

O esporte e a eficácia organizacional: Uma revisão da literatura

Sports and organizational effectiveness: A literature review

Mário Antônio Dawid Pedro*

Fundação do ABC, Santo André, São Paulo, SP, Brasil

Gustavo Paipe

Universidade Pedagógica de Moçambique, Maputo, Moçambique

Rómulo Jacobo González-García

Universidade de Valencia, Espanha

Maria José Carvalho

Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, Portugal

RESUMO

Atualmente, o esporte passa por um paradigma em que muito investimento, público ou privado, é feito em eventos esportivos de abrangência internacional, em instalações esportivas de grande magnitude, em recursos humanos bem qualificados, em projetos esportivos robustos, entre outros. Tamanho investimento visa alcançar bons desempenhos esportivos pelas diversificadas entidades, direta e indiretamente, relacionadas com o esporte, seja ao nível de produtos e serviços prestados ou projetos desenvolvidos. Esta realidade está intimamente relacionada com a eficácia das organizações esportivas, porém medir a eficácia organizacional destas entidades tem sido um assunto de muitas contradições no mundo acadêmico dada a diversidade de modelos para avaliar este construto. Este artigo pretende realizar uma revisão da literatura acerca dos modelos teóricos para a análise da eficácia organizacional nas organizações esportivas. Para tal, foi realizada uma pesquisa nas bases de dados, EBSCO, JSTOR, Web of Knowledge, Scopus, B-On, incluindo teses e dissertações de mestrado e doutorado no catálogo da Biblioteca da Universidade do Porto. Como estratégia de busca utilizamos os seguintes descritores (palavras-chave): “Organizational Effectiveness” e “Sport” na língua inglesa, “Eficácia Organizacional” e “Esporte/Desporto” na língua portuguesa e “Eficácia de la Organización” e “Deporte” na língua espanhola. Os resultados sugerem que, dos modelos existentes, as abordagens de modelos multidimensionais, de múltiplos constituintes e de valores contrastantes são as preferidas para medir a eficácia nas instituições esportivas. Concluiu-se que, a eficácia organizacional de uma organização esportiva passa por um construto social, no qual diversos critérios, fatores e valores devem ser observados para que a organização possa ser considerada eficaz. Neste sentido, é indispensável desenvolver pesquisas e modelos capazes de caracterizar, compreender e avaliar, da melhor forma possível, a eficácia organizacional no âmbito das diferentes entidades esportivas.

PALAVRAS-CHAVE: Organizações esportivas; Eficácia organizacional; Critérios; Abordagens e modelos.

ABSTRACT

Nowadays, the sport passes through a paradigm in which a lot of investments, public or private, are made in international sporting events, in mega sports facilities and in well-qualified human resources as well as in big sports projects. The size of the investments from diversified entities aims to achieve good sports performance, directly and indirectly, related to sports, whether at sports services, sports products, or developing projects. This fact is closely related to the effectiveness of sports organizations, but measuring the organizational effectiveness of these entities has been a subject of many contradictions in the academic world because of the diversity of models to evaluate in this subject area. This article intends to carry out a literature review on theoretical models for the analysis of organizational effectiveness in sports organizations. For this aim, a survey was conducted in the databases, EBSCO, JSTOR, Web of Knowledge, Scopus, B-On, including dissertations and theses of master and doctorate in the University of Porto Library catalog. As the strategy of the research, we used the following descriptors (keywords): “Organizational Effectiveness” and “Sport” in English, “Eficácia Organizacional” e “Esporte/Desporto” in Portuguese and “Eficácia de la Organización” y “Deporte” in Spanish. The results suggest that, from existing models, the approaches that are preferred to measure effectiveness in sports institutions are multidimensional, multi-constituent, and contrasting models. It was concluded that, the organizational effectiveness of a sports organization goes through a social construct, in which diverse criteria, factors and values must be observed so that the organization can be considered effective. In this sense, it is vitally important to develop researches and models, which are capable of characterizing, understanding and evaluating, in the best possible way, the organizational effectiveness in the scope of the different sports entities.

KEYWORDS: Sportive entities; Organizational effectiveness; Criteria; Approaches and models.

Submetido em: 30-12-2016

Aprovado em: 10-05-2017

***Mário Antônio Dawid Pedro**

Mestre em Gestão Desportiva pela Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, Portugal. Coordenador e Educador Físico na Fundação do ABC.

(CEP 09060-650 – Santo André, São Paulo, SP, Brasil).

E-mail: mandape@uol.com.br

Endereço: Fundação do ABC. Av. Príncipe de Gales, 821, 09060-650, Santo André, São Paulo, SP, Brasil.

Gustavo Paipe

Doutorando em Ciências do Desporto pela Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, Portugal. Assistente Universitário na Universidade Pedagógica de Moçambique, Moçambique

E-mail:

gustavopaipe@gmail.com

Rómulo Jacobo González-García

Doutorando em Actividad Física y Deporte na Universidade de Valencia, Espanha.

E-mail:

romulojgg@hotmail.com

Maria José Carvalho

Doutorada em Ciências do Desporto pela Universidade do Porto. Professora Auxiliar com Agregação da Faculdade de Desporto da Universidade do Porto (FADEUP). Diretora do Mestrado em Gestão Desportiva da FADEUP. Membro efetivo do Centro de Investigação, Formação, Intervenção e Inovação em Desporto (CIF2D) da FADEUP. Membro do Conselho de Disciplina da Federação Portuguesa de Futebol.

E-mail: mjc@fade.up.pt

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, o esporte passa por um paradigma em que muito investimento, público ou privado, é consumido na organização de eventos esportivos de abrangência internacional, como são os casos recentes no Brasil dos Jogos Olímpicos, da Copa do Mundo de Futebol ou da Copa das Confederações. Contudo, muitos países carecem de políticas de desenvolvimento do esporte para a sociedade em geral (Mazzei & Bastos, 2012). Este desenvolvimento integra muitas vertentes tais como as instalações esportivas, os recursos humanos, a logística, o planejamento, a programação, as parcerias, enfim um conjunto muito variado de matérias gestionárias, nas quais estão envolvidas as organizações esportivas, como o Comitê Olímpico e Paralímpico, o Ministério do Esporte, as Secretarias do Esporte, as Confederações, as Federações, os Clubes, as Ligas, entre outras.

Para que não estagnem nem regridam, as entidades esportivas necessitam de preparação para atender às exigências do ambiente externo no qual estão inseridas, além das exigências do seu ambiente interno. Assim sendo, a eficácia dessas organizações é tema de extrema importância para que alcancem seus objetivos e sobrevivam com sucesso.

Diferentes modelos teóricos foram desenvolvidos ao longo dos anos a fim de definir e compreender melhor a eficácia organizacional, assim como estabelecer que critérios são necessários para alcançá-la (Cameron, 1980; Chelladurai, 1987; Connolly, Conlon, & Deutsch, 1980; Hsu, Bell, & Cheng, 2002; Molnar & Rogers, 1976; Papadimitriou & Taylor, 2000; Slack, 1994; Winand, Vos, Claessens, Thibaut, & Scheerder, 2014). Contudo, muitos desses trabalhos apresentam muitas discrepâncias em relação à possibilidade de se alcançar um consenso no que diz respeito à eficácia organizacional e aos seus modelos e critérios (Cameron, 1983; Steers, 1975; Zammuto, 1984).

