salário maior no outro ano. Ou seja, o próprio aumento do salário básico ele está condicionado à performance do jogador. Então,[...] se eu [atleta] fizer uma performance como titular absoluto [...] eu tenho um aumento substancial na minha remuneração básica. [...]”.*

Importa salientar que este modelo de incentivo, previamente ilustrado na Figura 4 pela seta tracejada, busca solucionar um tradicional problema enfrentado pelos clubes brasileiros: as cláusulas contratuais de reajuste automático dos salários. Como será ampliado na próxima seção (Motivações), atrelar aumentos salariais à produtividade, segundo os executivos, impede a valorização salarial do atleta sem uma contrapartida fundamentada no desempenho. Em última instância, este fato colabora para diminuir a pressão sobre a folha de pagamento e evita a comodidade do atleta; conforme relato do Executivo D.

“[...] todo jogador tem um aumento anual, então quando ele faz um contrato de 3 anos [...], antes desta questão da produtividade ele já tinha aumento escrito. No primeiro ano eu vou ganhar 100, no segundo 150 e no terceiro 200. Então a gente sentiu uma comodidade do jogador, pois ele já tem garantido em 3 anos aquele valor ali, independente do desempenho dele. Então a gente criou este mecanismo de desempenho. A gente faz um aumento, se ele jogou de 40 a 65% dos jogos é um X%, se ele jogou 65% para mais é um outro percentual. Porque daí tu estimula ele a estar sempre performando pra poder receber os aumentos”. (Executivo D).

A concessão de aumentos salariais atrelados à produtividade do jogador, no entanto, não elimina a possibilidade de concessão de bonificações em dinheiro. Na maioria dos clubes investigados (Clubes B, C e D) os dois tipos de recompensas coexistem, oportunizando aos executivos a composição de um conjunto de incentivos aos seus atletas. Em alguns casos, inclusive, como no Clube D, um terceiro formato de recompensa pode ser associado a este conjunto: a renovação ou prorrogação do período de contrato dos jogadores, conforme o relato do executivo.

“Tem outro tipo de recompensa que [...] é uma renovação de um contrato por mais um ano. A gente procura geralmente no último ano, no último ano de contrato do jogador, se ele atingiu um percentual de jogos ele tem uma renovação automática de mais um ano de contrato. Isto estipula, independente se o clube queira ou não queira renovar, se ele atingiu a meta dele, ele tem uma prorrogação de contrato”. (Executivo D).

Ainda que este formato não seja unânime entre os executivos, visto que fora apenas mencionado pelos Clubes A e D, ele parece voltado predominantemente a atletas em fase final de carreira. Segundo o Executivo D, jogadores experientes podem ser tornar menos atrativos para os clubes em função da idade avançada que apresentam; a consequência deste fato seria a dificuldade destes jogadores em negociar futuras renovações ou prorrogações de contratos com os seus clubes. A concessão de recompensas desta natureza, portanto, surge com o objetivo de “[...] 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”.

Cabe reforçar que diferentemente do aumento salarial (e do bônus em dinheiro), a renovação ou prorrogação de contrato não influencia no montante total de recursos recebidos pelos atletas, mas sim, no período de vigência do contrato. Logo, não há a intenção de proporcionar retornos financeiros maiores aos jogadores, mas oportunizar maior segurança e estabilidade profissional para o exercício da atividade desportiva. Em face deste motivo, é possível afirmar que este formato de recompensa não influencia na proporção dos bônus sobre a remuneração dos atletas.

Sobre este tema em específico, parece haver certa convergência no discurso dos executivos sobre a proporção correspondente aos incentivos individuais. Ainda que a maioria dos dirigentes tenha advertido sobre a baixa acuracidade das estimativas realizadas, uma vez que não há um controle formal ou política que oriente os clubes na definição da parcela de cada elemento na compensação dos

jogadores, os bônus por produtividade podem representar cerca de 30% da remuneração total; incluindo todos os componentes presentes do Quadro 2.

Conforme o Executivo C, “acho que *deve chegar a uns 30-35%. É um acessório. O bônus não pode ser o principal. Se não você tem uma distorção muito grande. Alguns casos podem chegar a 40-45%, mas em média é em torno de 30-35%*”. Para o Executivo B, por sua vez, “*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 para o Executivo D, “*não tenho uma ideia, por que influencia, vai praticamente impactar nos outros anos. Mas gira em torno de 25 a 30%*”.

Convergências à parte, os clubes se diferenciam, por outro lado, quanto ao nível de aplicação dos bônus individuais no elenco profissional. De acordo com os relatos dos executivos, é possível observar proporções nitidamente distintas de adoção entre as equipes. Nos Clubes A e D, por exemplo, a produtividade desponta como um incentivo amplamente utilizado nos contratos dos jogadores da equipe profissional. Enquanto no primeiro “*[...] em torno de 80% dos jogadores da equipe principal tem*”. (Executivo A). No segundo, “*todos tem produtividade*”. (Executivo D).

Em contraste, nos Clubes B e C o processo de adoção ainda se encontra em fase introdutória. Segundo o Executivo C, “*não é em todos os contratos, pois eu estou em uma fase de transição, de implantação de processo. Mas em torno de 53% dos contratos que temos vigente hoje tem*”. Já para o Executivo B, cerca de 20 a 25% dos atletas recebem por produtividade: “*[...] do profissional [...], mais a transição que é o Sub-23, mais os jogadores que estão emprestados para outros clubes [...] são 78/79 atletas [...]. Deste total, [...] eu diria que a gente tem 15 a 20, por aí, não sei se precisar*”.

De acordo com os relatos, é possível observar proporções nitidamente distintas de adoção do bônus por produtividade. Nos Clubes A e D a produtividade demonstra ser um incentivo já sedimentado, revelando haver uma propagação virtualmente completa da prática nestes clubes. Em contraste, nos Clubes B e C os bônus por produtividade ainda encontram-se em aparente fase de objetificação, como proposto por Tolbert e Zucker (1997). Nesta, os executivos ainda desenvolvem certo grau de consenso sobre o valor da prática e a sua adequação ao clube e atletas.

- Categorias de Base

Os bônus por produtividade nas categorias de base assumem características distintas daqueles concedidos aos jogadores contratados em razão de dois motivos principais: preocupação dos clubes em manter o comprometimento dos jovens durante a transição da base para o profissional (período de relevante valorização salarial) e necessidade de proteção dos ativos contra a investida de outros clubes. Conforme o Executivo C, *“[...] ele [atleta] não pode sair de 1500 para 30 mil, senão ele se perde, mas ele também não pode ganhar três mil, por que daí você não tem proteção do teu ativo. [...] um clube grande deposita a multa rescisória e leva”*.

Em face destes motivos particulares, os quais serão mais bem explorados no tópico sobre motivações, a produtividade para esta categoria de jogadores está vinculada preponderantemente à concessão de incentivos ligados a aumentos salariais. Ainda que em alguns casos (Clube D) sejam vistos pagamentos (mensais) de bônus em dinheiro pelo atingimento de metas individuais (atuação em partidas), a produtividade é utilizada aqui como mecanismo mediador da valorização remuneratória, incentivando o jovem atleta a buscar o seu constante crescimento profissional pelo aumento da compensação mensal, como também protegendo o ativo do clube contra outras equipes.

Para ter acesso a estas valorizações, os jogadores oriundos das categorias de base devem alcançar metas atreladas essencialmente às atuações em partidas, mensuradas tanto pelo número de jogos (Clubes A, B e C), quanto pelo percentual de partidas disputadas (Clube D). Conforme o Executivo A, *“[...] nas categorias de base a gente [...] contempla no contrato dos meninos que quando eles atuarem 10 vezes o mínimo de 45 minutos, cada uma destas vezes na equipe principal, ele já tem um gatilho de reajuste automático”*. Já para o Executivo D, *“[...] no final da temporada eles [atletas] tem [...] o que vai determinar qual vai ser o salário deles. Se ele atingiu um determinado percentual de partidas, o salário da próxima temporada vai ser X”*. O Executivo B complementa.

“[...] para os jogadores recém-promovidos da base para o profissional a gente coloca bônus, que a remuneração fixa pode sofrer um aumento se ele tiver uma sequência de, exemplo, 10 jogos relacionados no profissional ou 5 jogos como titular. O que isto significa, se ele tiver 10 jogos consecutivos relacionados no profissional é que ele já atingiu uma regularidade dentro da equipe de ser convocado para a equipe principal. Então neste caso ele já faria jus a um bônus que [...] pode ser um aumento do próprio salário. Se ele fizer 5 jogos consecutivos como titular é que ele já atingiu um nível dentro do profissional que ele já pode mudar de patamar e a gente por isso aumenta a remuneração fixa dele”. (Executivo B).

É importante destacar que diferente do conceito de atuação anteriormente mencionado, a definição de atuação para os atletas oriundos das categorias de base pode assumir abrangência mais ampla; conforme o clube. Além da vinculação à participação em partidas, a um período mínimo de atuação (geralmente igual ou menor que 45 minutos) e a necessidade de titularidade, o conceito de atuação pode abarcar um quarto critério: a relação do atleta entre os jogadores que poderão disputar as partidas. Não se exige neste critério, portanto, a efetiva atuação, mas sim, a mera convocação do jogador para estar relacionado para o jogo, seja como titular ou reserva.

Sob a perspectiva convocatória, é possível observar em alguns clubes (Clubes B e C, por exemplo) que a valorização salarial também pode estar atrelada a uma segunda meta de desempenho: a convocação do jogador para as seleções brasileiras de base ou principal. Conforme o Executivo B, *“[...] a gente coloca bônus meta [aumento do salário base] se é convocado para a seleção Sub-20 ou principal, daí ele ganha bônus também. Isso para os meninos que sobem da base”*. Este critério é justificado em face da valorização do atleta frente a sua convocação.

Segundo Rezende, Dalmácio e Pereira (2010), o momento que marca a convocação de um jogador para à Seleção Brasileira, independente da categoria, tem o potencial de influenciar significativamente na valorização do atleta nos aspectos financeiros, econômicos e esportivos. Os gestores entrevistados pelos autores consideram que a chegada à seleção é o melhor momento, tanto para a carreira do atleta quanto em termos de valorização econômica. Em vista deste fato, parece razoável recompensar o jogador em função da sua convocação à Seleção.

- Síntese dos Bônus

Com o objetivo de sumarizar as principais características dos incentivos descritos nos tópicos anteriores, o Quadro 7 apresenta uma síntese dos distintos componentes que integram os bônus baseados no desempenho coletivo e individual dos jogadores de futebol (profissional e de base) dos clubes analisados.

Quadro 7 - Síntese dos bônus individuais e coletivos

	Bônus por partida	Bônus por Objetivos	Bônus por Produtividade	
			Profissional	Base
Nível	Coletivo		Individual	
Medidas	Nº de Pontos (vitórias ou empates)	Título ou Classificação	Nº de jogos; % de partidas; Gols; Assistências; Seleção Camp.	Nº de jogos; % de partidas; Convocação
Incentivos	Financeiros (bônus em dinheiro)	Financeiros (bônus em dinheiro)	Financeiros (bônus em dinheiro e aumento salarial) e Não Financeiros (aumento do contrato)	Financeiros (bônus em dinheiro e aumento salarial)
Competições	Não eliminatórias	Eliminatórias e Não eliminatórias	Indiferente	
Proporção	Não estimado		Em torno de 30%	
Pagamento	Mensal	Após alcance do objetivo	Final do ano ou mensal	Final do ano ou mensal
Nível de adoção (% de jogadores)	Todos os jogadores	Todos os jogadores	Clube B (25 a 30%); Clube C (53%); Clube A (80%); Clube D (100%)	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Encerrada a descrição dos bônus individuais e coletivos, o próximo tópico desta seção busca explorar as razões fundamentais que levaram os clubes investigados a adotar a prática de remuneração por desempenho para seus jogadores. Ainda que alguns possíveis motivos desta decisão já tenham sido citados direta ou indiretamente a partir dos relatos anteriores, pretende-se neste momento discorrer sobre cada uma destas razões, bem como acrescentar novos elementos de análise; principalmente aqueles voltados às particularidades do futebol.

4.2.3.3 Motivações

A adoção da remuneração por desempenho nos clubes analisados pode ser compreendida a partir de um conjunto relativamente amplo de motivos, abrangendo tanto elementos comportamentais e estratégicos, quanto financeiros. Estes

componentes traçam notável paralelo com aqueles apresentados na fundamentação teórica do estudo, visto que refletem as principais contribuições da prática para os clubes (ou organizações). No entanto, diferente daqueles, assumem no futebol sentido mais abrangente, ao incorporar razões específicas da atividade desportiva.

A existência de motivações múltiplas converge também com os resultados encontrados na etapa exploratória da pesquisa. As asserções realizadas pelos executivos entrevistados fortalecem as suposições quantitativas iniciais, em especial para o Fator 1, quanto aos motivos que levaram os dirigentes a adotar a RPD. Em ambas as etapas é possível observar o reconhecimento, com exceção do *Cluster 3*, sobre as implicações positivas da prática na motivação dos atletas, no aumento do comprometimento dos jogadores e no equilíbrio financeiro dos clubes.

Contudo, embora os resultados reforcem esta relação, devem ser interpretados com cautela. Os achados quantitativos carecem de poder explanatório, visto que se limitam a uma perspectiva geral da RPD, sem distinção entre os diferentes níveis de desempenho: individual e coletivo. Já os resultados qualitativos, ainda que oportunizem esta compreensão, parecem estritamente voltados às contribuições dos incentivos individuais. Mesmo quando questionados, os motivos para adoção dos incentivos coletivos foram parcamente citados pelos executivos.

