

## **CONSTRUÇÃO E VALIDAÇÃO DE CONTEÚDO DE UMA ESCALA DE SATISFAÇÃO DE STAKEHOLDERS DE ORGANIZAÇÕES DO ESPORTE**

**KLEBER AUGUSTO RIBEIRO**

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO CEARÁ (IFCE)

**FERNANDO FREIRE VASCONCELOS**

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

**HAMILTON LUIZ CORREA**

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

**ARY JOSÉ ROCCO JÚNIOR**

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

**JULIANA ASSEF PIEROTTI**

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO (PUCSP)

# CONSTRUÇÃO E VALIDAÇÃO DE CONTEÚDO DE UMA ESCALA DE SATISFAÇÃO DE STAKEHOLDERS DE ORGANIZAÇÕES DO ESPORTE

## 1 Introdução

A satisfação dos stakeholders tem sido um construto frequentemente citado em estudos como um fator determinante para medir o desempenho organizacional no esporte (Koski, 1995; Bayle e Madella 2002; Shilbury & Moore, 2006; Balduck et al., 2009; Winand et al., 2014; Kasale et al., 2018).

Grande parte das organizações do esporte são configuradas como instituições associativas sociais, sem fins lucrativos e constituídas por vários grupos de stakeholders (diretores, funcionários, voluntários, clubes, ligas, treinadores, atletas, árbitros, entre outros) que funcionam juntos para realizar as metas organizacionais e buscar a satisfação de suas necessidades ou expectativas (Chelladurai, 1987; Papadimitriou & Taylor, 2000). Segundo Winand et al (2014), na dinâmica organizacional, cada grupo de stakeholder possui sua própria percepção do que a organização deve fazer e cada um exige um grau mínimo de satisfação.

Modelos de medição de desempenho organizacional no esporte, fundamentados em abordagens de múltiplos constituintes (Papadimitriou & Taylor, 2000) e de valores concorrentes (Shilbury & Moore, 2006; Balduck et al., 2009; O'Boyle e Hassan, 2014) basearam-se na percepção dos stakeholders, no entanto, somente Balduck et al. (2009) contemplaram a variável latente satisfação em seu modelo e identificaram que essa variável foi preditora significativa no nível de eficácia organizacional. Estudos com abordagens sistêmicas e multidimensionais como Chelladurai (1987), Koski (1995), Bayle & Madella (2002) consideraram a satisfação dos stakeholders em seus modelos, entretanto, não estabeleceram uma escala específica para medir esse construto, que segundo Winand et al. (2014) merece uma avaliação mais cuidadosa.

Para Papadimitriou & Taylor (2000), como a satisfação dos grupos de interesse estratégico desempenha um papel significativo para o funcionamento adequado de um ambiente organizacional esportivo e representa uma dimensão importante no desempenho organizacional, é fundamental que essas organizações esportivas disponham e utilizem informações apropriadas para desenvolver estratégias e programas que visem atender às expectativas relevantes dos stakeholders.

Na perspectiva teórica da psicologia, o fenômeno satisfação é compreendido como um traço latente que é antecedido pelo bem-estar subjetivo, que pode ser definido como uma avaliação que as pessoas fazem das suas vidas com viés cognitivo e emocional, além de traduzir aquilo que as pessoas geralmente designam por felicidade, paz, realização e satisfação com a vida. Assim, o bem-estar subjetivo, traduzido em satisfação, é uma categoria de fenômeno muito amplo que atende desde as respostas emocionais dos indivíduos até a satisfação com os domínios da vida e seus julgamentos globais (Diener, Suh, Lucas, & Smith, 1999).

Tamayo (1998) informa que os critérios de satisfação organizacional mais frequentemente estudados são os relacionados com a satisfação com a natureza do trabalho, a satisfação com o salário, a satisfação com o sistema de promoções e a satisfação com os colegas e chefias. Proceder com a identificação destes fatores, que influenciam a satisfação de forma geral dos stakeholders, é fundamental para tomada de decisão de forma embasada e para o evitamento de comportamentos indesejáveis (Cranny, Smith & Stone, 1992).

Já no contexto da administração, a satisfação é um construto presente em estudos do marketing, onde é relacionado à realização das expectativas dos clientes (Strong et al., 2001). Segundo Taylor, embora desenvolvido no marketing para explicar a satisfação do cliente, é provável que os relacionamentos desse traço latente se apliquem a outros grupos de partes interessadas no ambiente organizacional (Taylor, 1993).

Considerando a lacuna existente no estudo da satisfação dos stakeholders de organizações do esporte, especificamente nos modelos de medição do desempenho organizacional; compreendendo o contexto organizacional caracterizado pela variedade de grupos constituintes, pela divergência nas percepções acerca do desempenho organizacional e nas expectativas e necessidades dos stakeholders; e compreendendo a importância desses membros para as organizações esportivas associativas e sem fins lucrativos, apresenta-se a demanda por instrumento de avaliação mais adequado para a compreensão e medição desse construto.

Nesse sentido, revela-se o objetivo desta pesquisa que é desenvolver e validar uma escala para mensuração da satisfação organizacional de stakeholders internos de um tipo de organização esportiva, as entidades regionais de administração do desporto, conhecidas no Brasil como federações estaduais. Com este estudo, pretende-se contribuir para uma melhor avaliação do desempenho organizacional no esporte, por meio da disponibilização de uma escala específica para a medição do importante construto satisfação dos stakeholders.

## **2 Referencial Teórico**

### **2.1 Satisfação organizacional dos stakeholders**

O relacionamento das partes interessadas com a organização tem sido um dos principais temas estudados dentro área de gestão de estratégia (Amarah & Langston, 2017), sendo que nessa área de estudo, um dos principais temas está relacionado com a satisfação dos stakeholders com os rumos da organização (Gunay, 2008).

Pode-se entender a satisfação a partir do componente cognitivo que engloba as crenças e percepções favoráveis ou desfavoráveis, bem como o emocional relacionado com as atitudes e com aprendizado e também a nível comportamental como uma tendência de comportamento para algo ou alguém (Ptraquim & Loureiro, 2009).

Conforme Kotler (2000), satisfação também pode ser conceituada como um sentimento de prazer ou desapontamento com determinado resultado ou desempenho, a partir de uma expectativa prévia. De acordo com Giacomoni (2004), a forma como as pessoas avaliam as suas respectivas vidas, apontando o quanto as experiências de emoções positivas (ou negativas) interferem nas suas respectivas rotinas, é uma ilustração de bem-estar subjetivo (BES).