Hoje, a eficácia organizacional vem sendo apontada por diversos autores como algo difícil de circunscrever e que jamais terá uma definição global que se ajuste às diversas e plurifacetadas organizações esportivas, por ser um construto social desenvolvido pelos diversos agentes que estão, direta ou indiretamente, ligados aos seus objetivos e atividades.

Para que as organizações esportivas atinjam uma melhor eficácia organizacional devem reconhecer os anseios das entidades filiadas, assim como de outros constituintes e tê-los em conta para os seus objetivos e as atividades realizadas, ainda que possa haver diferentes pontos de vistas e pouco conhecimento das relações entre diversos fatores com a eficácia organizacional (Freitas, 2010; Steers, 1975; Walton & Dawson, 2001; Winand et al., 2014).

Com o desenvolvimento e a profissionalização do esporte, a eficácia organizacional tornou-se uma exigência das organizações esportivas, o que exigiu estudos e publicações próprias no domínio da Gestão do Esporte. Como é sabido, esta é uma área do conhecimento e aplicação em grande expansão e que ainda carece de pesquisas que busquem compreender melhor a eficácia organizacional no contexto esportivo brasileiro (Mazzei & Bastos, 2012). É neste sentido que este artigo pretende realizar uma revisão da literatura acerca dos modelos teóricos para a análise da eficácia organizacional nas organizações esportivas.

2 METODOLOGIA

Dadas as características de um trabalho de revisão e do delineamento do presente estudo, efetuou-se uma pesquisa nas seguintes bases de dados: EBSCO, JSTOR, Web of Knowledge, Scopus, B-On incluindo teses e dissertações de mestrado e doutorado no catálogo Biblioteca da Universidade do Porto.

Como estratégia de busca não se definiu qualquer período temporal para que fosse possível verificar os artigos que existentes sobre o objeto deste estudo. Para maior especificidade na pesquisa, a busca foi realizada por meio dos seguintes descritores e/ou palavras-chave: “Organizational Effectiveness” e “Sport” na língua inglesa; “Eficácia Organizacional” e “Esporte/Desporto” na língua portuguesa; e “Eficácia de la Organización” e “Deporte” na língua espanhola. A coleta de dados ocorreu nos meses de agosto a outubro de 2015.

Dada a peculiaridade dos estudos de revisão, foram definidos os seguintes critérios de exclusão: i) não possuir relação direta com a eficácia organizacional aplicada ao esporte; ii) estudos desenvolvidos em outras línguas que não o Inglês, o Espanhol e o Português.

Na pesquisa foram registrados 758 artigos potencialmente relevantes para análise, destes, foram excluídos 704 por não apresentarem uma relação direta com a eficácia organizacional no esporte. Como resultado da aplicação dos critérios de inclusão, no total foram selecionados 54 artigos, os quais foram submetidos à análise de conteúdo detalhado, assim como uma meta-avaliação dos métodos utilizados.

A meta-análise foi desenvolvida para integrar os resultados de vários estudos relacionados com o nosso objeto de estudo e existentes nas bases de dados analisadas (Lovatto, Lehnen, Andretta, Carvalho, & Hauschild, 2007) A escolha deste método permitiu avaliar criticamente as evidências científicas sobre a eficácia organizacional aplicada ao esporte em diversos contextos organizacionais, assim como a interpretação e explicação dos resultados, levando-se em conta os pontos comuns dos estudos encontrados (Lipsey & Wilson, 2001).

Na Tabela 1, apresentamos a relação dos artigos encontrados e os que foram admitidos para a revisão, assim como as respectivas bases de dados consultadas.

Tabela 1 – Relação dos artigos encontrados e admitidos para a revisão nas diferentes bases de dados

BASES DE DADOS	PORTUGUÊS		INGLÊS		ESPAÑHOL	
	E	A	E	A	E	A
EBSCO	18	1	56	7	60	
JSTOR	42		140	15	21	
B-ON	41		214	6	19	
WOS			53	9		
SCOPUS		1	79	13		
Biblioteca UP	14	2				
TOTAL	116	4	542	50	100	-

Nota: E = Encontrados; A = Admitidos a revisão

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A preocupação do meio acadêmico com a eficácia das organizações, teve origem há cerca de 85 anos quando pesquisadores e gestores iniciaram uma pesquisa na tentativa de criar um conceito para a eficácia organizacional (Cameron, 1978). Na verdade, a maioria dos estudos científicos realizados neste âmbito decorrem entre as décadas de 1960 e 1980 e, uma minoria, no início da década de 2000 até os dias de hoje.

Após uma busca exaustiva nas bases de dados verificou-se que, ao longo do tempo, foram desenvolvidas e adaptadas, por vários pesquisadores e gestores, abordagens e modelos teóricos na tentativa de identificar critérios, valores e meios para definir, alcançar ou medir a eficácia organizacional de diferentes organizações e sua aplicação no âmbito esportivo.

3.1 ABORDAGEM DE OBJETIVOS

Esta abordagem tem tomado diversas formas e é a mais utilizada para os estudos sobre as organizações, sendo perspectivadas como um sistema fechado e concentrado em seu funcionamento interno, visando alcançar os objetivos traçados por cada organização (Yuchtman & Seashore, 1967).

O modelo foca no alcance de metas e objetivos predefinidos e na produtividade realizada, ou seja, quanto maior forem os números de produtividade ou objetivos alcançados, maior é a eficácia da organização (Cameron, 1978, 1980; Etzioni, 1960) e oferece um caminho sistemático para avaliar a eficácia de uma organização, inclusive pode ser utilizado para reconhecer diferentes perspectivas quanto aos objetivos dos grupos constituintes internos (Daprano, Pastore, & Costa, 2008).

Entre as críticas e deficiências quanto ao modelo estão: os critérios de eficácia são ambíguos para as organizações que não possuem clareza quanto aos seus objetivos; não é capaz de agregar a complexidade, difusão e mudança das metas, não permitindo uma avaliação da realidade de forma arbitrária ou individual, mas sim por meio de um construto social (Cameron, 1978; Cunningham, 1977; Etzioni, 1960; Matthews, 2011; Molnar & Rogers, 1976; Yuchtman & Seashore, 1967).

Para Etzioni (1960) este modelo pode ser considerado como uma ferramenta analítica objetiva e confiável, porém omite os valores que o pesquisador ou gestor julgam importantes para alcançar a eficácia organizacional e aplica os valores dos objetos de estudo como critério de julgamento, o que acaba por ser uma de suas deficiências metodológicas.

No entendimento de Friedlander e Pickle (1968) as organizações encontram-se em ambientes com os quais se relacionam, não apenas com o seu ambiente interno, mas sim com todos os sistemas internos e externos nos quais elas estão envolvidas. Assim, a modelo falha ao não considerar o ambiente externo das organizações e os impactos positivos ou negativos causados nestes, pelas atividades das mesmas.

Outra deficiência, agora apontada por Carvalho e Gomes (2000), é que a empresa pode estar satisfeita com os lucros que gerou, deixando de reconhecer que poderia gerar maior retorno com uma melhor utilização de seus meios. Desta forma, a abordagem de objetivos parece muito mais um obstáculo do que uma ajuda para melhor compreensão da eficácia organizacional (Yuchtman & Seashore, 1967).