Em vista deste fato, ressalta-se que os relatos que seguem explicam em sua essência as razões para o emprego dos bônus individuais. Uma breve consideração sobre os bônus coletivos, porém, pode ser realizada. Ainda que a utilização de incentivos atrelados ao desempenho do grupo de jogadores possa ser justificada em face do seu caráter motivacional, a adoção desta prática não é vinculada unicamente a argumentos racionais. Questões relacionadas ao respeito à tradição e à cultura futebolística são presentes, explícita ou implicitamente, nos relatos dos dirigentes, conforme a fala do Executivo C.

Segundo o executivo, “[...] é um processo muito cultural do futebol [...]. O processo de premiação coletiva faz parte da tradição do esporte [...]. São coisas da cultura do futebol que tu tens que respeitar. É como uma frase que eu uso muito: futebol não aceita desaforo. [...] se você de alguma forma desrespeita estas culturas e estas regras, você está caminhando a passos largos para um fracasso”. Em outras palavras, a sobrevivência e o sucesso são condicionados à adoção de práticas que sejam aceitas como legítimas no meio organizacional. (MEYER; ROWAN, 1977).

A adoção de incentivos individuais pode ser compreendida a partir de um processo semelhante. O emprego da prática é, em parte, consequência do monitoramento que os executivos fazem dos competidores e de seus esforços para aumentar a competitividade dos seus clubes. (TOLBERT; ZUCKER, 1997). No entanto, ainda que a adoção seja decorrente de um consenso social, o é também fundamentada pela busca dos dirigentes por informações a respeito do efetivo valor da prática. O valor motivacional surge, então, como umas das justificadas iniciais para sua adoção.

A implicação comportamental (maior motivação) é considerada um elemento importante por todos entrevistados. Conforme o Executivo A, *“a gente acredita que, a partir do momento que você estabelece que o valor que um jogador [...] queira em uma negociação seja de 10 e eu disser pra que ele tem condições de ganhar 11, desde que ele atue mais, eu estou criando um estímulo [...]”*. Pensamento similar é exposto pelo Executivo B, *“sempre é colocando aquela cenourinha na frente para o cara querer se dedicar mais, lutar e saber que quando mais ele performar, mais ele vai ganhar”*.

O uso do termo *estímulo* (ou *cenourinha*) pelos executivos torna-se adequado frente ao caráter motivacional extrínseco da RPD. Conforme Herpen, Praag e Cools (2005), a motivação extrínseca diz respeito à motivação adquirida em função da satisfação de necessidades através de fatores externos (do contexto). Em condições normais, estes fatores são geralmente incapazes de sustentar a motivação por muito tempo. No entanto, é possível sugerir que possam desempenhar papel especialmente relevante na motivação dos jogadores de futebol, visto que o desempenho de curto prazo é fundamental para o sucesso no esporte. (BARUCH; WHEELER; ZHAO, 2004).

O emprego do verbo *ganhar*, por sua vez, reflete o caráter monetário destes estímulos. A maior parte dos executivos assume que o dinheiro é um motivador eficaz, pois permite aos jogadores comprar coisas que eles queiram ou precisam. *“Eles são profissionais [...]. Então a motivação também tem que ser o seu poder de adquirir bens, de você poder dar uma vida com mais conforto para a sua família”*. (Executivo C). Ademais, recompensas financeiras são importantes de um ponto de vista de justiça, dando ao indivíduo (atleta) de alto desempenho o que é de direito em razão da sua contribuição para o sucesso da organização (clube). (DURHAM; BARTOL, 2009).

Sobre este expediente, há contestações. Em algumas situações, os efeitos do uso de recompensas financeiras podem trazer efeitos negativos ao nível de motivação, em especial à intrínseca, reduzindo a satisfação natural do indivíduo pela

realização das tarefas. (OLAFSEN et al. , 2015; RYAN; DECI, 2000). No entanto, em situações difíceis, de intensa competição como a esportiva, incentivos extrínsecos podem ser considerados particularmente úteis. Nestas situações, as recompensas financeiras podem melhorar, ao invés de enfraquecer, os efeitos sobre a motivação intrínseca. (AMABILE; FISHER, 2009; EISENBERGER; CAMERON, 1996).

Isto é verdade se as recompensas forem consideradas de valor e em proporção vista como suficiente frente ao que os jogadores estão sendo solicitados a realizar. Conforme Durham e Bartol (2009), recursos monetários possuem valores práticos e simbólicos. Algumas pessoas, apesar disto, podem não valorizar o ganho incremental oferecido pelo maior nível de desempenho se o montante oferecido é considerado insignificante ou que não compense o esforço adicional. Logo, para cumprir seu papel motivacional, faz-se importante que os clubes dimensionem adequadamente as recompensas em função do tamanho dos objetivos a serem conquistados.

Ao tomar este cuidado, os incentivos (individuais) podem se tornar uma prática valiosa, formando o que o Executivo B chama de “*ciclo virtuoso*”. “[...] *you keep the athlete stimulated, wanting more and this reflects in the field that brings benefits to the club; and the club having these benefits reverses part of this remuneration for the benefit of the athletes. [...] it is a cycle that everyone ends up winning*”. O Executivo C corrobora, “[...] *os bônus tem um propósito de estimular a performance, de criar uma sinergia [...] de mobilização individual que vai fazer o crescimento coletivo*”.

Este raciocínio circular, em tese, parece sensato. Na prática, entretanto, propor esta relação pode não ser tão simples, como demonstra Baruch, Wheeler e Zhao (2004). Pesquisa realizada pelos autores com 50 atletas profissionais de oito modalidades olímpicas sustenta que o estabelecimento de objetivos individuais não possui qualquer relação com a melhoria do desempenho coletivo. É fato, contudo, que o estudo não especifica o tipo de objetivo ou o indicador utilizado. Por esta razão, maiores investigações são necessárias para suportar (ou não) a lógica proposta pelos dirigentes brasileiros, visto que metas de atuação e de ações individuais podem repercutir de forma distinta no processo coletivo e, portanto, no desempenho do todo.

Uma vez motivados, a RPD assume a função de comprometer as ações dos jogadores em prol dos objetivos do clube; segunda razão para sua adoção. Ao estabelecer metas baseadas no número de jogos ou percentual de atuações, por

exemplo, busca-se o foco e o empenho dos jogadores a todo o momento, não apenas durante as partidas. Como as decisões sobre quem irá atuar são em grande parte decorrentes do desempenho nos treinamentos, torna-se importante para os atletas mostrar responsabilidade em todas as situações do dia-a-dia, aumentando assim, a probabilidade de uma futura escalação. O relato dos executivos esclarece este ponto.

“[...] acho que serve de estímulo para o jogador sempre estar buscando cada vez mais [...] para que se sinta estimulado e busque o seu espaço. A questão de ter um espaço no caso da meta como titular cabe à comissão técnica, a ideia é que o atleta se dedique, faça o seu esforço máximo nos treinamentos para que consiga conquistar o seu espaço”. (Executivo B).

“A gente procura não deixar o jogador [...] em uma zona de se acomodar, de ter um conforto [...]. Dele buscar cada vez mais alcançar os seus objetivos e estar estimulando a performance dele. Então eu acho que a produtividade estimula isto, ele tem que estar sempre se cuidando, se esforçando, tem que estar sempre querendo jogar, ele tem que estar sempre treinando mais para poder jogar e poder ter uma remuneração maior”. (Executivo D).

É importante notar que o esforço aqui não deve ser entendido no sentido estrito da dedicação física, mas na perspectiva de uma postura favorável para o crescimento da equipe. Envolve as ações do atleta dentro e fora de campo. Como relatado anteriormente, a escalação de um jogador depende apenas em parte do seu desempenho nas partidas. Se o comprometimento resultar em maior esforço físico, melhor. No entanto, Wickert et al. (2013) lembra que maior esforço físico não resulta necessariamente em melhor desempenho nos jogos.

Nas categorias de base, a RPD assume papel semelhante: aumentar o comprometimento dos jovens jogadores, mas durante o processo de transição para o profissional. Para os atletas da base este período marca uma importante etapa da vida desportiva, caracterizada pela sua inserção no grupo profissional e pela valorização salarial. Em algumas situações, estes fatos podem significar a acomodação do atleta. Conforme o Executivo C, *“[...] não raro você vê meninos que quando pegam na grana melhor se deslumbram”* ou *“[...] acontece do atleta da base chegar no profissional, conviver com os mais velhos e pensar que a vida já está resolvida”*.

Em função destes motivos, os incentivos tem o objetivo de direcionar as ações dos jovens atletas. Conforme o Executivo C foram criadas *“[...] uma série de metas que faz com que o atleta que está na base saiba que ele tem que ter um*

comportamento de crescimento mesmo depois de ter chegado ao profissional". "Ele passa para um salário sete ou oito vezes maior. Há uma frustração, porque ele vê que os jogadores que vieram de fora ganham 30, 40, 60 mil, mas ele sabe se ele continuar em um processo de crescimento ele vai ganhar 30, 40 mil porque nós criamos bônus por performance [...]".

O Executivo D corrobora, *"[...] nosso objetivo maior foi com os meninos que hoje estão subindo das categorias de base, pra tu estimular eles a continuar crescendo. Que a gente tinha antigamente muito problema com este jogador, chegava na equipe principal fazia 5 ou 6 jogos, já se renovava o contrato e o jogador acabava tendo uma acomodação natural [...] e acabava deixando de produzir. Então com esta questão da produtividade o jogador tem que estar sempre produzindo e querendo cada vez mais"*.

Além deste motivo e daqueles já referidos, a RPD é adotada também sob a justificativa financeira; como ferramenta para o gerenciamento dos salários e manutenção do equilíbrio financeiro nos clubes analisados. De fato, ao conter mais recursos alocados em forma de bônus (remuneração variável), torna-se possível *equilibrar* a folha de pagamento durante períodos de resultados desfavoráveis (DURHAM; BARTOL, 2009; MUDULI, 2011). Conforme o Executivo A, *"[...] para as finanças do clube nos parece muito justo ter um custo fixo com todos e um variável com aqueles que realmente jogam. Então, em cima disto é que foi desenvolvida a tese da produtividade [...]"*.

Este pensamento pode ser levado a cabo sob duas perspectivas. De um ponto de vista limitado ao atleta, evita-se o pagamento de salários elevados a jogadores de baixo desempenho (que não atuam). *"[...] é a questão de você remunerar o atleta em razão do que ele te entrega em campo, do desempenho que ele te dá. Então, ter uma remuneração maior em relação àquele que te entrega em campo e não somente ter aquele fixo [...]. Que o risco é muito grande. Ele pode não performar [atuar] e você está pagando um salário maior que você pagaria sem ter a resposta"*. (Executivo B).

De um ponto de vista mais amplo, por sua vez, evita-se o pagamento de uma folha salarial elevada em situações de crise, que nos times de futebol é caracterizada pela falta de resultados esportivos positivos e pela conseqüente redução das receitas. Importa lembrar que o *modelo* de negócios do futebol é fundamentado em um ciclo que associa positivamente gasto com salários,

desempenho esportivo e geração de receitas. (SZYMANSKI, 1998). Logo, atrelar parte da remuneração dos jogadores aos resultados, tem o potencial de diminuir o risco pela mitigação dos efeitos decorrentes deste ciclo.

O relato do dirigente ilustra de forma apropriada o conceito de gerenciamento da folha de pagamento. *“Você imagina o seguinte, você tem lá uma folha fixa e por uma coisa do destino você cai para a segunda divisão. [...]. Se ele [clube] tem uma plataforma financeira salarial fixa e outra de bônus, tudo leva a crer que se ele caiu ele não teve performance individual e não teve bônus coletivo. O que vai acontecer no outro ano, ele vai ter uma folha igual ou menor do que a que ele tinha no ano em que ele estava na primeira divisão. Isto é gestão de folha”.* (Executivo C).

No Barcelona (clube espanhol) a adoção da RPD teve como justificativa, entre outras razões, motivos financeiros. No ano de 2003, o controle de custos era um grave problema no clube; a proporção da folha de pagamento em relação à receita era estimada em 83%. Para resolver isto, em 2004 um sistema de remuneração por desempenho foi introduzido. O resultado foi a redução da proporção da folha para 49% da receita. Conforme a auditoria responsável, 18% da folha de pagamento daquele ano estava relacionada ao desempenho do time e o restante ao desempenho individual dos atletas. A diminuição possibilitou ao clube entregar um orçamento equilibrado pela primeira vez em quatro anos. (HAMIL; WALTERS; WATSON, 2010).

Ainda sob a perspectiva financeira, é possível observar uma segunda justificativa para o uso da RPD; esta associada às cláusulas de reajuste automático dos salários, conforme já mencionado no tópico anterior. Prática comum no futebol brasileiro, estas cláusulas preveem valorizações anuais da remuneração base dos jogadores ao longo de todos os anos de vigência do contrato, sem qualquer contrapartida fundamentada no desempenho. A implicação disto é o aumento da folha de pagamento sem necessariamente haver um aumento das receitas em virtude de um melhor desempenho dentro de campo: conquista de títulos ou classificações, por exemplo.

