

PROPOSIÇÃO DE UM MODELO INICIAL PARA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL DE FEDERAÇÕES ESPORTIVAS

KLEBER AUGUSTO RIBEIRO

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

ARY JOSÉ ROCCO JÚNIOR

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

Agradecimento à órgão de fomento:

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará e Universidade de São Paulo.

PROPOSIÇÃO DE UM MODELO INICIAL PARA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL DE FEDERAÇÕES ESPORTIVAS

1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento social e econômico do esporte levou esse fenômeno a ocupar um lugar de destaque na agenda pública mundial e esse quadro de ascensão foi caracterizado, entre outros, pela multiplicação das organizações esportivas na sociedade (CHALIP, 2006; CHELLADURAI, 2014; PEDERSEN; THIBAUT, 2019).

Segundo Rocco Junior (2019), pelo fato de o Brasil ter recebido uma sequência dos maiores eventos do mundo nos últimos 20 anos, como os Jogos Sul-americanos 2003, Jogos Pan-americanos e Parapan-americanos 2007, os Jogos Mundiais Militares em 2011, a Copa das Confederações 2013, a Copa do Mundo de Futebol 2014 e os Jogos Olímpicos e Paralímpicos Rio 2016, o esporte e sua gestão passaram a ser mais evidenciado no país.

De acordo com Pedersen e Thibault (2019), Nagel, Schlesinger e Bayle (2015), Chelladurai (2014), Slack e Parent (2006) e outros, para que o esporte seja ofertado parece fundamental a existência de uma organização esportiva. Nesse sentido, as organizações esportivas se configuram um tema importante de estudo, discussão e reflexão na área da gestão do esporte, sendo consideradas um de seus principais objetos estudo e *locus* de aplicação de sua teoria.

O desenvolvimento social e econômico do esporte fez com que parte das organizações esportivas mundiais passassem a adotar práticas mais racionais e profissionais com os objetivos de aumentar seu desempenho e de atender melhor as expectativas dos seus diversos *stakeholders* (WINAND *et al.* 2014; NAGEL; SCHLESINGER; BAYLE, 2015). Nesse contexto, cada vez mais esses *stakeholders* das organizações do esporte têm exigido o atendimento de suas demandas específicas e a aplicação de modelos profissionais de gestão e de governança, que permitam avaliação de desempenho e maior controle social dessas instituições (MADELLA, BAYLE; TOME, 2005; WINAND *et al.* 2014; NAGEL; SCHLESINGER; BAYLE, 2015).

Para Sánchez-Fernández, Sánchez e Barajas (2022), Daumann, Heinze e Kumpel (2019), Chelladurai (1987; 2014), Winand *et al.* (2010; 2014) a avaliação do desempenho ou da eficácia organizacional tem representado uma questão importante e crítica para todos os tipos de organizações, inclusive as esportivas. Dessa forma, a disponibilidade de métodos válidos, confiáveis e específicos para medir o desempenho organizacional representa, segundo Winand *et al.* (2014), Madella, Bayle e Tome (2005) e Baraldi (1998), 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 preservar a legitimidade e o respeito junto à sociedade. Assim, modelos e iniciativas que visem avaliar o desempenho de organizações esportivas têm, segundo Madella, Bayle e Tome (2005), ao mesmo tempo uma clara relevância teórica e um interesse prático óbvio para o esporte.

O tema avaliação de desempenho organizacional ganha importância ainda maior quando tratamos de organizações esportivas sem-fins lucrativos e integrantes de sistemas esportivos, pois além de suas finalidades institucionais, essas entidades possuem atribuições de alto interesse público e de desenvolvimento sistêmico do esporte nacional. Esse é o caso das federações esportivas estaduais brasileiras, conhecidas como entidades regionais de administração do desporto (ERADs).

Segundo Ribeiro *et al.* (2022), Mazzei e Bastos (2012) e Mazzei e Nassif (2012), as federações esportivas estaduais são associações de clubes esportivos, que possuem objetivos relacionados à gestão e ao desenvolvimento de determinada modalidade esportiva ou grupo de modalidades em nível estadual. Para Nagel, Schlesinger e Bayle (2015) e Chelladurai e Zintz (2015), esse tipo organizacional integra redes interorganizacionais e têm a atribuição de liderar o microsistema regional do esporte, que alimenta a elite do esporte nacional.

No Brasil, a organização do esporte é regulada por lei (BRASIL, 1998) e é caracterizada pela descentralização e pela autonomia administrativa das organizações esportivas e dos sistemas estabelecidos por elas. Essa estrutura revela uma alta dependência do desempenho dos diversos tipos de organizações esportivas do país, inclusive as privadas, para o desenvolvimento do esporte brasileiro.

De acordo com Nagel, Schlesinger e Bayle (2015), Winand *et al.* (2014) e Madella, Bayle e Tome (2005), nesses contextos, o Estado e as organizações líderes dos sistemas esportivos cada vez mais têm buscado a aplicação de metodologias de avaliação e controle para uma gestão mais transparente e racional dos recursos públicos e/ou sistêmicos. Exemplo dessa iniciativa é a implementação de critérios de governança pelo Estado brasileiro para a concessão de financiamento público federal às organizações esportivas privadas sem fins lucrativos. Na dimensão privada citamos o Programa GET (Gestão, Ética e Transparência), estabelecido em 2017 pelo Comitê Olímpico do Brasil, que utiliza um sistema de avaliação organizacional para promover a evolução de gestão das entidades nacionais de administração do desporto olímpicas e fundamentar a distribuição de recursos entre elas por critério de clusterização e de classificação.

Embora importantes, essas iniciativas têm atingido especialmente as organizações que desenvolvem a elite do esporte nacional, ou seja, o topo do sistema esportivo do país, evidenciando uma lacuna de iniciativas avaliativas e voltadas ao desenvolvimento da gestão no nível sistêmico inferior ou intermediário do sistema, ocupado pelas ERADs.

A mesma lacuna identificada na prática organizacional também foi evidenciada nas literaturas nacional e mundial sobre o desempenho organizacional, quadro que desvela uma importante demanda no estabelecer modelos de avaliação específicos e aplicáveis para a avaliação e para o desenvolvimento de ERADs e de seus respectivos sistemas.

Nesse sentido, esse estudo nasce com o objetivo de identificar e validar dimensões e indicadores determinantes do desempenho organizacional de federações esportivas estaduais brasileiras e propor um modelo inicial objetivo para a avaliação deste construto para este tipo organizacional.

Embora exista pouco consenso sobre como medir o desempenho organizacional no esporte, de acordo com Winand *et al.* (2014) é evidente que esse construto deve ser avaliado de forma abrangente (multidimensional ou global) e deve considerar todos os níveis sistêmicos de uma organização (*input-throughput-output-feedback*). Nesse contexto, este trabalho será desenvolvido numa perspectiva sistêmica e multidimensional, fundamentado nos modelos generalistas voltados para organizações sem fins lucrativos de Chelladurai (1987) e Winand *et al.* (2014).

Espera-se, com esse modelo, além de reduzir a lacuna teórica e aplicada sobre o tema, possibilitar sua aplicação por organizações que objetivem avaliar seu próprio desempenho ou de um contexto sistêmico multi-institucional, com a finalidade diagnóstica, de monitoramento ou de aprimoramento das práticas de gestão em organizações esportivas no Brasil.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Como dito introdutoriamente, a avaliação do desempenho representa um importante tema na gestão das organizações. Como determinar o grau em que uma organização está alcançando seus objetivos ou propósitos tem sido uma importante questão no estudo de organizações em geral, inclusive as esportivas (SÁNCHEZ-FERNÁNDEZ, SÁNCHEZ, BARAJAS, 2022; BARTH, EMRICH; DAUMANN, 2018; WINAND *et al.*, 2014).

