



V SINGEP

Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

O código de ética e conduta na visão dos principais stakeholders dos clubes de base do futebol brasileiro

MARCIUS KOEHLER

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
marciusk@hotmail.com

EDMILSON DE OLIVEIRA LIMA

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
edmilsonlima@gmail.com

Gostaria de agradecer a entidade organizadora deste evento, que a cada ano fomenta a pesquisa transmitindo conhecimento a comunidade acadêmica do Brasil na área da gestão de projetos, inovação e sustentabilidade.



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade

International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

O CÓDIGO DE ÉTICA E CONDUTA NA VISÃO DOS PRINCIPAIS STAKEHOLDERS DOS CLUBES DE BASE DO FUTEBOL BRASILEIRO

Resumo

O objetivo deste estudo foi aferir respostas à seguinte questão: O Código de Ética e Conduta está sendo eficiente para diminuir o assédio e “roubo” de jogadores? O artigo é de natureza qualitativa, do tipo exploratório. Utilizou-se do estudo de caso sobre a origem do código de ética e suas conseqüências, servindo como subsídio para triangular as informações dos questionários, documentos e observação participante Yin (2010). Optou-se pela realização do método de coleta de dados através de entrevista aberta atendendo a finalidade exploratória. Identificamos que o Código de Ética e Conduta auxiliou na diminuição dos casos de “roubos” de atletas abaixo dos 16 anos até 2013 e que hoje é a única ferramenta de proteção dos clubes para atletas menores de 14 anos. O Código está sendo eficiente na diminuição do assédio e roubo de atletas na visão da ABEX e dos gestores, apesar da ação inescrupulosa por parte de alguns clubes e intermediários. Os pais são atores neutros, pois pendem para a melhor proposta estrutural e financeira. Concluímos baseado na teoria dos stakeholders, que os gestores, os pais e intermediários afetam ou são afetados pelo alcance dos objetivos do Código, até porque possuem direitos legitimados sobre o atleta.

Palavras-chave: *stakeholder; eficiência; legislação esportiva.*

Abstract

The aim of this study was to assess responses to the following question: The Code of Ethics and Conduct is being effective to reduce harassment and "theft" players? The article is a qualitative, exploratory type. We used the case study of the origin of the code of ethics and its consequences, serving as a subsidy to triangulate the information from questionnaires, participant observation and documents Yin (2010). We opted for the completion of the data collection method through open interview given exploratory purpose. We found that the Code of Ethics and Conduct assisted in reducing cases of "theft" of athletes under 16 years until 2013 and today is the only clubs of protection tool for athletes under 14 years. The code is being effective in reducing harassment and theft of athletes in view of ABEX and managers, despite the unscrupulous action by some clubs and intermediaries. Parents are neutral actors, for hanging down the best structural and financial proposal. We concluded based on stakeholder theory, that managers, parents and intermediaries affect or are affected by the scope of the Code's objectives, because have legitimate rights to the athlete.

Keywords: *stakeholder; efficiency; sports law.*



1 Introdução

Nos últimos anos, acompanha-se o movimento dos gestores de base do futebol brasileiro, representados juridicamente pela Associação Brasileira dos Executivos do Futebol – ABEX futebol, sugerindo ações de melhorias do futebol de base para Confederação Brasileira de Futebol - CBF, principalmente relacionados ao aliciamento e roubos de atletas menores de idade. A principal ação criada para este caso específico foi o código de ética e conduta, na tentativa de minimizar os assédios e reduzir os roubos de atletas menores sem indenização aos clubes formadores de origem.

Neste contexto, a lei 11.438/98 (Lei Pelé) vem sofrendo alterações e gerando novas leis para normatizar lacunas da legislação. O código de ética surgiu em paralelo às últimas mudanças para dar suporte aos clubes em relação aos atletas menores de 16 anos. Em 2014 após mais de um ano de debates e esclarecimentos sobre as mudanças da lei relacionadas ao clube formador, e principalmente pela maior proteção jurídica aos atletas de 14 a 16 anos, ficou definido pelo movimento que o código de ética e conduta seria a principal ferramenta de combate contra o assédio e roubo de atletas somente abaixo dos 14 anos, em virtude da legislação ainda não abordar esta faixa etária.

Sendo interveniente neste processo de implementação do código, este trabalho de investigação, é oportuno, na medida em que não existem estudos sobre a eficiência desta conformidade em nível nacional. Optou-se em entrevistar os principais stakeholders de clubes de base com experiências nacionais que influenciam e são influenciados por este código.

A brecha na Lei estimulou a transferência de jogadores menores de 16 (dezesseis) anos por clubes, intermediários e ou responsáveis, sem beneficiar os clubes formadores, gerando atos imorais e antiéticos, como por exemplo, o citado por Márcio Martins no dia 18 de Janeiro de 2011 na galaticosonline.com, que menciona sobre “roubos” de jogadores da divisão de base do Vitória. A reportagem já citava a necessidade emergencial de mudança na Lei Pelé, para que o clube formador ficasse mais protegido, e finalizam dizendo que “No futebol, ética e capitalismo nem sempre caminham na mesma direção, com os limites do primeiro valor alargados em maior ou menor medida pela força do segundo”.

O objetivo deste estudo subordinado ao tema “O Código de Ética e Conduta na visão dos principais stakeholders dos clubes de base do futebol brasileiro”, pretende aferir resposta a seguinte questão: O Código de Ética e Conduta está sendo eficiente para diminuir o assédio e “roubo” de jogadores?

2 Referencial Teórico

2.1 Teoria dos stakeholders

Foi na década de 60 que começou aparecer o termo *stakeholder* e seu desenvolvimento foi lento entre o final dos anos 60 e início dos anos 70. Em meados da década de 70, os estudos dos *stakeholders* foram crescendo com mais intensidade e centrados nos problemas sociais.

Stakeholder são grupos ou indivíduos que afetam ou são afetados pelo alcance dos objetivos da organização, acrescentando ainda que estes grupos tem direitos legitimados sobre a organização (Freeman, 1984).

Com o passar dos anos, foram aparecendo novos conceitos de *stakeholders*, porém sem alteração significativa em relação a Freeman (1984), como por exemplo:



- Bryson (2004), afirma que *stakeholders* são os indivíduos, grupos ou organizações que devem ser considerados pelos gestores da organização em questão, pelo poder e influência que estes grupos exercem no sucesso da mesma.

- Johnson, Scholes e Whittington (2008) que definem os *stakeholders* como sendo indivíduos ou grupos que dependem da organização para atingir as suas metas e de quem a organização também depende.

Alguns estudos identificam quais os *stakeholders* seriam relevantes para a organização, classificando-os em baseados em três atributos: poder, legitimidade e urgência (Mitchell, Agle & Wood, 1997). O poder do *stakeholders* está ligado a influência dele sobre uma organização. A legitimidade é uma percepção generalizada, construída a partir de um sistema de normas, de valores, de crenças e de definições, intrínsecos nos indivíduos, na organização e na sociedade. A urgência é o grau com que os *stakeholders* reivindicam atenção.

