

Remuneração por desempenho no futebol brasileiro sob a perspectiva da cultura nacional: proposições para estudo

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

Carlos Alberto Diehl (UNISINOS) - cd@unisinós.br

Resumo:

O objetivo deste trabalho é discutir a adequação dos sistemas de remuneração por desempenho no futebol brasileiro sob a perspectiva da cultura nacional. Para tanto, são apresentadas proposições teóricas decorrentes da interação entre a cultura brasileira e as características dos sistemas de remuneração por desempenho. As dimensões culturais propostas por Hofstede (1983, 1994), capazes de integrar fenômenos empíricos atitudinais e comportamentais, foram escolhidas para explicar a adequação da prática às atitudes, valores e comportamentos dos jogadores membros da cultura brasileira. As análises sugerem ser oportuna a implantação de sistemas de remuneração por desempenho no futebol brasileiro. No entanto, acredita-se que os objetivos, avaliações e incentivos devem ser preferencialmente vinculados em nível de grupo. Ainda, sugere-se que os níveis de risco sejam diluídos mediante dimensionamento de aspectos como autoeficácia, influências externas e período de tempo entre o desempenho e a recompensa. Não obstante, sugere-se a priorização da utilização de medidas quantitativas e critérios objetivos de avaliação de desempenho.

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

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

Remuneração por desempenho no futebol brasileiro sob a perspectiva da cultura nacional: proposições para estudo

Resumo

O objetivo deste trabalho é discutir a adequação dos sistemas de remuneração por desempenho no futebol brasileiro sob a perspectiva da cultura nacional. Para tanto, são apresentadas proposições teóricas decorrentes da interação entre a cultura brasileira e as características dos sistemas de remuneração por desempenho. As dimensões culturais propostas por Hofstede (1983, 1994), capazes de integrar fenômenos empíricos atitudinais e comportamentais, foram escolhidas para explicar a adequação da prática às atitudes, valores e comportamentos dos jogadores membros da cultura brasileira. As análises sugerem ser oportuna a implantação de sistemas de remuneração por desempenho no futebol brasileiro. No entanto, acredita-se que os objetivos, avaliações e incentivos devem ser preferencialmente vinculados em nível de grupo. Ainda, sugere-se que os níveis de risco sejam diluídos mediante dimensionamento de aspectos como autoeficácia, influências externas e período de tempo entre o desempenho e a recompensa. Não obstante, sugere-se a priorização da utilização de medidas quantitativas e critérios objetivos de avaliação de desempenho.

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

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

1 Introdução

O futebol brasileiro nas últimas décadas passou por grandes transformações com vistas à sua modernização. Peluso (2009) destaca os esforços feitos na introdução de novas diretrizes e políticas, na revisão da legislação esportiva e na aproximação com o mundo corporativo. No entanto, em que pese estas evoluções, as evidências indicam que os clubes ainda enfrentam problemas que os impedem de gerar melhores resultados, tanto econômico-financeiros, quanto esportivos. (NAKAMURA, 2015).

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

Não obstante, os clubes são continuamente desafiados a manter um elevado padrão de motivação e comprometimento dos jogadores. Sob a perspectiva comportamental, uma baixa motivação pode comprometer o desempenho individual e do grupo. Do ponto de vista estratégico, faz-se necessário o monitoramento e direcionamento das ações dos atletas em prol da estratégia traçada, haja vista a possibilidade da existência de conflitos entre os objetivos pessoais e organizacionais.

Como forma de mitigar estes problemas, observa-se a crescente busca dos clubes brasileiros por processos e instrumentos de gestão que possam influenciar o comportamento dos jogadores para o alcance dos objetivos e garantir que os recursos sejam obtidos e utilizados eficientemente e eficazmente. Em especial, percebe-se as recentes tentativas de implementação de modelos de controle sob a forma de mecanismos de incentivo e sistemas de remuneração.

Como controle de gestão, a adoção de um sistema de remuneração por desempenho é

revestida de importantes implicações comportamentais, estratégicas e financeiras. (HARDER, 1992). Quando adequado ao contexto ambiental e tecnológico, é capaz de motivar os atletas, induzir maiores esforços dos jogadores em direção às metas, além de ser capaz de reduzir o risco operacional ao possibilitar o gerenciamento dos salários. Este último, considerado pilar estratégico da gestão do futebol. (LEONCINI; SILVA, 2000).

A remuneração por desempenho no futebol brasileiro tem como referência as experiências bem sucedidas das ligas esportivas europeias e americanas (TORGLER; SCHMIDT, 2007; FRICK, 2011) e as práticas adotadas para os executivos no âmbito corporativo. Contudo, no limiar deste desenvolvimento, os clubes parecem enfrentar dificuldades na sua implantação, refletida pela resistência dos jogadores e pela mudança de paradigma do modelo de negócios tradicional.

Em face destas adversidades e, ao considerar as particularidades históricas e culturais brasileiras, a extensão na qual esta prática está efetivamente adequada aos clubes brasileiros parece ser um ponto relevante de discussão. Como exposto por Wood e Caldas (1998), a adoção pura e simples de modelos gerenciais, sem consideração à cultura do país, pode gerar consequências que contrariem as expectativas das empresas, bem como resultados práticos de difícil previsibilidade.

Estudos de Hofstede (1983, 1994) suportam que atitudes, valores e comportamentos diferem entre culturas nacionais. Estas diferenças sugerem que práticas gerenciais 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 as mesmas sejam desenvolvidas de acordo com os valores culturais da sociedade da qual os jogadores são membros.

Motivado por esta compreensão, o presente estudo busca discutir a adequação dos sistemas de remuneração por desempenho no futebol brasileiro sob a perspectiva da cultura nacional. Para atingir este objetivo, foi realizado um ensaio de caráter teórico a partir da seleção de dimensões culturais propostas por Hofstede (1983, 1994) para, então, apresentar proposições decorrentes da interação entre a cultura brasileira e as características do sistema de remuneração por desempenho.