O desempenho organizacional, segundo Winand *et al.* (2010, p.3), é visto como uma combinação de eficácia e eficiência. Para os autores, eficácia refere-se à relação entre os objetivos iniciais estabelecidos por uma organização e os resultados alcançados, e a eficiência, no entanto, está relacionada aos meios disponíveis e sua aplicação para o alcance dos resultados.

Publicações como Martindell (1950), Georgopoulos e Tannenbaum (1957) demonstram que a preocupação com estudos sobre a avaliação do desempenho de organizações é antiga. Segundo

De acordo com Carneiro da Cunha (2011), com a estruturação do campo acadêmico da administração, os primeiros estudos seminais relacionados com a mensuração de desempenho organizacional surgiram na década de 1950, entretanto, ainda na década de 1930 já utilizavam o modelo conhecido como Tableau de Bord (TdB), desenvolvido e aplicado na França.

No campo da administração, ao longo das últimas sete décadas, incontáveis estudos foram realizados e modelos foram propostos acerca do tema desempenho organizacional, e entre eles citamos: Tableau de Bord (s/d); Modelo Martindell (1950); Modelo de Objetivos (ETZIONI, 1960; PRICE, 1972); Modelo de Buchele (1967); Modelo de Recursos do Sistema (YUCHTMAN; SEASHORE, 1967); Modelo de Múltiplos Constituintes (CONNOLLY; CONLON; DEUTSCH, 1980); Abordagem de Valores Contrastantes (QUINN; CAMERON, 1983); MADE-O (CORRÊA, 1986); Modelo SMART (CROSS; LYNCH, 1988); Modelo *Six-Dimensional* (BRIGNALL *et al.*, 1991); Modelo *Balanced Scorecard* (KAPLAN; NORTON, 1996); Modelo *Skandia Navigator* (EDVINSSON, 1997); Modelo *SIGMA Sustainability Scorecard*; entre outros.

Embora o desempenho organizacional tenha sido objeto de estudo no contexto mundial desde a década de 1950, foi somente na década de 1980 que pesquisas foram direcionadas para o segmento esportivo. Segundo Eydi *et al.* (2011), o estudo do desempenho ou da eficácia das organizações esportivas atingiu seu auge durante a década de 1980 e início da década de 1990, declinando posteriormente até os anos 2000, onde houve uma renovação do interesse por este assunto no ambiente acadêmico e organizacional do esporte.

No contexto esportivo, os estudos sobre desempenho organizacional parecem ter derivados, principalmente, das perspectivas voltadas para as organizações sem fins lucrativos e de finalidades sociais. Segundo Winand *et al.* (2010), diversos autores identificaram características específicas de organizações sociais e sem fins lucrativos que também eram comumente encontradas na maioria das organizações desportivas: amplitude, dificuldade na definição e intangibilidade da maioria das suas missões institucionais; a diversidade de heterogeneidade dos *stakeholders*; a limitação das fontes de recursos e predominância da dependência de recursos públicos. Para os autores, devido essas características complexas, bem como pelo fato de os gestores dessas entidades não terem ciência do ambiente competitivo que suas organizações estão inseridas, muitos deixam de lado a avaliação do desempenho organizacional.

De acordo com Sowa, *et al.* (2004), as questões de desempenho tornaram-se cada vez mais importantes em organizações esportivas sem fins lucrativos, à medida que financiadores governamentais e filantrópicos, clientes e o público exercem maior pressão sobre os elas para demonstrar seu impacto sobre problemas sociais complexos. Nesse ponto chamo a atenção para a importância dessa medição de desempenho, pois como é possível promover o desenvolvimento de uma organização esportiva ou de um sistema esportivo, sem avaliar seu desempenho.

Embora seja claro que a construção do desempenho organizacional deva avaliar, basicamente, os quatro níveis organizacionais (*input-throughput-output-feedback*), houve pouco consenso teórico ou empírico sobre o que constitui desempenho organizacional e como medi-lo (WINAND *et al.*, 2014). Estudos como Chelladurai (1987), Madella Bayle e Tome (2005), Shilbury e Moore (2006), Winand *et al.* (2010; 2014) e outros concluíram que o desempenho organizacional deve ser considerado como uma construção multidimensional, portanto medido por múltiplos critérios. Segundo Eydi *et al.* (2011), modelos multidimensionais e que priorizam critérios dos grupos constituintes e de valores contrastantes foram os mais utilizados no esporte.

Dentre os principais estudos sobre o desempenho organizacional no esporte, citamos: Frisby (1983) que analisou a estrutura e a eficácia de 29 organizações nacionais canadenses, integrando os modelos de metas e recursos do sistema; Chelladurai (1987), que desenvolveu um modelo teórico prático sistêmico e multidimensional e Chelladurai, Szyszlo e Haggerty (1987) que mediram o desempenho organizacional de organizações nacionais canadenses; Koski (1995) que analisou o

desempenho organizacional de clubes esportivos finlandeses por meio de um modelo sistêmico multidimensional; Papadimitriou e Taylor (2000) que analisaram as percepções de eficácia de diferentes constituintes em organizações esportivas nacionais helênicas; Bayle e Madella (2002) que foram os primeiros a combinar dados mistos (quali e quantitativos) para medir o desempenho organizacional das organizações nacionais da França; Madella, Bayle e Tome (2005) que desenvolveram um modelo multidimensional objetivo e comparativo para analisar organizações de natação de países europeus diferentes; Shilbury e Moore (2006) que desenvolveram um modelo fundamentado na abordagem de valores concorrentes (CVA), aplicada pela primeira vez a organizações esportivas olímpicas nacionais sem fins lucrativos na Austrália; Winand *et al.* (2010) que desenvolveram um modelo quantitativo para medir o desempenho organizações esportivas olímpicas nacionais da Bélgica; Winand *et al.* (2014) propuseram um modelo teórico unificado para analisar para organizações esportivas sem fins lucrativos, baseado no modelo de sistemas abertos de Chelladurai (1987); e Daumann, Heinze e Kumpel (2019), que propuseram um conjunto de instrumentos psicométricos e objetivos para a avaliação da qualidade da performance organizacional em entidades nacional da Alemanha.

No Brasil, Corrêa (1986) foi um dos precursores dos estudos sobre desempenho organizacional numa perspectiva ampla ou global. No campo esportivo, o único estudo identificado nas bases de dados foi Pedro (2003) que, por meio de um estudo de caso qualitativo, procurou identificar a percepção dos dirigentes ou gestores de clubes acerca do desempenho da Federação Paulista de Basketball.

A medição do desempenho em organizações esportivas foi realizada por meio de diversos estudos e utilizando-se de diferentes abordagens ao longo do tempo, entretanto, em sua maioria, esses estudos foram direcionados para as organizações responsáveis pela elite do esporte, ou seja, para o topo dos sistemas desportivos nacionais e internacionais.

Segundo Madella, Bayle e Tome (2005), o desenvolvimento de ferramentas analíticas e de diagnóstico para medir a organização desempenho tornou-se uma questão importante tanto para gerentes esportivos quanto para pesquisadores acadêmicos.