Segundo Pavão, Dalfovo, Escobar e Rossetto (2012), existem três questões que devem ser analisadas na identificação dos *stakeholders*: quem eles são (atributos dos *stakeholders*); o que eles querem (finalidades dos *stakeholders*); e como eles estão agindo para atingir os seus objetivos (métodos utilizados pelos *stakeholders*)

A necessidade de identificar quem são esses indivíduos ou grupos de uma organização e caracterizá-los com base nos seus interesses, facilitam no direcionamento das estratégias e tomadas de decisão (Pavão et al., 2012).

A análise de *stakeholders* não deve ser ignorada, pois contribui para a criação de valor através do impacto positivo nas funções e atividades da organização relacionadas com a sua gestão estratégica. A organização também precisa desenvolver aptidões estratégicas para melhor gerir as relações com estes indivíduos, grupos ou organizações, procurando desenvolver técnicas e processos que favoreçam tais aptidões (Gonçalves, 2013).

Em síntese, os *stakeholders* (intermediários, pais de atletas, gestores de base e representantes da ABEX) serão referidos neste trabalho como sendo pessoas, com interesses legítimos no código de ética, que podem afetar ou serem afetados por ele.

2.2 Código de ética

De acordo com Cressey e More (1983), o código de ética tem origem nos Estados Unidos, e nasceram baseados em aspectos de ordem legal, disciplinar e punitiva em face das exigências dos *stakeholders*. Eles eram construídos sobre princípios de autoridade, orientados para procedimentos de controle na estrutura hierárquica e para punições.

Segundo Weaver (1993), o código de ética é um texto formal, que especifica obrigações éticas para a conduta organizacional, só existindo se for desenvolvido com o propósito exclusivo de ser guiado por padrões morais para condutas éticas. Paine (1994) complementa que o código de ética é um documento desenvolvido por uma organização baseado em valores de integridade ética, para guiar o comportamento e a tomada de decisão ética por parte dos colaboradores.

Weaver (1993) apresenta quatro bases intencionais para objetivar a implantação de um código de ética:

- Atitude ética;
- em resposta à requisição de um *stakeholder* específico. Regulamentar com a finalidade de convencer os agentes reguladores;
- em atenção aos aspectos do ambiente social, como discriminação e bem-estar social;



- direcionar a ética às condições do ambiente de negócios ou à dinâmica organizacional interna. Portanto, serviria de ferramenta simbólica de gestão para regular o controle intra-organizacional e de manipulação dos *stakeholders*.

Segundo Matheus (1987), para mudarmos o comportamento das pessoas, temos que mudar a cultura da organização ou da sociedade. O código de ética seria o primeiro passo para construir um ambiente ético e legal.

Trevino, L. K.; Butterfield, K. D. e McCabe, D. L.(1998), dizem que a cultura ética está no nível fenomenológico da cultura organizacional. Segundo Hoivik (2002), as organizações tradicionais, hierárquicas e centralizadoras desenvolvem uma cultura ética baseada em regras formais, com orientação para conformidade e controle, enquanto organizações com gestão moderna, descentralizada, baseada em aprendizagem organizacional, com culturas participativas, adotam uma cultura ética baseada em valores pessoais e foco na integridade.

Harrington (1991) relata a importância das organizações realizarem um treinamento ético para incorporar a tomada de decisão ética, assim a partir do desenvolvimento da conscientização ética nos colaboradores a empresa terá melhores relacionamentos diários entre os *stakeholders*. Weaver, G. R.; Trevino, L. K. e Cochran, P. (1999), afirmam que mecanismos formais de aconselhamento sobre questões éticas e abertura de canais de comunicação para discussão dos assuntos entre funcionários, dúvidas ou irregularidades, apresentam significância positiva nos resultados de programas de ética. Metzger; Dalton e Hill (1993) relatam que os mecanismos de reforço que algumas organizações utilizam, corrigem as inconsistências internas, por meio do exame dos sistemas de recompensa e de punição, determinando quais comportamentos estariam sendo reforçados em contradição ao código e afetando a cultura ética.

Outro fator importante é a liderança Ética, onde a conduta do líder deve combinar com dois aspectos, a moral pessoal e a moral executiva. A primeira é constituída de traços comportamentais (integridade, honestidade, confiabilidade), e a segunda pela tomada de decisão baseada em princípios éticos (Trevino; Hartman & Brown, 2000).

Segundo Paine (1994) as organizações devem utilizar o conceito de autogovernança de acordo com os valores, aspirações e padrões de conduta escolhidos, sendo a tarefa de a gestão ética criar um ambiente que apóie este comportamento. Para Weaver; Treviño e Cochran (1999) a orientação da gestão ética impacta nas atitudes e comportamentos dos membros da organização. A abordagem baseada nos valores estabelecidos produz resultados desejáveis ao programa de ética.

Vários estudos identificam pouca relação entre os códigos de ética e as violações das organizações, reforçando que os códigos de ética isolados não moldam comportamentos (Mathews, 1987). Badaracco e Webb (1995) concluem que códigos formais e programas de ética promovem pouca diferença nos comportamentos organizacionais, devido à pressão da organização para a adoção de posturas não éticas.

Outra corrente de pesquisadores conclui que existe relação entre os códigos de ética e o comportamento dos membros da organização, quando estes percebem os códigos fortemente enraizados na cultura organizacional (McCabe, Treviño & Butterfield, 1996).

Traçando um paralelo ao tema de estudo, pode-se dizer que o código de ética da ABEX estaria tentando moldar um comportamento ético dos stakeholders de clubes de futebol de base.

2.3 Princípio da eficiência



O estudo tentará pontuar elementos que realmente sirvam como norteadores da eficiência, apesar da maioria das teorias estarem atreladas a administração privada e pública.

Na administração privada criam-se mecanismos de controle de atividades para se evitar o trabalho inútil, incentiva a especialização dos colaboradores para melhor desempenho funcional e melhor resultado dentro do menor tempo possível. Tudo que for economizado pode ser convertido em melhora nas condições e expectativas de todos os trabalhadores (Taylor, 1990). Esta eficiência está embasada na diminuição do desperdício do trabalho, que pode facilmente ser aproveitado na administração pública.

Para Fayol (1994), administrar é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar, portanto, podendo ser extensível para a administração pública, porém, gera um desconforto na rotina do aparelho político. As teorias administrativas citadas acima buscam a eficiência. Identifica-se como princípio da eficiência na relação entre administração pública e cidadão, o atender as necessidades do cidadão, com agilidade e organização e ótimo aproveitamento dos recursos disponíveis (Costodio Filho, 1999).