Da mesma forma, verifica-se diversos conceitos relacionados com satisfação organizacional mais voltados para os colaboradores da empresa que seriam influenciados por quatro dimensões: recompensas e benefícios, condições de trabalho, estímulos e clima organizacional, que têm influência direta na produtividade, *turnover* e absenteísmo (Robbins et al., 1993). Enquanto isso, os proprietários esperam motivação e qualidade nos serviços dos seus funcionários, melhores prestação de serviços dos seus fornecedores, não criação de um monopólio por parte dos seus concorrentes e cobrança de taxas e impostos equitativos do governo (Severgnini et al., 2018).

Assim, cada parte interessada na organização acaba tendo um interesse que pode ser convergente com os demais stakeholders ou totalmente divergente, o que pode influenciar diretamente na satisfação de cada um deles. Andreoli e Bastos (2017) relatam que vivemos em um mundo em constante mudança, e isso faz com que a procura por meios de proporcionar a melhor satisfação possível aos stakeholders, tais como os clientes de uma organização, seja um desafio contínuo e cada vez mais complexo.

Portanto, cabe uma apreciação crítica de quais partes interessadas serão satisfeitas dentre todas incluídas no rol de stakeholders, considerando o potencial delas ameaçarem efetivamente os objetivos organizacionais, em contraste da possibilidade de ajudarem a alcançar os objetivos organizacionais

(Savage et al., 2010), uma vez que deve-se considerar que alguns interesses vão de encontro aos objetivos da organização de uma forma geral.

A própria classificação da parte interessada pode influenciar diretamente como a organização irá analisar quais serão as suas expectativas, motivo pelo qual apresenta-se o quadro 1 com a forma de classificação proposta pelo Project Management Institute, no ano de 2008, que indica as ações necessárias para fins de gerenciamento dos stakeholders. Na classificação do instituto, quando o stakeholder tem grande poder sobre a organização, mas tem pouco interesse, é necessário somente manter suas necessidades satisfeitas.

**Gráfico 1 – Matriz de Poder x Influência dos Stakeholders**



**Fonte:** (PMBOK, 2008)

A satisfação pode ser a análise sob a ótica da lacuna, como proposto inicialmente pelo marketing, que preenche aquilo que era esperado por determinado stakeholder, tal como um cliente, e o que foi efetivamente entregue pela organização, razão pela qual uma grande diferença entre expectativa e desempenho resultará em insatisfação (Strong et al., 2001). Segundo os autores, a perspectiva dominante de satisfação na literatura de marketing é o modelo de lacuna, que procura determinar os níveis de satisfação do consumidor usando o gap entre as expectativas do cliente e suas realizações. O nível do gap entre as expectativas e o desempenho resultará no nível de (in)satisfação. Embora este modelo de lacuna tenha sido desenvolvido dentro do marketing para explicar a satisfação do cliente, é provável que os relacionamentos se apliquem a outros grupos de partes interessadas (Taylor, 1993).

Ao comparar o conceito proposto por Patraquim & Loureiro (2009) derivado de conceitos ligados a psicologia e o estudado por Strong et al. (2001) verifica-se a complexidade de lidar com a multiplicidade de fatores que traduzem aquilo que pode vir a ser conceituado como satisfação.

No modelo proposto por Strong et al. (2001) o nível de satisfação geral dos stakeholders a partir de um modelo que engloba comunicação de informações precisas e realistas, bem ainda com fornecimento de um desempenho real capaz de atender as expectativas dos stakeholders.

Como pode-se verificar nos estudos citados, existem diversos modelos e conceitos para satisfação das partes interessadas que advêm de múltiplas óticas, considerando a existência de diversos atores. Os vários pontos de vista dão origem à inexistência de um sistema único para medir a satisfação dos stakeholders que são essenciais para melhoria do desempenho da organização em geral (Amarah & Langston, 2017). A medição da satisfação dos stakeholders passa ser um desafio que este estudo pretende enfrentar.

Vale ressaltar que a satisfação organizacional no trabalho é uma das atitudes mais pesquisadas na área organizacional (Dormann & Zapf, 2001; Van Dick et al., 2004; Hampton, 1992; Siqueira, 1995). Assim, como Tamayo (1998) argumenta a maioria dos estudos da satisfação organizacional tem relação com a natureza do trabalho, com salário, com sistema de promoções e o com os colegas

e chefias. A identificação destas variáveis influencia diretamente a satisfação de forma geral, especialmente dos colaboradores, bem ainda é uma fonte essencial de informações para as tomadas de decisão e para prevenir de comportamentos indesejáveis (Cranny, Smith & Stone, 1992).

Cabe destacar que muitas vezes os fatores de insatisfação têm um impacto negativo muito maior na insatisfação do agente (Vargo et al., 2007), inclusive serão necessárias várias intervenções satisfatórias para neutralizar um único sentimento de insatisfação (Czepiel et al., 1974), motivo pelo qual o monitoramento da satisfação dos stakeholders é de fundamental importância para manutenção das expectativas da empresa e com a criação de valor na organização.

### **2.3 Satisfação Organizacional no Esporte**

No contexto organizacional, a avaliação do desempenho representa uma questão importante e crítica para todos os tipos de organizações, inclusive as esportivas e o processo de mensuração dessa performance deve levar em consideração a satisfação dos stakeholders (Chelladurai, 1987; Winand et al., 2014). Segundo Baraldi (1998), medir o desempenho organizacional é uma questão decisiva para as organizações, pois permite não apenas avaliar e melhorar as práticas de gestão, indispensáveis para enfrentar, mudar e manter uma posição competitiva, mas para preservar também a legitimidade e respeito junto à sociedade e, também, junto às demais partes interessadas.

As principais abordagens e modelos utilizados para a mensuração do desempenho de organizações do esporte têm considerado a satisfação dos stakeholders como dimensão fundamental, especialmente quando tratam de organizações associativas e sem fins lucrativos, cuja finalidade institucional está estritamente relacionada ao atendimento dos membros constituintes (Chelladurai, 1987; Koski, 1995; Papadimitriou & Taylor, 2000; Bayle & Madella 2002; Shilbury & Moore, 2006; Balduck et al., 2009; Winand et al., 2014).

Koski (1995) mensurou a satisfação dos stakeholders dos clubes Finlandeses por meio da percepção de um único gestor. Chelladurai (1987) ao teorizar sobre a multidimensionalidade e multi perspectivas da eficácia organizacional destacou a importância de se promover a satisfação dos stakeholders por meio do atendimento às suas expectativas. O autor chamou a atenção para a variedade de grupos de constituintes na organização esportiva, a diversidade de expectativas e de visão sobre os objetivos institucionais e a necessidade de hierarquização e de priorização desses stakeholders na organização.