3.2 ABORDAGEM DOS RECURSOS DO SISTEMA

Apoiada no conceito de Georgopoulos e Tannenbaum (1957) de que a eficácia organizacional passa por um sistema social no qual são atingidos os objetivos traçados sem gerar escassez de recursos e meios, a abordagem de recursos do sistema teve o seu início por volta da década de 1960, levando as organizações a serem observadas como uma unidade social em interação com o ambiente externo.

Segundo Etzioni (1960), a unidade social não deve dirigir todos os seus esforços para realizar um critério funcional das organizações, mesmo que tal critério (financeiro, produtivo, comercial, entre outros) seja considerado a meta de performance a ser atingida, pois o mesmo pode acabar por enfraquecer-se devido ao recrutamento dos meios de produção, manutenção de ferramentas e a integração social da unidade seriam negligenciados, como se a busca incansável e ilimitada para atingir uma meta acabasse por degradar o próprio sistema.

Nessa perspectiva, a abordagem não trata apenas da meta em si, mas sim de um modelo de trabalho no qual a unidade social é capaz de atingir uma meta, assumindo que alguns meios devem ser empregados para realizar tarefas diferentes da meta para que a organização seja autossuficiente ou sustentável (Etzioni, 1960; Matthews, 2011).

Para Molnar e Rogers (1976) esta abordagem, tal como a abordagem de objetivos, avalia dimensões de eficácia organizacional de forma separada, sem evidenciar o modo como se relacionam.

O modelo de sistemas acaba por ser visto como um processo de interação entre a organização e o ambiente no qual está inserida, sendo eficaz a organização que, em termos absolutos ou relativos, melhor explore e obtenha os meios e os recursos disponíveis em seu ambiente (Yuchtman & Seashore, 1967). As organizações não devem ser apenas receptivas às mudanças, mas também alterar a sua estrutura interna para poder manter-se ou crescer (Osborn & Hunt, 1974).

Cunningham (1977) afirma que, neste modelo, a organização deve cumprir alguns requisitos para ser eficaz:

- Posição de negociação – Habilidade de obter recursos escassos e valiosos;
- Habilidade do gestor de interpretar corretamente as mudanças do ambiente e tomar decisões apropriadas;
- Habilidade do sistema da organização produzir *outputs* específicos;
- Manutenção das atividades internas diárias;

- Habilidade da organização em coordenar as relações entre os seus subsistemas;
- Capacidade da organização de responder aos comentários a respeito de sua eficácia no ambiente;
- Capacidade da organização em avaliar os efeitos de suas decisões;
- Capacidade da organização em cumprir as suas metas;
- O cumprimento de tais requisitos deve ser medido por meio de eficiência e da tensão produzida no sistema para alcançá-los ou não.

Já para Georgopoulos e Tannenbaum (1957), a abordagem de recursos do sistema deve contemplar os seguintes critérios: produtividade da organização; flexibilidade da organização em seu ambiente interno perante as demandas externas; e ausência de tensão interna e conflitos entre membros da organização.

Yuchtman e Seashore (1967) classificam os recursos da organização pela sua liquidez (facilidade de se trocar o recurso por um outro bem), estabilidade (duração ou validade de um recurso dentro do processo produtivo), relevância (importância do recurso para a organização), universalidade (recursos considerados básicos para qualquer organização) e substituição (recursos diferentes que acabam por levar ao mesmo objetivo).

Para Price (1972), o modelo de recursos do sistema pode ser criticado por não considerar a otimização; não ser mensurável, poucas medidas gerais são analisadas; e pela falta de um consenso quanto à definição de eficácia organizacional. Do mesmo modo, Cunningham (1977) considera como limitação para este modelo, a dificuldade em identificar as necessidades a serem desenvolvidas em cada subunidade da organização.

É importante lembrar que este modelo deve ser utilizado, levando-se em conta que muitos dos recursos disponíveis no ambiente são escassos e que, caso uma organização opte por este modelo, ela deve estar ciente disso e fazer com que os recursos sejam explorados de forma sustentável para que não acabem arriscando a sobrevivência da organização (Yuchtman & Seashore, 1967).

3.3 ABORDAGEM DOS PROCESSOS INTERNOS

Seguindo a cronologia das abordagens sobre a eficácia organizacional, a abordagem dos processos internos (por vezes chamada de modelo de sistemas naturais), considera uma organização eficaz aquela que alcança as metas estabelecidas, assim como a manutenção da unidade social, ou seja, baseada na saúde organizacional, estabilidade, processos internos e metas realizadas (Matthews, 2011).

Para Cameron (1980) a abordagem implica na ausência de tensão interna, na integração, na confiança e benevolência dos membros, no bom funcionamento interno e no bom nível de comunicação intra e inter-diferentes níveis hierárquicos.

As críticas quanto a este modelo, focam a dificuldade na monitoria dos processos da organização, o custo para se recolher os dados, o foco nos meios em detrimento dos fins, a falta de precisão e inconsistência dos dados do processo e a dificuldade de interpretação de tais dados (Cameron, 1980; Georgopoulos & Tannenbaum, 1957).

Outro aspecto apontado por Friedlander e Pickle (1968) é a baixa correlação entre os diversos tipos de satisfação dos empregados, pessoais ou sociais, com o desempenho da organização, além da baixa magnitude do impacto sobre os resultados da organização ao analisarmos a mesma sob um ponto de vista mais amplo, não apenas internamente.

3.4 ABORDAGEM DE MÚLTIPLOS CONSTITUINTES

Cameron (1986a) afirma que os maiores índices de eficácia organizacional eram provenientes daquelas organizações que satisfizessem as expectativas do maior número de constituintes de determinada organização. O autor corrobora com a abordagem proposta por Connolly et al. (1980)

que rejeita a procura de uma definição singular sobre eficácia organizacional, propondo uma abordagem de múltiplos constituintes. Uma organização é composta por diferentes *stakeholders*, como empregados, consumidores, fornecedores, parceiros, governo, economistas, imprensa, entre outros, que possuem diferentes percepções sobre o que é ser eficaz (Walton & Dawson, 2001). Tal abordagem reflete um quadro de critérios de diferentes indivíduos e grupos constituintes das organizações.

Os constituintes ou *stakeholders*, são um grupo de indivíduos que compõem determinada organização, fazem parte das componentes estratégicas, cuja participação e cooperação são de grande importância para a sobrevivência da organização e podem ser afetados direta ou indiretamente pelos resultados da empresa. Normalmente esses constituintes lutam entre si pela imposição de suas preferências e pelos recursos, além de possuírem perspectivas convergentes ou divergentes sobre a organização.

A abordagem de múltiplos constituintes trata as abordagens de objetivos e dos sistemas como válidas, porém parciais, por não considerar as ligações entre as atividades das organizações e os seus *stakeholders*. Assim sendo, os critérios e os resultados para se avaliar o quão eficaz uma organização é, dependerá para quem estamos perguntando ou onde estamos recolhendo os dados (Connolly et al., 1980).

Porém, esta perspectiva falha ao não relativizar os diferentes pontos de vista, pois cada constituinte possui diferentes valores para determinada organização, não podendo tornar a eficácia da organização analisada algo tão generalista (Zammuto, 1984).