Nesse sentido, a busca e o refinamento de metodologias avaliativas aplicadas têm, segundo os autores, ao mesmo tempo, uma clara relevância teórica e um interesse prático óbvio para os órgãos de esporte. Por isso, este estudo justifica-se pela importância do tema para o contexto organizacional do esporte e pela evidente lacuna de modelos e de iniciativas na avaliação de desempenho organizacional no esporte brasileiro, especialmente em organizações de nível regional.

3 METODOLOGIA

O presente estudo foi realizado na perspectiva das ciências sociais, no campo de conhecimentos da gestão do esporte, especificamente na subárea dos estudos organizacionais do esporte e teve como propósito identificar e validar determinantes e propor um modelo objetivo de avaliação do desempenho organizacional, numa perspectiva sistêmica e multidimensional, voltado para ERADs.

Por se tratar de um estudo que propõe um modelo científico voltado para a prática organizacional, esta pesquisa caracterizou-se como predominantemente metodológica e aplicada (VERGARA, 2010; SKINNER; EDWARDS; CORBET, 2015). Enquanto estudo metodológico, este trabalho adotou uma abordagem qualitativa de multimétodos para o desenvolvimento das seguintes etapas de pesquisa, que foram fundamentadas em Winand *et al.* (2014) e Corrêa (1986):

- I. Estudo e definição do tipo organizacional avaliado
- II. Identificação das dimensões e indicadores determinantes do desempenho organizacional
- III. Validação de conteúdo dos determinantes do desempenho organizacional
- IV. Proposição do modelo inicial de avaliação de desempenho organizacional para federações esportivas estaduais brasileiras

Para as etapas iniciais de identificação das dimensões e indicadores determinantes do desempenho organizacional de ERADs, elaboração e proposição de um modelo inicial de avaliação deste construto, essa pesquisa fundamentou-se nos modelos de Chelladurai (1987) e Winand *et al.* (2014).

O Modelo de Sistema Aberto de Chelladurai (1987) foi desenvolvido para medir o desempenho organizacional de entidades nacionais de administração do esporte e considerou quatro abordagens tradicionais (Modelo de Recursos de Sistemas; Modelo de Processos; Modelo de Objetivos; e Abordagem de Múltiplos Constituintes) numa perspectiva sistêmica aberta configurada nos níveis: (1) *input*, (2) *throughput*, (3) *output* e (4) *feedback*.

O Modelo Multidimensional de Winand *et al.* (2014), fundamentado na perspectiva de Chelladurai (1987), reuniu dimensões e indicadores utilizados nos principais estudos mundiais que mediram o desempenho de organizações sem fins lucrativos em geral do esporte.

Além desses modelos, esta pesquisa considerou, ainda, o estudo sobre organizações regionais de gestão do futebol russo de Solntsev e Osokin (2018) e o estudo de Ribeiro *et al.* (2022), que propôs um instrumento para medição da satisfação organizacional de *stakeholders* internos de ERADs. Com vistas a identificar determinantes relativos especificamente às organizações esportivas nacionais, optou-se por considerar a legislação brasileira (BRASIL 1998), que estabelece a adoção de práticas de governança como critério para recebimento de recursos financeiros públicos federais por essas instituições.

Na segunda etapa da pesquisa 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). Segundo Polit e Beck (2006), o CVI é um índice que expressa a proporção de concordância de avaliadores sobre os itens de um instrumento de pesquisa. Já a ACP mede o percentual das médias dos itens que foram considerados congruentes com (ou relevantes para) a medição do construto de todos os especialistas (WALTZ; STRICKLAND; LENZ, 2005).

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

Para o processo de validação, foi utilizado um painel de 3 juízes especialistas com titulação de doutor na área relacionada à gestão do esporte, bem como estudo e atuação relacionados a organizações do esporte. Lynn (1986) aconselhou um mínimo de três e não mais que dez especialistas para o processo de avaliação de um instrumento.

Por fim, após o processo de validação de conteúdo, este trabalho pretende propor um modelo inicial objetivo que pode ser aplicado para a avaliação do desempenho organizacional de ERADs no país.

4 RESULTADOS

Na sequência serão apresentados os resultados das etapas de identificação e validação dos determinantes do desempenho organizacional de ERADs e de proposição do modelo inicial para avaliação do respectivo construto.

4.1 Estudo e definição do tipo organizacional avaliado

No Brasil, a legislação esportiva atual não estabelece a definição nem as atribuições das ERADs, condição que dificulta o entendimento das reais competências dessas entidades. Dada essa lacuna, optou-se por resgatar o estabelecido pelo revogado Decreto Lei 3.199/41 (BRASIL, 1941), primeira norma jurídica esportiva nacional, que definiu federações como órgãos de direção dos

desportos em cada uma das unidades territoriais do país (Distrito Federal e Estados), filiadas às confederações esportivas (nacionais). De acordo com a norma, essas organizações podem ser especializadas ou ecléticas com relação à modalidade esportiva gerida, cabendo ao seu respectivo estatuto regular-lhe competência, organização e funcionamento.

Segundo Mazzei e Nassif (2012) e Mazzei e Bastos (2012), as federações esportivas brasileiras têm objetivos relacionados ao fomento e ao desenvolvimento das modalidades esportivas em nível estadual e são formadas por entidades de prática desportiva, os clubes e as associações. De acordo com Nagel, Schlesinger e Bayle (2015), as funções das federações desportivas incluem especialmente: a representação de um ou mais desportos; a atuação em nome dos interesses da sociedade, das organizações membro e de seus próprios; a promoção do desporto competitivo; a organização de competições e de eventos desportivos; e a articulação de regras e regulamentos que regem à organização e a modalidade. Para Chelladurai e Zintz (2015), outra característica das entidades de administração desportiva integrantes de sistema ou de rede desportiva é que elas detêm exclusividade de atuação e sobre o produto esportivo gerido no seu território de competência.

Ribeiro *et al.* (2022) analisaram estatutos de ERADs nacionais e identificaram 5 categorias que representam, segundo os autores, suas finalidades institucionais: i) atendimento e suporte aos *stakeholders*; ii) comunicação e informação; iii) gestão e regulamentação; iv) promoção e desenvolvimento do esporte; v) resultado e desempenho esportivos.

As federações esportivas e suas organizações membros são atores-chave nos sistemas esportivos mundiais e nacionais e possuem uma ampla gama de relacionamentos e de *stakeholders* internos e externos à organização e aos sistemas (KASALLE; WINAND; MORROW, 2019; NAGEL; SCHLESINGER; BAYLE, 2015). Segundo Nagel, Schlesinger e Bayle (2015) essas organizações têm enfrentado uma variedade de desafios nas últimas décadas, como o crescimento da competitividade no esporte de alto nível, a necessidade de democratização do esporte, o esporte como resposta aos problemas sociais, a necessidade de novas fontes de receita e de financiamento, além de estratégias mais adequadas de comunicação. De acordo com os autores, nesse contexto, a profissionalização dessas organizações do esporte tem sido uma estratégia necessária para enfrentar esses desafios atuais e tem demonstrado relação direta com o desempenho organizacional.

Na estrutura organizacional do esporte brasileiro, fundada nos princípios da autonomia e da descentralização, as ERADs desempenham um papel fundamental para o desenvolvimento do esporte, pois além de ter a atribuição de gerir o microssistema estadual do esporte, são responsáveis por promover o desenvolvimento esportivo na base do sistema nacional, nível que alimenta e sustenta a elite esportiva do país.