Papadimitriou & Taylor (2000), numa abordagem de múltiplos constituintes, avaliou a eficácia de organizações esportivas helênicas por meio de um modelo que utilizou a percepção de seis grupos de stakeholders. Segundo os autores, o estudo revelou que atletas, treinadores e staffs científicos foram os grupos menos satisfeitos com a organização, enquanto os oficiais técnicos internacionais e a diretoria produziram resultados mais favoráveis. O termo satisfação, utilizado pelos autores para relatar o resultado da pesquisa, na realidade não correspondeu ao que realmente foi medido no estudo, que foi a percepção da eficácia organizacional. O fato de um grupo de stakeholders não estar satisfeito com a organização não representa que ela não seja eficaz ou não tenha bom desempenho, visto que este fenômeno é multidimensional. Assim, o modelo de múltiplos constituintes de Papadimitriou e Taylor (2000) mede o desempenho organizacional por meio da percepção de grupos constituintes diferentes, não a satisfação organizacional.

Balduck et al. (2009) investigou as percepções de eficácia organizacional de membros de clubes esportivos da Bélgica e contemplou, no modelo de avaliação, uma dimensão para medir satisfação. Os resultados do estudo demonstraram que a dimensão satisfação foi preditora significativa para a percepção de eficácia. Para avaliar o fator satisfação, os autores buscaram fundamentação no modelo de relações humanas e utilizaram 4 itens para a sua mensuração. Os itens relacionados ao construto não foram analisados como uma escala específica e não abrangeram

dimensões múltiplas da organização. Pelo fato de ter sido o único estudo identificado no esporte que considerou a satisfação como um traço latente, cabe destacar os itens elaborados pelos autores para a mensuração do construto: 1) nosso clube tem apenas membros esportivos satisfeitos; 2) nossos membros esportivos estão completamente satisfeitos com as sessões de treinamento; 3) nosso clube recebe poucas reclamações de membros esportivos; 4) nossos membros esportivos estão completamente satisfeitos com as operações do clube.

Nos estudos sobre organizações do esporte, o relacionamento com as partes interessadas e a compreensão das influências que ambas as partes estabelecem sobre a outra é fundamental (Kasalle et al. 2019). Nesse contexto, a identificação e a priorização de grupos de stakeholders na gestão da organização é ponto central (Kasalle et al., 2019; Parent & Deephouse, 2007; Chelladurai, 1987; Freeman, 1994). Apesar de haver um consenso na literatura sobre a necessidade de identificação, de hierarquização de importância, de atendimento às expectativas e de mensuração da satisfação dos stakeholders da organização, existem, ainda, lacunas de estudos sobre esses fenômenos organizacionais no esporte.

Como já enfatizado por Papadimitriou & Taylor (2000), os grupos de interesse estratégico da organização desempenham um papel significativo para o funcionamento adequado de um ambiente organizacional esportivo e a satisfação desses stakeholders representa uma dimensão importante na medição do desempenho organizacional. Apesar da importância destacada da satisfação das partes interessadas, poucos estudos consideraram esse construto em seus modelos de avaliação organizacional e, quando o fizeram, não estabeleceram uma escala específica para medir esse traço latente, que segundo Winand et al. (2014) necessita de uma abordagem adequada.

No Brasil a questão da avaliação de desempenho de organizações esportivas ganha importância, pois o Sistema Brasileiro do Desporto (Brasil, 1998), estrutura sistêmica do esporte nacional, é constituído principalmente por organizações esportivas privadas e sem fins lucrativos. Esse sistema, que é caracterizado pela descentralização e pela autonomia dos seus entes, é altamente dependente do desempenho individual dos diversos tipos de organizações esportivas para a promoção do desenvolvimento e para o sucesso do esporte brasileiro. Nesse sistema organizacional do esporte brasileiro, as entidades regionais de administração do desporto desempenham um papel fundamental para o desenvolvimento do esporte, pois elas têm a atribuição de gerir suas modalidades esportivas no âmbito estadual e de prover produtos e serviços voltados ao atendimento às necessidades dos diversos segmentos de partes interessadas, especialmente seus stakeholders internos (membros filiados).

Segundo Mazzei & Bastos (2012), as entidades regionais de administração do desporto, conhecidas como federações estaduais, têm objetivos relacionados ao fomento e desenvolvimento das modalidades esportivas em nível estadual e são formadas por entidades de prática desportiva, os clubes e as associações. Papadimitriou & Taylor (2000) elencam grupos de stakeholders desse tipo de organização esportiva: diretores, funcionários, voluntários, clubes, ligas, treinadores, atletas, árbitros, entre outros.

Para Kasalle et al. (2019) as organizações nacionais de gestão do desporto desenvolvem relacionamentos com seus stakeholders e, em alguns casos, dependem desses grupos para fornecer recursos como doações, patrocínios, acesso a instalações e serviços profissionais. Em troca, cada grupo de stakeholders demanda pela realização de suas expectativas e consequente promoção de sua satisfação frente à organização.

Apoiados na perspectiva de que a satisfação é um construto relacionado a um sentimento de prazer ou desapontamento com determinado resultado ou desempenho (Kotler, 2000), à crenças e percepções favoráveis ou desfavoráveis (Patraquim & Loureiro, 2009) e à realização de expectativas (Strong et al., 2001), faz-se necessário reconhecer e delimitar essas expectativas a partir da finalidade da organização, ou seja, ao que a organização tem por missão realizar e ofertar a essas partes

interessadas. As finalidades institucionais das organizações esportivas no Brasil são definidas, segundo a legislação (Brasil, 1988), pelo seu documento fundante e normatizador, o estatuto. Nesse sentido, identificando as finalidades institucionais, será possível reconhecer e delimitar as expectativas dos stakeholders internos e medir sua satisfação com a organização.

O esporte tem o poder de unir as pessoas, passando por cima de barreiras culturais, éticas, religiosas e sociais, fazendo com que o Desempenho Social Corporativo tenha uma grande relevância nas organizações relacionadas com esporte, mesmo assim há poucos estudos explorando esse tema na área de gestão do esporte (Filizöz & Fisne, 2011). No desenvolvimento do tema desempenho social nas empresas, além de especificar ao viés da responsabilidade social (econômica, legal, ética ou discricionária), também é necessário identificar as questões sociais implícitas ou as áreas as quais estão ligadas estas responsabilidades (Carroll, 1979). Assim, o Desempenho Social Corporativo acaba sendo uma medida para obter a avaliação do desempenho do atendimento dos interesses dos stakeholders de uma organização., razão pela qual para a empresa é interessante fazer o diagnóstico dos stakeholders que podem ser considerados para a composição do Desempenho Social Coporativo (Boaventura & Bandeira-de-Mello, 2012).