Esta tarefa é muito difícil, pois raramente as organizações conseguem cumprir os critérios de diferentes constituintes simultaneamente, ou seja, enquanto um grupo considera a organização mais eficaz, outro a considera menos eficaz (Walton & Dawson, 2001). Alguma convergência entre os diferentes anseios e grau de satisfação dos constituintes pode existir, porém com baixa relação (Friedlander & Pickle, 1968).

3.5 ABORDAGEM DE VALORES CONTRASTANTES

As diferentes abordagens e modelos de eficácia organizacional podem ser sintetizados caso a organização seja vista de forma global ao invés de um quadro de referência reducionista (Chelladurai, 1987). Além disso, as organizações possuem múltiplas metas (frequentemente divergentes) que diferem entre cada organização, de acordo com a sua natureza e ambiente no qual está enquadrada (Steers, 1976).

Nesta perspectiva, surge um modelo integrador e que expande a visão dos modelos anteriores, o modelo de valores contrastantes (Quinn & Cameron, 1983). Na visão destes autores, alguns conceitos não são muito fáceis de se relacionar com aquilo que eles tentam representar, trata-se de inferências abstratas de eventos concretos cujos significados não são facilmente transportados para ocorrências específicas. Tal dificuldade faz com que se torne difícil separar os conceitos a serem incluídos no construto de eficácia organizacional e fez com que houvesse, e que ainda haja muita confusão na literatura sobre a eficácia organizacional, tornando o seu conceito muito vago.

Quinn e Cameron (1983) criaram o modelo por meio da ordenação dos critérios adotados por teóricos e pesquisadores para avaliar a performance de uma organização. O modelo é composto por três dimensões, provenientes das abordagens anteriores de objetivos, recursos do sistema e processos internos. São elas: controle e flexibilidade, ambiente externo e interno, meios e fins. Tais dimensões quando justapostas, fazem surgir um modelo espacial (Figura 1) no qual se pretende avaliar a eficácia organizacional.

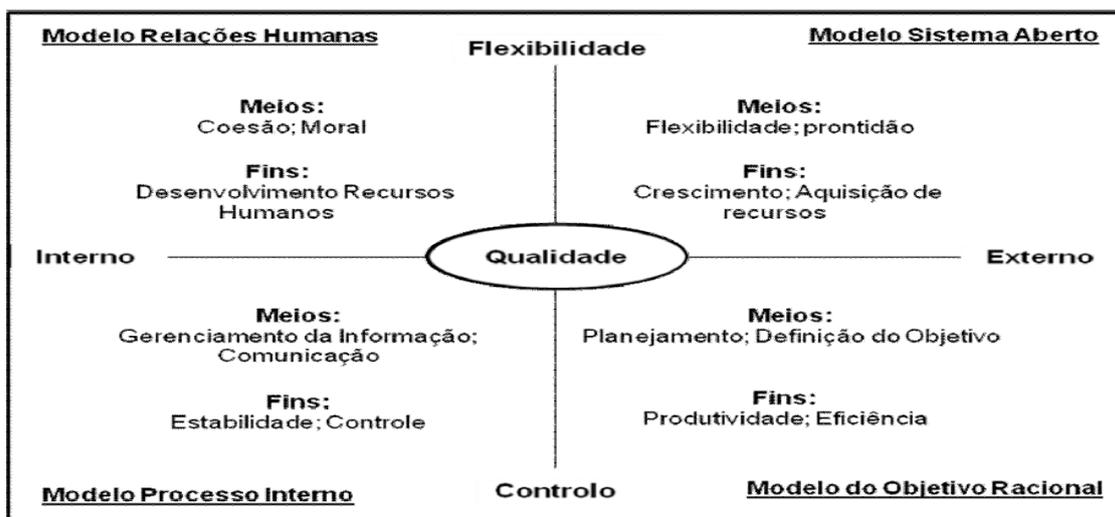


Figura 1 - Modelo de valores contrastantes de Quinn e Cameron (1983)

A primeira dimensão (eixo horizontal) reflete os diferentes focos da organização, contrastando com uma preferência entre uma orientação interna (foco no ambiente interno, desenvolvimento dos recursos humanos, coesão, equipe, entre outros) ou uma orientação externa (foco no ambiente externo, aquisição de recursos, crescimento, flexibilidade, competitividade, entre outros).

A segunda dimensão (eixo vertical) contrasta a respeito da estrutura da organização que pode focar mais na estabilidade e no controle ou em mudanças e flexibilidade. O critério de eficácia que encontramos no topo da figura é o valor dos recursos humanos referente à adaptabilidade e prontidão, na parte inferior do diagrama, a ênfase é na centralização e integração.

Já a terceira dimensão do modelo trata da diferenciação entre os meios da organização e os resultados obtidos (fins), entre os processos de longo prazo e os de curto prazo. Então, planejamento e definição de objetivos são vistos como meios para a produtividade e eficiência; a adaptabilidade e prontidão como meios para crescimento; aquisição de recursos e suporte externo; gestão da informação e a comunicação como meios para a estabilidade e o controle e a coesão e a moral como meios para ampliar o valor dos recursos humanos.

A vantagem desta abordagem relativamente às demais é que ela serve de ferramenta para os analistas pensarem nos critérios como competitivos entre si, mais do que compatíveis ou congruentes, o que faz com que as organizações sejam vistas como ambientes paradoxais, onde, para ser eficaz, uma organização deve possuir simultaneamente atributos contraditórios, mesmo que sejam mutuamente exclusivos e que se alteram ao longo do tempo e do estágio de desenvolvimento em que se encontra uma organização (Cameron, 1986a; Quinn & Cameron, 1983; Quinn, Hildebrandt, Rogers, & Thompson, 1990).

Os responsáveis pelas organizações querem que elas sejam, ao mesmo tempo, adaptáveis e flexíveis, que cresçam, adquiram recursos e suporte externo, e que tenham foco nos recursos humanos. Porém, também querem estabilidade e controle, gerir informação preciosa e comunicação, além de focar no planejamento e nos objetivos traçados. Por isso, a característica bipolar deste modelo, que justapõe dimensões de eficácia que atuam com concepções opostas (Faerman & Quinn, 1985).

Na pesquisa realizada por Quinn e Cameron (1983), foi identificado que as organizações alteram os seus critérios entre os diferentes estágios do seu ciclo de vida quando analisadas por meio do modelo de valores contrastantes, no qual o modelo de sistemas abertos predomina durante a fase empresarial e de elaboração, as relações humanas predominam durante a fase coletiva, os processos internos e as metas predominam durante a fase de formalização.

Este modelo é melhor para avaliar a eficácia organizacional entre organizações com ou sem fins lucrativos, pois trata-se de um modelo válido e fidedigno (Rojas, 2000). Entretanto, apesar de este

modelo ser mais avançado, não é capaz de esclarecer o inter-relacionamento entre os valores das três dimensões nele presente, pois estas nunca foram claramente especificadas. O modelo apenas traz uma aproximação entre as diferentes abordagens do construto da eficácia organizacional (Quinn & Cameron, 1983).

4 EFICÁCIA ORGANIZACIONAL NO ESPORTE

Devido à natureza sem fins lucrativos de muitas organizações esportivas, vários dirigentes deixaram de lado o foco na análise da eficácia das organizações esportivas, provavelmente porque as entidades esportivas não estão suficientemente cientes de que vivem em ambientes competitivos (Winand, Zintz, Bayle, & Robinson, 2010).