A administração será eficiente quanto visar atender integralmente os interesses do cidadão, implementando políticas que atendam aos administrados nas suas precisões, de forma desburocratizada e com uma utilização adequada de seus recursos, portanto, com o montante empregado, a necessidade deve ser atendida da melhor forma, sem desperdícios e com agilidade. Por fim, conclui-se que para termos eficiência na administração, busca-se economia, presteza e resultados (Marinela, 2012, p. 42-43).

Traçando um paralelo ao nosso estudo, o Código de Ética e Conduta deve gerar proteção aos clubes (economia), agilidade e transparência nas negociações (presteza) e diminuição nos casos de assédio e “roubo” de atletas (resultado).

Não pode-se deixar de citar que dentro dos atos administrativos, o Princípio da Eficiência, não sobre põe o Princípio da Legalidade. Princípio este que não é somente formal e abstrato, mas sim, prático. O Princípio Constitucional da Eficiência (art. 37, caput, CF) não legitima se as regras são ineficientes ou menos eficientes dos objetivos legais primários. As normas jurídicas passam a ter validade não apenas em virtude da sua característica original, mas pela condição de atender aos objetivos da política pública, amenizando ou terminando o interesse que ela pretende combater (Aragão, 2005).

Se determinada política pública amparada pela legalidade não gerar resultados eficientes, não cumprir com sua finalidade, deverá ser criada uma nova estratégia regulatória. A finalidade da lei é aplicar uma norma a um segmento delimitado e circunstanciado. Fica a cargo de a sociedade decidir se vai atender a vontade do legislador (norma), pois o resultado alcançado pela norma, deve ser distinguido no seu interior, como o bem a ser protegido, o mal a ser evitado e os meios e instrumentos que devem se reproduzidos e sintetizados da norma (Iannota, 2000, p. 44-45).

O princípio da eficiência deve ser compreendido com vista à finalidade e à utilidade do que a lei defende, portanto, a eficiência é elemento passível de controle pelo seu órgão de origem (Aragão, 2005).

A essência em foco é traduzir a eficiência do Código na visão dos principais stakeholders, diante dos casos de aliciamento de jogadores menores de idade. Este Código, foi gerado por um forte manifesto dos gestores de clubes da Série A e B do Campeonato Brasileiro, sobre as dificuldades de lutar contra o aliciamentos de atletas menores de idade.

2.4 Movimento de Gestores de Base - Código de Ética

A Confederação Brasileira de Futebol - CBF organizou em março de 2012, o I Seminário Nacional de Categorias de Base, realizado no Centro de Treinamento da Granja



Comary, localizado na Cidade de Teresópolis-RJ, na qual participaram representantes legais de 19 (dezenove) clubes da Série A e 18 (dezoito) clubes da Série B do Campeonato Brasileiro de 2012. Na ocasião foi escolhido cinco representantes, dois suplentes e um representante da CBF para integrar comissão que intermediaria junto aos órgãos da CBF e Federações os ajustes e propostas estabelecidas pelos clubes.

Meses mais tarde, esta comissão definiu que ao invés de formar uma nova entidade (pessoa jurídica), seria incorporada pela Associação Brasileira de Executivos do Futebol – ABEX futebol, com a criação do Departamento de Futebol de Base, fortalecendo o movimento dos gestores de base do futebol brasileiro. A ABEX foi idealizada em maio de 2011 e fundada em novembro do mesmo ano, na tentativa de levantar uma bandeira em prol da profissionalização do futebol brasileiro fora das quatro linhas.

Percebe-se que o movimento mesmo liderado pela ABEX, configura uma rede, na qual promove um ambiente favorável ao compartilhamento de informações, de conhecimentos e de habilidades. A competitividade entre eles não são afetadas, devido estabelecimento ordenado nas inter-relações (Human & Provan, 1997). Os conceitos de rede permitem a compreensão da relevância estratégica deste movimento relacional, num ambiente competitivo, sobretudo por facilitar a sinergia de esforços entre os clubes na direção de objetivos comuns.

O principal problema que concentrou maiores esforços dos atores e membros do movimento foram de criar ferramentas para diminuir o roubo de jogadores propiciado pela brecha na Lei que estimulava a transferência de jogadores menores de 16 (dezesesseis) anos até 2013. Em 2014 devido às adequações da legislação, a lacuna diminuiu para a faixa etária menor de 14 (quatorze) anos. Esta brecha gerou atos imorais e antiéticos por parte dos clubes, intermediários e ou responsáveis, sem beneficiar os clubes formadores.

Portanto, em virtude da limitação da Lei e da dificuldade dos clubes formadores em se adequarem a ela, foi criado o código de ética e conduta como mecanismo de proteção aos clubes. A ABEX liderou este movimento que se espalhou rapidamente pelo Brasil com objetivo de moralizar o futebol brasileiro de base, doutrinar princípios éticos e morais em todas as relações principalmente entre os clubes.

2.5 Legislação

Muitas foram as legislações que trataram do esporte brasileiro ao longo dos anos, destacando-se o Decreto-Lei 3.199 de 1941, que criou normas gerais para reestruturar o desporto com a criação do Conselho Nacional de Desportos. A cada gestão governamental do país, ocorriam mudanças no cenário político, que interferiam diretamente na transformação dos valores sociais e forçavam as alterações nas regras do esporte, dentre as quais se sobre saiu a Lei 6.354/76, que tratava sobre as relações de trabalho do atleta profissional de futebol a partir dos 16 anos de idade.

Em 1988, com a reforma constituinte, o artigo 217 da Constituição Federal outorgou ao desporto com *status* constitucional e condensou os postulados que constituem a estrutura da legislação desportiva brasileira, em três pontos principais: o dever do Estado em fomentar as práticas desportivas como “direito de cada um”; garantir a autonomia desportiva das entidades de administração e de prática desportiva; e de reconhecer a Justiça Desportiva.

Cinco anos mais tarde, o esporte deixa o status e alcança o patamar constitucional, com a promulgação da Lei nº 8.672, em 6 de julho de 1993. A lei ficou conhecida como “Lei Zico” e instituiu normas gerais sobre o desporto, com diretrizes mais democráticas, reservando espaço para a autonomia desportiva e a liberdade de associação. **A legislação desportiva até o momento era** centrada no desporto de rendimento, e passou com a Lei Zico a atender também o desporto praticado na escola, o de participação e lazer. A Justiça



Desportiva ganhou uma estrutura mais consistente. Extinguiu-se o Conselho Nacional de Desportos, removendo o autoritarismo desportivo, passando para um regime que através de instrumentos legais facilitou a operacionalidade e funcionalidade do ordenamento jurídico-desportivo.

A Lei 8.672 (1993) só foi mencionar sobre atleta em formação, somente no art. 23, referente ao contrato de trabalho e seu prazo “O Contrato de Trabalho do atleta profissional terá prazo determinado, com vigência não inferior a três meses e não superior a trinta e seis meses”.