Wood e Jones (1995) publicaram trabalhos propondo que a teoria dos stakeholders seria a base mais importante para a avaliação do Desempenho Social Corporativo sobre o prisma de mensuração do atendimento das necessidades e expectativas dos principais stakeholders da instituição. Torna-se, portanto, um processo de mensuração, que se configura por meio de princípios da responsabilidade social de uma organização, gerando processos de capacidade de resposta política e social (Wood, 1991). O conceito de Desempenho Social Corporativo (CSP), abreviação do termo em inglês Corporate Social Performance surgiu na literatura a partir dos anos 70, sua primeira menção tem indícios na literatura criada por Sethi (1975). O autor desenvolveu um modelo que visava a avaliação estrutural do CSP, para classificar e adaptar o comportamento corporativo às necessidades sociais, este modelo era dividido em três fases, a obrigação social, a responsabilidade social e a responsividade social. A obrigação social se refere ao comportamento corporativo em resposta às questões legais (Sethi, 1975).

Outra faceta da satisfação organizacional, é o bem-estar subjetivo (BES) como um fenômeno das respostas emocionais dos indivíduos e sua satisfação com domínios de vida, para exercer julgamentos globais de satisfação (Diener, Suh, Lucas & Smith, 1999). Logo, o bem estar subjetivo pode ser definido como a avaliação que as pessoas fazem das suas vidas de natureza emocional e cognitiva, para fins de incluir aquilo que as pessoas comuns designam por felicidade, paz, realização, e satisfação com a vida (Diener, Oishi, & Lucas, 2003).

### **3 Metodologia**

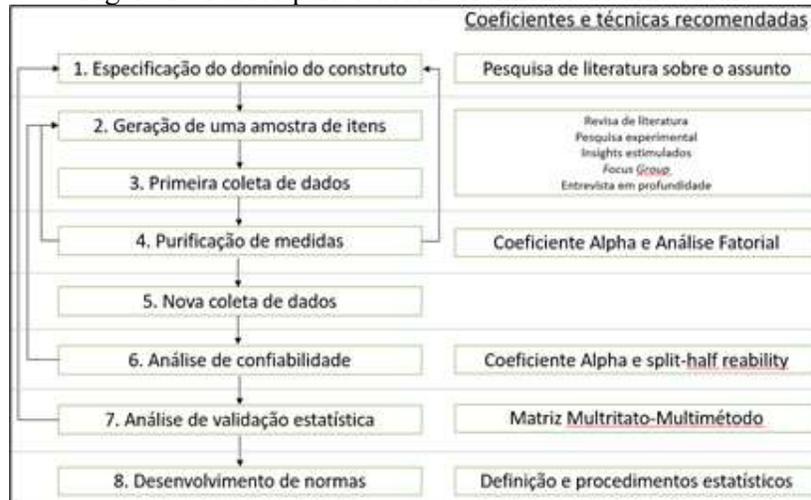
O objetivo deste estudo foi desenvolver uma escala para mensuração da satisfação organizacional de stakeholders internos de entidades regionais brasileiras de administração do esporte, conhecidas nacionalmente como federações estaduais.

O presente estudo, de perspectiva explicativa, teve como preocupação central identificar fatores que contribuem para ocorrência do fenômeno satisfação organizacional dos stakeholders (Gil, 2020) e foi realizado em duas fases. Primeiramente, o estudo foi realizado a partir de uma abordagem qualitativa e utilizou os métodos bibliográfico, documental e análise de conteúdo para elaboração das dimensões e itens, com posterior validação por juízes especialistas. Na sequência, foi utilizada uma abordagem quantitativa para validação estatística da escala, por meio de análise fatorial exploratória realizada com o Software IBM SPSS Statistics 23. Após o pré-teste e purificação da escala por meio da análise fatorial exploratória e de suas propriedades psicométricas, foi realizada análise fatorial

confirmatória, por meio da modelagem de equações estruturais, utilizando o software SMART-PLS, versão 2.0.

A metodologia apresentada baseou-se no esquema clássico de construção de escalas proposto por Churchill (1979), indicado na figura 1.

Figura 1 - Passos para o desenvolvimento de uma escala



Fonte: Adaptado de Churchill (1979)

Na primeira fase da pesquisa, buscou-se o entendimento da dimensionalidade e a definição do construto satisfação a partir de uma revisão de literatura. Para Pasquali (1999), a questão da dimensionalidade constitui, talvez, o ponto mais crítico na elaboração dos instrumentos psicológicos, porque toda esta parte resulta essencialmente da teoria.

Foi identificada pouca disponibilidade de estudos sobre o tema no ambiente organizacional, especialmente no esporte, e a definição constitutiva de satisfação adotada neste trabalho é de um construto relacionado a um sentimento favorável ou desfavorável, de prazer ou desapontamento com determinado resultado, desempenho ou realização de expectativa relacionada à organização (Kotler, 2000; Strong et al., 2001; Patraquim & Loureiro, 2009).

Para reconhecer e definir operacionalmente o construto satisfação organizacional, parece necessário identificar as possíveis expectativas dos stakeholders de uma organização esportiva e, para isso, é necessário compreendê-las a partir da finalidade da organização, ou seja, do propósito das federações estaduais brasileiras, que segundo a legislação nacional (Brasil, 1988), são definidas nos seus respectivos estatutos. Nesse sentido, buscou-se fundamento em fontes documentais como a legislação (Brasil, 1998) e estatutos das organizações relacionadas. Segundo Pasquali (1999), a inexistência de teorias sólidas sobre um construto não deve ser desculpa para o psicometrista fugir de toda a especulação teórica sobre ele. Segundo o autor, é obrigação dele levantar, pelo menos, toda a evidência empírica sobre o construto e procurar sistematizá-la e, assim, chegar a uma miniteoria, que o possa guiar na elaboração de um instrumento de medida para o tal construto.

Para a análise desses documentos, com o objetivo de identificar e categorizar as finalidades das federações esportivas, procedeu-se a uma análise de conteúdo (Bardin, 2016). O processo de categorização a posteriori teve como finalidade evidenciar possíveis fatores relacionados às expectativas dos stakeholders e, conseqüentemente, do construto satisfação. Além disso, a identificação das dimensões do construto permitiu fundamentar a construção dos itens de significado e de condução à satisfação.

Na análise de conteúdo, foram levantados e analisados 8 estatutos de federações esportivas, sendo essa quantidade estabelecida pela recorrente repetição de finalidades. Na fase de codificação, adotou-se como unidade de significado a ação principal do texto, ou seja, o verbo e seus principais complementos da unidade de registro representada pelos itens do tópico finalidade institucional dos estatutos das organizações. Após a fase de codificação, procedeu-se a categorização das unidades de significado, por meio de critérios semânticos e de frequência de termos nos documentos. Esse processo analítico deu origem a 5 categorias que representam, segundo os documentos fundantes e normatizadores das próprias organizações, suas finalidades institucionais: 1) atendimento e suporte aos stakeholders; 2) comunicação e informação; 3) gestão e regulamentação; 4) promoção e desenvolvimento do esporte; 5) resultado e desempenho esportivos.