Nessa perspectiva, dada a importância dessas entidades para o esporte nacional, iniciativas de gestão profissional como o estabelecimento de metodologia de avaliação do desempenho organizacional, não podem ser restritas ao topo do sistema esportivo, mas se estender a todos os níveis da estrutura organizacional do esporte brasileiro.

4.2 Identificação das dimensões e indicadores determinantes do desempenho organizacional

Fundamentado no estudo bibliográfico dos modelos de Chelladurai (1987) e de Winand *et al.* (2014), bem nos estudos de Solntsev e Osokin (2018), de Ribeiro *et al.* (2022) e na análise documental da legislação esportiva brasileira (BRASIL, 1998), foram predefinidas as dimensões do desempenho organizacional num processo *top-down* de relação causa-efeito. Do estudo de Chelladurai (1987) foi utilizada a perspectiva sistêmica de organização: *input-throughput-output-feedback*. Do modelo unificado de Winand *et al.* (2014) foram selecionadas as dimensões emanadas dos principais estudos sobre desempenho organizacional no esporte. A esse conjunto de dimensões foi somada a categoria de governança, identificada na legislação brasileira como critério a ser cumprido pelas organizações esportivas nacionais para recebimento de recurso público federal, e a dimensão de infraestrutura, identificada no estudo de Solntsev e Osokin (2018).

Ao todo, 21 dimensões foram desveladas e na sequência foram classificadas em um dos níveis sistêmicos do modelo de Chelladurai (1987). Em seguida, essas dimensões foram comparadas entre si, de acordo com suas características conceituais e operacionais e, como resultado, dimensões semelhantes foram sintetizadas ou fundidas em macrodimensões. Após esse processo de redução categórica, selecionou-se para a inclusão no modelo inicial as dimensões e relacionadas à finalidade das ERADs e de medição objetiva, ou seja, cuja avaliação não exige a elaboração de um instrumento próprio de abordagem subjetiva.

Ao final desse processo, 7 macrodimensões objetivas, determinantes do desempenho organizacional de ERADs foram predefinidas para o *Pool* a ser validado para a composição do modelo inicial:

Dimensão 1 - Recursos humanos e membros (tamanho organizacional): utilizada por Chelladurai, Szyszlo e Haggerty (1987), Koski (1995), Papadimitriou (2002) e Madella, Bayle e Tome (2005), essa dimensão contempla a abordagem de recursos do sistema de performance organizacional e dimensiona o tamanho organizacional por meio dos seus membros internos.

Dimensão 2 - Recursos financeiros (capacidade de captação e geração de receitas): utilizada por Frisby (1983; 1986), Chelladurai, Szyszlo e Haggerty (1987), Koski (1995) e Papadimitriou (2002), a dimensão contempla a abordagem de recursos do sistema de performance organizacional e dimensiona a capacidade de aquisição e geração de receitas monetárias para a consecução da finalidade e objetivos institucionais. Essa dimensão foi utilizada, também, por Bayle e Madella (2002), Madella, Bayle e Tome (2005) e Winand *et al.* (2010), no nível de processos internos, para medir a capacidade de autofinanciamento e a dependência de fontes públicas de recursos.

Dimensão 3 - Recursos físicos (infraestrutura): considerada por Winand *et al.* (2014) e utilizada por de Balduck, Buelens e Maes (2009) em abordagem fundada na percepção dos *stakeholders* sobre o desempenho organizacional de clubes esportivos. A dimensão também foi utilizada no estudo de Solntsev e Osokin (2018), que mediu o desempenho regional do futebol russo. Foi inserida pelos autores deste estudo, pelo fato de constituir-se em um recurso significativo para a performance organizacional, tanto na dimensão técnica, quanto na dimensão administrativa.

Dimensão 4 – Programas e serviços esportivos: estabelecida para medir o volume e diversidade de programas e serviços relacionados ao atendimento à missão institucional e aos *stakeholders*, como formação e aperfeiçoamento esportivo (esporte de rendimento – elite) e desenvolvimento da modalidade e esporte de massa. Dimensão fundamentada nos estudos de Chelladurai, Szyszlo e Haggerty (1987) - programas esportivos, Koski (1995) - vantagens oferecidas aos membros, Papadimitriou (2002) - número esportes e de programas esportivos, Bayle e Madella (2002) - esporte para a sociedade, Madella, Bayle e Tome (2005) - volume de serviços entregues e Winand *et al.* (2010) - serviços esportivos e participação em eventos. Os serviços e programas ofertados foram considerados como do nível de processos internos (*throughput*) e seus possíveis efeitos como resultados, no nível de saída da organização (*output*).

Dimensão 5 – Processos de governança: inserida no modelo com o objetivo de medir elementos observáveis e objetivos de categorias da governança. Os itens relativos à transparência, democracia, responsabilidade e prestação de contas foram definidos pelo autor fundamentado na legislação brasileira (BRASIL, 1998), na Cartilha de Governança em Entidades Esportivas do Ministério do Esporte do Brasil (MINISTÉRIO DO ESPORTE, 2018) e em estudos que mediram a comunicação organizacional (MADELLA, BAYLE; TOME, 2005; WINAND *et al.*, 2010).

Dimensão 6 – Performance esportiva (resultados esportivos): estabelecida para medir a performance esportiva e o sucesso relacionado ao esporte de rendimento – elite esportiva. Dimensão fundamentada nos estudos de Madella, Bayle e Tome (2005), Frisbi (1983; 1986), Chelladurai, Szyszlo e Haggerty (1987), Koski (1995), Bayle e Madella (2002) e outros - performance esportiva e sucesso de atletas e equipes no esporte de competição e Solntsev e Osokin (2018) - atletas no time nacional.

Dimensão 7 – Desenvolvimento do esporte (massa, participação e formação): estabelecida para medir o processo de desenvolvimento das modalidades esportivas administradas pela organização. Fundamentada nos estudos de Chelladurai, Szyszlo e Haggerty (1987) - esporte de massa-participação, Koski (1995) - capacidade de operação, Papadimitriou (2002) - programas esportivos organizados, Bayle e Madella (2002) - evolução do número de membros, Madella, Bayle e Tome (2005) - serviços esportivos, Winand *et al.* (2010) - aumento no número de membros e Solntsev e Osokin (2018) - evolução e proporção de número de membros.

Embora sejam consideradas relevantes para a constituição de um modelo sistêmico multidimensional, a satisfação dos *stakeholders* internos e externos, bem como a imagem institucional na sociedade não foram incluídas como dimensões do modelo inicial, pois constituir-se com construtos complexos não mensuráveis por indicadores quantitativos (CHELLADURAI, 1987; WINAND *et al.*, 2014). A satisfação dos *stakeholders* está presente no modelo de Winand *et al.* (2014) e foi utilizada por Koski (1995). Ribeiro *et al.* (2022) propuseram uma escala psicométrica de medição objetiva do construto subjetivo de satisfação organizacional dos *stakeholders* internos, que pode ser considerada para um modelo de avaliação do desempenho desse tipo organizacional. A imagem institucional na sociedade também contemplada no modelo de Winand *et al.* (2014) foi utilizada de forma qualitativa e superficial nos estudos de Koski (1995) e Bayle e Madella (2002). Segundo Winand *et al.* (2014), uma avaliação mais cuidadosa deve ser desenvolvida para esta dimensão.