Diferentemente dos estudos anteriores (COSTA; SILVA, 2006; NAKAMURA 2015), este trabalho contribui para as discussões sobre a profissionalização do futebol ao abordar um instrumento de gestão até então não explorado na área, oportunizando a abertura para futuros debates sobre o tema. Por conseguinte, vai ao encontro das recentes discussões proporcionadas pelo Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro (PROFUT). Ainda, avança no âmbito dos estudos da cultura nacional ao discorrer sobre a adequação de um mecanismo de controle de gestão específico em um contexto cultural particular: o futebol brasileiro.

A estruturação deste trabalho contempla esta introdução além de três seções assim distribuídas: a seção inicial apresenta a base teórica sobre remuneração por desempenho e um panorama sobre a remuneração no futebol brasileiro. Na seção seguinte, são desenvolvidas e analisadas as proposições teóricas elaboradas a partir das dimensões culturais de Hofstede (1983; 1994). Encerra-se o trabalho com as considerações finais, em que se comentam os principais achados, se pontuam as limitações do estudo e as sugestões de futuras pesquisas.

2 Remuneração por desempenho

A remuneração por desempenho refere-se ao pagamento de incentivos fundamentado em medidas de desempenho. (BAKER; JENSEN; MURPHY, 1988). Envolve o fornecimento de recompensas por meio de sistemas de remuneração projetados com base nos resultados e que estão sob controle dos participantes. (DURHAM; BARTOL, 2009). Lazear (2000) acredita que funcionários respondem a incentivos; assim, pagamentos com base no

desempenho tendem a induzir maiores esforços e resultados.

Harder (1992) afirma que a adoção desta prática tem importantes implicações comportamentais, estratégicas e financeiras para as empresas. Estudos apontam maiores níveis de motivação dos funcionários (BAKER; JENSEN; MURPHY, 1988; DURHAM; BARTOL, 2009), melhor controle por meio do comprometimento das iniciativas e ações à realização de metas estratégicas (JENSEN; MURPHY, 1990; MARQUEZAN, 2012) e redução do risco operacional ao possibilitar o gerenciamento dos salários. (HARDER, 1992; DURHAM; BARTOL, 2009; MUDULI, 2011).

A estruturação de um sistema de remuneração por desempenho pode ser desenvolvida a partir de diferentes dimensões. No entanto, o mesmo tende a variar de acordo com a proximidade da vinculação da remuneração ao desempenho. Para este trabalho, foram utilizadas as perspectivas de Durham e Bartol (2009). Os autores entendem que a estruturação de um plano de remuneração por desempenho adequado deve ser orientada a partir de três perspectivas: nível do desempenho, medida de desempenho e nível do risco.

Nível do desempenho: O sistema de remuneração por desempenho deve ser relacionado ao nível apropriado. (DURHAM; BARTOL, 2009). Lawler (1983) argumenta que a distinção entre planos ao nível individual e do grupo são importantes na medida em que os mesmos são percebidos diferentemente pelas pessoas. Tian, Tuttle e Xu (2015) corroboram ao afirmar que a percepção quanto aos objetivos e nível de desempenho tende a influenciar interações sociais entre membros de um grupo e o processo do grupo emerge como consequência da situação social de cooperação ou competição.

Durham e Bartol (2009, p. 217-225) acreditam que o sistema de remuneração pode ser atrelado a três diferentes níveis de desempenho: a) nível individual, o indivíduo desempenha suas tarefas de forma independente e é recompensado com base no seu resultado individual; b) nível de grupo, o grupo é reconhecido como uma unidade de trabalho composta por indivíduos que operam de forma interdependente para consecução das tarefas, sendo recompensados conforme os resultados da unidade e, c) nível organizacional, a organização é entendida como a combinação de esforços para consecução de objetivos coletivos, sendo os indivíduos recompensados conforme os resultados alcançados pela organização como um todo.

Medidas de desempenho: A remuneração por desempenho deve ser fundamentada em medidas de desempenho adequadas. (DURHAM; BARTOL, 2009). Hronec e Andersen (1994) afirmam que as medidas de desempenho fazem parte de um sistema de avaliação e permitem a mensuração dos resultados de uma atividade, além de informar quando uma meta específica é atingida. Chen e Chen (2005) acreditam que o desenvolvimento destas medidas pode assumir diferentes variações. Entretanto, os autores classificam as mesmas, inicialmente, em duas dimensões: a) quantitativas: avaliação por uma unidade de contagem, de forma objetiva. Possuem como características serem tangíveis, visíveis e comparáveis e; b) qualitativas: preocupam-se com a avaliação dos fatores comportamentais para entender problemas humanos específicos.

Nível do risco: Durham e Bartol (2009) afirmam que o risco está associado à incerteza quanto aos resultados; por definição os planos de remuneração por desempenho proporcionam incertezas para os funcionários. Entretanto, estes funcionários tendem a ser avessos ao risco, na medida em que não possuem a possibilidade de diversificar suas fontes de rendas da mesma forma que os investidores o fazem com seu portfólio de investimentos. (EISENHARDT, 1989).

Durham e Bartol (2009, p. 226) afirmam existir quatro fatores que afetam a percepção de risco relacionada aos planos de remuneração por desempenho: a) proporção da remuneração baseada no desempenho: quanto maior a proporção de remuneração variável, maior o risco assumido. Existe um *trade-off* entre segurança da renda e a possibilidade de ganhos maiores; b) autoeficácia: funcionários que confiam na sua capacidade de executar uma tarefa tendem a perceber um menor nível de risco do que aquele que são menos confiantes; c) influências

externas: risco associado à influência de fatores contingenciais sobre as medidas de desempenho e que estão fora do controle do funcionário (tecnologia, macroeconomia) e; d) tempo: período entre o desempenho e a recompensa. Na medida em que o futuro é incerto, recompensas imediatas tendem a ser associadas com menores níveis de risco.