Além disso, a maioria das pesquisas sobre eficácia organizacional não recaem sobre instituições esportivas (Papadimitriou & Taylor, 2000), porém mesmo com as dificuldades de se definir a eficácia organizacional, a identificação e construção de uma organização esportiva eficaz é assunto frequente entre gestores esportivos (Slack, 1994). De acordo com O'Boyle e Hassan (2014), há uma predominância de estudos realizados em países europeus sobre o tema, com maior foco em diversos critérios de avaliação de performance em relação a estudos mais holísticos da perspectiva organizacional.

Com o passar dos anos e o desenvolvimento atual de um mundo globalizado e competitivo não são apenas as organizações com fins lucrativos que tendem a buscar pela eficácia organizacional. As entidades sem fins lucrativos, como é o caso de muitas organizações esportivas, também o fazem já que muitos dos recursos são escassos e provêm de auxílios por parte dos governos ou de terceiros que acabam por exigir melhor desempenho dessas organizações, além dos interesses sociais e políticos. Tal cenário faz com que muitos daqueles que gerem as organizações esportivas atuem de forma semelhante em relação àqueles que estão à frente de organizações com fins lucrativos no que diz respeito ao seu papel de líder organizacional (Weinberg & McDermott, 2002; Winand et al., 2010).

Herman e Renz (1999) elaboraram as seguintes seis teses a respeito da eficácia organizacional em organizações sem fins lucrativos:

- As organizações sem fins lucrativos são sempre alvo de comparação;
- As organizações sem fins lucrativos são multidimensionais e jamais podem ser reduzidas a uma medida única;
- Os dirigentes fazem a diferença na eficácia das organizações sem fins lucrativos, porém como o fazem não é algo claro;
- As organizações sem fins lucrativos mais eficazes estão mais ligadas a práticas administrativas corretas, tal observação vai de acordo com o estudo de Balser e McClusky (2005) de que tais práticas corretas levam um reconhecimento pelos *stakeholders* de maior eficácia da organização-alvo;
- A eficácia organizacional em organizações sem fins lucrativos é um construto social, não necessariamente estável ou completo;
- Os indicadores de resultado como medida de eficácia organizacional de organizações sem fins lucrativos são limitados e podem ser perigosos.

Normalmente as pessoas respondem rapidamente sobre o quão eficaz é determinada organização, porém quando questionadas sobre o porquê, elas já não encontram respostas. Tal atitude mostra que as pessoas desenvolvem julgamentos sobre eficácia, porém têm dificuldades de recordar que critérios utilizaram para realizar tal julgamento (Herman & Renz, 1999).

Os gestores de organizações sem fins lucrativos normalmente definem e medem a eficácia de suas organizações, inicialmente através dos resultados alcançados na resolução dos problemas de seus clientes e posteriormente são analisados outros fatores como: balanço financeiro, quantidade de

serviços oferecidos, satisfação, suporte e percepção dos *stakeholders* (Herman & Renz, 1999, 2008; Koh-Tan, 2011).

O sucesso das organizações sem fins lucrativos deveria ser medido pela forma com que servem os seus clientes e como administram as suas finanças (Jacobs & Polito, 2012).

Os estudos sobre eficácia organizacional de entidades esportivas começaram a evoluir por volta de 1980 e 1990, porém sofreram uma pausa no final de 1990 e ressurgiram no início deste século (Hossein, Ramezanehad, Yosefi, Sajjadi, & Malekakhlagh, 2011). Muita atenção tem sido dada sobre a eficácia organizacional por pesquisadores e gestores, contudo tal enfoque no âmbito esportivo, em sua maioria, está direcionada ao esporte de elite (Weese, 1997). As abordagens adotadas na literatura para conceituar a eficácia organizacional no âmbito esportivo têm sido a de múltiplos constituintes e valores contrastantes (Hossein et al., 2011). Tal evidência pode ser observada na Figura 2, elaborada a partir de estudos encontrados sobre eficácia organizacional de entidades esportivas.

REFERÊNCIA	TIPO	ABORDAGEM	ENTIDADE/ MODALIDADE	PAÍS
Frisby (1986)	Estudo de caso	Metas e Recursos do Sistema	Orgãos Nacionais de Esporte	Canadá
Chelladurai e Haggerty (1991)	Estudo de caso	Múltiplos Constituintes	Orgãos Nacionais de Esporte	Canadá
Slack (1994)	Revisão de literatura	Múltiplos Constituintes		Alemanha
Koski (1995)	Estudo de caso	Recursos do Sistema	Clubes esportivos	Finlândia
Weese (1997)	Desenvolvimento de Modelo	Múltiplos Constituintes	Campus de Recreação	Canadá
Papadimitriou e Taylor (2000)	Estudo de caso	Múltiplos Constituintes	Orgãos Nacionais de Esporte	Grécia
Weinberg e McDermott (2002)	Estudo de caso	Múltiplos Constituintes	Instituições públicas, privadas e de negócios no esporte	Estados Unidos
Wolfe et al. (2002)	Estudo de caso	Valores Contrastantes	Departamento de Esporte Universitário	Estados Unidos Canadá
Wolfe et al. (2002)	Estudo de caso	Múltiplos Constituintes	Esporte e Lazer	Estados Unidos
Athanasίου e Kokolios (2006)	Estudo de caso	Múltiplos Constituintes	Basquetebol	Grécia
Shilbury e Moore (2006)	Estudo de caso	Valores Contrastantes	Orgãos Nacionais de Esporte	Austrália
Daprano et al. (2008)	Estudo de caso	Múltiplos Constituintes	Associações de Esporte e Recreação	Estados Unidos
Rocha e Turner (2008)	Estudo de caso	Múltiplos Constituintes	Departamento de Esporte Universitário	Estados Unidos
Winand et al. (2010)	Desenvolvimento de Modelo	Multidimensional	Federações Esportivas	Bélgica
Freitas (2010)	Estudo de caso	Múltiplos Constituintes	Canoagem	Portugal
Hossein et al. (2011)	Revisão de literatura	Múltiplos Constituintes Valores Contrastantes		Irã
Koh-Tan (2011)	Estudo de caso	Múltiplos Constituintes	Associações Nacionais Esporte	Cingapura

O'Boyle e Hassan (2014)	Estudo de caso		Organizações Esportivas Sem Fins Lucrativos	Austrália
Steinberg e Danylchuk (2014)	Estudo de caso	Múltiplos Constituintes	Orgãos Nacionais de Esporte Natação	Canadá Austrália
(Winand et al. 2014)	Desenvolvimento de Modelo	Multidimensional		Europa

Figura 2 – Relação dos artigos encontrados sobre eficácia organizacional no esporte

A abordagem de metas foi citada em alguns estudos sobre organizações esportivas em que a eficácia organizacional dessas organizações estava relacionada apenas com ganhar ou perder, ou seja, a instituição esportiva era eficaz quando ganhava a maior parte de campeonatos almejados. Isso torna essa abordagem fraca para se avaliar o esporte, pois as entidades esportivas modernas não se baseiam, e nem podem basear-se apenas na obtenção de medalhas como sucesso da organização (Hossein et al., 2011).