Conforme o Executivo C, com a adoção da RPD *“[...] eu elimino um pouco aquela pratica antiga dos contratos de atletas que você fazia: primeiro ano, 30 mil; segundo ano, 40 mil; terceiro ano, 60 mil. Sem que houvesse uma reciprocidade esportiva. Ou seja, o atleta podia fazer um ano medíocre no primeiro ano, que no segundo ano tinha um aumento de quase 40 ou 50% sem nenhuma justificativa”.* O

Executivo D corrobora: *“Isto acontecia muito, o jogador tinha um contrato de três, quatro ou cinco anos, quando ele recebia um aumento, mas não vinha atuando. E a todo ano ele vinha recebendo aumento. Dai tu imagina, em uma empresa tem um funcionário teu que não produz, mas no outro ano ele é recompensado”*.

A terceira e última justificativa financeira, por fim, pode ser entendida a partir de um ponto de vista negocial. Em face do orçamento limitado dos clubes, que restringe o número de contratações de jogadores e os valores máximos a pagar para cada atleta, utiliza-se a RPD como forma de atrair jogadores consagrados ou com melhor desempenho por salários fixos mais baixos do que aqueles originalmente solicitados. É a partir deste processo de negociação que os benefícios financeiros citados anteriormente poderão ser percebidos em maior ou menor escala.

Conforme o Executivo C, *“isto faz parte do processo negocial. Eu [atleta] quero ganhar 100 mil, não 100 mil eu não vou te pagar. Vou te pagar 70 e se você quiser ganhar 30 mil por mês a mais, você vai ter que performar”*. O Executivo B complementa, *“[...] porque numa negociação, um jogador que pede X a gente pode oferecer bem menos do que o X que ele quer. Para tentar chegar num meio termo a gente oferece um valor acima do que a gente pode oferecer, mas com variáveis que podem chegar e até ultrapassar aquele X que ele deseja”*.

Para que estes benefícios (ou motivações) sejam possíveis, entretanto, a remuneração por desempenho (individual e coletiva) deve ser fundamentada em um sistema que mensure e avalie o desempenho dos jogadores de futebol. Como parte do processo de entendimento da estrutura da RPD, o processo de avaliação dos resultados dos atletas é etapa relevante para adequada compreensão da prática. Em vista disto, o próximo tópico busca descrever o sistema de avaliação de desempenho dos clubes investigados, bem como as medidas utilizadas.

4.2.4 Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho nos clubes analisados, com base na definição proposta para este estudo, pode ser entendida como a quantificação da eficiência e eficácia das ações dos jogadores a partir da consideração de parâmetros previamente estabelecidos. (GLAVAN, 2011; NEELY et al., 1996). Estas ações são avaliadas sob dois níveis de agregação: de um ponto de vista analítico, são quantificados e analisados os resultados individuais dos atletas; sob um nível mais

amplo, por sua vez, são quantificados e avaliados os resultados da equipe como um todo, desempenho coletivo.

A existência de outros níveis de agregação, como aqueles vinculados a departamentos (departamento de futebol, por exemplo) ou à organização (clube), não é descartada. Como referido pelo Executivo A, “o *departamento de futebol do* [nome do clube] *tem três metas. A meta número um é a técnica [...]. A segunda meta é financeira [...]. E tem a meta de imagem [...]*”. Todavia, em face dos objetivos propostos para este estudo (e das delimitações realizadas), estes planos não são analisados, concentrando a descrição apenas às metas e incentivos vinculados aos jogadores.

O ato de avaliar o desempenho dos jogadores, tanto individualmente como coletivamente, é consistente com os achados da etapa exploratória da pesquisa. Na ocasião, as evidências apontadas pelas análises multivariadas mostraram uma tendência favorável a ambos os níveis. Mesmo que o conjunto de executivos do *Cluster 3* tenha demonstrado concordância relativamente menor, as médias de respostas foram consideradas altas para os fatores. Logo, é sensato suportar a anuência dos executivos quanto aos procedimentos de avaliação dos atletas e da equipe em seus clubes.

Ao relacionar estes resultados com a prática de remuneração por desempenho, entretanto, as duas etapas do estudo fornecem evidências distintas. Pelos resultados quantitativos, não é possível associar as avaliações de desempenho ao fato do clube adotar incentivos baseados no desempenho individual ou coletivo. Conforme demonstra a Tabela 4, as variáveis DI, DC, RI e RC não apresentam correlações significativas; embora possa ser vista uma leve tendência das avaliações individuais estarem relacionadas aos incentivos individuais e as avaliações coletivas aos incentivos coletivos. Maior número de respostas é necessário para confirmar esta suspeita.

Na etapa qualitativa, por seu turno, é possível observar, não um relacionamento direto, mas a existência de dois grupos distintos de avaliação de desempenho. De um lado, encontram-se as metas relacionadas à remuneração por desempenho (individual e coletiva) e, noutro, as avaliações sem vinculação com a prática. Estas últimas preponderantemente associadas à aprendizagem organizacional, como será visto mais adiante. Apoiado nesta diferença, as descrições realizadas na sequência do tópico são segmentadas de acordo com as suas diferentes finalidades.

No âmbito remuneratório, às avaliações de desempenho destinadas a determinar os bônus individuais e coletivos dos jogadores são fundamentadas em medidas verificáveis, expressas estritamente em termos quantitativos ou objetivos. Estas medidas foram sintetizadas no Quadro 7. Nos incentivos coletivos, são utilizadas métricas relacionadas ao número de pontos (vitórias ou empates), à conquista de títulos ou à classificação nos campeonatos. Já nos incentivos individuais, são utilizados indicadores associados à atuação (número de jogos ou percentual de partidas), gols, assistências e/ou convocações (Seleção Brasileira e dos campeonatos).

A preferência dos executivos pela mensuração do desempenho através de critérios tangíveis, visíveis e comparáveis é patente e pode ser sintetizada no seguinte trecho, apresentado anteriormente: “[...] *é muito difícil de controlar isto aí; uma questão comportamental. Tu tem que ter um parâmetro que seja claro, de número [...]*”. (Executivo D). O uso de medidas qualitativas baseadas em percepções subjetivas e opiniões pessoais, portanto, não é visto com bom tom pelos dirigentes; pelo menos não quando associadas à mensuração do desempenho para fins remuneratórios.

Esta opinião é parcialmente consistente com aquelas evidenciadas na etapa quantitativa. Em uma perspectiva descritiva (Tabela 3), as medidas objetivas apresentaram médias de concordância superiores às medidas subjetivas; fato que corrobora as percepções qualitativas aqui proferidas. Ao associar estes indicadores às práticas de remuneração por desempenho (Tabela 4), contudo, é possível observar correlação significativa apenas para a variável RC ($r=0,423$, $p \leq 0,05$), demonstrando que ao adotar bônus coletivos tende-se a usar medidas objetivas também. As variáveis MO e RI, por outro lado, não apresentaram significância ($r=0,158$, $p > 0,05$).

Como parâmetro para determinação das metas de desempenho, os executivos utilizam três padrões de referência distintos. O primeiro deles diz respeito ao histórico do atleta ou da equipe; compara-se o resultado atual de um atleta ou da equipe com o desempenho passado, em uma base evolutiva. No segundo, são utilizados padrões internos; compara-se o resultado atual de um atleta com o desempenho atual ou passado de outros atletas do time. Por fim, o terceiro padrão se refere aos parâmetros externos (*benchmarking*); é comparado o desempenho atual de um jogador ou da equipe com atletas de outras equipes ou de times considerados referência.

Estas comparações ou avaliações são realizadas em períodos variados pelos dirigentes, conforme o tipo de bônus ou a negociação com o jogador. No bônus por partida, por exemplo, as avaliações de desempenho tendem a ser mensais. No bônus por objetivos, os resultados são avaliados após o período da competição, visto que as metas são atreladas ao título ou classificação. Nos bônus por produtividade, por sua vez, as avaliações tendem a ser realizadas mensalmente ou em períodos de 12 meses; temporada brasileira ou europeia, conforme a data de contratação do jogador.

É importante destacar que as avaliações para fins remuneratórios parecem estritamente voltadas para a finalidade pela qual foram desenvolvidas. Não há indícios suficientemente fortes de que estas informações são utilizadas pela equipe técnica, diretoria ou qualquer outro membro do clube para orientar o aprendizado do jogador no sentido da melhoria do seu desempenho. Esta percepção, embora necessite de maiores investigações, pode ser justificada pelo relato do Executivo D; ainda que haja evidências na mesma direção nos Clubes A e B. Sobre as metas relacionadas à RPD, ele afirma.

“[...] a gente [diretoria e equipe técnica] nem se preocupa com isso. Eu nem vejo se está atingindo a meta, se não está atingindo a meta. A gente faz um controle mensal de todos os jogadores, dos jogos. A gente tem uma pessoa que faz isto, mas pra gente, porque ela só acompanha pra passar para o financeiro o que se tem de pagar das produtividades, mas pra gente não interessa se vai jogar; quanto mais jogar pra gente melhor [...]”. (Executivo D).

Diferentemente, as avaliações de desempenho não vinculadas à remuneração dos jogadores parecem assumir papel inverso (ou complementar). De acordo com as entrevistas realizadas, é possível sugerir que a função deste tipo de avaliação não seja prioritariamente a de direcionar o comportamento, mas sim, fornecer um conjunto de informações que serão úteis no processo de aprendizagem do atleta. Assim, busca-se através da avaliação das ações individuais e coletivas dos jogadores, a melhoria do desempenho da equipe. O relato do Executivo B ilustra esta percepção.

“É parte técnica, isto é uma questão da comissão técnica e não é vinculada a premiação nenhuma. Existe o [setor] aqui [...] que faz a análise dos nossos jogos, edita vídeos, passa para a comissão técnica e a comissão técnica. Jogou [...] ontem, joga [...] amanhã, hoje o (técnico) deve mostrar para os atletas o jogo (de ontem) editado, daí ele vai

comentando com os atletas e mostrando os diferentes lances, o que fez bem, o que fez mal, aqui precisa corrigir, aqui está bom”. (Executivo B).

O relato do dirigente é consistente com as evidências encontradas na etapa quantitativa do estudo, reforçando a descrição proposta para o Fator 4; principalmente, no que diz respeito ao conceito de *Notation System*. Este procedimento, conforme Hughes e Franks (2008), visa mensurar o desempenho esportivo ao considerar as ações dos jogadores e os eventos críticos durante o desempenho competitivo. Suas informações são utilizadas, entre outras razões, para controle e monitoramento dos jogadores durante os jogos e treinamentos. No entanto, não são utilizadas nos clubes analisados com a intenção de fundamentar os bônus dos jogadores, conforme relato dos executivos.

“Existem metas diárias aqui né, seja de quilometragem percorrida, seja de quantidade de ações de alta intensidade, percentual de gordura, enfim, existem diversos procedimentos aqui que são quantificáveis, alguns coletivos outros individuais, número de roubadas de bola, cruzamentos, antecipações, conclusões, isto tudo não é remunerado”. (Executivo A).

“Nós temos um centro [...] que analisa a nossa equipe. Então hoje todos os nossos treinamentos são filmados, a gente tem uma análise, todos os nossos jogadores são monitorados, então a gente sabe hoje tudo o que o jogador percorre durante o treinamento, todas as ações, em alta intensidade, baixa intensidade [...]”. (Executivo D).

Como é possível observar pela fala dos dirigentes, estas avaliações podem ser fundamentadas em medidas de desempenho quantitativas como qualitativas, embora seja possível perceber maior tendência pelo uso de indicadores objetivos, os quais são geralmente provenientes de análises estatísticas. Mesmo quando são avaliadas questões táticas, fisiológicas e psicológicas (informações qualitativas), tende-se a usar parâmetros e medidas objetivas de análise. (HUGHES et al., 2012). As medidas subjetivas, por sua vez, restringem-se às análises qualitativas das imagens e vídeos dos jogos e dos treinamentos, como mencionado pelo Executivo D no relato anterior.

Este entendimento é reforçado pela resposta dos executivos ao questionário da etapa quantitativa. Conforme a Tabela 4, as medidas de desempenho objetivas são fortemente correlacionadas com as variáveis de avaliação de desempenho individual ($r=0,436$, $p\leq 0,01$) e coletivo ($r=0,515$, $p\leq 0,01$). Ou seja, há um comportamento similar entre as respostas para estas variáveis; embora isto não implique causalidade. Na

medida em que há concordância com o emprego de avaliações de desempenho, há concordância também ao uso de medidas objetivas. Esta relação, por outro lado, não é percebida para a variável MS (medidas subjetivas).

Maiores descrições e análises sobre este formato de avaliação de desempenho podem ser realizadas. No entanto, parece evidente que tal prolongamento tende a fugir daquilo que se propõe o presente estudo. Em face deste motivo, outras informações relacionadas a indicadores de desempenho, parâmetros de análise, momento de avaliação, procedimentos para avaliação e demais temas relacionados não são abordadas. Para este fim recomenda-se a leitura das obras de Ballesteros e Peñas (2010), Hughes e Bartlett (2002), Hughes et al. (2012) e Travassos et al. (2013).

Uma consideração final, todavia, pode ser feita sobre a relação entre estas avaliações e o tema deste trabalho. Como mencionado ao longo deste tópico, parece evidente que os dirigentes não utilizam estas informações com fins remuneratórios. Contudo, é possível sugerir que estas avaliações possam ser utilizadas, em algum grau, como subsídio informacional para a renegociação de contratos ou até mesmo justificar a substituição de valores variáveis por valores fixos. Isto ocorre em função do maior poder adquirido pelos jogadores de maior desempenho durante a temporada; desempenho este mensurado por indicadores não associados diretamente à remuneração. Ainda que plausível, esta sugestão carece de evidências neste estudo, logo, maiores investigações são necessárias.