2.1 Remuneração no futebol brasileiro

No futebol, os modelos de remuneração por desempenho são utilizados nos contratos de atletas das ligas europeias e americanas. (TORGLER; SCHMIDT, 2007; FRICK, 2011). Conforme Scully (1974), os gestores e atletas americanos, por exemplo, entendem que remuneração e desempenho esportivo estão relacionados e concordam que este desempenho é passível de ser mensurado. Entretanto, o modelo no Brasil ainda é adotado de forma pontual, com destaque para a Sociedade Esportiva Palmeiras; bem como com foco em jovens atletas e jogadores veteranos.

Tradicionalmente, a remuneração do jogador brasileiro de futebol é formada pelo salário fixo e mais quatro elementos: luvas, “bicho”, direito de arena e direito de imagem. Rezende, Dalmácio e Pereira (2010), ao estudar a gestão de contratos de jogadores do Clube Atlético Paranaense, reforçam esta compreensão, ao observar que a remuneração dos jogadores profissionais deste clube no ano de 2009 era composta pelo salário fixo, prêmios por objetivos atingidos (“bichos”), direito de imagem e direito de arena. O Quadro 1 apresenta os elementos da remuneração dos jogadores.

Quadro 1 – Remuneração do jogador de futebol brasileiro

Elemento	Descrição	Natureza
Salário Fixo	Equivale ao salário do empregado comum.	Fixo
Luvas	Complemento do salário fixo definido no ato da assinatura do contrato. Seu valor leva em consideração a qualidade e o desempenho passado do jogador e não seu desempenho durante a vigência do novo contrato. É uma espécie de bônus pela assinatura do contrato. Pode ser pago à vista ou parcelado.	Fixo
Bicho	Pagamento efetuado em razão das metas alcançadas (conquista de um título, por exemplo). Trata-se de uma bonificação individual que é resultante do trabalho coletivo. Pode estar vinculado, mais modernamente no Brasil, a objetivos individuais, como participação em partidas, gols marcados e similares.	Variável
Direito de Arena	Valor respectivo ao direito desportivo audiovisual (direito de transmissão), pago aos jogadores por terceiros, em virtude de sua participação no espetáculo (jogos).	Especial
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 <i>marketing</i> .	Especial

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Zainaghi (2001) e Peluso (2009)

Um dos aspectos centrais relacionado à atual remuneração nos clubes brasileiros está no fato de que salário fixo (equivalente ao empregado comum) possui maior representatividade na composição total em comparação à remuneração variável. (REZENDE, 2004). Segundo Muduli (2011) este fato pode contribuir para o aumento do risco operacional em face da maior parcela de custos fixos e prejudica o direcionamento do comportamento individual às metas estratégicas, pois inibe a implementação de incentivos vinculados à remuneração por desempenho. Ademais, essa situação torna difícil o ajuste dos níveis de gasto em caso de insucesso prematuro em uma competição, uma vez que, usualmente, os prazos dos contratos ultrapassam os daquela.

Não obstante, na medida em que o desempenho do atleta é superior ao esperado para uma temporada, há uma valorização da sua remuneração. (LEONCINI; SILVA, 2000). O problema deste modelo é que ele pressiona a folha salarial a um patamar maior que o anterior,

reduzindo o resultado. Da mesma forma, segundo Rezende, Dalmácio e Pereira (2010), ele leva em consideração apenas o desempenho passado do jogador na expectativa de retornos futuros. Entretanto, os autores afirmam que 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 salários adequada se torna crítica. (PEREIRA *et al.*, 2004). Leoncini e Silva (2005) acreditam que a gestão salarial no futebol deve ser considerada um dos pilares da gestão estratégica. Os clubes devem estruturar os salários de modo a ter a composição de pagamento ideal para garantir a redução do risco operacional pela composição ótima da folha salarial na estrutura financeira, além de induzir maiores esforços dos jogadores em direção às metas estabelecidas.

A consideração da prática de remuneração por desempenho, neste íterim, emerge como alternativa para os clubes de futebol. Entretanto, conforme Wood e Caldas (1998) a adoção de modelos gerenciais alienígenas, embora de relativo sucesso em outros países, pode ser frustrante e desastrosa quando não respeitado os valores culturais do país. Os autores, assim, acreditam que os gestores devem adequar as práticas ao contexto histórico e da cultural nacional, a seguir discutida.

3 Cultura Nacional

O estudo das dimensões da cultura nacional proporciona o entendimento das características de determinado país, sendo capaz de integrar fenômenos empíricos atitudinais e comportamentais. (SMITH; DUNGAN; TROMPENAARS, 1996). Sua compreensão pode explicar a adequação de práticas gerenciais às diferentes atitudes, valores e comportamentos de determinada nacionalidade. (HOFSTEDE, 1983). Conforme Newman e Nollen (1996), as práticas de gestão devem ser congruentes com os valores da cultura nacional para atingir um desempenho adequado.

Diferentes medidas são observadas para explicar as variações culturais entre nações. (ROKEACH, 1973; HOFSTEDE, 1983; SCHWARTZ, 1992; TROMPENAARS, 1998). Para este trabalho, foram selecionadas dimensões culturais relativas às pesquisas de Hofstede (1983, 1994), as quais foram julgadas relevantes para o entendimento da adequação dos contratos de remuneração por desempenho ao futebol brasileiro. Assim, foram analisadas as dimensões de distância do poder, individualismo *versus* coletivismo, masculinidade *versus* feminidade e aversão à incerteza.