A abordagem de recursos do sistema, ao estar associada com a obtenção de recursos escassos e gerar bens e receitas, acaba por ficar distante da realidade das organizações esportivas, já que seus objetivos não são apenas financeiros e os seus recursos são difíceis de mensurar (Hossein et al., 2011). Entretanto, Frisby (1986) observou que há uma relação entre as variáveis do modelo de metas e as de recursos do sistema, pois as operações financeiras tendem a estar associadas a resultados de sucesso em competições institucionais.

Já a abordagem de processos internos analisa apenas o ambiente interno das organizações esportivas, porém, em muitos casos, o ambiente externo das organizações esportivas, composto por clubes, praticantes, associados, governo, acionistas, entre outros, possuem grande influência sobre a eficácia destas organizações.

Além disso, contradizendo o modelo, Koski (1995) afirma que a orientação para o sucesso não é compatível com um ambiente interno totalmente harmonioso e relaxado como o sugerido pela abordagem. Para Hossein et al. (2011), a abordagem de processos internos desconsidera a natureza política das organizações sem fins lucrativos como de muitas instituições esportivas.

Papadimitriou (2007) verificou em seu estudo realizado com as 20 maiores organizações esportivas nacionais gregas, que a viabilidade operacional das entidades esportivas é muito complexa, pois como ela está ligada a diferentes grupos de interessados que a compõem, há diversos conflitos de interesses e diferentes pontos de vista, tornando críticas as tomadas de decisões dos gestores dessas organizações e os serviços oferecidos por essas entidades. Neste cenário, os estudos atuais sobre eficácia organizacional no esporte baseiam-se em uma abordagem multifatorial para avaliar o desempenho das organizações (O'Boyle & Hassan, 2014).

Ao analisar a eficácia dos clubes esportivos finlandeses, Koski (1995) adotou a perspectiva de múltiplos constituintes de forma a considerar as entidades esportivas como sistemas abertos, que exploram as possibilidades e recursos do ambiente e produzem seus serviços para consumo do ambiente. Concluiu que os clubes devem ser avaliados a partir da combinação de diferentes e relevantes dimensões de eficácia, porém avaliar a realização de metas nesses clubes é uma difícil tarefa devido ao fato de muitos clubes nem sempre apresentarem metas claras. Outros resultados encontrados foram que muitos clubes, ao focarem na obtenção de resultados, deixaram de lado a função de interação social e que as entidades de maior sucesso apontaram correlações negativas entre a atmosfera do ambiente interno e a realização de metas.

Muitos gestores apontam diversas razões para não engajarem seus projetos e programas numa lógica de avaliação da eficácia organizacional, como a falta de tempo e competências deles e de seus colaboradores, além de não saberem o que medir e por onde começar. Weese (1997) apontou que os programas de recreação esportiva, carecem de análises para avaliar a sua eficácia e para assegurar

que estes são bem concebidos, promovidos, realizados e avaliados, condições essenciais para sobreviver.

Para Papadimitriou e Taylor (2000), não há um consenso global ou abrangente sobre eficácia organizacional no esporte. Tal como nas diversas organizações sem fins lucrativos, as organizações esportivas devem estar em harmonia com os seus constituintes (conselheiros, empregados, atletas de diferentes níveis, comitê olímpico, árbitros, Ministro do Esporte, centro de pesquisas, patrocinadores, cientistas, federações, entre outros), considerando que os componentes estratégicos de uma organização diferem no modo como percebem a eficácia organizacional. Porém, existe convergência entre alguns pontos de vistas de diferentes grupos sobre os procedimentos e resultados que uma organização esportiva deve focar.

Wolfe et al. (2002) buscaram identificar os fatores considerados de maior importância para atingir a eficácia organizacional no âmbito do programa esportivo colegial norte-americano e como tais fatores se relacionam entre si. Os resultados mostraram que, na percepção destes, são seis os critérios mais importantes na eficácia organizacional do programa esportivo: performance esportiva, educação, ética, imagem, entusiasmo institucional e recursos administrativos. Estes seis fatores, de certa forma, influenciam a percepção de uns em relação aos outros, sendo a performance esportiva o de maior influência e educação e ética como os de menores influências.

A eficácia organizacional no contexto de Singapura também foi investigada e identificaram-se, por meio de uma análise multidimensional, as diferentes perspectivas de diferentes constituintes de associações nacionais de esporte daquele país (Koh-Tan, 2011). De acordo com os resultados, ao avaliar a comunicação, os resultados, a gestão financeira, a gestão de atletas e o compromisso dos gestores com a administração de sua organização, os atletas apresentaram maior nível de insatisfação, entre os demais constituintes entrevistados (conselheiros, técnicos e gestores), com as associações esportivas. Segundo o autor referido as associações de Singapura devem mudar da perspectiva de única variável (medalhas, participações, entre outros) para uma multidimensional para poder avaliar a eficácia organizacional, buscando atender, da melhor forma possível, as diferentes necessidades dos seus constituintes. Completando, ao focar nas necessidades dos seus membros constituintes, a organização mostra que pode ser proativa em relação as demandas da indústria do esporte e que talvez possa gerar um grande nível de satisfação em relação à organização.

Uma pesquisa realizada por Athanasiou e Kokolios (2006) para definir os fatores que contribuem para a eficácia organizacional da Federação Helénica de Basquetebol e que afetam a participação de crianças em programas de desenvolvimento, confirmou a relevância de uma análise multidimensional para a eficácia organizacional, já que foram observadas diferenças estatísticas quanto a concepção da eficácia organizacional entre os constituintes administrativos internos da federação e os treinadores de equipas filiadas.

É importante mencionar que o estudo de Rocha e Turner (2008), também envolvido nesta perspectiva multidimensional, identificou que o compromisso dos treinadores e o comportamento da população não são bons preditores sobre o quão eficaz é um departamento esportivo universitário quando relacionados com critérios de performance esportiva, acadêmica, social e financeira. Além disso, os papéis extras (fora de suas funções) desempenhados pelos treinadores não são capazes de explicar mudanças na eficácia organizacional de instituições esportivas universitárias.

Steinberg e Danylchuk (2014) buscaram examinar a eficácia organizacional entre duas distintas federações nacionais de natação, canadense e australiana, por meio da perspectiva de múltiplos constituintes. Foram coletadas opiniões de distintos *stakeholders* dessas entidades, sobre as forças, fraquezas e estratégias das mesmas. Os autores concluíram que os *stakeholders* julgam de forma distinta a eficácia dessas organizações, porém há uma certa convergência entre eles de que a Federação Australiana é uma organização eficiente, ao contrário da Federação Canadense, tendo como principal critério de julgamento, os resultados esportivos internacionais obtidos por cada uma delas. Observou-se, também, que os constituintes externos, ao conceituar a eficácia organizacional, focaram na liderança e estrutura, enquanto os internos na obtenção de recursos, corroborando com

outros estudos (Cameron, 1978, 1980, 1983, 1986b; Chelladurai, 1987; Winand et al., 2014; Winand et al., 2010) quanto a dificuldade de um consenso para definir-se eficácia organizacional.

Quanto à abordagem de valores contrastantes, segundo Hossein et al. (2011), esta parece apresentar a melhor ferramenta para avaliar a eficácia no ambiente esportivo, seja de organizações com ou sem fins lucrativos. Principalmente no esporte, após conhecermos as demandas dos diferentes constituintes de uma organização, observa-se convergência e divergência entre os diferentes pontos de vista acerca da eficácia da organização esportiva.