4.3 INFERÊNCIAS

Com base nas evidências apresentadas ao longo das etapas quantitativa e qualitativa da pesquisa, a presente seção busca identificar elementos nos sistemas de remuneração por desempenho que correspondam ou não às atitudes, valores e comportamentos dos jogadores brasileiros. Para cumprir este objetivo, são analisadas e discutidas as proposições desenvolvidas na fase teórica do estudo, as quais refletem o relacionamento entre os componentes da RPD e as dimensões culturais propostas por Hofstede (1983,1991); especialmente, referente aos valores da sociedade brasileira.

4.3.1 Proposição 1

- Os clubes de futebol priorizarão a vinculação da avaliação de desempenho ao nível de grupo, em detrimento ao nível individual.

Os valores predominantemente coletivistas reportados por Hofstede (1983) ao Brasil deram origem a primeira proposição desta pesquisa. No país, as conexões entre as pessoas são mais firmes e há um forte senso de comunidade e lealdade perante o grupo. (TANURE, 2010). Esta feição coletivista, no ambiente organizacional, tende a ser refletida pela crença de que os resultados do grupo derivam de esforços combinados entre as pessoas. Logo, seria esperada uma preferência por avaliações baseadas no desempenho do grupo, em oposição ao estabelecimento de metas e avaliações com base no desempenho individual.

Esta suposição, entretanto, parece divergir dos resultados encontrados neste trabalho. Nas duas etapas do estudo é notória a vinculação de avaliações a ambos os níveis de desempenho. Na etapa exploratória, os resultados revelaram médias elevadas de concordância, tanto a partir de uma perspectiva univariável, quanto a partir de um enfoque multivariado. Estes achados foram confirmados posteriormente na etapa explicativa. Segundo o relato dos executivos entrevistados, a mensuração das ações dos jogadores é, de fato, realizada sob dois níveis de agregação: individual e coletivo; embora apenas algumas destas avaliações sejam utilizadas para fins remuneratórios.

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. O estabelecimento de metas individuais nestas sociedades tende a romper com estes valores, acentuando as diferenças e a rivalidade interpessoal. (STEDE, 2003). Este fato pode culminar em conflitos entre os membros do grupo, prejudicando sua harmonia, quando o adequado seria a ênfase na solidariedade e no compartilhamento de responsabilidades. (LOWE et al., 2002; NEWMAN; NOLLEN, 1996).

A consequência desta inadequação cultural seria a existência de comportamentos menos eficazes e de menor desempenho. Conforme apontado por diversos estudos ao longo dos anos, pessoas com valores predominantemente coletivistas tendem a responder melhor a informações a respeito do desempenho do

grupo, enquanto informações a respeito de resultados individuais (como aquelas oriundas de avaliações de desempenho individual) tendem a ser menos efetivas para estas pessoas, diminuindo a sua eficácia, o seu esforço e, conseqüentemente, o seu desempenho. (BARUCH; WHEELER; ZHAO, 2004; EARLEY, 1989; HOFSTEDE, 1991; NEWMAN; NOLLEN, 1996).

Esta interpretação inicial, contudo, pode revelar uma compreensão limitada do problema no qual estão inseridas as discussões entre o coletivismo e o individualismo, bem como suas conseqüências para os indivíduos de ambas as sociedades - neste caso, sociedade coletivista. Supor simplesmente a inadequação cultural das avaliações de desempenho individuais nos clubes de futebol brasileiros tende a ser precipitada sem um adequado entendimento do relacionamento entre as duas dimensões e de que forma elas podem ser conciliadas. Para Trompenaars e Hampden-Turner (1998) esta conciliação 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. Nesta lógica circular, a decisão de rotular um elemento como fim e outro como meio é arbitrária. Por definição, o círculo não tem fim. Cada *fim* é também um *meio* para atingir outro objetivo. (TROMPENAARS; HAMPDEN-TURNER, 1998). O individualismo em uma sociedade coletivista, portanto, é um meio que se completa a serviço do grupo.

Earley (1994) expõe argumento similar. Indivíduos de culturas individualistas esforçam-se para melhorar o seu desempenho no trabalho por causa do reconhecimento que poderão receber. Enquanto indivíduos de culturas coletivistas buscam melhorar seu desempenho individual por causa dos ganhos que o grupo poderá receber. Sob esta perspectiva, fornecer avaliações com base no desempenho individual em sociedades coletivistas - como a brasileira - pode ser considerado apenas um meio, não um fim, para se alcançar os objetivos do grupo. Assim, a sua adoção não poderia ser declarada culturalmente inadequada, como se supunha inicialmente.

Esta interpretação converge em grande parte com os motivos expostos na seção anterior para a adoção das avaliações de desempenho, principalmente, daquelas não vinculadas à remuneração. 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. Em outras palavras, um meio para se chegar ao fim.

Sob esta lógica conciliatória, ainda é possível ventilar uma segunda razão para a adoção de avaliações individuais nos clubes brasileiros. 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 os membros destas sociedades 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 nos resultados individuais, neste contexto, seria justificada nas sociedades coletivistas – e no futebol brasileiro, portanto - com a intenção de mitigar estes problemas, incentivando a responsabilidade e o engajamento dos membros do grupo para com os resultados organizacionais. Esta explicação parece consistente (e conveniente) com a preocupação dos executivos a respeito da manutenção do comprometimento dos jogadores (profissionais e de base); observada tanto na etapa quantitativa, quanto na etapa qualitativa do estudo.

Enfim, torna-se evidente, frente a estes argumentos, que a primeira proposição teórica desenvolvida apresenta fragilidades. 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.

4.3.2 Proposição 2

- Os clubes de futebol priorizarão a utilização de medidas quantitativas (objetivas) na avaliação de desempenho, em detrimento a utilização de medidas qualitativas (subjetivas).

A segunda proposição desenvolvida para esta pesquisa é fundamentada no alto grau de aversão apresentado pela sociedade brasileira a uma situação de ambiguidade ou incerteza. (HOFSTEDE, 1983, 1991). No país, situações ambíguas são contornadas através de um grande número de regras e normas que transmitem segurança às pessoas. Esta característica, no ambiente organizacional, tende a ser refletida na maior simpatia por informações detalhadas e quantitativas. Conforme Harrison (1993), fatos e números reduzem incertezas, sendo a verdade e a realidade determinadas pelo que é mensurável e tangível. Logo, seria razoável esperar uma preferência por avaliações baseadas em medidas objetivas, em detrimento ao uso de medidas subjetivas.

De fato, esta hipótese é consistente com os resultados encontrados neste trabalho. Em ambas as etapas do estudo é visível a predileção por avaliações apoiadas em indicadores tangíveis, visíveis e comparáveis. Na etapa exploratória, os resultados descritivos revelaram médias elevadas para a variável MO; porém menores para a variável MS. Na etapa explicativa, similar tendência foi verificada no relato dos dirigentes. 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.. *“Tu tem que ter um parâmetro que seja claro, de número [...]”*. (Executivo D).

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; fato consistente com estudos anteriores. (BAKER; JENSEN; MURPHY, 1988; HARRISON, 1993; STEDE, 2003).

É preciso lembrar que sob a perspectiva do jogador brasileiro, a avaliação de desempenho pode se tornar uma fonte de tensão e ansiedade. Em função disto, ele preferirá uma forma de avaliação que contenha a menor incerteza sobre como será a mensuração dos seus resultados frente a um determinado nível de esforço. Avaliar o desempenho através de parâmetros objetivos, neste contexto, torna-se desejável uma vez que se fundamenta em metas verificáveis, expressas estritamente em termos quantitativos claramente mensuráveis. O jogador sabe o que ele deve alcançar e sabe que uma avaliação positiva invariavelmente seguirá um desempenho satisfatório.

Esta interpretação vai ao encontro dos argumentos expostos na segunda fase da pesquisa; principalmente daqueles associados às 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. O relato do Executivo A ilustra de forma apropriada este ponto: “[...] *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. [...]*”.

Em outras palavras, deve existir uma definição rígida e invariável sobre o que é um bom e um mau desempenho, de modo a não proporcionar muito espaço para dúvidas ou para o relativismo. (TANURE, 2010). Quando isto ocorre em uma sociedade com alta aversão à incerteza, como a brasileira, há uma grande probabilidade das pessoas - e dos jogadores, neste caso - apresentarem melhores desempenhos. Conforme apontado por Baruch, Wheeler e Zhao (2004), quando os incentivos baseados nos resultados dos atletas são fundamentados em metas claras, objetivas e com forte relação com o esforço dispendido, melhorias no desempenho são mais prováveis de acontecer.

No entanto, é oportuno destacar que, embora o uso de medidas objetivas seja prevalente, é possível observar em algumas ocasiões o emprego de avaliações subjetivas, como aquelas oriundas de análises qualitativas de imagens e vídeos dos jogos. “*Nós temos um centro [...] que analisa a nossa equipe [...] todos os nossos treinamentos são filmados, a gente tem uma análise, todos os nossos jogadores são monitorados*”. (Executivo D). Sobre este fato, dois comentários são pertinentes. Em primeiro lugar, é possível sugerir que estas avaliações tenham apenas a função de

complementar as análises quantitativas, compondo uma combinação de parâmetros capazes de representar as múltiplas dimensões da atividade desportiva.

Em segundo lugar, é possível sugerir que elas não façam parte dos sistemas de metas dos jogadores, mas sejam utilizadas apenas com o intuito de proporcionar a aprendizagem organizacional. Conforme relato apresentado na seção anterior, esta avaliação “[...] não é vinculada a premiação nenhuma [...]. Jogou [...] ontem, joga [...] amanhã, hoje o [técnico] deve mostrar para os atletas o jogo [de ontem] editado, daí ele vai comentando com os atletas e mostrando os diferentes lances, o que fez bem, o que fez mal, aqui precisa corrigir, aqui está bom”. (Executivo B). Portanto, a sua existência não seria suficiente para inferir uma inconsistência às características culturais brasileiras.

Fundamentado nesta compreensão e com base nos argumentos anteriormente apresentados, a proposição número dois do estudo pode ser confirmada. Sua abrangência, contudo, é limitada a relação a que se propõe explicar. Não se tenciona determinar ou representar um conjunto de medidas específicas para avaliar as ações dos jogadores, muito menos avaliar a capacidade destas em representar de forma efetiva o desempenho dos atletas. Quando isto foi feito ao longo das seções anteriores, teve cunho meramente descritivo, devendo ser encarado de forma exemplificativa do que seriam medidas objetivas e subjetivas utilizadas pelos clubes nas avaliações dos atletas.

4.3.3 Proposição 3

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

A terceira proposição deste estudo, diferente das demais, é fundamentada na associação de duas características distintas da sociedade brasileira. De um lado, a crescente aspiração do jovem brasileiro pela competição, pelo desempenho e por recompensas; valores tipicamente masculinos. (CHU; WOOD, 2008; TANURE, 2010). De outro, o desejo de pertença e o forte senso de comunidade e lealdade perante o grupo; valores predominantemente coletivistas. A combinação destes traços, no ambiente organizacional, tende a ser expressa no assentimento por recompensas baseadas no desempenho, fundamentadas nos resultados do grupo, em oposição à dos indivíduos.

O caráter heterogêneo refletido nesta proposição apresenta dois problemas a serem analisados. O primeiro diz respeito à adoção ou não de incentivos baseados no desempenho. Postula-se a adequação da RPD aos clubes brasileiros independente da sua vinculação. O segundo, por seu turno, se preocupa em entender a que nível de desempenho as recompensas - se concedidas - deveriam ser atreladas: nível individual ou coletivo. No anseio de proporcionar uma compreensão facilitada sobre estas distintas questões, as análises na sequência deste tópico são apresentadas de forma segmentada; discute-se inicialmente a adoção da prática nos clubes investigados.

Os resultados para a adoção da remuneração por desempenho convergem fortemente com as suposições desenvolvidas. Nas duas etapas da pesquisa é possível verificar, em maior ou menor escala, o uso de incentivos baseados no desempenho dos jogadores. Na etapa exploratória, com exceção do *cluster* Contrários à RPD, houve concordância total ou parcial com a prática; o *cluster* Simpatizantes se mostrou favorável apenas à RPD coletiva. Esta percepção foi ainda mais evidente na etapa explicativa do estudo. Conforme o relato dos executivos entrevistados, todos os clubes investigados revelaram conceder recompensas a partir do desempenho dos atletas.

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). Estes *novos* valores nacionais, se é possível dizer assim, favorecem a implementação de sistemas de remuneração que vinculem recompensas ao desempenho, contribuindo, assim, para a adoção da prática nos clubes brasileiros.

É preciso ponderar, é claro, o próprio contexto que envolve o futebol como esporte competitivo. A ênfase colocada nas habilidades e capacidades individuais dos atletas, a urgência por desempenhos no curto prazo e a viabilidade de medir as ações de forma objetiva contribuem, também, para que os incentivos baseados no desempenho sejam aceitos no futebol nacional. (BARUCH; WHEELER; ZHAO, 2004). A natureza do esporte, inclusive, tende a insuflar valores considerados predominantemente masculinos e que favorecem sobremaneira a aceitação da RPD,

como a busca por desafios, o desejo de conquista, a necessidade de reconhecimento e o forte senso de realização.