3.1 Distância do poder

A dimensão cultural distância do poder está relacionada ao modo como os indivíduos agem perante o fato de que as pessoas são desiguais. (HOFSTEDE, 1983). Esta associada à crença de que poder e status são distribuídos de forma distinta e à aceitação dos indivíduos de que esta desigualdade é a maneira apropriada de organização dos sistemas sociais. (NEWMAN; NOLLEN, 1996).

Hofstede (1983) acredita que 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. Tanure (2010) corrobora ao sustentar que nestas culturas as pessoas tendem a ser mais individualistas, rejeitam a autoridade excessiva, agem com relativa independência e exigem uma abordagem mais igualitária entre líder e liderado.

Newman e Nollen (1996) afirmam que nas organizações a distância do poder influencia no nível de formalidade da hierarquia, no grau de centralização e na participação na tomada de decisão. Particularmente, percebe-se sua relevância para a avaliação de desempenho e determinação de incentivos. Harrison (1993) afirma que quando a distância de poder é alta, os

gerentes de nível mais baixo são mais propensos a aceitar um maior poder discricionário exercido pelos seus superiores na avaliação de desempenho e na determinação de incentivos.

O Brasil é um país que apresenta alto índice de distância do poder. (HOFSTEDE, 1983). Conforme Tanure (2010), esta característica é refletida pela desigualdade nas relações de poder de uma sociedade hierárquica. A autora afirma que a desigualdade brasileira, de origem paternalista, é estendida à relação professor-aluno e, mais tarde, refletida na relação entre superior–subordinado nas organizações.

Nessa teia de relações, observa-se um excesso de respeito, submissão à figura de poder, desconforto diante de conflitos abertos e uma postura de espectador. (CHU; WOOD, 2008). As divergências percebidas não são tratadas abertamente, pois isso pode comprometer o relacionamento, criar constrangimentos entre as pessoas e prejudicar a harmonia do grupo. (TANURE, 2010).

No âmbito do futebol, a aceitação de uma maior desigualdade nas relações de poder da cultura brasileira permite a compreensão de que os jogadores, de forma geral, não esperam serem consultados em decisões relacionadas às formas de avaliação de desempenho ou à determinação de incentivos. (HARRISON, 1993). Mesmo quando há um maior diálogo entre as partes, as decisões tendem a caminhar para o consenso, pois há medo do confronto, ausência de críticas e pontos de vistas dissidentes, refletido pela tendência à aversão ao conflito. (CHU; WOOD, 2008).

A ausência de evidências no trabalho de Rezende (2004) sobre a participação dos jogadores na negociação dos contratos pode corroborar os traços de alta distância do poder da sociedade brasileira. Tradicionalmente, os brasileiros são criados em ambientes paternalistas, sendo assim, esperam que seus superiores lhe digam o que fazer. A responsabilidade pela tomada de decisão está nas instâncias e posições superiores. (SILVA; GOMES, 2011).

O quadro permeado por elementos autoritários pode ser exemplificado na relação entre técnico-jogador e posteriormente ampliada para as questões entre clube (responsável pela avaliação e incentivos) e jogador. Nestas relações, observa-se a tendência por um excessivo respeito e submissão à figura do técnico, ficando claro quem é o responsável pela decisão e quem deve implementar o que foi decidido. (TANURE, 2010). Qualquer conflito aberto pode gerar desconforto e desestruturar o ambiente do time; assim, tende a ser evitado.

Amado e Brasil (1991) corroboram a existência de uma estrutura hierárquica. Os autores afirmam existir um sistema autoritário-benevolente, onde há um limite para a interação deliberativa e consultiva, mesmo quando o discurso tende a ser participativo. Para Harrison (1993), culturas com alta distância do poder, como a brasileira, tendem a não envolver os subordinados em consultas sobre a formulação das avaliações de desempenho. Segundo o autor, uma gestão participativa pode ser sinal de uma liderança fraca e tende a gerar ansiedade e apreensão entre os membros.

Neste contexto, a confrontação da característica cultural de alta distância do poder e os elementos da prática de remuneração por desempenho fornecem os subsídios necessários para a formulação da primeira proposição teórica sobre a adequação desta prática à realidade brasileira, em especial ao futebol:

Proposição 1: Os jogadores brasileiros tendem a aceitar um maior poder discricionário exercido pelos clubes na avaliação de desempenho e na determinação de incentivos.

No entanto, cabe ressaltar que em determinadas situações as relações de poder no futebol podem assumir natureza distinta da autoridade hierárquica descrita pelos autores. Ao considerar a habilidade e capacidade técnica um recurso desejado pelos clubes e escasso no mercado, jogadores com maiores recursos tendem a assumir uma posição de poder. Neste contexto, observa-se uma maior capacidade de influência destes nas decisões relacionadas à avaliação de desempenho e na determinação de incentivos.

3.2 Individualismo *versus* coletivismo

A dimensão cultural individualismo *versus* coletivismo é baseada no relacionamento entre o indivíduo e seus companheiros na sociedade. (HOFSTEDE, 1983). Refere-se à extensão na qual a identidade dos membros de determinada cultura é moldada, essencialmente, por escolhas e conquistas pessoais ou pelo grupo ao qual pertencem. (SMITH; DUNGAN; TROMPENAARS, 1996).

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.

Newman e Nollen (1996) apontam que nas organizações, o individualismo é manifestado pela autonomia, responsabilidade individual pelos resultados e pela preferência por incentivos e recompensas baseados no desempenho individual. Cada pessoa tem suas próprias metas a alcançar e se presume que cada um age em função do seu próprio interesse. (TANURE, 2010). Em contraste, as medidas de desempenho e incentivos individuais são suscetíveis de serem contrários aos valores das culturas coletivistas, na medida em que acentuam diferenças e a rivalidade interpessoal. (STEDE, 2003).