A partir do conhecimento das categorias das finalidades institucionais foi possível reconhecer a fonte das expectativas dos stakeholders e constituir operacionalmente a satisfação organizacional em entidades regionais de administração do esporte como um construto multidimensional relacionado ao estado psicológico dos stakeholders, resultante da realização das expectativas relacionadas ao atendimento e suporte aos stakeholders, à comunicação e informação, à gestão e regulamentação à promoção e desenvolvimento do esporte e ao resultado e desempenho esportivos.

A partir da compreensão da dimensionalidade e das definições constitutiva e operacional da satisfação organizacional, procedeu-se à operacionalização do construto. Segundo Pasquali (1999), este é o passo da construção dos itens, que são a expressão da representação comportamental do construto. Como fonte secundária para a construção das assertivas, que refletem o comportamento sobre o construto estudado, foram analisados itens de estudos de temas relacionados (Kosky, 1995; Papadimitriou & Taylor, 2000; Shilbury & Moore, 2006; Balduck et al., 2009), visto que não foram identificados instrumentos disponíveis que medem o mesmo construto.

Pela praticamente inexistente fonte teórica sobre o construto estudado e pela construção teórica do estudo, optou-se por considerá-lo como multidimensional e adotar as categorias relacionadas com as finalidades institucionais como fatores ou dimensões iniciais do traço latente. A partir das dimensões pré-estabelecidas, foram elaborados, inicialmente, um modelo de 28 itens categorizados nos 5 fatores, que foi submetido, inicialmente, a um processo de validação de conteúdo por juízes especialistas fundamentado em Popham (1978), Lynn (1986), Davis (1992), Grant & Davis (1997), Polit & Beck (2004; 2006; 2007), Waltz et al. (2005) e Ysoff (2018).

## **Resultados**

Para o desenvolvimento de uma nova escala, procedimentos rigorosos são necessários para fornecer informações abrangentes sobre a confiabilidade, sobre a validade e qualidade do instrumento (Polit & Beck, 2006).

A validade do conteúdo foi definida por Polit & Beck (2004) como o grau em que um instrumento tem uma amostra apropriada de itens para mensuração do construto. Segundo Polit & Beck (2006) há um consenso geral nas definições de que validade do conteúdo diz respeito ao grau de que uma amostra de itens, tomados em conjunto, constituem uma definição operacional adequada de um construto. As autoras continuam dizendo que a validade do conteúdo é, em grande parte, uma questão de julgamento, envolvendo duas fases distintas: a priori pelo desenvolvedor da escala, através da conceituação cuidadosa e da análise do domínio antes da geração dos itens; e posteriori, para avaliar a relevância do conteúdo da escala por meio de análise por especialistas.

Dessa forma, para confirmar a adequação do modelo desenvolvido para a mensuração do construto satisfação de stakeholders com suas respectivas organizações esportivas, foi realizado o processo de validação de conteúdo por juízes especialistas, por meio de uma abordagem sistemática para medir índice de validade de conteúdo (CVI) e Porcentagem da Congruência Média (ACP),

fundamentada em Popham (1978), Lynn (1986), Davis (1992), Grant e Davis (1997), Polit e Beck (2004; 2006; 2007), Waltz et al. (2005) e Ysoff (2018).

Segundo Polit e Beck (2006), os processos de desenvolvimento de escalas geralmente têm fornecido evidências de validade do conteúdo por calcularem índice de validade de conteúdo (CVI), usando classificações de relevância do item por especialistas. Para as autoras, o CVI é um índice que expressa a proporção de concordância de avaliadores sobre os itens da escala. Pelo fato de o grau de concordância poder ser influenciado por fatores de casualidade (Polit e Beck, 2006), autores como Lynn (1986), Davis (1992), Polit e Beck (2004; 2006; 2007) e Waltz et al. (2005) propuseram critérios de aceitabilidade com padrões mínimos de proporção de relevância, relacionados a número de especialistas avaliadores.

Segundo Lynn (1986), o CVI pode ser calculado para validar conteúdo de itens individuais ou da escala geral, métodos representados pelas siglas I-CVI e S-CVI respectivamente, propostas por Polit e Beck (2006). O I-CVI é a avaliação, pelo painel de especialistas, do grau de relevância para o construto subjacente de cada item da escala (Polit e Beck, 2006). Ele é calculado como o número de especialistas que valoram a relevância do item com o grau 3 ou 4, dividido pelo número total de especialistas, ou seja, o valor relativo de 0 a 1. Os graus de concordância estabelecidos para este trabalho foram os propostos por Davis (1992), mais frequentemente encontrados na literatura: 1= não relevante; 2= um pouco relevante; 3= bastante relevante; 4= altamente relevante. Para a validação de cada item da escala, Lynn (1986) e Polit e Beck (2006) recomendam valores não inferiores a 0,78.

Segundo Polit e Beck (2006), existem duas alternativas de métodos para cálculo do CVI para escalas: o método de acordo universal, considerado mais rigoroso, que requer unanimidade entre especialistas (S-CVI/UA), ou seja, que contabiliza a proporção dos itens que foram avaliados como relevantes (3 ou 4) por todos os especialistas; e o método S-CVI/Ave, menos conservador, que calcula a média dos I-CVIs de todos os itens. Para uma validação de conteúdo excelente da escala, recomenda-se S-CVI mínimo de 0,8 por Davis (1992), Grant e Davis (1997) e Polit e Beck (2004) e 0,9 ou mais para Polit e Beck (2006; 2007).

Outra abordagem, que segundo Polit e Beck (2006) é recomendada e utilizada há várias décadas, é a ACP, que representa o percentual das médias dos itens que foram considerados congruentes com (ou relevantes para) a medição do construto de todos os especialistas (Popham, 1978). Para Waltz et al. (2005), ACP de 0,90 ou 90 por cento ou mais é considerado aceitável para a validação da escala.

Polit e Beck (2006) recomendam, para a validação de conteúdo de nova escala, a utilização do I-CVI e da S-CVI/Ave concomitantemente. Para a validação da escala do presente trabalho, utilizou-se, além dos métodos recomendados (I-CVI e S-CVI/Ave) o S-CVI/UA e o ACP para ampliar a qualidade e rigorosidade do processo de validação.