A definição dos indicadores para cada dimensão do desempenho organizacional seguiu o mesmo processo anterior. Com vistas a favorecer uma abordagem objetiva e comparativa entre organizações, foram contemplados indicadores de desempenho quantitativos e com métricas proporcionais ao número de modalidades desenvolvidas, população, número de clubes e de municípios do estado, entre outros elementos de ponderação. O estabelecimento de métrica proporcional em parte dos indicadores permite ajustar a medida para comparar organizações com características distintas, como as que desenvolvem modalidades coletivas x modalidade individuais, as que promovem múltiplas modalidades x uma única modalidade esportiva e as federações de contextos regionais distintos.

Para o *Pool* de determinantes do desempenho organizacional foram levantados e elaborados 47 indicadores de desempenho, relacionados às 7 dimensões predefinidas (tabela 1). Após a definição inicial, o conjunto de dimensões e indicadores foi submetido ao processo de validação de conteúdo.

4.3 Validação de conteúdo dos determinantes do desempenho organizacional

Para a realização do processo de validação de conteúdo por especialistas do *Pool* de dimensões e indicadores do modelo inicial de avaliação do desempenho organizacional de ERADs, utilizou-se da abordagem por Índice de Validade de Conteúdo (CVI) e Porcentagem da Congruência Média (ACP).

O modelo de validação foi estruturado em uma escala de concordância quanto à relevância das dimensões e respectivos indicadores para a avaliação do desempenho organizacional do tipo de entidade pesquisada (1=não relevante a 4= altamente relevante).

Foram utilizados os cálculos de I-CVI, para verificação da validade em nível de item, S-CVI/Ave, para verificação da validade da escala/instrumento e da ACP para a verificação do percentual das médias dos itens que foram considerados congruentes com a medição do construto. Para a validação dos indicadores (I-CVI), Yusoff (2018) estabelece a proporção de 100% de concordância para um painel de 3 juízes, ou seja, todos classificando o item como de grau 3 ou 4. Além da escala de concordância, os especialistas foram solicitados a contribuir com sugestão ou observação sobre cada item do instrumento.

Como resultado do processo, dos 47 indicadores 8 não obtiveram consenso de 100% dos juízes especialistas, fato que fundamentou a exclusão dos respectivos itens. Dos itens não validados,

destacamos 3 dos 5 da dimensão de recursos físicos. Embora esses itens tenham sido considerados nos estudos de Balduck, Buelens e Maes (2009), incluído no modelo de Winand *et al.* (2014), e Solntsev e Osokin (2018), não foram considerados relevantes pelos juízes especialistas dessa pesquisa. Outros destaques de exclusão foram 3 dos 7 itens da dimensão da governança. Embora essa dimensão não tenha sido considerada no modelo unificado de Winand *et al.* (2014), foi compreendida como relevante pelo fato de estar contemplada na legislação nacional como categoria a ser avaliada nas organizações esportivas brasileiras.

Ao final do processo de validação (tabela 1), 39 indicadores de desempenho foram validados individualmente pelo painel de juízes e foram apropriados ao modelo inicial.

Tabela 1 – Validação das dimensões e indicadores determinantes do desempenho organizacional para federações esportivas estaduais.

Dimensões	Indicadores	E1	E2	E3	I-CVI	Resultado
1 RECURSOS HUMANOS E MEMBROS FILIADOS (TAMANHO ORGANIZACIONAL)	1.1 Número de dirigentes/gestores/colaboradores voluntários da Federação	1	1	1	1,00	Validado
	1.2 Número de dirigentes/gestores/colaboradores remunerados da Federação	1	1	1	1,00	Validado
	1.3 Número de técnicos e profissionais da área técnica ativos na Federação	1	1	1	1,00	Validado
	1.4 Número de atletas filiados ativos na Federação	1	1	1	1,00	Validado
	1.5 Número de árbitros ativos na Federação	1	1	1	1,00	Validado
	1.6 Número de clubes filiados em situação ativa na Federação	1	1	1	1,00	Validado
	1.7 Número de ligas filiadas em situação ativa na Federação	1	1	1	1,00	Validado
2 RECURSOS FINANCEIROS (CAPACIDADE DE CAPTAÇÃO E GERAÇÃO DE RECEITAS)	2.1 Capacidade de aquisição/geração de recursos: total de receitas/recursos financeiros que a Federação obteve no ano	1	1	1	1,00	Validado
	2.2 Dependência de recurso público: razão entre o total de receitas de fonte pública captada (municipal/estadual/federal) e o total de receitas do ano	1	1	1	1,00	Validado
	2.3 Capacidade de autofinanciamento: razão entre o total de receitas de fonte privada captadas (patrocínio) ou geradas (taxas, inscrições) e o total de receitas do ano	1	1	1	1,00	Validado
	2.4 Receita por atleta: razão entre o total de receitas do ano e o número de atletas filiados	1	1	1	1,00	Validado
	2.5 Receita por clube: razão entre o total de receitas do ano e o número de clubes filiados	1	1	1	1,00	Validado
3 RECURSOS FÍSICOS (INFRAESTRUTURA)	3.1 Quantidade de metros quadrados de infraestrutura administrativa própria da Federação	0	1	1	0,67	Excluído
	3.2 Quantidade de metros quadrados de infraestrutura administrativa emprestada/cedida/alugada pela Federação	0	1	1	0,67	Excluído
	3.3 Quantidade de metros quadrados de infraestrutura técnica (centro de treinamento, de evento) própria, cedida ou alugada pela Federação	0	1	1	0,67	Excluído
	3.4 Número de locais/espços (clubes, projetos ...) com oferta regular de prática da	1	1	1	1,00	Validado

		modalidade (se mais de uma modalidade = média das modalidades)						
		3.5 Número de instalações esportivas permanentes/fixas (quadra, tatame, campo, pista, mesa, piscina ...) / municípios do estado (se mais de uma modalidade = média das modalidades)	1	1	1	1,00	Validado	
4	PROGRAMAS E SERVIÇOS ESPORTIVOS	4.1 Número de atletas que foram apoiados/patrocinados com recurso financeiro ou material pela Federação	1	1	1	1,00	Validado	
		4.2 Número de clubes e ligas que foram apoiados/patrocinados com recurso financeiro ou material pela Federação	1	1	1	1,00	Validado	
		4.3 Número de participações de atletas em eventos nacionais apoiado/patrocinado pela Federação (se mais de uma modalidade = média das modalidades)	1	1	1	1,00	Validado	
		4.4 Número de municípios atendidos com ações da Federação	1	1	1	1,00	Validado	
		4.5 Número de categorias (idade/nível) atendidas nas competições oficiais da Federação (masculina + feminina) (se mais de uma modalidade = média das modalidades)	1	1	1	1,00	Validado	
		4.6 Número de competições oficiais realizadas pela Federação (se mais de uma modalidade = média das modalidades)	1	1	1	1,00	Validado	
		4.7 Número de horas de treinamento ou aperfeiçoamento técnico para atletas realizados pela Federação	1	1	0	0,67	Excluído	
		4.8 Número de cursos de formação de técnico, árbitro ou gestores realizados pela Federação	1	1	1	1,00	Validado	
5	PROCESSOS DE GOVERNANÇA	5.1 Transparência dos documentos institucionais: número de documentos da lista abaixo (0 a 10) que estão publicados na página/canal oficial da internet da Federação: 1. Estatuto; 2. Ata da última Assembleia; 3. Organograma funcional; 4. Relação de associados ativos; 5. Regulamento de competições; 6. Regimento interno; 7. Código de ética/conduta; 8. Relatório anual de gestão - prestação de contas das ações; 9. Demonstrativo do resultado do exercício (contábil) - prestação de contas financeira; 10. Planejamento estratégico.	1	1	1	1,00	Validado	
		5.2 Equilíbrio financeiro: total de receitas do ano / total de despesas do ano	1	1	1	1,00	Validado	
		5.3 Democracia: número de mandatos consecutivos do atual presidente	1	1	1	1,00	Validado	
		5.4 Democracia: número de conselhos, comitês e comissões de assessoramento e fiscalização ativos na Federação	1	1	0	0,67	Excluído	
		5.5 Transparência e comunicação: número de canais de comunicação social que a Federação possui (redes sociais, plataformas, páginas na web)	1	1	0	0,67	Excluído	
		5.6 Número de projetos/programas sociais apoiados ou realizados	1	1	0	0,67	Excluído	