O foco principal da “Lei Zico” era desburocratizar o esporte e possibilitar maior autonomia as entidades desportivas em relação ao Estado, mas, antes de sua aprovação final, o projeto sofreu muitas modificações, causadas pela pressão de clubes e dirigentes, entre elas a retirada do artigo que pregava o fim da Lei do passe e a obrigação de transformação dos clubes em empresas. Portanto, a proposta de renovação do cenário do esporte brasileiro não se concretizou através da lei nº. 8.672/93, pois várias das atribuições dispostas no texto foram alteradas. As maiores mudanças só chegariam com a posterior aprovação da Lei Pelé.

Em 24 de março de 1998, surge a Lei 9.615 (1998), revogando a Lei 8.672 (1993). A “Lei Pelé” como é conhecida, manteve a maioria dos dispositivos estabelecidos pela “Lei Zico” e trouxe outras contribuições para o desporto nacional. Uma das principais mudanças foi o fim do ‘passe’ dos atletas profissionais, criando a relação empresário/atleta; o fortalecimento do ‘bingo’; e a obrigatoriedade de transformação dos clubes em empresas. Em seu art. 3º, descreve as manifestações do esporte e considera as atividades de base do futebol como manifestação de desporto de rendimento, organizado e praticado de modo não profissional, de forma semiprofissional.

A Lei Pelé depois de apresentar as manifestações do desporto no seu Art. 3, trata um pouco de entidade formadora somente no Art. 29 “A entidade de prática desportiva formadora de atleta terá o direito de assinar com este o primeiro contrato de profissional, cujo prazo não poderá ser superior a dois anos”. Depois a Lei só retorna a mencionar sobre a atividade semiprofissional no art. 36 e 37.

Art. 36 - A atividade do atleta semiprofissional é caracterizada pela existência de incentivos materiais que não caracterizem remuneração derivada de contrato de trabalho, pactuado em contrato formal de estágio firmado com entidade de prática desportiva, pessoa jurídica de direito privado, que deverá conter, obrigatoriamente, cláusula penal para as hipóteses de descumprimento, rompimento ou rescisão unilateral.

§ 1º Estão compreendidos na categoria dos semiprofissionais os atletas com idade entre quatorze e dezoito anos completos.

§ 2º Só poderão participar de competição entre profissionais os atletas semiprofissionais com idade superior a dezesseis anos.

§ 3º Ao completar dezoito anos de idade, o atleta semiprofissional deverá ser obrigatoriamente profissionalizado, sob pena de, não o fazendo, voltar à condição de amador, ficando impedido de participar em competições entre profissionais.

§ 4º A entidade de prática detentora do primeiro contrato de trabalho do atleta por ela profissionalizado terá direito de preferência para a primeira renovação deste contrato, sendo facultada a cessão deste direito a terceiros, de forma remunerada ou não.

§ 5º Do disposto neste artigo estão excluídos os desportos individuais e coletivos olímpicos, exceto o futebol de campo (Lei 9.615, 1998).

Art. 37 - O contrato de estágio do atleta semiprofissional obedecerá a modelo padrão, constante da regulamentação desta Lei (Lei 9.615, 1998).

Com a extinção do passe pela Lei Pelé, reduziu de forma significativa o volume de receitas oriundas das negociações com atletas. Os chamados “direitos liberatórios” eliminaram a figura do passe e deram maior liberdade ao jogador para negociar o seu contrato por determinado período e estabelecer muitas rescisórias, assegurando maior permanência do atleta no clube. Podendo o jogador mudar de clube sem taxa de transferência após o final do



contrato ao qual está vinculado (Carlezzo, 2000). Foi um período de verdadeira revolução no campo da relação profissional entre jogadores e clubes, pois com a extinção do passe propiciou que cada vez mais cedo os jovens talentos deixassem os clubes que os revelaram e partissem para o exterior.

No ano de 2000, surge a Lei 9.981 (2000) que altera o Art. 3, no seu parágrafo único, item II, revogando as letras (a) e (b).

Art. 3, item II - de modo não-profissional, compreendendo o desporto:

a) semiprofissional, expresso em contrato próprio e específico de estágio, com atletas entre quatorze e dezoito anos de idade e pela existência de incentivos materiais que não caracterizem remuneração derivada de contrato de trabalho;

b) amador, identificado pela liberdade de prática e pela inexistência de qualquer forma de remuneração ou de incentivos materiais para atletas de qualquer idade (Lei 9.615, 1998).

Art. 3, item II, parágrafo único - de modo não-profissional, identificado pela liberdade de prática e pela inexistência de contrato de trabalho, sendo permitido o recebimento de incentivos materiais e de patrocínio. (Lei nº 9.981, 2000).

No Art. 29 original da Lei Pelé, fala que a entidade de prática desportiva formadora terá o direito de assinar com o atleta o primeiro contrato de profissional, cujo prazo não poderá ser superior a dois anos. Já na Lei 9.981 (2000) acrescenta no Art. 29, o § 2º exigindo da entidade de prática desportiva formadora que comprove estar com o atleta por ela registrado como não-profissional há, pelo menos, dois anos, sendo facultada a cessão deste direito a entidade de prática desportiva, de forma remunerada. Revoga também o Art. 36 e 37 citado acima, que falava um pouco sobre a atividade semiprofissional e substitui pelo Art. 38, falando apenas que qualquer cessão ou transferência de atleta profissional ou não-profissional depende de sua formal e expressa anuência. Portanto, a Lei de 2000 no seu geral, livrou os clubes novamente da obrigatoriedade de sua transformação em empresas como, ainda, estipulou uma série de restrições à atuação de investidores e patrocinadores nos clubes de futebol.

Em 2001, a Medida Provisória 2.141 modificou o Art. 29 visando proteger a entidade desportiva formadora dando direito de assinar contrato a partir de dezesseis anos de idade, com prazo não superior a cinco anos.

§ 3 - Apenas a entidade de prática desportiva formadora que, comprovadamente, firmar o primeiro contrato de trabalho com o atleta por ela profissionalizado, terá direito de exigir, do novo empregador, indenização de:

I - formação, quando da cessão do atleta durante a vigência do primeiro contrato, que não poderá exceder a duzentas vezes o montante da remuneração anual, vedada a cobrança cumulativa de cláusula penal;

II - promoção, quando de nova contratação do atleta, no prazo de seis meses após o término do primeiro contrato, que não poderá exceder a cento e cinquenta vezes o montante da remuneração anual, desde que a entidade formadora permaneça pagando salários ao atleta enquanto não firmado o novo vínculo contratual (Incluído pela Medida Provisória nº 2.141, de 2001).

Em 2003, nova lei alterou significativamente o ambiente para as entidades desportivas. A lei 10.672 (2003) previu a possibilidade de transformação das associações desportivas em clube-empresa. Trouxe a obrigatoriedade da aprovação das contas por auditores independentes e em assembléia geral de associados. Além disso, versava sobre a responsabilização dos dirigentes em caso de má administração dos clubes. A Lei concentrou-se, no tema do modelo de exploração e gestão do futebol profissional, alterando a “Lei Pelé” para dispor que estas atividades constituem exercício de atividade econômica, sujeitando-se à observância dos princípios da transparência financeira e administrativa e da moralidade na gestão desportiva, dentre outros, independentemente de sua forma de constituição jurídica. Relacionado às atividades semiprofissionais, novamente a Lei Pelé sofreu alteração no Art. 29.