A avaliação da escala foi realizada por um painel de 3 juízes especialistas com titulação de doutor ou em processo de doutoramento, bem como estudo e atuação relacionados à gestão de organizações do esporte. Lynn (1986) aconselhou um mínimo de três e não mais que dez especialistas para o processo de avaliação da escala.

Como resultado do processo de validação de conteúdo da escala composta por 5 dimensões e 28 itens, foram obtidos em primeira análise em nível de escala, valores de 0,93 para o S-CVI/Ave, 0,93 para o ACP e 0,79 para o S-CVI/UA. Valores superiores a 0,8 e 0,9 para S-CVI/Ave e ACP são considerados excelentes ou satisfatórios segundo Davis (1992), Grant e Davis (1997) e Polit e Beck (2004; 2006; 2007). Já para o S-CVI/UA, como é considerado um método mais rigoroso, entende-se que o valor de 0,79, concomitante com o 0,93 do S-CVI/Ave, representa um valor regular de validação, entretanto, o recomendado é valor acima de 0,8 ou 0,9, por isso, processos foram realizados na sequência com vistas à melhoria de mais esse indicador de qualidade da validade de conteúdo.

Na análise do índice de validade de conteúdo dos itens (I-CVI), 22 das 28 assertivas obtiveram grau de relevância 3 ou 4 por todos os especialistas, ou seja, valor de 1 (100%) de concordância, como recomendam Lynn (1986) e Polit e Beck (2006) para um painel com 3 juízes especialistas. Os demais 6 itens da escala (1, 12, 14, 15, 16 e 21) obtiveram valor de 0,67, ou seja, uma concordância parcial de 2 dos 3 especialistas, abaixo do recomendado para a validação pelo método CVI.

Dada a consistência teórica do processo de geração das dimensões, a relação estreita dos itens 14 e 16 com as finalidades organizacionais de representação e regulamentação do esporte e a possibilidade de desfalque significativo da dimensão gestão e regulamentação com a exclusão de 4 itens da categoria, optou-se por manter esses itens na escala e submetê-los à avaliação na próxima etapa da pesquisa, na validação estatística. A não exclusão desses dois itens permitiu, ainda, a manutenção de um quantitativo de 5 itens na respectiva dimensão, fator relevante para o processo de validação estatística.

Os itens 1, 12, 15 e 21 foram excluídos do *pool* inicial da escala, elevando os índices de validade de conteúdo de escala para 0,97 no S-CVI/Ave, 0,92 no S-CVI/UA e 0,97 no ACP, valores adequados quando considerados individualmente e excelentes quando considerados em conjunto segundo Davis (1992), Grant e Davis (1997) e Polit e Beck (2004; 2006; 2007).

Além da mensuração dos CVIs, foram analisadas as observações e sugestões subjetivas inseridas, voluntariamente, no instrumento de validação de conteúdo. As considerações expressas pelos juízes especialistas permitem identificar possíveis problemas de clareza de linguagem e de pertinência prática operacional, bem como possibilita a correção ou ajustes que proporcionarão melhoria da qualidade e operacionalidade dos itens da escala. Nesse processo de análise subjetiva, optou-se por alterar, sensivelmente, a escrita dos itens 6 (incluir a expressão “percebo que”), 18 (trocar a palavra “captação” por “geração”, ampliando o sentido do item) e 23 (trocar a palavra “satisfatoriamente” por “de forma satisfatória”) e re-inverter os itens 4, 6, 11, 13, 16, 27, visto que todos os 3 especialistas consideraram que essa inversão pode ocasionar um problema operacional no processo de resposta dos sujeitos de pesquisa e essa questão, segundo os especialistas, se torna mais relevante que o critério de variabilidade para a elaboração dos itens sugerida por Pasquali (1999). Segundo o especialista 1, “o termo negativo na afirmação pode confundir o respondente, porque não segue o padrão de afirmação”. Já o especialista 2, sugeriu “colocar o satisfeito, pois o “não” pode gerar um viés, até para dar coerência nos itens anteriores, neste caso utilizar Sinto-me satisfeito em todos itens ou Não me sinto em todos itens”.

Por fim, o processo de validação de conteúdo da escala de mensuração da satisfação organizacional de federações esportivas gerou um instrumento com 5 dimensões e 24 itens, com parâmetros satisfatórios de CVI e adequação para a realização das etapas metodológicas seguintes do processo de validação da escala, tal como demonstra a Tabela 01.

**Tabela 01** – Resultado do Processo de Validação

Dimensão	Item	E1	E2	E3	I-CVI	S-CVI/UA	
1	Atendimento aos stakeholders	2 A federação atende às expectativas da minha categoria de filiado	1	1	1	1	1
		3 Sinto que minhas expectativas pessoais de membro filiado são atendidas pela federação	1	1	1	1	1
		4 Não me sinto satisfeito com o que a federação oferece aos seus membros filiados	1	1	1	1	1
		5 Percebo que a federação atende de forma igualitária todos os tipos de membros filiados	1	1	1	1	1
		6 Percebo que as ações da federação não alcançam todos os grupos de membros da entidade	1	1	1	1	1
2	Imagem, Comunicação e Informação	7 A imagem da modalidade é bem promovida pela federação	1	1	1	1	1
		8 Os meios de comunicação da federação divulgam informações atualizadas	1	1	1	1	1
		9 A quantidade de informações divulgadas pela federação é adequada às minhas expectativas	1	1	1	1	1
		10 O tipo de informações divulgadas pela federação atende às minhas necessidades	1	1	1	1	1
		11 Não me sinto satisfeito com a forma que a federação se comunica com seus membros filiados	1	1	1	1	1
3	Gestão e Regulamentação	13 Não me sinto satisfeito com a gestão da federação	1	1	1	1	1
		14 A federação representa satisfatoriamente a modalidade no estado	1	0	1	0,67*	0
		16 Os regulamentos elaborados pela federação não atendem às demandas dos membros filiados	1	1	0	0,67*	0
		17 Considero a federação transparente com relação a informações de gestão (planejamento, programas, relatórios, prestação de contas ...)	1	1	1	1	1
		18 A capacidade de geração de recursos financeiros da federação atende às necessidades da modalidade	1	1	1	1	1
4	Desenvolvimento do Esporte	19 As ações da federação têm promovido o desenvolvimento da modalidade no estado	1	1	1	1	1
		20 A federação tem realizado ações para ampliação do número de membros filiados	1	1	1	1	1
		22 Estou satisfeito com a qualidade das competições realizadas pela federação	1	1	1	1	1
		23 A federação promove de forma satisfatória cursos de capacitação para profissionais filiados (técnicos, árbitros, dirigentes ...)	1	1	1	1	1
		24 Percebo que a federação contribui para a formação de novos atletas	1	1	1	1	1
5	Resultado e Desempenho Esportivos	25 Identifico que federação realiza ações para o aperfeiçoamento técnico de talentos esportivos	1	1	1	1	1
		26 A federação obtém resultados satisfatórios em competições nacionais	1	1	1	1	1
		27 A federação não tem apoiado a participação de filiados em competições nacionais	1	1	1	1	1
		28 Estou satisfeito com o nível técnico da modalidade no estado	1	1	1	1	1

\* Itens mantidos na escala pela consistência teórica, constitutiva e operacional

**Proportion relevance:** 1,00 0,96 0,96 S-CVI/Ave: 0,97 S-CVI/UA: 0,92

**Average Congruency Percentage (ACP):** 0,97

Fonte: próprios autores.