		5.7	Responsabilidade socioambiental: número de pessoas atendidas com projetos sociais e ambientais	1	1	1	1,00	Validado
6	PERFORMANCE ESPORTIVA (RESULTADOS ESPORTIVOS)	6.1	Número atletas ou clubes posicionados entre os 10 primeiros dos rankings nacionais da Confederação	1	1	1	1,00	Validado
		6.2	Número de pódios/medalhas conquistados em competições nacionais da Confederação	1	1	1	1,00	Validado
		6.3	Número de atletas/equipes filiados que estão no ranking nacional da Confederação	1	1	1	1,00	Validado
		6.4	Número de atletas convocados para seleções nacionais	1	1	1	1,00	Validado
		6.5	Número de técnicos com certificação / nível nacional ou internacional pela Confederação	1	1	1	1,00	Validado
		6.6	Número de árbitros com certificação / nível nacional ou internacional pela Confederação	1	1	1	1,00	Validado
7	DESENVOLVIMENTO DA MODALIDADE (MASSA, PARTICIPAÇÃO E FORMAÇÃO)	7.1	Taxa de participação de atletas: razão entre o número de atletas que participaram de eventos oficiais da Federação e o total de atletas filiados	1	1	1	1,00	Validado
		7.2	Taxa de participação de clubes: razão entre o número de clubes que participaram de eventos oficiais da Federação e o total de clubes filiados	1	1	1	1,00	Validado
		7.3	Número de profissionais (gestores, técnicos, árbitros ...) formados ou aperfeiçoados pela Federação	1	1	1	1,00	Validado
		7.4	Atletas pela população do estado	1	1	1	1,00	Validado
		7.5	Clubes por municípios do estado	1	1	1	1,00	Validado
		7.6	Taxa de evolução do número de atletas: razão entre número de atletas filiados do ano e o número do ano anterior	1	1	1	1,00	Validado
		7.7	Taxa de evolução do número de clubes e ligas: razão entre número de clubes e ligas filiados do ano e o número de filiados do ano anterior	1	1	1	1,00	Validado
		7.8	Taxa de municípios com clube ou liga da modalidade	1	1	1	1,00	Validado
		7.9	Número de inscritos ou seguidores no principal canal de comunicação	0	1	1	0,67	Excluído
Proporção de relevância				0,91	1,00	0,91	S-CVI/Ave	0,94
							ACP	0,94

Fonte: Dados da pesquisa.

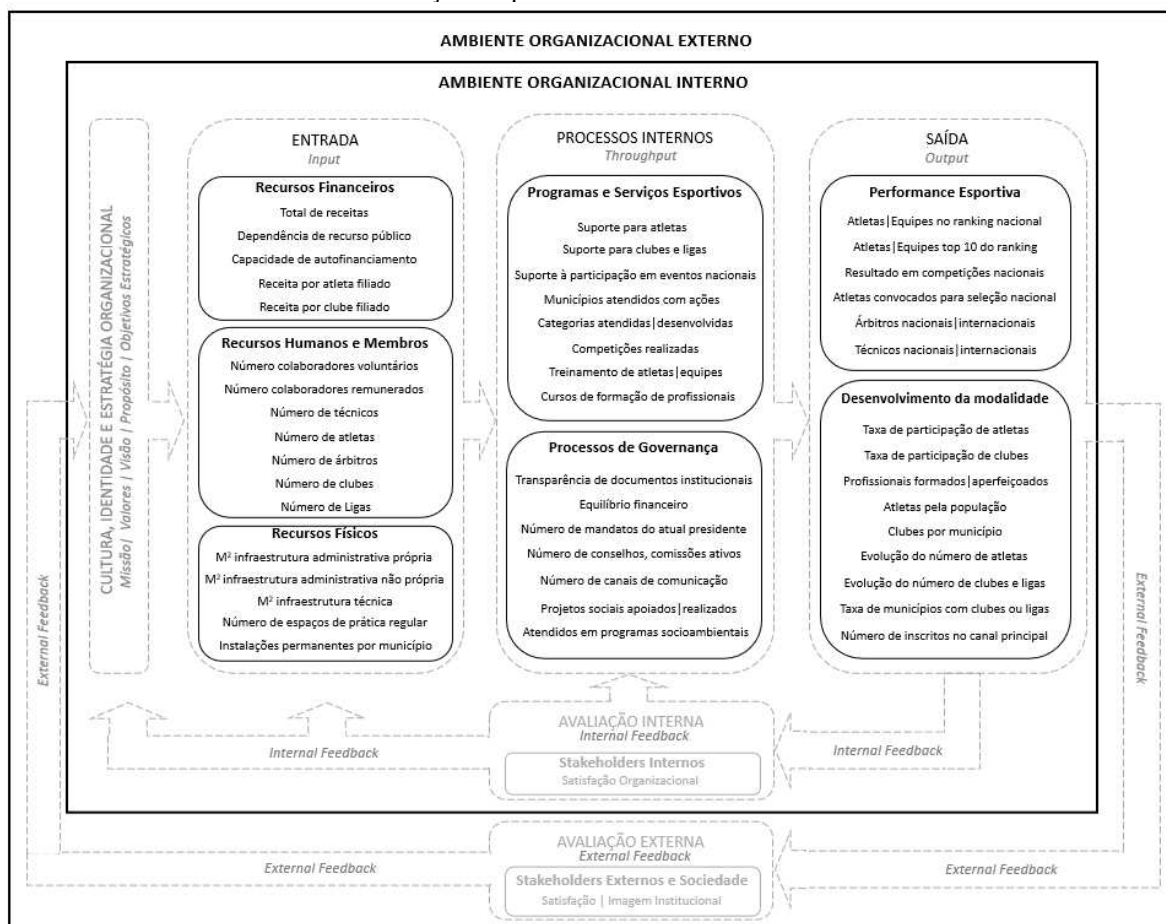
No processo de validação do instrumento como um todo, foram identificados um S-CVI/Ave e um ACP de 0,94. Polit e Beck (2006) recomendam um S-CVI mínimo de 0,9 e para uma validação de conteúdo excelente do instrumento. Já para a medição do ACP, Waltz, Strickland e Lenz (2005), estabelecem escore de 0,90 ou 90 por cento ou mais como aceitável para a validação do instrumento de pesquisa.

4.4 Proposição do modelo inicial de avaliação de desempenho organizacional para federações esportivas estaduais brasileiras

Ao final do processo de validação de conteúdo do *Pool* de dimensões e indicadores desvelados no percurso da pesquisa, 7 dimensões e 39 indicadores objetivos foram apropriados como

determinantes do desempenho organizacional de ERADs e organizados em um modelo de avaliação inicial de perspectiva sistêmica e abordagem multidimensional, que segue apresentado na Figura 1.