A sociedade brasileira tem a tendência de assumir características mais coletivistas que individualistas. (HOFSTEDE, 1983). As conexões entre os indivíduos são mais firmes e há lealdade perante o grupo. Tanure (2010) afirma que esta característica é demonstrada, principalmente, pela ajuda mútua e pela proteção que os laços familiares historicamente proporcionaram. No ambiente organizacional, a autora acredita que os resultados do grupo derivam de esforços combinados entre as pessoas e os indivíduos tendem a ser mais facilmente motivados pelos líderes.

No contexto do futebol, os elementos coletivistas da sociedade brasileira apontados por Hofstede (1983) parecem ser condizentes com as características das unidades de trabalho descritas por Durham e Bartol (2009). Nestas unidades, de natureza similar aos times de futebol, os jogadores possuem funções distintas, mas atuam de forma interdependente para possibilitar o alcance dos objetivos.

Em face deste cenário, o estabelecimento de metas individuais, bem como a avaliação e estabelecimento de incentivos particulares a cada jogador podem acentuar diferenças e a rivalidade interpessoal entre os membros do time. (STEDE, 2003). Este fato pode culminar em conflitos e confrontos, prejudicando a harmonia da equipe, quando o adequado seria a ênfase na solidariedade do time e no compartilhamento de responsabilidades entre os membros do plantel. (NEWMAN; NOLLEN, 1996).

O termo “Família Scolari” cunhado durante a Copa do Mundo de 2002 pode refletir a característica coletivista do brasileiro pela tendência por objetivos, avaliações e incentivos ao nível de grupo. A expressão ficou nacionalmente conhecida quando os jogadores brasileiros, liderados pelo técnico Luiz Felipe Scolari, optaram pelo compartilhamento da premiação da conquista da Copa do Mundo entre atletas e funcionários. Na ocasião, o ambiente familiar era demonstrado pela preocupação e o bem-estar com a unidade de trabalho representada pela Seleção Brasileira.

Tanure (2010) suporta este entendimento ao mencionar que os interesses do grupo de sociedades coletivistas prevalecem sobre as preferências e interesses individuais. O relacionamento entre jogadores, comissão técnica e funcionários é visto numa feição moral, semelhante às relações de família, onde as obrigações existem para ambos os lados. Espera-se que o clube e o time ofereçam proteção em troca da lealdade do jogador para com os interesses coletivos.

Um dos incentivos mais tradicionais do futebol brasileiro tem relação próxima à dimensão coletivista. O “bicho” ou premiação por objetivos atingidos caracteriza-se como

uma bonificação fornecida para cada jogador resultante do trabalho coletivo do time. (PELUSO, 2009). Entretanto, cabe ressaltar que a vinculação de objetivos, avaliações e incentivos única e exclusivamente em nível de grupo tende a desenvolver um comportamento passivo do jogador brasileiro, no qual o indivíduo pode usufruir do resultado do esforço dos outros membros. (TANURE, 2010).

A característica predominante coletivista da cultura brasileira, quando confrontada ao nível apropriado da prática de remuneração por desempenho, possibilita a formulação da segunda proposição teórica:

Proposição 2: Os jogadores brasileiros preferem a vinculação de objetivos, avaliações e incentivos em nível de grupo, em detrimento ao individual.

3.3 Masculinidade *versus* feminidade

A dimensão masculinidade *versus* feminidade preocupa-se 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 a concorrência, sucesso e desempenho são relativamente mais prevalentes do que em culturas femininas, onde há relativamente maior ênfase em valores como relações sociais, qualidade de vida e cuidado com os membros do grupo. (SMITH; DUNGAN; TROMPENAARS, 1996).

Newman e Nollen (1996) afirmam que nas organizações, a masculinidade é refletida pela meritocracia, reconhecimento, progresso na carreira e recompensas. Harrison (1993) aponta que membros de empresas aspiram conquistas e competição em países masculinos, permitindo uma forte associação com desempenho, alcance de metas orçamentárias e avaliação e incentivos por desempenho. Pennings (1993) corrobora ao esperar maior esforço dos indivíduos para definir sucesso como base para a sua remuneração.

Opostamente, Tanure (2010) afirma que as culturas femininas valorizam a humanização do trabalho, a qual é representada por oportunidades de ajuda mútua e de contratos sociais. Segundo a autora, as recompensas destinam-se a atender às necessidades do indivíduo. Harrison (1993) acredita que a ênfase no desempenho sem consideração ao bem-estar dos membros é suscetível de ser contrária aos valores femininos. Da mesma forma, o valor mais baixo colocado em incentivos monetários pelos gestores em países de baixa masculinidade pode inibir o efeito motivacional do pagamento de incentivos com base no desempenho.

Segundo Hofstede (1983) o Brasil possui classificação intermediária no nível de masculinidade, apresentando tanto características masculinas como femininas. Apesar deste equilíbrio, alguns estudos (FONSECA, 2006) sobre cultura nacional tendem a preferir a orientação para o desempenho do brasileiro, na medida em que o status atribuído é percebido como um traço cultural sobressalente. Esta característica se opõe ao status alcançado, característico da cultura norte-americana e demais países anglo-saxões, a qual favorece o estabelecimento de objetivos, avaliação e incentivos por desempenho.

No entanto, Chu e Wood (2008) chamam a atenção para as evidências observadas em suas pesquisas sobre a tendência de alteração nos níveis de masculinidade. Conforme os autores, em geral o brasileiro possui predominantemente uma orientação mais humana, porém, os relatos dos entrevistados evidenciam uma crescente preocupação com o desempenho e o alcance de resultados, em especial a orientação para resultados financeiros. Este fato é justificado pelos autores como decorrendo da abertura econômica do país e à crescente internacionalização.