Art. 29. A entidade de prática desportiva formadora do atleta terá o direito de assinar com esse, a partir de dezesseis anos de idade, o primeiro contrato de trabalho profissional, cujo prazo não poderá ser superior a cinco anos. (Redação dada pela Lei nº 10.672, de 2003)

§ 3º A entidade de prática desportiva formadora detentora do primeiro contrato de trabalho com o atleta por ela profissionalizado terá o direito de preferência para a primeira renovação deste contrato, cujo prazo não poderá ser superior a dois anos. (Redação dada pela Lei nº 10.672, de 2003)

§ 4º O atleta não profissional em formação, maior de quatorze e menor de vinte anos de idade, poderá receber auxílio financeiro da entidade de prática desportiva formadora, sob a forma de bolsa de aprendizagem livremente pactuada mediante contrato formal, sem que seja gerado vínculo empregatício entre as partes. (Incluído pela Lei nº 10.672, de 2003)

§ 5º É assegurado o direito ao ressarcimento dos custos de formação de atleta não profissional menor de vinte anos de idade à entidade de prática de desporto formadora sempre que, sem a expressa anuência dessa, aquele participar de competição desportiva representando outra entidade de prática desportiva. (Incluído pela Lei nº 10.672, de 2003)

§ 6º Os custos de formação serão ressarcidos pela entidade de prática desportiva usufruidora de atleta por ela não formado pelos seguintes valores: (Incluído pela Lei nº 10.672, de 2003)

I - quinze vezes o valor anual da bolsa de aprendizagem comprovadamente paga na hipótese de o atleta não profissional ser maior de dezesseis e menor de dezessete anos de idade; (Incluído pela Lei nº 10.672, de 2003)

II - vinte vezes o valor anual da bolsa de aprendizagem comprovadamente paga na hipótese de o atleta não profissional ser maior de dezessete e menor de dezoito anos de idade; (Incluído pela Lei nº 10.672, de 2003)

III - vinte e cinco vezes o valor anual da bolsa de aprendizagem comprovadamente paga na hipótese de o atleta não profissional ser maior de dezoito e menor de dezenove anos de idade; (Incluído pela Lei nº 10.672, de 2003)

IV - trinta vezes o valor anual da bolsa de aprendizagem comprovadamente paga na hipótese de o atleta não profissional ser maior de dezenove e menor de vinte anos de idade. (Incluído pela Lei nº 10.672, de 2003)

Infelizmente a Lei de 2003, apesar de sua estrutura adequada e suficiente para a regulação da exploração e gestão do futebol profissional, não conseguiu resolver os graves problemas dos negócios do futebol, que continua operando através de uma estrutura de governança arcaica, frágil a ações corruptas, cuja base é formada por clubes geralmente geridos por dirigentes que se prevalecem das regras estatutárias das “entidades sem fins lucrativos”, que os protegem das normas tributárias e da responsabilidade civil e penal pelos atos praticados à frente das entidades do futebol.

A legislação esportiva brasileira continuou sofrendo alterações com a Lei 11.118 (2005), e em 2011 com a Lei 12.395 (2011), na qual abordou questões específicas de retenção de jovens talentos (certificação), na tentativa de harmonizar e compatibilizar a legislação em busca da pacificação da relação jurídica existente entre atletas menores e seus clubes ou entidades formadoras, de modo que esses atletas tivessem bons contratos sem prejuízo de sua formação geral, e os clubes recebessem pelos investimentos realizados. A certificação pela CBF visou proteger os clubes formadores de perderem jovens talentos, estabelecendo que o clube formador deva especificar, no contrato com o atleta, todas as despesas vinculadas à sua formação. Definiu a indenização limitada a 200 vezes os gastos comprovados. Se o atleta assinar o primeiro contrato com o clube formador, o direito da primeira renovação deverá ser exercido com a intermediação da federação regional, que deverá ter conhecimento da proposta e da resposta do atleta. Quando outro clube apresentar proposta mais vantajosa, a entidade formadora poderá propor ao jovem as mesmas condições e, se ele não aceitar, poderá exigir do clube contratante a indenização de 200 vezes o salário mensal pactuado.

ART. 29, §5 - A entidade de prática desportiva formadora fará jus a valor indenizatório se ficar impossibilitada de assinar o primeiro contrato especial de trabalho desportivo por oposição do atleta, ou quando ele se vincular, sob qualquer forma, a outra entidade de



prática desportiva, sem autorização expressa da entidade de prática desportiva formadora, atendidas as seguintes condições:

I - o atleta deverá estar regularmente registrado e não pode ter sido desligado da entidade de prática desportiva formadora;

II - a indenização será limitada ao montante correspondente a 200 (duzentas) vezes os gastos comprovadamente efetuados com a formação do atleta, especificados no contrato de que trata o § 4º deste artigo;

III - o pagamento do valor indenizatório somente poderá ser efetuado por outra entidade de prática desportiva e deverá ser efetivado diretamente à entidade de prática desportiva formadora no prazo máximo de 15 (quinze) dias, contados da data da vinculação do atleta à nova entidade de prática desportiva, para efeito de permitir novo registro em entidade de administração do desporto (Lei 12.395, 2011).

Desta forma, a legislação desportiva obriga que a entidade formadora de jovens atletas seja certificada pela CBF, como garantia de que os requisitos legais estão sendo rigorosamente observados. Como se vê, a Lei Pelé nos últimos anos vem sofrendo alterações visando aumentar a governança dos clubes e consolidar um mecanismo de proteção de talentos menores de 16 (dezesseis) anos, pois clubes, empresários e ou responsáveis, realizam a décadas atos imorais e antiéticos, sem beneficiar os clubes formadores.

Em 2013 ocorreu mais uma alteração na Lei Pelé, com o Decreto 7.984 (2013), para aperfeiçoar o programa de formação determinados pela Lei nº 10.672 (2003) e Lei nº 12.395 (2011). O Decreto normatizou o Contrato de Formação Desportiva em sua seção VII, visando aumentar a proteção e a condição de atendimento destes aprendizes.