Esta adequação, entretanto, contrasta com aquela relacionada aos níveis de desempenho da prática. Embora fosse conjecturado o uso de incentivos baseados no desempenho, o era somente a partir do âmbito coletivo. Os achados deste trabalho, contudo, demonstram evidências contrárias a esta suposição. Na etapa exploratória, apenas o *cluster* Simpatizantes foi ao encontro das expectativas teóricas. Os demais executivos favoráveis à RPD - quase metade dos respondentes - apoiaram a sua vinculação a ambos os níveis; fato distinto do esperado. Resposta similar foi observada na etapa explicativa. Conforme os executivos entrevistados, 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. Como comentado na primeira proposição desta pesquisa, os interesses do grupo em sociedades coletivistas, como a brasileira, devem prevalecer sobre os interesses do indivíduo. Estabelecer metas e incentivos a partir de resultados coletivos tende a reforçar este processo, preservando a harmonia e a igualdade entre seus membros. Em contraste, incentivos baseados nos resultados individuais são suscetíveis de serem contrários a estes valores, na medida em que tendem a acentuar as diferenças e a rivalidade interpessoal. (HOFSTEDE, 1983; TANURE, 2010).

Esta interpretação converge com os resultados encontrados por Lowe et al. (2002). Os gerentes latinos revelaram um amplo desejo por incentivos vinculados ao desempenho, inclusive maior que sua contraparte americana; país considerado mais masculino. Este desejo, porém, foi direcionado somente aos incentivos fundamentados no desempenho do grupo, não ao desempenho individual. Apesar do Brasil não ter feito parte da amostra, destaca-se que os países latinos investigados possuem traços culturais masculinos, bem como um forte senso de comunidade; valores equivalentes aos observados neste trabalho para o país.

Explicações para esta inconsistência cultural poderiam ser inicialmente especuladas a partir dos argumentos listados na primeira proposição do estudo, uma vez que o problema novamente está associado às relações entre o individualismo e o coletivismo. Na ocasião, supôs-se que as avaliações individuais não incentivariam a competição, mas a reflexão sobre o desempenho individual no intuito de melhorar os resultados coletivos. Esta justificativa, contudo, parece menos adequada a

presente situação. Os incentivos individuais não aparentam assumir nos clubes investigados a função reflexiva das avaliações, embora também não assumam caráter de competição.

Sob a perspectiva do segundo argumento, poderia ser sugerido que os incentivos individuais são adotados com o objetivo de aumentar o comprometimento dos jogadores, reduzindo o conformismo e a *vadiagem social*. (EARLEY, 1989; TROMPENAARS; HAMPDEN-TURNER, 1998). Esta justificativa é consistente com algumas das motivações expostas pelos executivos em seção específica. No entanto, do ponto de vista cultural, é possível sugerir que estes incentivos, diferente das avaliações, possam ao longo do tempo favorecer o aparecimento de comportamentos egocêntricos, incentivando atitudes indiferentes ou contrárias aos objetivos do grupo; fato inconsistente com os valores de sociedades coletivistas. (TROMPENAARS; HAMPDEN-TURNER, 1998).

Face à dificuldade em explicar o uso de incentivos individuais nos clubes brasileiros através dos argumentos acima apresentados, propõe-se uma análise mais estreita da prática a partir de alguns de seus elementos. Dois pontos a este respeito podem ser abordados. O primeiro diz respeito às medidas de desempenho utilizadas nestes incentivos; acredita-se que diferentes indicadores podem repercutir de forma distinta na dinâmica do grupo. O segundo ponto, por sua vez, se refere à proporção dos incentivos individuais em relação aos incentivos coletivos; acredita-se que maiores ou menores proporções podem também ter efeitos distintos no processo coletivo.

No que tange às medidas de desempenho, dois conjuntos de indicadores merecem maior destaque: aqueles vinculados às metas de atuação, como número de jogos ou percentual de partidas; 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 nas partidas encorajam a cooperação entre os atletas, os incentivos vinculados às ações individuais promovem a competição entre os jogadores.

Esta percepção pode ser ilustrada em duas breves passagens; já apresentadas anteriormente. Sobre o uso de incentivos fundamentados em metas de atuação, o Executivo D discorre: “[...] os bônus tem um propósito de estimular a

performance, de criar uma sinergia [...] de mobilização individual que vai fazer o crescimento coletivo". Já o Executivo A, sobre os incentivos baseados em ações individuais, afirma: *"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. Explica-se. 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, por exemplo, 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, promovem-se atitudes egocêntricas.

A conclusão destas reflexões é a possível inconsistência cultural dos incentivos fundamentados nas ações individuais dos atletas e a provável consistência dos incentivos baseados nas atuações dos jogadores; 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.

É oportuno lembrar que a RPD no futebol brasileiro foi influenciada, além dos sistemas de remuneração executiva, pelas práticas remuneratórias utilizadas nos

clubes de futebol da Europa (FRICK, 2011; HAMIL; WALTERS; WATSON, 2010; TORGLER; SCHMIDT, 2007); *benchmarking* para as equipes brasileiras. No entanto, países tradicionais do futebol europeu, como Inglaterra, Itália, França e Espanha possuem valores mais individualistas que coletivistas (HOFSTEDE, 1983); fato distinto do Brasil. Logo, enquanto metas de ações individuais nestes países tendem a ser aceitas com maior naturalidade, são suscetíveis de serem contrárias aos valores nacionais, sofrendo por consequência, resistência dos jogadores brasileiros.

A utilização de metas de atuação, em contrapartida, reforça as características coletivistas do país, incentivando comportamentos voltados aos interesses do grupo. Sua utilização parece até mesmo consistente com o alto grau de aversão apresentado pelos brasileiros a uma situação de incerteza. (HOFSTEDE, 1983, 1991). Uma vez que atuar em partidas não depende única e exclusivamente de uma vontade pessoal do atleta, há uma oportuna transferência do risco de tomar uma decisão errada ao superior, neste caso o técnico. Conforme apontado por Tanure (2010), ao não ser responsabilidade do indivíduo as decisões, minimiza-se o risco de algo sair errado ou fora do planejado.

Cabe destacar, que os incentivos fundamentados em ações individuais (marcação de gols e concessão de assistências) foram observados tão somente no Clube B e de forma pontual; para alguns poucos atletas. Para os executivos das demais equipes (Clube A, C e D), a vinculação de recompensas a gols, assistências ou outra medida do gênero deve ser preterida, uma vez que tende a criar um viés de competição que pode afetar o processo coletivo da equipe; por este motivo, os dirigentes, adequadamente, mostraram-se contrários a sua utilização.

Um segundo elemento que poderia mediar a adoção dos incentivos individuais nos clubes brasileiros é a proporção destes em relação aos incentivos coletivos. Poder-se-ia sugerir que proporções maiores de incentivos individuais induziriam a competição entre os jogadores; fato notadamente contrário aos valores culturais brasileiros. Por outro lado, maior proporção de incentivos coletivos promoveriam atitudes cooperativas; fato consistente com as características nacionais. 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, necessitando, assim, de maiores investigações para sua confirmação.

Em síntese, apoiado nas evidências apresentadas durante este trabalho 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. Metas de atuação, ainda que também de caráter individual, fundamentam-se em valores coletivos, incentivando a cooperação e a harmonia do grupo.

4.3.4 Proposição 4

- Os clubes de futebol priorizam a vinculação de uma proporção menor da remuneração ao desempenho.

A quarta proposição deste estudo, da mesma maneira que a segunda, é fundamentada no alto grau de aversão à incerteza apresentado pela sociedade brasileira. (HOFSTEDE, 1983, 1991). Esta característica leva os brasileiros a evitar situações desconhecidas onde haja incerteza quanto aos resultados ou falta de previsibilidade. Riscos elevados geram desconforto às pessoas. O desejo em minimizar este sentimento, no ambiente organizacional, tende a ser refletido no menor nível de risco incorporado aos sistemas de remuneração. (TOSI, GRECKHAMER, 2004). Como proporções maiores de elementos variáveis aumentam os riscos, incentivos baseados no desempenho tendem a assumir proporção menor na composição remuneratória.

É importante notar que o termo *proporção menor* ou *maior* empregado nesta proposição é um conceito relativo. As sociedades tendem a perceber de maneiras distintas as diferentes proporções em termos de risco. (TANURE, 2010). Embora estas variações tenham sido foco de múltiplos estudos nos últimos anos, ainda há pouca clareza sobre os níveis aceitáveis de acordo com os valores culturais de cada país. Prevalece a este respeito similar relatividade. No estudo de Schuler e Rogovsk (1998), por exemplo, recomenda-se maior *certeza* aos sistemas de remuneração de países com alta aversão à incerteza; todavia, há pouca preocupação em definir tal termo.

Algumas evidências, no entanto, podem auxiliar nesta compreensão. Pennings (1993) afirma que a remuneração variável em países com alto índice de aversão à incerteza possui menor representatividade, variando de 0 a 10% da remuneração total; embora possam ser vistas proporções maiores, de até 40%. Empresas de países com índices de aversão mais baixos, por outro lado, chegam a associar mais de 70% da remuneração ao desempenho. No Brasil, elementos variáveis da remuneração executiva possuem níveis de 30 até 50%. (KPMG, 2012). Poder-se-ia sugerir, portanto, que proporções menores em países com maior aversão à incerteza podem representar até metade da remuneração e, proporções maiores, mais da metade do 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. Ainda que a maior parte dos executivos não possua um controle formal ou política que oriente a definição da proporção de cada elemento na compensação dos jogadores, fato que torna um tanto quanto difícil as estimativas, as evidências qualitativas oriundas dos relatos dos dirigentes fornecem indícios considerados satisfatórios da sua representatividade.

Três breves passagens - apresentadas nas seções anteriores - ilustram este ponto. Sobre a proporção dos incentivos individuais, 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% [...]”*. Logo, é possível sugerir que somados, incentivos individuais e coletivos tendem a não representar mais de 50% da remuneração total dos jogadores brasileiros.

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. (HOFSTEDE, 1991; 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; WESTERMAN et al., 2009) 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 uma 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. Como sustentado pelos autores, isto se deve a maior aversão às incertezas destes indivíduos.

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. Os clubes de futebol investigados, efetivamente, priorizam a vinculação de uma proporção menor da remuneração ao desempenho dos jogadores. É preciso atentar, entretanto, 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. Naturalmente, nestes casos específicos um cuidado deve ser tomado, visto que, mesmo que reduzam o risco do clube pela maior vinculação do salário ao desempenho, tendem a ir contra os valores culturais brasileiros.

4.3.5 Proposição 5

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

A última proposição desenvolvida neste estudo, assim como a terceira, é sustentada no crescimento das características masculinas sobre as femininas; observado principalmente entre os jovens brasileiros (maior parte dos jogadores). (CHU; WOOD, 2008; TANURE, 2010). Esta orientação mais masculina no país tem contribuído para realçar valores como competição e desempenho, mas também reforçar a importância concedida aos aspectos monetários. Conforme Harrison (1993), o valor mais alto colocado às recompensas financeiras é de fato coerente

com sociedades mais masculinas. Em face desta constatação, seria razoável esperar, portanto, a preferência dos clubes brasileiros de futebol pela utilização de incentivos financeiros, em oposição aos não financeiros.

Esta suposição é consistente com os resultados encontrados neste trabalho. Ainda que tão somente investigada na etapa qualitativa, os relatos não deixam dúvidas sobre a predileção pelo uso de incentivos financeiros. 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. Excetuam-se a esta regra as prorrogações de contratos; incentivo comentado mais adiante.

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). Os indivíduos destas sociedades são essencialmente motivados pela obtenção de dinheiro e aquisição de bens materiais. 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 em estudo sobre o significado do sucesso em diferentes nações. De acordo com os respondentes brasileiros (5,54% da amostra investigada), o conceito e os indicadores de sucesso no país estão basicamente relacionados à satisfação dos interesses familiares, ao jogo e espírito esportivo, à riqueza pessoal e aos lucros de curto prazo. Ou seja, embora sejam percebidos valores coletivistas, como a importância dada às relações pessoais, sobressaem-se ao mesmo tempo valores considerados mais masculinos, como a importância atribuída ao dinheiro. (HOFSTEDE, 2002).

Semelhante compreensão é fornecida por Schuler e Rogovsk (1998). Os resultados das investigações dos autores sobre as variações nas práticas de remuneração de diferentes países revelaram que sociedades com maiores níveis de feminilidade tendem a fazer maior uso de benefícios flexíveis, programas de

assistência à infância, licenças-prêmios e programas de licença maternidade. Por outro lado, países com maiores níveis de masculinidade tendem a fazer maior uso de incentivos financeiros e programas de remuneração por desempenho. Resultados que corroboram sobremaneira as interpretações realizadas nesta pesquisa.

Um ponto destoante desta compreensão, 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. Ou seja, com idade mais avançada. 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*”.

Supor a inadequação cultural deste incentivo poderia ser coerente, entretanto, mostra-se insensato. Explica-se. À parte da existência de 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 homens mais velhos mantêm valores mais femininos. Conforme Hofstede (1991), dos 20 aos 55 anos tanto homens quanto mulheres perdem sua masculinidade. Contudo, esta perda tende a ser mais pronunciada entre os homens, que perdem mais rapidamente os valores masculinos. Portanto, conceder incentivos não financeiros para jogadores brasileiros mais velhos não deve ser declarado culturalmente inadequado, como poderia se supor.

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.

- Síntese das Proposições

Com o objetivo de sumarizar as conclusões formuladas nesta seção a respeito das proposições, o Quadro 8 apresenta uma síntese das inferências realizadas, relacionando as suposições teóricas e os achados desta pesquisa.