Tanure (2010) corrobora os achados de Chu e Wood (2008) ao ressaltar a tendência de crescimento das características masculinas sobre as femininas, especialmente entre jovens e empresas privadas. A pesquisa da autora constatou uma correlação negativa entre

masculinidade e idade. No Brasil, os resultados desta dimensão foram elevados entre as pessoas com idade entre 20 e 39 anos, equiparando-se a países de forte masculinidade como Estados Unidos, Grã-Bretanha e Suíça.

No âmbito do futebol, estes resultados são relevantes, pois grande parte dos jogadores está inserida nesta faixa etária. Segundo a Pluri Consultoria (2014) todos os 100 jogadores mais valiosos do Brasil em 2013 possuíam idades entre 19 e 32 anos. Neste contexto, é possível esperar que valores como competição, desempenho e recompensas sejam relativamente mais prevalentes e favoreçam o estabelecimento de metas, além da valorização da avaliação e incentivos baseados no desempenho. (SMITH; DUNGAN; TROMPENAARS, 1996; NEWMAN; NOLLEN, 1996).

Não obstante, cabe ressaltar a característica particular do futebol como esporte competitivo. Damatta (1994), ao fazer uma análise antropológica do futebol brasileiro, afirma que este esporte reforça o espírito competitivo dos jogadores e confronta os valores tradicionais brasileiros. A modalidade deixa de ser percebida como atividade recreativa para tornar-se uma arena de confrontação entre jogadores com os melhores desempenhos. (PRONI, 1998).

Em face dos elementos evidenciados, formula-se a terceira proposição teórica:

Proposição 3: Os jogadores brasileiros são favoráveis ao estabelecimento de metas e objetivos e valorizam a avaliação e incentivos por desempenho.

Cabe ressaltar, no entanto, que a sugestão de Chu e Wood (2008) e Tanure (2010) sobre o crescimento da masculinidade parece inconsistente com a característica coletivista reportada por Hofstede (1983) e demais autores. Enquanto a maior masculinidade do brasileiro jovem sugere maior preferência por estabelecimento de metas e recompensas financeiras vinculadas ao desempenho, estas recompensas podem introduzir ou acentuar inequidade de remuneração entre os jogadores, o que contraria a tendência cultural de igualdade (BAKER; JENSEN; MURPHY, 1988). Esta mesma inconsistência é observada por Chow, Kato e Shields (1994) para a cultura japonesa.

3.4 Aversão à incerteza

A dimensão aversão à incerteza é 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. Nas organizações, a aversão à incerteza é manifestada pela definição de planos, políticas, procedimentos e sistemas que buscam reduzir o desconforto com situações desconhecidas. (NEWMAN; NOLLEN, 1996).

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. Pessoas inseridas nesta cultura são fleumáticas, contemplativas e tendem a não manifestar suas emoções. (HOFSTEDE, 1994).

O Brasil é um país com maior necessidade de controlar as incertezas. (HOFSTEDE, 1983). Segundo Tanure (2010), a sociedade brasileira tende a evitar situações ambíguas e busca por meio de mecanismos legislativos e religiosos diminuir a sensação de incerteza. Nas organizações, as pessoas apresentam preferência por trabalhar em empresas maiores e com gestores mais experientes, evitam a competição entre os colegas e preferem decisões em grupo. Ainda conforme a autora, a informação qualitativa tende a ser preterida em face da sua subjetividade e difícil mensuração.

As características da sociedade brasileira apontadas por Hofstede (1983) e Tanure (2010) são pertinentes nas decisões relacionadas ao nível de risco dos planos de remuneração

por desempenho. Fonseca (2006) acredita que a proporção de remuneração a ser vinculada ao desempenho (individual ou grupo) é relevante para a gestão, pois o risco não pode ser percebido como tão grande que se torne inaceitável. Durham e Bartol (2009) afirmam que quanto maior a proporção de remuneração variável, maior o risco assumido e maior o retorno esperado, caracterizando um *trade-off* entre risco e retorno.

Em países como Alemanha e França, os quais possuem um alto índice de aversão à incerteza, a remuneração variável vinculada ao desempenho possui menor representatividade em relação à remuneração total de seus executivos. Por outro lado, empresas norte-americanas chegam a associar até 70% da remuneração ao desempenho. (PENNING, 1993). No Brasil, a natureza variável possui níveis entre 31% e 55%. (KPMG, 2012). No futebol brasileiro há poucos dados financeiros sobre o tema. No entanto, estudo de caso de Rezende (2004) fornece subsídios que vinculam no máximo 3% da remuneração mensal à natureza variável nos contratos de jogadores do Clube Atlético Paranaense.

Apesar da diferença significativa entre as práticas corporativas e esportivas brasileiras, Fonseca (2006) afirma que a compensação brasileira indica a preferência por compensações que diluam o risco. Esta afirmação é coerente com Tanure (2010), quando a autora suporta que o brasileiro procura evitar situações de ambiguidade, falta de previsibilidade e incertezas. Sendo assim, estes traços culturais parecem influenciar na proporção de remuneração vinculada ao desempenho, na medida em que são mediados por três fatores distintos de incerteza: autoeficácia, fatores contingenciais e tempo. (DURHAM; BARTOL, 2009).

Lowther, Lane e Lane (2002) suportam que jogadores de futebol que apresentam maior confiança na sua capacidade e habilidade apresentam melhores desempenhos em campo. Este fator é especialmente relevante, pois se refere à percepção do jogador no cumprimento das metas de desempenho nas quais a remuneração está atrelada. Aqueles atletas que são confiantes na sua habilidade para jogar bem percebem a remuneração baseada no desempenho como de menor risco do que aqueles menos confiantes. (DURHAM; BARTOL, 2009).