Art. 49 - Caracteriza-se como entidade de prática desportiva formadora, certificada pela entidade nacional de administração da modalidade, aquela que assegure gratuitamente ao atleta em formação, sem prejuízo das demais exigências dispostas na [Lei nº 9.615, de 1998](#), o direito a:

I - programas de treinamento nas categorias de base e formação educacional exigível e adequada, enquadrando-o na equipe da categoria correspondente a sua idade;

II - alojamento em instalações desportivas apropriadas à sua capacitação técnica na modalidade, quanto a alimentação, higiene, segurança e saúde;

III - conhecimentos teóricos e práticos de educação física, condicionamento e motricidade, por meio de um corpo de profissionais habilitados e especializados, norteados por programa de formação técnico-desportiva, compatível com o desenvolvimento físico, moral e psicológico do atleta;

IV - matrícula escolar e presença às aulas da educação básica ou de formação técnica em que estiver matriculado, ajustando o tempo destinado à efetiva atividade de formação do atleta, não superior a quatro horas diárias, aos horários estabelecidos pela instituição educacional, e exigindo do atleta satisfatório aproveitamento escolar;

V - assistência educacional e integral à saúde;

VI - alimentação com acompanhamento de nutricionista, assistência de fisioterapeuta e demais profissionais qualificados na formação física e motora, além da convivência familiar adequada;

VII - pagamento da bolsa de aprendizagem até o décimo dia útil do mês subsequente ao vencido;

VIII - apólice de seguro de vida e de acidentes pessoais para cobrir as atividades de formação desportiva, durante toda a vigência do contrato, incluindo como beneficiários da apólice de seguro os indicados pelo atleta em formação;

IX - período de descanso de trinta dias consecutivos e ininterruptos, com a garantia de recebimento dos incentivos previstos na Lei coincidente com as férias escolares regulares;

X - registro do atleta em formação na entidade de administração do desporto e inscrição do atleta em formação nas competições oficiais de sua faixa etária promovidas pela entidade; e

XI - transporte (Decreto 7.984, 2013).

3 Metodologia

Este artigo é de natureza qualitativa, do tipo de pesquisa exploratória. Optou-se por este método, pois o objetivo desta pesquisa é familiarizar-se com o assunto ainda pouco



explorado. Como qualquer exploração, a pesquisa exploratória depende da intuição do pesquisador. Por ser uma pesquisa muito específica, assemelha-se a forma de um estudo de caso (Gil, 1991). Utilizou-se do estudo de caso realizado pelo pesquisador sobre a origem do código de ética e suas conseqüências, servindo como subsídio para esta nova pesquisa, pois triangulou as informações de questionário/entrevistas, documentos e observação participante Yin (2010). Apesar de não haver referências sobre o assunto pesquisado, foi realizada uma pesquisa bibliográfica utilizando-se stakeholder, princípio de eficiência e legislação esportiva como palavras-chave.

Isto permitiu visualizar um quadro bem amplo sobre os problemas enfrentados na base do futebol brasileiro sobre roubo de jogadores e a luta pelo reconhecimento do código de ética.

Diante desta constatação, optou-se pela realização do método de coleta de dados através de entrevista aberta atendendo principalmente a finalidade exploratória. Método bastante utilizado para o detalhamento de questões e formulação mais precisas dos conceitos relacionados. Em relação a estruturação da entrevista, o pesquisador (entrevistador) introduziu o tema “Código de Ética dos Gestores de Base” e os entrevistados tiveram liberdade para discorrer sobre o tema, explorando mais amplamente a questão. As perguntas foram respondidas dentro de uma conversação informal. A interferência do entrevistador foi a mínima possível, mantendo mais uma postura de ouvinte e apenas intercedeu quando houve desvio do tema ou para evitar o término precoce da entrevista. Portanto, foi utilizada a entrevista aberta para obter o maior número possível de informações sobre o tema, segundo a visão do entrevistado, e também para obter um maior detalhamento do assunto em questão (Minayo, 1993; Flick, 2011). As entrevistas realizadas foram anotadas e gravadas (gravação sonora) para garantir a confiabilidade dos registros durante a análise dos dados. Desta forma, foram abordados durante a conversa os seguintes assuntos:

- a) Conhecimento do código de ética;
- b) Concordância das normas estabelecidas pelo código;
- c) Mudanças percebidas com a implementação do Código.

Quanto à análise dos dados, após a realização das entrevistas, as respostas foram comparadas com as gravações sonoras e através da confirmação da confiabilidade dos registros foi possível traçar o cenário gerado pelo código.

A pesquisa qualitativa apresenta características operacionais que resultam num número pequeno de unidades de amostra. Utilizou-se o critério de selecionar os stakeholders com experiências em futebol de base, que já vivenciaram um processo de aliciamento de jogador e com interações de abrangência nacional (Leininger, 1994).

Foram entrevistados um representante da ABEX, dois pais de atletas da categoria de base, dois gestores de base, dois empresários representantes de atletas e um gestor de futebol profissional. Essas 8 entrevistas, realizadas em dezembro de 2014, tiveram como objetivo identificar na opinião dos stakeholders se o código de ética está sendo eficiente. Como o estudo é qualitativo, os critérios de eficiência assumem aspectos particulares, pois será de caráter interpretativo com certo grau de indução, onde a subjetividade do pesquisador está presente em todo o desenvolvimento da pesquisa. (Leão, Mello & Vieira, 2010).

4 Análise dos Resultados

Em cima do referencial teórico estudado, identificamos que a legislação brasileira esportiva negligenciou até 2013 uma proteção aos clubes de base no que diz respeito a transferência de atletas menores de 16 anos. Apesar das novas determinações, em 2014 encontramos ainda ineficiência da lei para os atletas menores de 14 anos. Os clubes e



intermediários (empresários) com consentimentos dos pais, aproveitaram desta lacuna deixada pelo legislador para simplesmente interromper o processo de formação de jogadores, levando-os a outras agremiações sem autorização da equipe onde até então vinham treinando e sendo formados. Tudo sem oferecer qualquer contraprestação aos investimentos na formação dos mencionados atletas e às prováveis perdas e danos decorrentes destas transferências não autorizadas e unilaterais. Identificamos também que o Código de Ética e Conduta auxiliou na diminuição dos casos de “roubos” de atletas abaixo dos 16 anos até 2013 e que hoje é a única ferramenta de proteção dos clubes para atletas menores de 14 anos.

Entre os impactos observados na entrevista com o representante da ABEX, destaca-se o forte otimismo com a eficiência do Código de Ética, resultante da forte interação entre os clubes e pela existência de espírito coletivo entre os gestores de base, principalmente pelo respeito ao código de ética.

Os principais aspectos observados na entrevista com os gestores de base, ficou evidente a reprovação em relação aos procedimentos adotados com má-fé por alguns clubes e principalmente por empresários. Procedimento este que causa enorme prejuízo financeiro, desportivo e institucional às agremiações que trabalham de forma séria na formação de cidadãos. Também enfatizaram que as alterações na Lei Federal n.º 9.615/1998 que fala sobre as garantias a que fazem jus os clubes formadores de atletas ficam restritas quase que exclusivamente às agremiações que tenham contrato de trabalho firmado com os atletas ou que tenham no mínimo um “contrato de formação” firmado com os mesmos e que sejam contemplados com o “Certificado de Clube Formador” emitido pela Confederação Brasileira de Futebol, os demais ficam totalmente desprotegidos. Apresentaram satisfação sobre os benefícios que o Código já produziu, principalmente entre os clubes, coordenadores e funcionários, infelizmente não acontecendo por parte dos empresários, na maioria das vezes interessados em leiloar atletas com outros clubes, colocando interesses financeiros próprios acima de qualquer ética profissional.