Quadro 8 - Síntese das inferências

Proposição	Inferência	Resultados da Pesquisa
1	Parcialmente confirmada	Diferentemente do pressuposto, os clubes avaliam o desempenho dos jogadores tanto com base nos resultados individuais, quanto coletivos.
2	Confirmada	Como culturalmente conjecturado, os clubes avaliam o desempenho dos jogadores a partir de medidas objetivas (quantitativas).
3	Parcialmente confirmada	Diferentemente do pressuposto, os clubes recompensam seus atletas tanto a partir do desempenho individual (bônus por produtividade), quanto do grupo (bônus por partida e por objetivos).
4	Confirmada	Como culturalmente conjecturado, os clubes vinculam uma proporção menor da remuneração ao desempenho dos atletas.
5	Parcialmente confirmada	Diferentemente do pressuposto, os clubes concedem tanto incentivos financeiros (bônus em dinheiro e aumento salarial), quanto não financeiros (prorrogação do período de contrato).

Fonte: Elaborado pelo autor.

Encerrada a discussão sobre as proposições teóricas, a última seção do trabalho busca comentar os principais achados da pesquisa, relacionar as contribuições do estudo, pontuar suas limitações e sugerir futuras investigações sobre o tema.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base na resistência apresentada por jogadores, empresários e especialistas à prática de remuneração por desempenho no futebol brasileiro, este estudo questionou a extensão na qual a RPD estaria efetivamente adequada aos clubes e atletas do país. Para isto, buscou analisar a estrutura da remuneração por desempenho no futebol brasileiro, discutindo seus componentes sob a perspectiva da cultura nacional e avaliando àqueles que correspondiam ou não aos valores dos jogadores inseridos na cultura brasileira. Cinco proposições foram desenvolvidas para nortear as discussões, sendo estas examinadas através de uma abordagem integrativa mediante a combinação de métodos quantitativos e qualitativos.

As evidências apresentadas ao longo destas etapas possibilitaram a validação efetiva de apenas 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 - número de jogos, percentual de partidas, gols e assistências; em oposição ao uso de medidas subjetivas (*Proposição 2*). Da mesma forma, quando concedem incentivos baseados no desempenho, vinculam uma proporção menor da remuneração aos resultados dos atletas. Com efeito, proporções maiores de elementos variáveis aumentam os riscos percebidos (*Proposição 4*).

Por outro lado, diferentemente do pressuposto, os clubes brasileiros avaliam o desempenho dos jogadores tanto a partir de ações individuais, quanto dos resultados coletivos (*Proposição 1*). Esta mesma vinculação foi observada no momento da concessão de incentivos. Os clubes recompensam seus atletas tanto a partir do desempenho individual - bônus por produtividade, quanto do grupo – bônus por partida e por objetivos (*Proposição 3*). Embora fosse aguardado o uso de incentivos baseados no desempenho, esperava-se que estes fossem atrelados apenas aos resultados coletivos. Similar ocorrência era esperada para a primeira proposição.

A identificação de incentivos vinculados a ambos os níveis de desempenho, ainda que contrário ao esperado, pode ser considerado um importante achado deste estudo. Diferentemente de investigações anteriores (PELUSO, 2009; REZENDE, 2004; RODRIGUES, 2007), as quais reconhecem apenas os incentivos baseados nos resultados do grupo (bichos), esta pesquisa identifica a existência de incentivos individuais (bônus por produtividade), incentivos até então não revelados. Ademais,

segmenta o tradicional bicho em duas formas distintas de incentivos: bônus por partidas e por objetivos; segmentação mais adequada a atual realidade dos clubes do país.

Quanto a última asserção (*Proposição 5*), sua validade também não pôde ser confirmada. Ainda que tenha sido notória a predileção dos clubes pelo uso de incentivos financeiros, foi possível observar em algumas ocasiões (atletas experientes, por exemplo) a concessão de incentivos não financeiros, como a renovação ou prorrogação do período de contrato dos jogadores. Tal como nas demais proposições ímpares, portanto, as evidências foram em grande parte ao encontro dos pressupostos culturais, contudo, apresentaram da mesma maneira elementos distintos. Por este motivo, suas validades foram apenas parcialmente confirmadas.

Em que pese estes achados, a não validação destas proposições não parece, entretanto, implicar na inadequação cultural destes componentes 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 da sociedade brasileira. 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. Algumas explicações foram aventadas.

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 desta. Em segundo lugar, elementos ou práticas aparentemente contrários aos valores culturais podem, quando analisados de forma cuidadosa e detalhada, não incitar valores realmente conflitantes. Ademais, ainda que os índices da cultura nacional se refiram ao *brasileiro médio*, é preciso, em uma análise desta natureza, 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 prática de remuneração por desempenho 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.

De fato, dentre os principais achados deste estudo, sobressaem-se aqueles relacionados a estes incentivos. Remunerações baseadas em metas de atuação, embora ainda de cunho individual, parecem capazes de reforçar os valores culturais brasileiros, incentivando comportamentos voltados aos interesses do grupo. Por outro lado, incentivos baseados em ações individuais (gols e assistências, por exemplo), apesar de amplamente utilizados no futebol europeu, contrariam grandemente os valores culturais brasileiros. Ao invés de promover comportamentos cooperativos, estes incentivam atitudes egocêntricas e competitivas; fato contrário às características coletivistas do país. Logo, devem ser e são (corretamente) preteridos.

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 das ações individuais dos jogadores (medidas individualizadas). Como estes incentivos pressupõe valores culturais diferentes daqueles observados na sociedade brasileira, implicam, por uma reação natural de defesa, em comportamentos resistentes a sua adoção. A consequência prática deste fato no longo prazo é o fracasso ou resultados aquém do esperado.

Em segundo lugar, é possível insinuar 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 que integram a RPD aos valores predominantes da cultura brasileira; especialmente, aqueles vinculados aos incentivos individuais. Enquanto metas de gols e assistências são presentes e aceitos com maior naturalidade por jogadores de países com características mais individualistas (Inglaterra e França, por exemplo), são suscetíveis de serem contrários aos valores de países mais coletivistas, como o Brasil.

Estas considerações fornecem uma importante contribuição ao argumento de que não existe melhor forma de administrar um negócio. Diferenças na cultura de um país ensejam diferenças nas práticas de gestão. (ADLER; DOKTOR; REDDING, 1986; HOFSTEDE, 1983; NEWMAN; NOLLEN, 1996). Não se deve importar, portanto, práticas oriundas de outros países ou regiões (Europa, por exemplo) de forma direta e

irrefletida. Mesmo que possam ser justificadas de um ponto de vista racional, sugere-se que estas sejam adequadas aos valores culturais predominantes da sociedade. Como diz o ditado, “quando em Roma, faça como os romanos”.

É importante notar, todavia, que 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 na segunda fase do estudo 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.

Esta ressalva, no entanto, não invalida o argumento, mas sim, reforça a necessidade de uma melhor compreensão dos valores culturais do país e de como as dimensões se relacionam para orientar o comportamento das pessoas. As conclusões deste trabalho parecem ter contribuído para este entendimento. Além de discutir os valores brasileiros através das dimensões de Hofstede (1983, 1991), o estudo demonstrou que em algumas ocasiões as dimensões culturais não devem ser encaradas como pontos estáticos em um mapa de eixo duplo. Ou seja, uma dimensão não deve excluir a outra, mas sim, moderar sua dimensão oposta, reorganizando-se e criando novos significados. (TROMPENAARS; HAMPDEN-TURNER, 1998).

De um ponto de vista prático, por sua vez, acredita-se que os resultados encontrados neste trabalho podem, também, ter contribuído para a ampliação dos conhecimentos sobre a prática de remuneração por desempenho no futebol brasileiro, ou, ao menos, incentivado o início das discussões sobre o tema. Da mesma forma, acredita-se que ao contemplar a RPD a partir de uma perspectiva cultural, os resultados possam vir a servir no futuro de base para que os clubes do país, bem como os times estrangeiros, construam ou adequem seus sistemas de remuneração de acordo com os valores predominantes dos jogadores brasileiros.

Enquanto as conclusões e reflexões realizadas neste estudo podem ser consideradas relevantes e encorajadoras de um ponto de vista teórico e prático, elas devem, entretanto, ser encaradas somente como um importante primeiro passo para o efetivo entendimento da RPD no futebol nacional. Investigações, análises e discussões adicionais sobre o tema são necessárias, principalmente, em função das

limitações apresentadas por esta pesquisa; as quais, de uma forma ou outra, podem ter restringido a compreensão do problema investigado.

De fato, ao delimitar as interpretações a uma perspectiva cultural, explicações alternativas e possivelmente plausíveis para as evidências encontradas foram renunciadas. Argumentos de cunho econômico, mercadológico, institucional e até mesmo específicos da atividade *futebolística* foram moderados ao longo das discussões; embora isto não necessariamente signifique que a importância destes enfoques para o entendimento da prática tenha sido menosprezada. Certamente, eles também podem contribuir para a compreensão da RPD no futebol brasileiro.

É preciso, neste sentido, muito cuidado ao contemplar as conclusões desta pesquisa. Uma visão estritamente cultural sobre as organizações e suas práticas administrativas pode levar ao que Granovetter (1985) descreveu como uma abordagem extra-socializada, 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, inclusive, apresenta elementos subjacentes não analisados nesta pesquisa. A utilização do modelo proposto por Hofstede (1983, 1991) possibilita uma visão sintética, porém, restrita da cultura brasileira. Conforme Tosi e Greckhamer (2004), suas dimensões são limitadas em explicar as facetas específicas de uma sociedade. 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; BARROS; PRATES, 1996; 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. Comparativamente aos homens, as mulheres no Brasil tendem a apresentar maior índice de individualismo no trabalho (HOFSTEDE, 1991; TANURE, 2010), menor aversão a situações de incerteza (TANURE, 2010) e menor nível de masculinidade (HOFSTEDE, 1991). Logo, estender as conclusões ao futebol feminino é, no mínimo, temerário.

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. Em grande parte, isto se deve ao caráter não

probabilístico das unidades de análise. Enquanto na etapa quantitativa foi definido um subgrupo de forma intencional, na etapa qualitativa foi selecionada uma amostra por conveniência. Salienta-se, entretanto, que não se teve a intenção de generalizar os resultados ao universo dos clubes, mas às suas proposições teóricas. (YIN, 2010).

A generalização dos resultados também não é possível em função do desnível entre os clubes da amostra e os demais times do país. As diferenças existentes entre os clubes analisados - principalmente daqueles que compuseram a unidade de análise da etapa qualitativa - e os demais clubes brasileiros (tamanho, por exemplo) pode impactar na forma como a remuneração por desempenho é percebida, aceita e estruturada. Logo, resultados e conclusões coerentes neste trabalho podem não ser adequados para times com características distintas.

Outra limitação desta pesquisa diz respeito aos atores investigados. As análises estiveram reduzidas à percepção dos executivos de futebol. Outros atores, como os jogadores, técnicos e demais funcionários dos clubes não foram questionados. Sobre o treinador, é importante frisar que embora sua importância seja evidente no contexto geral, sua influência na RPD parece limitada nos times analisados. Segundo a maior parte dos executivos (Executivo B, C e D), os técnicos não tem ciência dos contratos dos atletas e, portanto, pouca ou nenhuma influência exerce na estruturação da política de remuneração dos jogadores.

No que diz respeito às limitações específicas de cada etapa, três pontos merecem maior destaque. O primeiro, observado na etapa quantitativa, se refere ao baixo poder explicativo das respostas do questionário. Ainda que o objetivo desta etapa tenha sido notadamente exploratório, a diminuta quantidade de questões e o reduzido número de respostas obtidas - sob uma perspectiva estatística, pode ter prejudicado o entendimento preliminar do problema analisado, bem como inviabilizado inferências a partir dos dados coletados.

Quanto às limitações qualitativas, dois pontos são observados; além daqueles comumente reportados à abordagem. (YIN, 2010). Mesmo de forma sutil, foi possível perceber uma espécie de ponderação com relação às respostas proferidas pelos executivos entrevistados, ocultando de forma intencional informações que poderiam vir a ser importantes para o entendimento do problema de pesquisa, mas que sob seu julgamento não eram convenientes ou legalmente possíveis de revelar. De fato, a maior parte dos contratos é regida por cláusulas de confidencialidade.

Posto este caráter confidencial, o presente estudo esteve limitado, portanto, a uma análise geral da prática de remuneração por desempenho no futebol brasileiro. Detalhes como valores dos incentivos concedidos, metas de cada jogador ou medidas específicas de cada atleta não foram disponibilizados para esta pesquisa. Como sustentado por Rodrigues (2007, p.228), “a remuneração dos jogadores de futebol é um dado importante, mas muito difícil de ser obtido. Os atletas e os clubes preferem não revelar exatamente os valores equivalentes aos salários”.

Como limitação final, acredita-se que, embora a objetividade textual não esteja necessariamente relacionada ao seu tamanho, as descrições dos resultados em ambas as etapas do estudo podem ter assumido caráter prolixo, principalmente, na etapa explicativa do trabalho. Conquanto isto seja verdade, este esforço é justificado em vista do ineditismo do assunto. Espera-se que um maior nível de detalhamento neste princípio possa suprir a restrição de dados salientada nos parágrafos anteriores e contribuir para que futuras pesquisas sejam realizadas.

Sobre este ponto, algumas particulares sugestões podem ser oferecidas. Em vista das limitações teóricas apresentadas por este trabalho, é possível recomendar que estudos futuros sobre a prática de remuneração por desempenho no futebol brasileiro sejam realizados a partir das lentes de outras teorias, como Teoria de Agência, Teoria Institucional, Teoria da Contingência ou Teoria da Sinalização de Mercado, por exemplo. Estudos com abordagens quantitativas e qualitativas sob estes enfoques podem fornecer novas perspectivas sobre a RPD.