Muitas organizações esportivas têm por objetivo o desenvolvimento do esporte na comunidade, entretanto, a busca por resultados no alto nível não reflete no desenvolvimento de ações que contribuam com o esporte na comunidade, pois cada objetivo demanda de diferentes sistemas e tecnologias e muitas vezes demanda do mesmo aporte financeiro. Neste caso, existe uma disputa de preferências dos gestores, contudo estes devem clarificar entre apoiar o esporte de alto-rendimento em detrimento do esporte para todos ou vice-versa (Chelladurai & Haggerty, 1991; Frisby, 1986; Koh-Tan, 2011; Winand et al., 2014; Winand et al., 2010).

Winand et al. (2010) consideram que a falha deste modelo está na dificuldade de realização e na sua complexidade, porque não consegue avaliar em detalhes a capacidade de se alcançar as metas, porém o mesmo permite aos gestores perceberem melhor as forças e as fraquezas de suas organizações em termos de eficácia organizacional.

Shilbury e Moore (2006) utilizaram esta abordagem no contexto australiano e verificaram que os órgãos esportivos do governo daquele país têm como primeiro indicador de eficácia a sua produtividade, seguido do planejamento, flexibilidade e estabilidade, apontando uma tendência ao modelo de metas, em relação aos outros modelos incluídos na abordagem de valores contrastantes.

Outro estudo de caso realizado por Freitas (2010) no contexto da Federação Portuguesa de Canoagem (FPC) utilizou a abordagem de valores contrastantes. Contudo, a autora observou que o presidente privilegia diferentes fatores que estão mais relacionados aos quadrantes correspondentes ao modelo de recursos do sistema e ao modelo de metas para avaliar a eficácia da federação. Em contraste com essa variedade de fatores, focados pelo presidente desta federação, o mesmo conceitua a eficácia organizacional de forma unidimensional, baseado exclusivamente no alcance de resultados esportivos.

Na tentativa de criar uma ferramenta mais específica para o esporte, Winand et al. (2010) desenvolveram um modelo baseado em cinco dimensões (esporte, consumidores, comunicação e imagem, finanças e organização) e que teve em foco, organizações esportivas olímpicas da comunidade falante de língua francesa dentro da Bélgica. O modelo avalia, de forma quantitativa, as dimensões de eficácia organizacional relativas aos objetivos estratégicos (esporte e consumidores) e relativas aos objetivos operacionais (comunicação e imagem, finanças e organização). O modelo desenvolvido permitiu avaliar se os objetivos pretendidos por determinada organização esportiva estão sendo atingidos e em relação a outras organizações semelhantes, permitindo uma análise ao longo do tempo.

Os resultados dos órgãos esportivos avaliados pelo modelo desenvolvido por Winand et al. (2010) mostraram que tais organizações não se enxergam em um ambiente competitivo no qual seus consumidores ou membros podem ser atraídos por outras organizações esportivas governamentais ou até mesmo privadas.

Outro resultado encontrado no estudo foram os diferentes níveis de correlações (negativas e positivas) existentes entre as diferentes subdimensões deste estudo, corroborando com outras teses que afirmam que os fatores de eficácia organizacional se correlacionam de forma convergente ou divergente (Cameron, 1986a, 1986b; Quinn & Cameron, 1983; Quinn & Rohrbaugh, 1983).

Winand et al. (2014) também desenvolveram um modelo teórico unificado para analisar a eficácia organizacional de organizações esportivas sem fins lucrativos. O modelo baseia-se no relacionamento entre macro dimensões de eficácia organizacional apontadas na literatura e aquelas consideradas críticas por *stakeholders* dessas organizações, divididas em categorias do modelo de sistemas de Chelladurai (1987), insumos, taxa de processamento e produto final.

Em linhas gerais, o modelo representa os recursos financeiros e humanos utilizados para desenvolver um melhor processo de funcionamento da organização, a fim de atingir distintas metas esportivas e de serviço. Tais resultados implicam na imagem, reputação e no grau de satisfação dos *stakeholders* da organização, de acordo com as suas expectativas prévias. Os autores consideram que, os fatores externos, a competitividade, o ambiente e os *stakeholders* específicos de cada organização, devem ser considerados ao analisar a eficácia de uma entidade esportiva sem fins lucrativos por este modelo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As abordagens mais referenciadas na literatura foram: Abordagem de Objetivos, Abordagem de Recursos do Sistema, Abordagem de Processos Internos, Abordagem de Múltiplos Constituintes e Abordagem de Valores Contrastantes.

A não existência de um modelo universal e comumente aceito deve-se ao fato do termo eficácia apresentar grande diversidade no seu uso e amplitude de critérios que, muitas vezes, tendem a ser intangíveis, além das diferentes perspectivas utilizadas como quadro de referência.

Assim sendo, diferentes modelos podem ser úteis a diferentes tipos de pesquisas e abordagens, pois sua utilidade depende dos objetivos da referida pesquisa já que diferentes situações organizacionais requerem diferentes critérios (Cunningham, 1977).

Os modelos, ao serem desenvolvidos, devem levar em conta as metas operacionais exploradas pela organização com critérios bastante flexíveis, atendendo à diversidade de preferências por determinadas metas, à mudança e ao valor dos critérios ao longo do tempo, assim como às mudanças na organização e no seu ambiente (Steers, 1975; Winand et al., 2014).

Da meta-análise realizada podemos concluir que os estudos sobre a eficácia organizacional, no âmbito das organizações esportivas, têm tido maior preferência sobre as abordagens e os modelos de múltiplos constituintes e de valores contrastantes.

Tal opção mostra que, em teoria, a conceitualização da eficácia organizacional de determinada organização esportiva passa por um construto social, no qual diversos critérios, fatores e valores que se alteram ao longo do tempo, devem ser realizados ou aprimorados para que a organização possa ser considerada eficaz.

Neste sentido, é indispensável desenvolver metodologias, pesquisas ou modelos capazes de avaliar, compreender e caracterizar, da melhor forma possível, os critérios pré-estabelecidos, a fim de que sejam evitados erros ao analisar os dados obtidos para avaliação da eficácia organizacional no âmbito das diferentes organizações esportivas.

Por conseguinte, ao analisar uma entidade esportiva ou ao adotar um modelo de avaliação deve atender-se, entre outros, aos diferentes valores e interesses dos distintos *stakeholders* (atletas, dirigentes, clubes, torcedores, patrocinadores, governo, acadêmicos etc.), à gestão e captação de recursos disponíveis e aos resultados esportivos.

6 LIMITAÇÕES, RESTRIÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES PARA NOVOS ESTUDOS

Como principais limitações identifica-se a baixa quantidade de referências sobre a eficácia organizacional no esporte em geral e, particularmente, nos países de língua portuguesa. Neste sentido, devem ser incrementados estudos desta natureza nos países referidos, à medida que a eficácia organizacional consiga constituir uma temática relevante na pesquisa científica, ganha uma importância acrescida nos contextos organizacionais dada a necessidade dos profissionais da Gestão do Esporte em aprimorar e potencializar os recursos e funcionamento dos serviços e produtos esportivos. Para futuras pesquisas, sugere-se a adoção dos modelos mencionados e preferencialmente usados, mas atendendo sempre às particularidades das instituições em causa com vista à sua eficácia organizacional.