Entre os impactos observados nas entrevistas dos pais dos atletas menores, ficou evidenciado o conhecimento superficial do código, baseado em comentários de terceiros. Explicaram que os empresários estimulam a transferência de seus filhos, argumentando que o código perde o efeito, caso o clube de origem deixe de cumprir suas obrigações de auxílio ao atleta. Neste caso priorizam principalmente a estrutura oferecida e as perspectivas de subida de categoria e sucesso profissional, sem levar em consideração os ditames do código.

Nas entrevistas com os empresários um diz conhecer superficialmente o código e diz não acreditar pois “ética é algo comportamental que deve vir de dentro para fora, que demorará muito para haver este respeito entre as pessoas”. Fala que o código tem boa intenção para melhorar o convívio, porém demorará muito para apresentar resultados significativos, pois é necessária a mudança de consciência e não de comportamento. Já o outro empresário, comenta que vem acompanhando o código de ética desde a sua criação e só concorda com o mesmo, desde que o clube de origem esteja em dia com todas as suas obrigações com o atleta, caso contrário, considera o atleta livre para optar por uma situação melhor.

Na entrevista com o gestor de futebol profissional, disse que conhece o suficiente do Código e comenta que deveria ter maior divulgação e normas mais claras para comunidade esportiva, para assim ganhar notoriedade e se transformar em lei. Fala que em virtude da falta de conhecimento dos dirigentes dos clubes menores e o conhecimento da legislação por parte dos empresários é que dificultam a eficácia do código. Finaliza dizendo que o código não pode ser de um grupo de pessoas ou organização, tem que ser da sociedade esportiva.



4 Conclusões

Hoje a competitividade na formação de atletas de futebol é extremamente acirrada, a conduta dos stakeholders que atuam nas categorias de base faz toda diferença na eficiência do código de ética. Percebeu-se que o stakeholders que possui conduta ética irá não apenas destacar-se dos demais, mas posicionar-se no mercado com um diferencial, o que irá contribuir e muito para que o mesmo permaneça no mercado por um longo tempo, tendo sua carreira, além de consolidada, respeitada no mundo do futebol. Os clubes defensores do Código, já buscam profissionais no mercado, cujo pilar de suas ações seja baseado na ética e na integridade no exercício da função, agindo em conformidade com seus princípios morais e valores, sem prejudicar terceiros, zelando e preocupando-se com a boa reputação de seu nome e clube que representa.

Portanto, o Código de Ética e Conduta na visão da ABEX e dos gestores de base, está sendo eficiente na diminuição do assédio e “roubo” de jogadores, apesar da ação inescrupulosa por parte de alguns clubes e intermediários. Os pais são atores neutros em relação ao Código, pois irão pender para a melhor proposta estrutural e financeira. Ao contrário temos os empresários beneficiários diretos nas transferências dos atletas, que apesar do discurso moralista, defendem que contra fatos não há argumentos, referindo-se que como um código de ética defende um clube que não cumpre suas obrigações mínimas com o atleta.

Concluimos baseado na teoria dos stakeholders, segundo Freeman (1984), que os gestores (Clubes), os pais e empresários afetam ou são afetados pelo alcance dos objetivos do Código de Ética, até porque possuem direitos legitimados sobre o atleta (direitos econômicos).

Em relação aos princípios Éticos, concluimos segundo Matheus (1987), que para mudarmos o comportamento das pessoas, é necessário mudar a cultura corporativa do futebol, para num segundo momento o código de ética ser capaz de construir um ambiente ético e legal. São necessários instrumentos para apoiá-lo, inseridos em um programa consistente de modo a permitir a internalização dos valores para a formação da cultura ética. Pode-se dizer que encontramos profissionais éticos, que sabem que o resultado obtido depende da soma de esforços de vários colaboradores (stakeholders); por isso, além de valorizá-los, atuaram de forma a proporcionar um ambiente harmonioso, onde prevaleceu um grandioso trabalho em equipe, onde muitos atuaram de forma interligada, dando sua contribuição através do somatório de conhecimentos, bem como de experiências, e exercendo sua função em prol dos objetivos a serem alcançados, obtendo nas suas visões a diminuição dos “roubos” de atletas.

Já em relação ao princípio da eficiência do Código, concluimos segundo Aragão (2005), que o código deve ser legalizado pelos órgãos da administração esportiva, para ter validade, não apenas em virtude da sua característica original, mas pela condição de atender aos objetivos públicos do esporte, amenizando ou terminando com o “roubo” de atletas. E ainda deduzimos, segundo Iannota (2000) que o Código foi normatizado por um segmento delimitado e circunstanciado, ficando a cargo da sociedade esportiva decidir se vai atender a vontade do legislador (ABEX), pois o resultado alcançado pela norma, foi distinguido somente por alguns stakeholders.

Julgo oportuno ainda salientar dois aspectos, um sobre a coibição da prática antiética, na qual o código estabeleceu punir através do boicote de uma determinada competição, na qual o clube aliciador participasse. Mecanismo que foi rejeitado pelos entrevistados, pois justificaram estar punindo os atletas de todos os clubes que deixam de participar da competição. Mais um sinal de fragilidade do código, em virtude de não possuir respaldo legal, para aplicabilidade de sanções esportivas. O segundo aspecto apesar da baixa eficiência diagnosticada, é a percepção que tivemos em relação aos clubes e empresários, que estão mais receosos em realizar o assédio, em virtude da rápida comunicação entre gestores, e a forte



rejeição deste grupo a pessoas que agem aliciando atletas, até os pais estão evitando para não serem prejudicados nestas transações.

Referências

Aragão, A. S. (2005). *O Princípio da Eficiência*. Revista Eletrônica de Direito Administrativo Econômico, Salvador, Instituto de Direito Público da Bahia, nº4, nov/dez. Disponível em <http://www.direitodoestado.com.br>.

Badaracco, J. L. Jr. & Webb, A. (1995). Business Ethics: A View from the Trenches. *California Management Review*. CA, v. 37, n. 2, p. 8 - 28.

Bryson, J. M. (2004) What To Do When Stakeholders Matter. *Public Management Review*, 6 (1), p. 21-53.

Carlezzo, E. (2000). Lei Pelé, Caso Bosman e o Mercosul. **Acesso em**, v. 16.

Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 7 jun. 2015.

Costodio Filho, U. (1999). *A Emenda Constitucional 19/98 e o Princípio da Eficiência na Administração Pública*. In : Cadernos de Direito Constitucional e Ciência Política, São Paulo : Revista dos Tribunais, n. 27, p. 210-217, abr./jul. p. 214.

Cressey, D. R. & Moore, C. A. (1983). Managerial Values and Corporate Codes of Ethics. *California Management Review*. CA, v. 25, n. 4, p. 53-77.