## Conclusão

A satisfação dos diversos grupos de stakeholders com uma organização esportiva é um tema relevante de estudo organizacional e uma dimensão ou construto considerado fundamental para a medição do desempenho organizacional, segundo estudos como Koski (1995), Bayle & Madella (2002), Balduck et al. (2009) e Winand et al. (2014).

Pelo fato de as federações esportivas estaduais serem configuradas como organizações associativas sociais, sem fins lucrativos e constituídas por vários stakeholders (diretores, funcionários, voluntários, clubes, ligas, treinadores, atletas, árbitros, entre outros) é importante identificar os níveis de satisfação de cada grupo para, também, alinhar as estratégias e ações em busca do atendimento às expectativas geradas por esses stakeholders.

Dessa forma, este trabalho objetivou desenvolver uma escala para mensuração da satisfação organizacional de stakeholders internos de entidades regionais brasileiras de administração do esporte, conhecidas nacionalmente como federações estaduais.

No processo de elaboração da escala, foi definido, de forma constitutiva e operacional, o construto satisfação organizacional de stakeholders, numa perspectiva diversa a da satisfação do trabalho e do clima organizacional. A construção inicial do instrumento gerou uma escala com 5 dimensões e um pool de 28 itens que foi submetida ao processo de validação de conteúdo por 3 juízes

especialistas pelo método de CVI (*Content Validation Index*), fundamentado em Popham (1978), Lynn (1986), Davis (1992), Grant e Davis (1997), Polit e Beck (2004; 2006; 2007), Waltz et al. (2005) e Ysoff (2018).

Embora Polit e Beck (2006) tenha sugerido a utilização de dois métodos de CVI para a validação de uma nova escala (I-CVI e S-CVI/Ave), optou-se pela utilização dos quatro índices para a ampliação da qualidade do processo: I-CVI, S-CVI/Ave, S-CVI/UA e ACP. Mesmo obtendo valores significativos de adequação na primeira análise, optou-se pela exclusão de 2 itens da escala no processo de avaliação do I-CVI, fato que gerou um instrumento validado, com 26 itens e 5 dimensões, com parâmetros altamente satisfatórios de validação de conteúdo.

Conclui-se, então, que a abordagem de CVIs representa um importante método para o processo de validação de conteúdo de novas escalas, especialmente quando utilizados índices concomitantes para a ampliação da qualidade e rigorosidade da análise.

Como fatores limitantes do processo de elaboração e validação, destaca-se a pouca disponibilidade de estudos específicos da satisfação de stakeholders e, em especial, no ambiente organizacional esportivo, fator que impactou a construção teórica e operacional do instrumento.

Espera-se, com este trabalho, permitir a realização, de forma adequada, das etapas complementares da validação do instrumento para mensuração da satisfação organizacional de stakeholders internos de federações esportivas estaduais, contribuindo, assim, com o preenchimento da lacuna existente de disponibilidade de escala específica para mensurar este importante construto da gestão organizacional do esporte.

## Referências

- Amarah, B., & Langston, C. (2017). Development of a triple bottom line stakeholder satisfaction model. *Journal of Corporate Real Estate*.
- Andreoli, T. P., & Bastos, L. T. (2017). Gestão da qualidade: melhoria contínua e busca pela excelência. *Curitiba: InterSaberes*.
- Balduck, A. L. (2009). *Effectiveness in sport on micro and meso management level* (Doctoral dissertation, Ghent University).
- Balduck, A., Buelens, M., & Maes, M. (2009). *Management and Program Effectiveness in Belgian Sports Clubs* (No. 09/581). Ghent University, Faculty of Economics and Business Administration.
- Amarah, B., & Langston, C. (2017). Development of a triple bottom line stakeholder satisfaction model. *Journal of Corporate Real Estate*.
- Baraldi, S. (1998). Management control systems in NPOs: An Italian survey. *Financial accountability & management*, 14(2), 141-164.
- Bardin, L. *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2016.
- Bayle, E., & Madella, A. (2002). Development of a taxonomy of performance for national sport organizations. *European journal of sport science*, 2(2), 1-21.
- Boaventura, J. M. G., Silva, R. S. D., & Bandeira-de-Mello, R. (2012). Performance Financeira Corporativa e Performance Social Corporativa: desenvolvimento metodológico e contribuição teórica dos estudos empíricos. *Revista Contabilidade & Finanças*, 23, 232-245.

- Brasil (1998). Lei 9.615, de 24 de março de 1998 – Lei Pelé. Institui normas gerais sobre desporto e dá outras providências. Brasília: *Diário Oficial da União*. De 25 de março de 1998.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management review*, 4(4), 497-505.
- Chelladurai, P. (1987). Multidimensionality and multiple perspectives of organizational effectiveness. *Journal of Sport Management*, 1(1), 37-47.
- Churchill Jr, G. A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of marketing research*, 16(1), 64-73.
- Cranny, C. J., Smith, P. C., & Stone, E. (1992). Job satisfaction: How people feel about their jobs.
- Czepiel, J. A., Rosenberg, L. J., & Akerele, A. (1974). *Perspectives on consumer satisfaction*. New York University, Graduate School of Business Administration.
- Davis, L. L. (1992). Instrument review: Getting the most from a panel of experts. *Applied nursing research*, 5(4), 194-197.
- Diener, E., Oishi, S., & Lucas, R. E. (2003). Personality, culture, and subjective well-being: Emotional and cognitive evaluations of life. *Annual review of psychology*, 54(1), 403-425.
- Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., & Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological bulletin*, 125(2), 276.
- Dormann, C., & Zapf, D. (2001). Job satisfaction: A meta-analysis of stabilities. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 22(5), 483-504.
- Filizöz, B., & Fişne, M. (2011). Corporate social responsibility: A study of striking corporate social responsibility practices in sport management. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 1405-1417.
- Freeman, R. E. (1994). The politics of stakeholder theory: Some future directions. *Business ethics quarterly*, 409-421.
- Giacomoni, C. H. (2004). Bem-estar subjetivo: em busca da qualidade de vida. *Temas em Psicologia*, 12(1), 43-50.
- Gil, A. C. (2020). Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. Editora Atlas SA.
- Grant, J. S., & Davis, L. L. (1997). Selection and use of content experts for instrument development. *Research in nursing & health*, 20(3), 269-274.
- Gunay, S. G. (2008). *Corporate Governance Theory: A Comparative Analysis of Stockholder and Stakeholder Governance Models*. iUniverse.