As influências externas, por sua vez, possuem correlação positiva com o risco percebido. (DURHAM; BARTOL, 2009). Assim, quanto maior a influência de fatores contingenciais sobre as medidas de desempenho, maiores os níveis de risco percebido e consequentemente, maior a resistência dos jogadores por planos com maior proporção de remuneração variável. Da mesma forma, o período entre o desempenho e recompensa assume papel de mediador na composição da remuneração, especialmente no futebol brasileiro.

Conforme Durham e Bartol (2009), na medida em que o futuro é incerto, recompensas imediatas tendem a ser associadas com menores níveis de risco. Para os jogadores brasileiros este componente faz-se relevante em vista das dificuldades financeiras enfrentadas pelos clubes. (LEONCINI; SILVA, 2005). Quanto maior o período decorrido entre o desempenho e a recompensa, maior a incerteza percebida pelo atleta quanto a garantia do recebimento do incentivo alcançado pelo seu esforço.

Em face dos traços culturais brasileiros apresentados e os elementos relacionados ao nível de risco dos planos de remuneração por desempenho, formula-se a quarta proposição teórica:

Proposição 4: Os jogadores brasileiros tendem a ser resistentes aos contratos com maior proporção de remuneração vinculada ao desempenho.

Não obstante, Harrison (1993) afirma que culturas caracterizadas por um alto grau de aversão à incerteza 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. Fatos e números reduzem incertezas, sendo a verdade e a realidade determinadas pelo o que é mensurável e tangível. Stede (2003) corrobora esta compreensão ao evidenciar que pessoas em países com alta aversão à incerteza parecem mais sujeitas a informações quantitativas mais detalhadas.

Baker, Jensen e Murphy (1988) corroboram ao explorar o uso de medidas de desempenho

mediante critérios objetivos e subjetivos. Segundo os autores, medidas subjetivas tendem a gerar desconfiança dos funcionários e maior conflito na relação com a empresa; sendo assim, são preteridas. Assim, quanto maior a subjetividade da medida de desempenho maior a necessidade de confiança do funcionário de que a mesma realmente representa o seu desempenho.

Estes elementos permitem a elaboração da quinta proposição teórica:

Proposição 5: Os jogadores brasileiros preferem medidas quantitativas e critérios objetivos de avaliação de desempenho.

4 Proposições para estudo

A partir das discussões decorrentes da interação entre as dimensões culturais propostas por Hofstede (1983; 1994), os elementos da cultura brasileira e as perspectivas dos sistemas de remuneração por desempenho elencados por Durham e Bartol (2009), foram apresentadas proposições teóricas capazes de explicar a adequação da prática de remuneração por desempenho aos valores dos jogadores membros da cultura brasileira. O Quadro 2 proporciona uma síntese destas proposições.

Quadro 2 – Proposições teóricas para estudo

Proposições		Autores
1	Os jogadores brasileiros tendem a aceitar um maior poder discricionário exercido pelos clubes na avaliação de desempenho e na determinação de incentivos.	Hofstede (1983; 1994); Tanure (2010); Newman e Nollen (1996); Harrison (1993); Chu e Wood (2008).
2	Os jogadores brasileiros preferem a vinculação de objetivos, avaliações e incentivos em nível de grupo, em detrimento ao individual.	Hofstede (1983; 1994); Tanure (2010); Stede (2003); Newman e Nollen (1996).
3	Os jogadores brasileiros são favoráveis ao estabelecimento de metas e objetivos e valorizam a avaliação e incentivos por desempenho.	Hofstede (1983; 1994); Tanure (2010); Harrison (1993); Chu e Wood (2008); Newman e Nollen (1996).
4	Os jogadores brasileiros tendem a ser resistentes aos contratos com maior proporção de remuneração vinculada ao desempenho.	Hofstede (1983; 1994); Tanure (2010); Durham e Bartl (2009); Lowther, Lane e Lane (2002).
5	Os jogadores brasileiros preferem medidas quantitativas e critérios objetivos de avaliação de desempenho.	Hofstede (1983; 1994); Tanure (2010); Harrison (1993); Stede (2003).

Fonte: Elaborado pelos autores

5 Considerações finais

O contexto no qual o futebol brasileiro está imerso tem incentivado a busca dos clubes brasileiros por novos processos e instrumentos de gestão com vistas a sua modernização. Em especial, percebe-se as recentes tentativas de implementação de modelos de controle sob a forma de mecanismos de incentivo e sistemas de remuneração. No entanto, os clubes parecem enfrentar dificuldades na sua adoção, refletida pela resistência dos jogadores e pela mudança de paradigma do modelo de negócios tradicional.

Em face destas adversidades e ao considerar as particularidades históricas e culturais brasileiras, este estudo questionou a extensão na qual esta prática pode ser efetivamente adequada aos clubes do país. A abordagem aqui proposta buscou investigar as características dos sistemas de remuneração por desempenho e discutir a sua adequação no futebol brasileiro sob a perspectiva das dimensões da cultura nacional propostas por Hofstede (1983, 1994).

As análises sugerem que pode ser oportuna a implementação de sistemas de remuneração por desempenho no futebol brasileiro, na medida em que se percebem tendências favoráveis ao estabelecimento de metas e objetivos, bem como avaliações e incentivos por desempenho. No entanto, é relevante que estes objetivos, avaliações e

incentivos sejam preferencialmente vinculados ao grupo e não em nível individual. Esta adequação facilita que sejam mantidas a harmonia e a solidariedade do time, características caras à cultura nacional.

Da mesma forma, evidencia-se que os sistemas de remuneração devem ser desenhados de forma que o risco seja diluído. Este objetivo pode ser atingido ao serem dimensionados aspectos como a percepção do atleta na sua própria eficácia perante o desempenho, fatores contingenciais e pelo período de tempo entre o desempenho e a recompensa. Não obstante, devem ser priorizadas medidas quantitativas e critérios objetivos de avaliação de desempenho. Como exposto por Harrison (1993), fatos e números reduzem incertezas, sendo a verdade e a realidade determinadas pelo que é mensurável e tangível.