Decreto-Lei nº 3.199, de 14º de abril de 1941. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCivil_03/Decreto-Lei/1937-1946/Del3199.htm>. Acesso em: 22 de junho de 2015.

Decreto-Lei nº 7.984, de 8º de abril de 2013. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Decreto/D7984.htm>. Acesso em: 23 abr 2015.

Fayol (1994). *Administração Industrial e Geral* [trad. Irene de Bojano e Mário de Souza]. Ed. 10, São Paulo : Atlas, p. 27 e p.43-44.

Flick, U. (2011). *Desenho da pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Bookman, p.87-147.

Freeman, L. C. (1984) Turning a Profit From Mathematics: The case of social networks. *Journal of Mathematical Sociology*, 10, p. 343-360.

Gil, A. C. (1991). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 3. ed., São Paulo, Atlas.

Gonçalves, R. (2013) *Análise de stakeholders de uma instituição de ensino superior, o caso do ISEG (Universidade de Lisboa)*. Dissertação de mestrado. Lisboa School of Economics & Management, Lisboa, Portugal.

Harrington, S. J.(1991). What Corporate America is Teaching about Ethics. *Academy of Management Executive*. New York, v. 5, n. 1, p. 21-30, feb.

Hoivik, H. W. (2002). Professional Ethics: a Managerial Opportunity in Emerging Organizations. *Journal of Business Ethics*. Massachusetts, v. 39, n. 1, p. 3-11, aug.

Human, S. E., & Provan, K. G. (1997). An emergent theory of structure and outcomes in small-firm strategic manufacturing networks. *Academy of Management Journal*, 40(2), 368-403.

Iannotta, L. (2000). *Princípio di Legalità e Amministrazione di Risultato, in Amministrazione e Legalità – Fonti Normativi e Ordinamenti* (Atti del Convegno Macerata, 21 e 22 maggio 1999). Milano: Giuffrè Editore.

Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2008) *Exploring Corporate Strategy*. New Jersey: Prentice Hall.

Leão, A. L. M. D. S., Mello, S. C. B. D., & Vieira, R. S. G. (2010). O papel da teoria no método de pesquisa em Administração. *Revista Organizações em Contexto-online*, 5(10).



Lei n.º 6.354, de 2 de setembro de 1976 (1976). Dispõe sobre as relações de trabalho do atleta profissional de futebol e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6354.htm>. Acesso em: 22 jun 2015.

Lei nº 8.672, de 6 de julho de 1993 (1993). Institui normas gerais sobre desportos e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8672.htm>. Acesso em: 18 de março 2015.

Lei n.º 9.615, de 24 de março de 1998 (1998). Institui normas gerais sobre desportos e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/Leis/L9615Compilada.htm>>. Acesso em: 20 mar 2015.

Lei nº 9.981, de 14 de julho de 2000 (2000). Altera dispositivos da Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9981.htm. Acesso em 10 abr 2015.

Lei n.º 10.672, de 15 de março de 2003 (2003). Altera dispositivos da lei n.º 9.615, de 24 de março de 1998, e dá outras providências. Disponível em: <<http://www010.dataprev.gov.br/sislex/paginas/42/2003/10672.htm>>. Acesso em: 22 abr 2015.

Lei nº 11.118, de 19 de maio de 2005 (2005). Acrescenta parágrafos ao art. 10 da Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998, e prorroga os prazos previstos nos arts. 30 e 32 da Lei nº 10.826, de 22 de dezembro de 2003. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Lei/L11118.htm>. Acesso em: 22 abr 2015.

Lei n.º 12.395, de 16 de março de 2011 (2011). Altera as Leis nºs 9.615, de 24 de março de 1998, que institui normas gerais sobre desporto, e 10.891, de 9 de julho de 2004, que institui a Bolsa-Atleta; cria os Programas Atleta Pódio e Cidade Esportiva; revoga a Lei nº 6.354, de 2 de setembro de 1976; e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112395.htm>. Acesso em: 22 abr 2015.

Leininger, M. (1994). Evaluation criteria and critique of qualitative research studies. *Critical issues in qualitative research methods*, 95-115.

Marinela, F. (2012). *Direito Administrativo*. 6.ed. Rio de Janeiro: Impetus, p. 42-43.

Matheus, M.C. (1987). Codes of Ethics: Organizational Behavior and Misbehavior.

Mccabe, D. L.; Trevino, L. K. & Butterfield, K. D. (1996). The Influence of Collegiate and Corporate Codes of Conduct on Ethics-Related Behavior in Workplace. *Business Ethics Quarterly*. Virginia, v. 6, n. 4, p. 461-476, oct.

Medida Provisória nº **2.141, de 23 de março de 2001 (2001)**. Altera dispositivos da Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998, que institui normas gerais sobre desporto e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/mpv/Antigas_2001/2141.htm>. Acesso em 20 abr 2015.

Metzger, M. B.; Dalton, D. & Hill, J. W. (1993). The Organization of Ethics and the Ethics of Organizations. *Business Ethics Quarterly*. Virginia, v. 3, n. 1, p. 27-43, jan.

Minayo, M. C.S. (1993). *O desafio do conhecimento científico: pesquisa qualitativa em saúde*. 2a edição. São Paulo/Rio de Janeiro: Hucitec-Abrasco.

Mitchell, R. K., Agle, B. R. & Wood, D. J. (1997) Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22 (4), p. 853- 886.

Paine, L. S. (1994). Managing for Organizational Integrity. *Harvard Business Review*. Massachusetts, v. 72, n. 2, p. 106-117, mar./abr.



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade

International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

Pavão, I., Dalfovo, M., Escobar, M. & Rosseto, C. (2012) A influência dos stakeholders no ambiente estratégico de uma cooperativa de crédito: Efeitos da municipalização. *Revista de Ciências da Administração*, 14 (34), p. 24-38.

Silva, S. (2006) *Modelo de gestão da performance social orientada pelos stakeholders*. Tese de doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.

Taylor, F. W. (1990). *Princípios de Administração Científica* [trad: Arlindo Vieira Ramos]. 8 ed., São Paulo : Atlas.

Trevino, L. K.; Butterfield, K. D. & McCabe, D. L. (1998). The Ethical Context in Organizations. *Business Ethics Quarterly*. Virginia, v. 8, n. 4, p. 447-476, July.

Trevino, L. K.; Hartman, L. P. & Brown, M. (2000). Moral Person and Moral Manager. *California Management Review*. CA, v. 42, n. 4, p. 128-142, Summer.

Weaver, G. R. (1993). Corporate Codes of Ethics: Purpose, Process and Content Issues. *Business and Society*. CA, v. 32, n. 1, p. 44-58, Spring.

Weaver, G. R.; Trevino, L. K. & Cochran, P. (1999). Corporate Ethics Programs as Control Systems. *Academy of Management Journal*. New York, v. 42, n. 1, p. 41- 57, Feb.

Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e método*. 4ª edição.