- Hampton, G. M., & Hampton, D. L. (2004). Relationship of professionalism, rewards, market orientation and job satisfaction among medical professionals: The case of Certified Nurse–Midwives. *Journal of business research*, 57(9), 1042-1053.
- Kasale, L. L., Winand, M., & Morrow, S. (2019). A stakeholder approach to performance management in Botswana National Sport Organisations. *Managing Sport and Leisure*, 24(4), 226-243.
- Kasale, L. L., Winand, M., & Robinson, L. (2018). Performance management of National Sports Organisations: A holistic theoretical model. *Sport, Business and Management: An International Journal*.
- Koski, P. (1995). Organizational effectiveness of Finnish sports clubs. *Journal of sport Management*, 9(1), 85-95.
- Kosky, A., Davidson, S. B., & Buneman, P. (1995). Semantics of database transformations.
- Kotler, P. (2000). *Marketing para o século XXI*. São Paulo: Futura.
- Lynn, M. R. (1986). Determination and quantification of content validity. *Nursing research*.
- Mazzei, L. C., Bastos, F. C., Ferreira, R. L., & Böhme, M. T. S. (2012). Centros de Treinamento Esportivo para o Esporte de Alto Rendimento no Brasil: um estudo preliminar. *Rev Min Educ Física*, 1(1), 1575-1584.
- O'Boyle, I., & Hassan, D. (2014). Performance management and measurement in national-level non-profit sport organisations. *European Sport Management Quarterly*, 14(3), 299-314.
- Papadimitriou, D., & Taylor, P. (2000). Organisational effectiveness of Hellenic national sports organisations: A multiple constituency approach. *Sport management review*, 3(1), 23-46.
- Parent, M. M., & Deephouse, D. L. (2007). A case study of stakeholder identification and prioritization by managers. *Journal of business ethics*, 75(1), 1-23.
- Pasquali, L. (1999). Histórico dos instrumentos psicológicos. *Instrumentos psicológicos: manual prático de elaboração*, 1-12.
- Patraquim, P., & Loureiro, A. (2009). Responsabilidade social das empresas e ética: Implicações da implementação de práticas socialmente responsáveis na satisfação organizacional. *Cadernos Sociedade e Trabalho: Responsabilidade Social das Organizações*, 11, 217-230.
- PMBOK, G. (2008). Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos (guia pmbok®). Em português. *Project Management Institute, Inc. EUA*.
- Polit, D. F., & Beck, C. T. (2004). *Nursing research: Principles and methods*. Lippincott Williams & Wilkins.

- Polit, D. F., & Beck, C. T. (2006). The content validity index: are you sure you know what's being reported? Critique and recommendations. *Research in nursing & health*, 29(5), 489-497.
- Polit, D. F., Beck, C. T., & Owen, S. V. (2007). Is the CVI an acceptable indicator of content validity? Appraisal and recommendations. *Research in nursing & health*, 30(4), 459-467.
- Polit, D.F., & Beck, C.T. (2004). *Nursing research: Principles and methods* (7th ed.) Philadelphia: Lippincott, Williams, & Wilkins.
- Polit, D.F., & Beck, C.T. (2006). Focus on Research Methods Is the CVI an Acceptable Indicator of Content Validity? Appraisal and Recommendations. *Research in Nursing & Health*, 2007, 30, 459-467.
- Popham, W.J. (1978). *Criterion-referenced measurement*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Robbins, J. A., Bertakis, K. D., Helms, L. J., Azari, R., Callahan, E. J., & Creten, D. A. (1993). The influence of physician practice behaviors on patient satisfaction. *Family medicine*, 25(1), 17-20.
- Savage, G. T., Bunn, M. D., Gray, B., Xiao, Q., Wang, S., Wilson, E. J., & Williams, E. S. (2010). Stakeholder collaboration: Implications for stakeholder theory and practice. *Journal of business ethics*, 96(1), 21-26.
- Sethi, S. P. (1975). Dimensions of corporate social performance: An analytical framework. *California management review*, 17(3), 58-64.
- Severgnini, E., Galdaméz, E. V. C., & Moraes, R. D. O. (2018). Satisfaction and contribution of stakeholders from the performance prism model. *BBR. Brazilian Business Review*, 15, 120-134.
- Shilbury, D., & Moore, K. A. (2006). A study of organizational effectiveness for national Olympic sporting organizations. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 35(1), 5-38.
- Siqueira, M. M. M. (2005). Esquema mental de reciprocidade e influências sobre afetividade no trabalho. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 10(1), 83-93.
- Strong, K. C., Ringer, R. C., & Taylor, S. A. (2001). THE\* rules of stakeholder satisfaction (\* Timeliness, honesty, empathy). *Journal of Business Ethics*, 32(3), 219-230.
- Tamayo, A. (1998). Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo.
- Taylor, S. A. (1993). The roles of service quality, consumer satisfaction, and value in Quinn's (1992) paradigm of services. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 2(1), 14-26.
- Van Dick, R., Christ, O., Stellmacher, J., Wagner, U., Ahlswede, O., Grubba, C., ... & Tissington, P. A. (2004). Should I stay or should I go? Explaining turnover intentions with organizational identification and job satisfaction. *British journal of management*, 15(4), 351-360.
- Vargo, S. L. (2007). On a theory of markets and marketing: from positively normative to normatively positive. *Australasian marketing journal*, 15(1), 53-60.

Waltz, C. F., Strickland, O. L., & Lenz, E. R. (Eds.). (2010). *Measurement in nursing and health research*. Springer publishing company.

Winand, M., Vos, S., Claessens, M., Thibaut, E., & Scheerder, J. (2014). A unified model of non-profit sport organizations performance: perspectives from the literature. *Managing leisure, 19*(2), 121-150.

Wood, D. J., & Jones, R. E. (2016). Stakeholder mismatching: A theoretical problem in empirical research on corporate social performance. In *The Corporation and Its Stakeholders* (pp. 315-363). University of Toronto Press.

Wood, J. V., & Taylor, K. L. (1991). Serving self-relevant goals through social comparison.

Yusoff MSB. ABC of content validation and content validity index calculation. *Education in Medicine Journal*. 2019;11(2):49–54.