FIGURA 1 – Modelo Sistêmico Multidimensional Inicial para a Avaliação de Desempenho Organizacional de Federações Esportivas Estaduais Brasileiras.



Fonte: elaborado pelo autor.

No modelo é possível identificar os ambientes organizacionais das ERADs e os elementos que interagem com as dimensões e indicadores estabelecidos, como a identidade, cultura, estratégia e estrutura organizacional, bem como as dimensões de feedback organizacional, como a satisfação dos *stakeholders* e a imagem institucional junto à sociedade.

A partir da análise do modelo proposto, é possível evidenciar a lógica de funcionamento sistêmico das ERADs, que processam os recursos para obter resultados como performance esportiva e desenvolvimento da modalidade no seu respectivo território de competência. O modelo fornece informações importantes para o entendimento dos fatores que podem e devem ser considerados pelos gestores do esporte para um bom desempenho organizacional dessas entidades.

Importante destacar, que os recursos financeiros são alocados no nível sistêmico de entrada da organização e não como saída, ou seja, não pode ser considerado uma finalidade para uma organização esportiva sem fins lucrativos, mas um recurso para a consecução dos objetivos esportivos e a satisfação dos seus membros.

Outro ponto a destacar é a inclusão dos processos de governança em um modelo de avaliação de desempenho organizacional. Essa dimensão visa atender às exigências legais e expectativas dos diversos e plurais grupos de *stakeholders* que entidades associativas e sociais como as ERADs possuem.

Modelos de avaliação de desempenho organizacional como o proposto são, segundo Winand *et al.* (2014), Madella, Bayle e Tome (2005) e Baraldi (1998), decisivos para as organizações, pois permitem não apenas avaliar e melhorar as práticas de gestão, indispensáveis para enfrentar, mudar e manter uma posição competitiva, mas também preservar a legitimidade e o respeito junto à sociedade.

5 CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo identificar e validar determinantes do desempenho organizacional de ERADs e propor um modelo inicial objetivo e aplicável para a avaliação deste construto neste tipo organizacional brasileiro.

A justificativa para o estudo se apoiou na lacuna existente de modelos voltados para entidades regionais de administração do desporto, especialmente no cenário nacional, e na importância de se medir a performance dessas organizações para o desenvolvimento das práticas de gestão e, conseqüentemente, do próprio esporte brasileiro.

O modelo foi fundamentado na perspectiva multidimensional de Chelladurai (1987) e de Winand *et al.* (2014) e considerou elementos dos estudos de Solntsev e Osokin (2018) e Ribeiro *et al.* (2022), bem como na legislação brasileira que tem exigido, cada vez mais, a adoção de boas práticas de governança pelas organizações esportivas do país.

Inicialmente, foram estabelecidas 7 dimensões e 47 indicadores e após o processo de validação de conteúdo por um painel de juizes especialistas, o modelo sistêmico multidimensional inicial foi proposto com 7 dimensões e 39 indicadores de desempenho.

Como passo seguinte ao presente estudo, pretende-se testar e validar estatisticamente o modelo proposto em uma amostra ou sistema de federações esportivas.

O estudo teve como limitações metodológicas a perspectiva generalista do modelo, que embora tenha sido proposto para um único tipo organizacional do esporte, cabe ressaltar que cada organização é única e, portanto, possuem suas especificidades. Outra limitação é a não aplicação e validação estatística do modelo, configurando-se, portanto, como uma proposição teórica de perspectiva aplicada e inicial.

Como implicações teóricas, este estudo contribui com a redução da lacuna na produção de conhecimento relacionada às organizações do esporte no Brasil e, em especial, com a proposição de modelo teórico e prático para a avaliação de desempenho de organizações esportivas no país. Já como implicações práticas, o modelo proposto possibilita aos gestores e pesquisadores da área de organizações do esporte a avaliação e o monitoramento da atuação e do desempenho das ERADs, instituições altamente importantes para o desenvolvimento do esporte nacional.

Por fim, espera-se que o resultado do presente estudo contribua para futuras iniciativas de avaliação de desempenho de organizações correlatas e para o estabelecimento de novos modelos para outros tipos de organizações do esporte.

6 REFERÊNCIAS

BALDUCK, A.; BUELENS, M.; MAES, M. **Management and Program Effectiveness in Belgian Sports Clubs**, Working Papers of Faculty of Economics and Business Administration, Ghent University, Belgium 09/581, Ghent University, Faculty of Economics and Business Administration, 2009.

BARALDI, S. Management control systems in NPOs: a Italian survey. **Financial Accountability and Management**, 14, 141/164, 1998.

BARTH, Michael; EMRICH, Eike; DAUMANN, Frank. Approaches and methods used for measuring organizational performance in national sport governing bodies from 1986 to 2014. A

systematized review. **Current Issues in Sport Science**, 3:010, 2018. DOI: 10.15203/CISS_2018.010

BAYLE, E.; MADELLA, A. Development of a taxonomy of performance for national sport organizations. **European Journal of Sport Sciences**, 2, 1/21, 2002.

BRASIL. 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.

BRASIL. **Decreto-Lei nº. 3.199**, de 14 de abril de 1941 – Estabelece as bases de organização dos desportos em todo o país. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/1937-1946/del3199.htm>. Acesso em: 02 jan. 2022.

BRIGNALL, T.J.; FITZGERALD, L.; JOHNSTON, R.; SILVESTRO, R. Performance Measurement in Service Businesses. **Management Accounting**; nov 1991;

BUCHELE, R. B. How to Evaluate a Firm. **California Management Review**, v. 5, n. 5, pp. 5-17, 1962.

CARNEIRO DA CUNHA, J.A. **Avaliação de desempenho e eficiência em organizações de saúde: um estudo em hospitais filantrópicos**. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011

CHALIP, Laurence. Toward a distinctive sport management discipline. **Journal of Sport Management**, v. 20, n. 1, p. 1–21, 2006.

CHELLADURAI, Packianathan; ZINTZ, Thierry. Functions of National Sport Governing Bodies: A Network Perspective. **Public Policy and Administration**, v.14, n.4, 2015. DOI:10.13165/VPA-15-14 -4-03

CHELLADURAI, Packianathan. **Managing organizations for sport and physical activity: a systems perspective**. 4th ed. London: Routledge, 2014.

CHELLADURAI, P. Multidimensionality and Multiple Perspectives of Organizational Effectiveness. **Journal of Sport Management**, 1(1), 37-47, 1987.

CHELLADURAI, P.; SZYSZLO, M.; HAGGERTY, T. R. Systems-based dimensions of effectiveness: The case of national sport organizations. Canadian. **Journal of Sport Science**, 12, 111-119, 1987.

CONNOLLY, T.; CONLON, E. J.; DEUTSCH, S.J. Organizational effectiveness: A multiple constituency approach. **Academy of Management Review**, 5, 211-217, 1980.

CORRÊA, H. L. **O “Estado da Arte” da Avaliação de Empresas Estatais**. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1986.

CROSS, K. F.; LYNCH, R. L. The SMART Way to Define and Sustain Success. **National Productivity Review**, v. 8, n. 1, pp. 23-33, 1988.

DAUMANN, Frank; HEINZE, Robin; KÜMPEL, Jeremias; et al. **Quality and performance measurement in national sport-governing bodies**. Hellenthal: Sportverlag Strauß, 2019.