Cabe ressaltar, que as proposições teóricas construídas seguiram uma lógica positiva a respeito dos sistemas de remuneração por desempenho. A sociedade brasileira apresenta historicamente alguns traços culturais que são descritos como contrários a esta prática, como os conflitos entre meritocracia e senioridade, o elevado grau de aversão à incerteza e a tendência de igualdade refletida pela equidade das remunerações. (FONSECA, 2006). No entanto, acredita-se que os elementos destes sistemas proporcionam espaço para adequação a realidades distintas, não estando fixos a características e valores culturais exclusivos de uma sociedade.

Por fim, a complexidade na qual está imersa esta temática indica a necessidade de estudos de campo para a testagem e aprimoramento das proposições. Assim, sugere-se como futuros estudos a busca por respostas e compreensão deste fenômeno por meio de uma investigação minuciosa das características e funcionamento dos sistemas de remuneração por desempenho. Como limitações, o presente estudo não oportunizou a discussão sobre as formas de recompensa e incentivos.

Referências

- AMADO, G.; BRASIL, H. Organizational behaviors and cultural context: The Brazilian “Jeitinho”. **International Studies of Management & Organization**, Estados Unidos, v. 21, n. 3, p. 38-61, 1991.
- BAKER, G. P.; JENSEN, M. C.; MURPHY, K. J. Compensation and incentives: practice vs. theory. **The Journal of Finance**, Reino Unido, v. 43, n. 3, p. 593-616, 1988.
- CHEN, M.; CHEN, A. Integrating option model and knowledge management performance measures: an empirical study. **Journal of Information Science**, Reino Unido, v. 31, n. 5, p. 381-393, 2005.
- CHOW, C. W.; KATO, Y.; SHIELDS, M. D. National culture and the preference for management controls: an exploratory study of the firm-Labor market interface. **Accounting, Organizations and Society**, Reino Unido, v. 19, n. 4, p. 381-400, 1994.
- 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.
- 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.
- DAMATTA, R. Antropologia do óbvio: notas em torno do significado social do futebol brasileiro. **Revista USP**, São Paulo, v. 1, n. 22, p. 10-17, 1994.

DURHAM, C. C.; BARTOL, K. M. Pay for performance. **Handbook of Principles of Organizational Behavior**, Reino Unido, v. 1, n.1, p. 150-165, 2009.

EISENHARDT, K. M. Agency theory: an assessment and review. **Academy of Management Review**, Estados Unidos, v. 14, n. 1, p. 57-74, 1989.

FONSECA, A. C. P. D. Sistemas de controle gerencial e cultura brasileira: uma análise do modelo de Anthony. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos**, [S.l.], v. 1, n. 1, p. 1-14, 2006.

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

HARDER, J. W. Play for pay: effects of inequity in a pay-for-performance context. **Administrative Science Quarterly**, Estados Unidos, v.1, n. 37, p. 321-335, 1992.

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

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

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

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

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

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, 10 jul. 2012. Disponível em: <https://www.kpmg.com/BR/PT/Estudos_Analises/artigospublicacoes/Documents/Auditoria/Estudo-GC-2012.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2016.

LAWLER, E. E. The Design of effective reward systems. University of Southern California, **Los Angeles Center for Effective Organizations**, Estados Unidos, v.1, n.1, p. 1-55, 1983.

LAZEAR, E. Performance and productivity. **The American Economic Review**, Estados Unidos, v. 90, n. 5, p. 1346-1361, 2000.

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

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

LOWTHER, J.; LANE, A.; LANE, H. Self-efficacy and psychological skills during the amputee soccer world cup. **Athletic Insight**, Estados Unidos, v. 4, n. 2, p. 23-34, 2002.

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.

MUDULI, A. Performance based reward and national culture: an empirical evidence from Indian culture. **Synergy**, [S.l.], 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.

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

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

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

PEREIRA, C. A. *et al.* A gestão estratégica de clubes de futebol: uma análise da correlação entre performance esportiva e resultado operacional. In: **Congresso USP de Controladoria e Contabilidade**, v.20, n. 2, p. 115-138, 2004.

PLURI CONSULTORIA. **Os 100 jogadores mais valiosos do Brasil**. 2014. Disponível em: <<http://www.pluriconsultoria.com.br/uploads/relatorios/plurivaluation-100jogadoresmaisvaliososbrasil2013.pdf>>. Acesso em: 10 jul. 2016.

PRONI, M. W. **Esporte-espetáculo e futebol-empresa**. 1998. 275 f. Tese (Mestrado em Educação Física) -- Programa de Pós-Graduação em Educação Física, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 1998.

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.

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

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

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

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

SILVA, A. F. S.; GOMES, J. S. Consideração do elemento cultural no desenho de sistemas de controle de gestão das empresas estrangeiras: estudo de casos. **Contabilidade Vista & Revista**, Belo Horizonte, v. 22, n. 1, p. 143-176, 2011.

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**, Estados Unidos, v. 27, n. 2, p. 231-264, 1996.

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**, Reino Unido, v. 12, n. 2, p. 263-285, 2003.

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

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

TIAN, Y.; TUTTLE, B. M.; XU, Y. Using Incentives to overcome the negative effects of faultline conflict on individual effort. **Behavioral Research in Accounting**, Estados Unidos, v. 28, n. 1, p. 67-81, 2015.

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

TROMPENAARS, F. **Riding the waves of culture**. Nova York: McGraw-Hill, 1998.

WILLIAMS, J. J.; SEAMAN, A. E. Predicting change in management accounting systems: national culture and industry effects. **Accounting, Organizations and Society**, Reino Unido, 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.

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