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. Pesquisas comparativas entre os estados brasileiros ou com base em uma única região podem ser realizadas através de estudos de caso, múltiplos casos ou questionários. Notadamente, a estrutura da RPD pode sofrer variações conforme os valores predominantes de cada uma das regiões do país. (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*. Com efeito, pesquisas desta natureza poderiam comprovar os relatos comparativos proferidos pelos executivos ao longo deste

trabalho e ressaltar ainda mais a importância e influência da cultura na configuração das práticas de gestão, especialmente, na estrutura da RPD.

A parte destas sugestões, como este trabalho esteve restrito ao ponto de vista dos executivos de futebol, não foi possível inferir se a RPD é efetivamente vista como apropriada pelos jogadores de futebol, mas apenas analisar se os seus elementos estavam adequados às características culturais brasileiras da qual os jogadores são membros. Em face deste motivo, sugere-se que estudos futuros sejam feitos a partir da percepção dos próprios atletas. Pesquisas de abordagem quantitativa mediante o emprego de questionários podem atender esta sugestão.

De entendimento das importantes implicações comportamentais, estratégicas e financeiras da remuneração por desempenho para as organizações, é possível sugerir também estudos que explorem os impactos da adoção da prática nos clubes de futebol do país, bem como as repercussões da sua introdução entre os jogadores. Pesquisas que abordem as variações na motivação, no comprometimento e até mesmo no desempenho esportivo do time e dos atletas, além de potenciais variações no desempenho econômico-financeiro dos clubes são recomendadas.

Finalmente, acredita-se que o tema deste estudo possa oportunizar um número considerável de pesquisas em uma diversificada gama de disciplinas, muito além das aqui já referidas, a saber: Recursos Humanos (sistemas de remuneração e incentivos); Psicologia (aspectos motivacionais e comportamentais da prática); Contabilidade (avaliação e remuneração por desempenho); Administração (impactos da RPD na gestão dos clubes); Direito (aspectos trabalhistas e contratuais); Educação física (indicadores de desempenho esportivo), entre outros.

REFERÊNCIAS

- ABERNETHY, M. A.; CHUA, W. F. A field study of control system “redesign”: the impact of institutional processes on strategic choice. **Contemporary Accounting Research**, United States, v. 13, n. 2, p. 569-606, 1996.
- ADLER, N. J.; DOKTOR, R.; REDDING, S. G. From the atlantic to the pacific century: cross-cultural management reviewed. **Journal of Management**, United States, v. 12, n. 2, p. 295-318, 1986.
- AMABILE, T. M.; FISHER, C. M. Stimulate creativity by fueling passion. In: LOCKE, E. A. (Org.). **Handbook of principles of organizational behavior**, United States: Wiley, 2009. p. 481-497.
- ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de controle gerencial**. Porto Alegre: AMGH, 2008.
- ANTUNES, F. M. R. F. O futebol nas fábricas. **Revista USP**, São Paulo, v. 1, n. 22, p. 102-109, 1994.
- 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.
- ATKINSON, A. Strategic performance measurement and incentive compensation. **European Management Journal**, United Kingdom, v. 16, n. 5, p. 552-561, 1998.
- ATKINSON, A. et al. **Management accounting**. 6. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 2011.
- BAKER, G. P.; JENSEN, M. C.; MURPHY, K. J. Compensation and incentives: practice vs. theory. **The Journal of Finance**, United Kingdom, v. 43, n. 3, p. 593-616, 1988.
- BALLESTEROS, J.; PEÑAS, C. Performance in team sports: identifying the keys to success in soccer. **Journal of Human Kinetics**, Poland, v. 25, n. 1, p. 85-91, 2010.
- BARBOSA, L. **O jeitinho brasileiro**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2014.
- BARROS, B. T.; PRATES, M. A. S. **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo: Atlas, 1996.
- 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**, United States, v. 15, n. 1, p. 245-259, 2004.

BASKERVILLE, R. F. Hofstede never studied culture. **Accounting, Organizations and Society**, United Kingdom, v. 28, n. 1, p. 1-14, 2003.

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

BDO. **Indústria do esporte**: finanças dos clubes de futebol do Brasil. São Paulo, maio 2011. Disponível em: <<http://www.bdobrazilrcs.com.br/en/analises/esporte/Finan%C3%A7as%20dos%20Clubes%20Brasileiros.pdf>>. Acesso em: 10 jan. 2017.

BEZERRA, F. A. Análise fatorial. In: CORRAR, L. J.; PAULO, E.; DIAS FILHO, J. M. (Org.). **Análise multivariada**. São Paulo: Atlas, 2012. p. 73-130.

BLAND, J. M.; ALTMAN, D. G. Statistics notes: Cronbach's alpha. **British Medical Journal**, United Kingdom, v. 314, n. 7080, p. 572-573, 1997.

CASTRO, T. Guilherme recusa contrato de produtividade com Atlético e negociação segue emperrada. **Super Esportes**, Minas Gerais, 22 jan. 2015. Disponível em: <http://www.mg.superesportes.com.br/app/noticias/futebol/atletico-mg/2015/01/22/noticia_atletico_mg,302006/guilherme-recusa-contrato-de-produtividade-com-atletico-e-negociacao-segue-emperrada.shtml>. Acesso em: 10 set. 2017.

CHATEAUBRIAND, L. F. **Futebol brasileiro**: um projeto de calendário. Rio de Janeiro: Publit, 2011.

CHEN, M.; CHEN, A. Integrating option model and knowledge management performance measures: an empirical study. **Journal of Information Science**, United States, v. 31, n. 5, p. 381-393, 2005.

CHENHALL, R. H. Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. **Accounting, Organizations and Society**, United Kingdom, v. 28, n. 2, p. 127-168, 2003.

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.

COELHO, P. S.; ESTEVES, S. P. The choice between a five-point and a ten-point scale in the framework of customer satisfaction measurement. **International Journal of Market Research**, United Kingdom, v. 49, n. 3, p. 313-339, 2007.

COHEN, W. M.; KLEPPER, S. Firm size and the nature of innovation within industries: the case of process and product R&D. **The Review of Economics and Statistics**, United States, v. 78, n. 2, p. 232-243, 1996.

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL (CBF). [Site institucional]. Rio de Janeiro, 2016. Disponível em:<<http://www.cbf.com.br>>. Acesso em: 10 set. 2017.

COSTA, C. E. S.; SILVA, R. C. Empresarização e controle organizacional: um estudo nos clubes de futebol em Santa Catarina. **Cadernos Ebape**, Rio de Janeiro, v.4, n. 4, p. 1-16, 2006.

CRESWELL, J. W. **Research Design**: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. London: SAGE, 2009.

CRONBACH, L. J. Coefficient alpha and the internal structure of tests. **Psychometrika**, United States, v. 16, n. 3, p. 297-334, 1951.

DAMATTA, R. **O que faz o Brasil, Brasil**. Rio de Janeiro: Rocco, 1984.

DAVIS, F. B. **Educational measurements and their interpretation**. Belmont: Wadsworth, 1964.

DEUTSCHER, C.; BÜSCHEMANN, A. Does performance consistency pay off financially for players? Evidence from the Bundesliga. **Journal of Sports Economics**, United Kingdom, v. 1, n. 1, p. 1-17, 2014.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institucional isomorphism and collective rationality in organizational field. **American Sociological Review**, United States, v. 48, n. 2, p. 147-160, 1983.

DUARTE, M. Contrato de produtividade não funciona para atleta de ponta, avalia mercado. **Uol Esporte**, São Paulo, 05 dez. 2013. Disponível em:< <http://esporte.uol.com.br/futebol/ultimas-noticias/2013/12/05/contrato-de-produtividade-nao-funciona-para-atleta-de-ponta-avalia-mercado.htm>>. Acesso em: 14 set. 2016.

DURHAM, C. C.; BARTOL, K. M. Pay for performance. In: LOCKE, E. A. (Org.). **Handbook of principles of organizational behavior**, United States: Wiley, 2009. p. 217-238.

EARLEY, P. C. Self or group? Cultural effects of training on self-efficacy and performance. **Administrative Science Quarterly**, United States, 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**, United States, v. 39, n. 1, p. 565-581, 1989.

EISENBERGER, R.; CAMERON, J. Detrimental effects of reward: reality or myth?. **American Psychologist**, United States, v. 51, n. 11, p. 1153-1166, 1996.

EISENHARDT, K. M. Agency theory: an assessment and review. **Academy of Management Review**, United States, v. 14, n. 1, p. 57-74, 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.

FERRARI, A. B. **Informações contábeis-gerenciais para o controle estratégico: um diagnóstico nas cooperativas da Serra Gaúcha e Região Metropolitana da Grande Porto Alegre**. 2008. 283 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2008.

FIELD, A. P. **Descobrimo a estatística usando o SPSS**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FIGUEIREDO FILHO, D. B.; SILVA JÚNIOR, J. A. Visão além do alcance: uma introdução à análise fatorial. **Opinião pública**, Campinas, v. 16, n. 1, p. 160-185, 2010.

FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FRANCESCHINI, F. et al. Properties of performance indicators in operations management: a reference framework. **International Journal of Productivity and Performance Management**, United Kingdom, v. 57, n. 2, p. 137-155, 2008.

FRANCO-SANTOS, M. Performance measurement issues, incentive application and globalization. In: GOMEZ-MEJIA, L.; WERNER, S. (Org.). **Global compensation: Foundations and perspectives**, United Kingdom: Routledge, 2008. p. 41-56.

FREZATTI, F. et al. Análise do relacionamento entre a contabilidade gerencial e o processo de planejamento das organizações brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 2, p. 33-54, 2007.

FRICK, B. Performance, salaries and contract length: empirical evidence from German soccer. **International Journal of Sport Finance**, United States, v. 6, n. 2, p. 87-118, 2011.

FUTEBOL MELHOR. **Torcedômetro**. Rio de Janeiro, 2017. Disponível em: <<http://www.futebolmelhor.com.br/movimento/index.html>>. Acesso em: 10 set. 2017.

GLAVAN, L. Understanding process performance measurement systems. **Business Systems Research**, United Kingdom, v. 2, n. 2, p. 25-38, 2011.

GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: The problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, United States, 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**, United Kingdom, v. 32, n. 1, p. 85-115, 2011.

GUPTA, S. F. A framework development process to integrate cultural value dimensions in a managerial decision making context. **The Journal of Business and Economic Studies**, United States, v. 18, n. 1, p. 1-54, 2012.

HAIR, J. F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAMIL, S.; WALTERS, G.; WATSON, L. The model of governance at FC Barcelona: balancing member democracy, commercial strategy, corporate social responsibility and sporting performance. **Soccer & Society**, United Kingdom, 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**, United States, v.1, n. 37, p. 321-335, 1992.

HARRIS, L. Performance pay and performing for pay. **Strategic Human Resourcing**, United States, 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**, United Kingdom, v. 18, n. 4, p. 319-339, 1993.

HAYNES, K. Something old, something new: culture and CEO compensation revisited. **American Journal of Business**, United States, 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**, Netherlands, v. 153, n. 3, p. 303-329, 2005.

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

HOFSTEDE, G. The business of international business is culture. **International Business Review**, United Kingdom, v. 3, n. 1, p. 1-14, 1994.

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

HOFSTEDE, G. et al. Comparing regional cultures within a country: lessons from Brazil. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, United States, 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**, United Kingdom, v. 33, n. 4, p. 785-803, 2002.

HRONEC, S. M. **Sinais vitais: usando medidas do desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro de sua empresa**. São Paulo, SP: Makron Books, 1994.

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

HUGHES, M. et al. Moneyball and soccer: an analysis of the key performance indicators of elite male soccer players by position. **Journal of Human Sport and Exercise**, Spain, v. 7, n. 2, p. 402-412, 2012.

HUGHES, M.; FRANKS, I. **The essentials of performance analysis**. New York: Routledge, 2008.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, Netherlands, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976.

JENSEN, M. C.; MURPHY, K. J. Performance pay and top-management incentives. **Journal of Political Economy**, United States, v. 98, n. 2, p. 225-264, 1990.

JOHNSON, R. B.; ONWUEGBUZIE, A. J. Mixed methods research: a research paradigm whose time has come. **Educational Researcher**, United States, v. 33, n. 7, p. 14-26, 2004.

JOYNT, P.; WARNER, M. **Managing across cultures: issues and perspectives**. London: International Thomson Business, 1996

KERR, C. **Industrialism and industrial man** : the problems of labor and management in economic growth. Cambridge: Harvard University, 1960

KPMG. **A governança corporativa e o mercado de capitais brasileiro: um panorama atual das empresas abertas, com base em seus formulários de referência**. São Paulo, 2012. Disponível em: <https://www.kpmg.com/BR/PT/Estudos_Analises/artigos_e_publicacoes/Documents/Auditoria/Estudo-GC-2012.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2016.

KROEBER, A. L.; KLUCKHOHN, C. Culture: a critical review of concepts and definitions. Papers. **Peabody Museum of Archaeology & Ethnology**, United States, v. 47, n. 1, p. 1-23, 1952.

KRUS, D. J.; HELMSTADTER, G. C. The problem of negative reliabilities. **Educational and Psychological Measurement**, United States, v. 53, n. 3, p. 643-650, 1993.

LAFORET, S. Size, strategic, and market orientation affects on innovation. **Journal of Business Research**, Netherlands, v. 61, n. 7, p. 753-764, 2008.

LANCE; INSTITUTO BRASILEIRO DE OPINIÃO PÚBLICA E ESTATÍSTICA (IBOPE). **As maiores torcidas do Brasil**. São Paulo, 2017. Disponível em: <<http://www.lance.com.br>>. Acesso em: 10 set. 2017.