EDVINSSON, L. Developing Intellectual Capital at Skandia. **Long Range Planning**, v. 30, n. 3, pp. 366-373, 1997.

ETZIONI, A. Two Approaches to Organizational Analysis: A Critique and a Suggestion. **Administrative Science Quarterly**, 5(2), 257-278, 1960.

- EYDI, Hossein; RAHREIN, Ramezanehad; BAHRAM, Yosefi; SEID, Nasrolla Sajjadi; ESMAIL, Malekakhlagh. Compressive review of organizational effectiveness in sport. **Choregia**, v. 7, n. 1, p. 5–21, 2011.
- FRISBY, W. **Bureaucratization of national sport governing bodies and their effectiveness**. Tese de Doutorado. University of Waterloo, 1983.
- FRISBY, W. Measuring the organizational effectiveness of national sport governing bodies. **Canadian Journal of Applied Sport Sciences**, 11(2), 94-99, 1986.
- GEORGOPOULOS, B. S.; TANNENBAUM, A. S. A Study of Organizational Effectiveness. **American Sociological Review**, 22, 535-540, 1957.
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action**, Harvard Business School Press, Boston, MA, 1996.
- LYNN, M. R. Determination and quantification of content validity. **Nursing Research**, v. 35 n. 6, p. 382-5, 1986.
- KASALE, L. L.; WINAND, M.; MORROW, S. A stakeholder approach to performance management in Botswana National Sport Organisations. **Managing Sport and Leisure**, v. 24, n. 4, p. 226-243, 2019. DOI: 10.1080/23750472.2019.1612269
- KOSKI, P. Organizational Effectiveness of Finnish Sports Clubs. **Journal of Sport Management**, 9(1), 85-95, 1995.
- MADELLA, E.; BAYLE, E.; TOME, J. The organisational performance of national swimming federations in Mediterranean countries: A comparative approach. **European Journal of Sport Science**, 5:4, 207-220, 2005.
- MARTINDELL, J. **The Scientific Appraisal of Management. A Study of the Business Practices of the Well Managed Companies**. New York: Harper, 1950.
- MAZZEI, Leandro Carlos; NASSIF, Vânia Maria Jorge. A Cultura Organizacional na Gestão do Esporte: um estudo sobre uma federação esportiva. **Reuna**, v.18, n.4, p. 93-110, 2013.
- MAZZEI, L. C.; BASTOS, F. C. **Gestão do esporte no Brasil: Desafios e perspectivas**. São Paulo: Alexandre F. Machado, 2012.
- MINISTÉRIO DO ESPORTE. **Cartilha de governança em entidades esportivas Lei 9.615/98**. Responsáveis técnicos Fernando Marinho Mezzadri ... [et al.]. – 2. ed. rev. e atual. – Brasília: Ministério do Esporte, 2018.
- NAGEL, Siegfried; SCHLESINGER, Torsten; BAYLE, Emmanuel; et al. Professionalisation of sport federations – a multi-level framework for analysing forms, causes and consequences. **European Sport Management Quarterly**, v. 15, n. 4, p. 407–433, 2015.
- PAPADIMITRIOU, D. The impact of institutionalized resources, rules and practices on the performance of non-profit sport organizations. **Managing Leisure**, 3:4, 1998. DOI: 10.1080/136067198375950.
- PAPADIMITRIOU, D.; TAYLOR, P. Organisational Effectiveness of Hellenic National Sports Organisations: A Multiple Constituency Approach. **Sport Management Review**, 3, 23-46, 2000.
- PEDERSEN, P. M.; THIBAUT, L. **Contemporary Sport Management**. 6th ed. Champaign, IL: Human Kinetics, 2019.
- PEDRO, M. A. D. **A Eficácia Organizacional e o Desporto: estudo de caso na Federação Paulista de Basketball**. Dissertação de Mestrado. Universidade do Porto, Porto, 2013.

- POLIT, Denise F.; BECK, Cheryl Tatano. The content validity index: Are you sure you know what's being reported? critique and recommendations. **Research in Nursing & Health**, v. 29, n. 5, p. 489–497, 2006. DOI: 10.1002/nur.20147
- PRICE, J. L. The study of organizational effectiveness. **The Sociological Quarterly**, 13, 3-15, 1972.
- QUINN, R. E.; CAMERON, K. Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence. **Management Science**, 29(1), 33-51, 1983.
- RIBEIRO, Kleber Augusto; VASCONCELOS, Fernando Freire; PIEROTTI, Juliana Assef; CORRÊA, Hamilton Luiz; ROCCO JÚNIOR, Ary José. Construção e validação de conteúdo de uma escala de satisfação de stakeholders de organizações do esporte. **RAU - Revista de Administração da Unimep**, Edição Especial XXIV SEMEAD, 2022.
- ROCCO JUNIOR, Ary José. **Evolução do Consumidor do Esporte: da distinção social à imersão digital**. (Tese de Livre-Docência), Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2019.
- SÁNCHEZ-FERNÁNDEZ, Patricio; SÁNCHEZ, Luis Carlos; BARAJAS, Angel. Evaluating the performance of Spanish sport federations: a multiple goal approach. In: GARCÍA-FERNÁNDEZ, Jerónimo; GRIMALDI-PUYANA, Moisés; BRAVO, Gonzalo A. **Sport in the Iberian Peninsula: Management, Economics and Policy**. Taylor & Francis, 2022. ISBN: 978-1-00-078710-8.
- SHILBURY, D.; MOORE, K. A. A Study of Organizational Effectiveness for National Olympic Sporting Organizations. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, 35(1), 5-38, 2006.
- SLACK, T.; PARENT, M. **Understanding Sport Organizations: the application of Organization Theory**. Champaign, IL: Human Kinetics, 2006.
- SKINNER, James; EDWARDS, Allan; CORBETT, Ben. **Research methods for sport management**. London; New York: Routledge, 2015.
- SOLNTSEV, I.; OSOKIN, N.: Designing a performance measurement framework for regional networks of national sports organizations: evidence from Russian football. **Managing Sport and Leisure**, 2018. DOI: 10.1080/23750472.2018.1452628
- SOWA, J.E.; SELDEN, S.C.; SANDFORT, J.R. No longer unmeasurable? A multidimensional integrated model of nonprofit organizational effectiveness. **Nonprofit and voluntary sector quarterly**, 33(4), 711-728, 2004.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Editora Atlas, 2010.
- YUCHTMAN, E.; SEASHORE, S. E. A system resource approach to organizational effectiveness. **American Sociological Review**, 32, 891-903, 1967.
- YUSOFF, M.S.B. ABC of content validation and content validity index calculation. **Education in Medicine Journal**.11(2):49–54, 2019. <https://doi.org/10.21315/eimj2019.11.2.6>
- WALTZ, C. F.; STRICKLAND, O. L.; LENZ, E. R. **Measurement in nursing and health research**. 3rd ed. New York: Springer Publishing Co., 2005.
- WINAND, M.; VOS, S.; CLAESSENS, M.; THIBAUT, E.; SCHEERDER, J. A unified model of non-profit sport organizations performance: perspectives from the literature. **Managing Leisure**, 19(2), 121-150, 2014.
- WINAND, M.; ZINTZ, T.; BAYLE, E.; ROBINSON, L. Organizational performance of olympic sport governing bodies: Dealing with measurement and priorities. **Managing Leisure**, 15(4), 279-307, 2010.