LATHAM, G. P. Motivate employee performance through goal setting. In: LOCKE, E. A. (Org.). **Handbook of principles of organizational behavior**, United States: Wiley, 2009. p. 161-178.

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

LAZEAR, E. P.; ROSEN, S. Rank-order tournaments as optimum labor contracts. **Journal of Political Economy**, United States, v. 89, n. 5, p. 841-864, 1981

LEBAS, M.; EUSKE, K. A conceptual and operational delineation of performance. Business Performance Measurement: theory and Practice. In: NEELY, A. (Org.). **Business performance measurement**, Cambridge: Cambridge University Press, 2002. p. 65-79.

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-ENESEP, 20., 2000, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: ENESEP USP, 2000. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enesep2000_e0066.pdf>. Acesso em: 15 Ago. 2016.

LEONCINI, M. P.; SILVA, M. T. Entendendo o futebol como um negócio: um estudo exploratório. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 12, n. 1, p. 11-23, 2005.

LILLIS, A. M.; MUNDY, J. Cross-sectional field studies in management accounting research: closing the gaps between surveys and case studies. **Journal of Management Accounting Research**, United States, v. 17, n. 1, p. 119-141, 2005.

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

LUCIFORA, C.; SIMMONS, R. Superstar effects in sport: evidence from Italian soccer. **Journal of Sports Economics**, United States, v. 4, n. 1, p. 35-55, 2003.

MARQUES, D. S. P.; COSTA, A. L. Governança em clubes de futebol: um estudo comparativo de três agremiações no estado de São Paulo. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 44, n. 2, p. 118-130, 2009.

MARQUEZAN, L. H. F. **Um estudo sobre remuneração variável de executivos em empresa de capital fechado**. 2012. 178 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2012.

MATELL, M. S.; JACOBY, J. Is there an optimal number of alternatives for Likert-scale items? Effects of testing time and scale properties. **Journal of Applied Psychology**, United States, v. 56, n. 6, p. 506, 1972.

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

MCGAUGHEY, S. L.; CIERI, Helen De. Reassessment of convergence and divergence dynamics: implications for international HRM. **International Journal of Human Resource Management**, United Kingdom, v. 10, n. 2, p. 235-250, 1999.

MELNYK, S. A.; STEWART, D. M.; SWINK, M. Metrics and performance measurement in operations management: dealing with the metrics maze. **Journal of Operations Management**, Netherlands, v. 22, n. 3, p. 209-218, 2004.

MELO FILHO, A. **Novo regime jurídico do desporto**: comentários à Lei 9.615 e suas alterações. Brasília: Brasília Jurídica, 2001.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, United States, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.

MODELL, S. Bridging the paradigm divide in management accounting research: the role of mixed methods approaches. **Management Accounting Research**, United States, v. 21, n. 2, p. 124-129, 2010.

MODELL, S.; LEE, A. Decentralization and reliance on the controllability principle in the public sector. **Financial Accountability & Management**, United States, v. 17, n. 3, p. 191-218, 2001.

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

NAKAMURA, W. T. Reflections on the management of soccer clubs in Brazil. **Journal of Financial Innovation**, [S.l.], v. 1, n. 1, p. 40-52, 2015.

NEELY, A. et al. Performance measurement system design: should process based approaches be adopted? **International Journal of Production Economics**, Netherlands, v. 46, n. 1, p. 423-431, 1996.

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

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

OLAFSEN, A. H. et al. Show them the money? The role of pay, managerial need support, and justice in a self-determination theory model of intrinsic work motivation. **Scandinavian Journal of Psychology**, United Kingdom, v. 1, n. 1, p. 1-11, 2015.

OTLEY, D. Management control and performance management: whence and whither?. **The British Accounting Review**, United States, v. 35, n. 4, p. 309-326, 2003.

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**, United Kingdom, v. 30, n. 2, p. 261-280, 1993.

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.

POHLMAN, M. C. Análise de conglomerados. In: CORRAR, L. J.; PAULO, E.; DIAS FILHO, J. M. (Org.). **Análise multivariada**. São Paulo: Atlas, 2012. p. 324-388.

PREMIAÇÃO do acesso anima, e capitão avisa: "Vamos ganhar mais na Série A". **Globoesporte.com**, Criciúma, 22 out. 2016. Disponível em: <<http://globoesporte.globo.com/sc/futebol/times/criciuma/noticia/2016/10/premiacao-do-acesso-anima-e-capitao-avisa-vamos-ganhar-mais-na-serie.html>>. Acesso em: 10 set. 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.

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

RIZZO, M. Fim da produtividade? O que os contratos de Borja e Pratto têm em comum. **Uol Esportes**, São Paulo, 17 fev. 2017. Disponível em: <<https://marcelrizzo.blogosfera.uol.com.br/2017/02/17/fim-da-produtividade-o-que-os-contratos-de-borja-e-pratto-tem-em-comum/>>. Acesso em: 10 set. 2017.

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.

RODRIGUES, F. X. F.; FONSECA, C. R. Análise sobre o direito de imagem do jogador de futebol. **Motrivivência**, Florianópolis, v. 1, n. 37, p. 134-155, 2011.

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

ROWLEY, C.; BENSON, J. Convergence and divergence in Asian human resource management. **California Management Review**, United States, v. 44, n. 2, p. 90-109, 2002.

RYAN, R. M.; DECI, E. L. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. **American Psychologist**, United States, v. 55, n. 1, p. 68-78, 2000.

SALIMAKI, A.; HENEMAN, R. Pay for performance for global employees. In: GOMEZ-MEJIA, L.; WERNER, S. (Org.). **Global compensation: Foundations and perspectives**, United Kingdom: Routledge, 2008. p. 158-168.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5. Ed. Porto Alegre: Penso, 2013

SCHULER, R. S.; ROGOVSKY, N. Understanding compensation practice variations across firms: the impact of national culture. **Journal of International Business Studies**, United Kingdom, 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**, United States, v. 25, n. 1, p. 1-65, 1992.

SCULLY, G. W. Pay and performance in major league baseball. **The American Economic Review**, United States, v. 64, n. 6, p. 915-930, 1974.

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

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

SPENCE, M. Job market signaling. **The Quarterly Journal of Economics**, United States, v. 87, n. 3, p. 355-374, 1973.

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**, United Kingdom, v. 12, n. 2, p. 263-285, 2003.

SZYMANSKI, S. Why is Manchester United so successful? **Business Strategy Review**, United Kingdom, v. 9, n. 4, p. 47-54, 1998.

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

THIAGO Neves vai ter maior salário no Brasil se fizer 40 jogos no ano. **Portal O Dia**, Teresina, 19 fev. 2017. Disponível em: <<http://www.portalodia.com/esporte/selecao-brasileira/thiago-neves-vai-ter-maior-salario-no-brasil-se-fizer-40-jogos-no-ano-293557.html>>. Acesso em: 10 set. 2017.

TIAN, Y.; TUTTLE, B. M.; XU, Y. Using incentives to overcome the negative effects of faultline conflict on individual effort. **Behavioral Research in Accounting**, United States, v. 28, n. 1, p. 67-81, 2016.

TIWANA, A.; BUSH, A. A. A comparison of transaction cost, agency, and knowledge-based predictors of IT outsourcing decisions: a US-Japan cross-cultural field study. **Journal of Management Information Systems**, United States, v. 24, n. 1, p. 259-300, 2007.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. The institutionalization of institutional theory. In: CLEGG, S; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org.). **Handbook of organizational studies**. London: SAGE, 1997. p. 175-190.

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

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

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

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

WATTS, T.; McNAIR-CONNOLLY, C. J. New performance measurement and management control systems. **Journal of Applied Accounting Research**, United Kingdom, v. 13, n. 3, p. 226-241, 2012.

WESTERMAN, J. W. et al. Personality and national culture: Predictors of compensation strategy preferences in the United States of America and India. **Management Research News**, v. 32, n. 8, p. 767-781, 2009.

WICKER, P. et al. No pain, no gain? Effort and productivity in professional soccer. **International Journal of Sport Finance**, United States, v. 8, n. 2, p. 124-139, 2013.

WILLIAMS, J. J.; SEAMAN, A. E. Predicting change in management accounting systems: national culture and industry effects. **Accounting, Organizations and Society**, United Kingdom, v. 26, n. 4, p. 443-460, 2001.

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

WRIGHT, J. C.; MISCHEL, W. A conditional approach to dispositional constructs: the local predictability of social behavior. **Journal of Personality and Social Psychology**, United States, v. 53, n. 6, p. 1145-1159, 1987.

YIN, R. K. **Estudo de caso**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZAINAGHI, D. S. **Nova legislação desportiva: aspectos trabalhistas**. São Paulo: LTr, 2001.

ZSIDÓ, K. E.; FENYVES, V. Application of "traditional" and "new" approach methods in business performance measurement. **Cross-Cultural Management Journal**, United States, v. 17, n. 7, p. 51-57, 2015.

Objetivos da Remuneração por Desempenho

A remuneração variável baseada no desempenho aumenta a motivação dos jogadores. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Os jogadores se tornam mais comprometidos quando recebem remuneração variável baseada no desempenho. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

A remuneração variável baseada no desempenho é uma maneira do clube gerenciar os salários. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Agradecemos a sua colaboração!

Para finalizar, indique a Série do Campeonato Brasileiro a qual seu clube participa atualmente. *

- Série A
- Série B
- Série C
- Série D
- Outro

SUBMIT

APÊNDICE B – INSTRUMENTO QUALITATIVO

ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

Informações do Entrevistado

Clube:

Nome:

Idade:

Formação acadêmica:

Cargo atual:

Tempo no cargo:

Tempo no clube:

Principais atribuições:

Experiência profissional anterior no futebol:

Remuneração dos Jogadores

- (1) Como funciona a remuneração dos jogadores? Quais os elementos que a compõe?
- (2) Há contratos por produtividade?
- (3) Como são definidos cada um dos elementos da remuneração? Quais elementos são fixos e quais variáveis? Quais são baseados no desempenho do atleta/equipe?

Sistema de Metas e Avaliação de Desempenho

- (4) Quais as metas vinculadas aos elementos variáveis da remuneração?
- (5) Como estas metas são definidas? E por quê? De forma individual, coletiva ou particular? Por quê? Conforme cada posição (zagueiro, atacante, etc)? Definidas no contrato, no início ou durante a temporada? Possui caráter formal (contrato) ou informal (verbal)? Se formal, quantos atletas tem previsto no contrato? Definidas pelo clube, executivo, equipe, jogador ou agente?
- (6) Existe alguma meta que, se atingida, não influencia na remuneração? Quais?
- (7) Quem controla e como é mensurado o cumprimento das metas? Quem mensura e avalia o desempenho? Como é mensurado e avaliado o desempenho? De quanto em quanto tempo é feita esta avaliação? Como é comunicada a avaliação? Reuniões?

Remuneração por Desempenho

- (8) Existe algum tipo de remuneração que não dependa de um resultado (vitórias, títulos), mas de esforço individual? Qual? Como funciona?
- (9) É possível não atingir plenamente as metas e a remuneração do jogador aumentar?
- (10) Quais recompensas são concedidas no alcance das metas? Por quê? Quando são pagas estas recompensas?
- (11) Quanto representa as recompensas baseadas no desempenho? Por que ela possui esta representatividade?
- (12) Quais as razões para a concessão de recompensas baseadas no desempenho da equipe? E dos jogadores individual?
- (13) Qual a sua opinião sobre a concessão de recompensas baseadas no alcance de metas individuais? E baseada em metas coletivas?

APÊNDICE C – VARIÂNCIA TOTAL EXPLICADA

Fator	Autovalor	Individual (%)	Acumulada (%)
1	3,673	40,813	40,813
2	1,692	18,798	59,611
3	1,048	11,644	71,255
4	,774	8,601	79,856
5	,622	6,911	86,767
6	,443	4,921	91,688
7	,343	3,811	95,499
8	,266	2,954	98,453
9	,139	1,547	100,000

APÊNDICE D – PLANEJAMENTO DE AGLOMERAÇÃO

Estágio	Cluster combinado		Coeficientes	O cluster de estágio é exibido primeiro		Próximo estágio
	Cluster 1	Cluster 2		Cluster 1	Cluster 2	
1	18	27	,243	0	0	3
2	3	17	,623	0	0	15
3	18	25	,675	1	0	10
4	10	30	1,084	0	0	15
5	11	26	1,423	0	0	9
6	9	15	1,491	0	0	16
7	21	24	1,776	0	0	24
8	7	20	1,780	0	0	17
9	11	33	2,077	5	0	21
10	6	18	2,175	0	3	18
11	28	32	2,432	0	0	24
12	5	29	2,810	0	0	22
13	1	19	3,263	0	0	17
14	4	13	3,683	0	0	30
15	3	10	4,102	2	4	22
16	9	14	4,341	6	0	26
17	1	7	4,415	13	8	29
18	2	6	4,470	0	10	21
19	22	31	4,980	0	0	25
20	8	23	5,060	0	0	25
21	2	11	7,803	18	9	26
22	3	5	9,321	15	12	27
23	12	16	9,455	0	0	28
24	21	28	10,081	7	11	27
25	8	22	10,474	20	19	28
26	2	9	13,430	21	16	29
27	3	21	14,961	22	24	30
28	8	12	23,788	25	23	32
29	1	2	25,708	17	26	31
30	3	4	27,668	27	14	31
31	1	3	49,731	29	30	32
32	1	8	66,475	31	28	0

APÊNDICE E – DENDOGRAMA