REFERÊNCIAS

- Athanasidou, N., E., T., & Kokolios, F. (2006). *Organizational effectiveness of the developmental program of the Hellenic basketball federation*. Paper presented at the International Conference on Multimedia and ICT in Education, Lisboa. Retrieved from www.formatex.org/micte2009/
- Balser, D., & McClusky, J. (2005). Managing stakeholder relationships and nonprofit organization effectiveness. *Nonprofit Management and Leadership*, 15(3), 295-315. doi: 10.1002/nml.70
- Cameron, K. S. (1978). Measuring organizational effectiveness in Institutions of Higher Education. *Administrative Science Quarterly*, 23(4), 604-632.
- Cameron, K. S. (1980). Critical questions in assessing organizational effectiveness. *Organizational Dynamics*, 9(2), 66-80.
- Cameron, K. S. (1983). *A study of organizational effectiveness and its predictors*. Paper presented at the Annual Meeting of the Association for the Study of Higher Education, Washington.
- Cameron, K. S. (1986a). Effectiveness as paradox: Consensus and conflict in conceptions or organizational effectiveness. *Management Science*, 32(5), 539-553.
- Cameron, K. S. (1986b). A study of organizational effectiveness and its predictors. *Management Science*, 32(1), 87-112.
- Carvalho, C., & Gomes, A. D. (2000). Eficácia organizacional: Determinantes e dimensões. *Psychologica*, 25, 179-202.
- Chelladurai, P. (1987). Multidimensionality and multiple perspectives of organizational effectiveness. *Journal of Sport Management*, 1(1), 37-47.
- Chelladurai, P., & Haggerty, T. R. (1991). Measures of organizational effectiveness of Canadian National Sport Organizations. *Canadian Journal of Sport Sciences*, 16(2), 126-133.
- Connolly, T., Conlon, E. J., & Deutsch, S. J. (1980). Organizational effectiveness: A multiple-constituency approach. *Academy of Management Review*, 5(2), 211-218.
- Cunningham, J. B. (1977). Approaches to the evaluation of organizational effectiveness. *Academy of Management Review*, 2(3), 463-474.
- Daprano, C. M., Pastore, D. L., & Costa, C. A. (2008). NIRSA Members' Perceptions of Organizational Effectiveness. *Recreational Sports Journal*, 32(1), 16-27.
- Etzioni, A. (1960). Two approaches to organizational analysis: A critique and a suggestion. *Administrative Science Quarterly*, 5(2), 257-278.
- Faerman, S. R., & Quinn, R. E. (1985). Effectiveness: The perspective from Organization Theory. *Review of Higher Education*, 9, 83.
- Freitas, D. M. da. (2010). *Percepção do líder acerca da eficácia organizacional: Estudo de caso da Federação Portuguesa de Canoagem*. Mestrado, Daiane Freitas, Porto.

- Friedlander, F., & Pickle, H. (1968). Components of effectiveness in small organizations. *Administrative Science Quarterly*, 13(2), 289-304.
- Frisby, W. (1986). Measuring the organizational effectiveness of national sport governing bodies. *Canadian Journal of Applied Sport Science*(11), 94-99.
- Georgopoulos, B. S., & Tannenbaum, A. S. (1957). A study of organizational effectiveness. *American Sociological Review*, 22, 535-540.
- Herman, R. D., & Renz, D. O. (1999). Theses on nonprofit organizational effectiveness. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28(2), pp. 107-126. doi: 10.1177/0899764099282001
- Herman, R. D., & Renz, D. O. (2008). Advancing nonprofit organizational effectiveness research and theory: Nine theses. *Nonprofit Management & Leadership*, 18(4), 399-415. doi: 10.1002/nml.195
- Hosseini, E., Ramezani, R., Yosefi, B., Sajjadi, S. N., & Malekakhlagh, E. (2011). Compressive review of organizational effectiveness in sport. *Choregia*, 7(1), 5-21.
- Hsu, C.-H., Bell, R. C., & Cheng, K.-M. (2002). Transformational leadership and organizational effectiveness in recreational sports/fitness programs. *The Sport Journal*, 5(2).
- Jacobs, G. A., & Polito, J. A. (2012). How faith-based nonprofit organizations define and measure organizational effectiveness. *International Journal of Organization Theory & Behavior (PrAcademics Press)*, 15(1), 29-56.
- Koh-Tan, A. (2011). The determinants of effectiveness of sporting associations in Singapore. *Managing Leisure*, 16(3), 216-230. doi: 10.1080/13606719.2011.583409
- Koski, P. (1995). Organizational effectiveness of Finnish Sports Clubs. *Journal of Sport Management*, 9(1), 85-95.
- Lipsey, M. W., & Wilson, D. B. (2001). *Practical meta-analysis*. Thousand Oaks, CA: Sage publications.
- Lovatto, P. A., Lehnen, C. R., Andretta, I., Carvalho, A. D., & Hauschild, L. (2007). Meta-análise em pesquisas científicas-enfoque em metodologias. *Revista Brasileira de Zootecnia*, 36, 285-294.
- Matthews, J. R. (2011). Assessing organizational effectiveness: The role of performance measures. *Library Quarterly*, 81(1), 83-110.
- Mazzei, L. C., & Bastos, F. da C. (2012). *Gestão do esporte no Brasil: Desafios e perspectivas*. São Paulo: Alexandre F. Machado.
- Molnar, J. J., & Rogers, D. L. (1976). Organizational effectiveness: An empirical comparison of the goal and system resource approaches. *Sociological Quarterly*, 17(3), 401-413.
- 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.
- Osborn, R. N., & Hunt, J. G. (1974). Environment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 19(2), 231-246.

- Papadimitriou, D. (2007). Conceptualizing effectiveness in a non-profit organizational environment: An exploratory study. *International Journal of Public Sector Management*, 20(7), 571-587. doi: 10.1108/09513550710823498
- Papadimitriou, D., & Taylor, P. (2000). Organisational effectiveness of hellenic national sports organisations: A multiple constituency approach. *Sport Management Review*, 3, 23-46.
- Price, J. L. (1972). The study of organizational effectiveness. *Sociological Quarterly*, 13, 3-15.
- Quinn, R. E., & Cameron, K. (1983). Organizational Life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence. *Management Science*, 29(1), 33-51.
- Quinn, R. E., Hildebrandt, H. W., Rogers, P. S., & Thompson, M. P. (1990). Effective management communication: A competing values framework. *Ross School of Business - Working Paper*, University of Michigan. School of Business Administration. Division of Research.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377.
- Rocha, C. M., & Turner, B. A. (2008). Organizational effectiveness of athletic departments and Coaches' Extra - Role Behaviors. *Journal of Issues in Intercollegiate Athletics*, 124-144.
- Rojas, R. R. (2000). A review of models for measuring organizational effectiveness among for-profit and nonprofit managers. *Nonprofit Management & Leadership*, 11(1), 97.
- 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. doi: 10.1177/0899764005279512
- Slack, T. (1994). Theoretical diversity and the study of sport organizations. *International Review for the Sociology of Sport*, 29(3), 239-242. doi: 10.1177/101269029402900301
- Steers, R. M. (1975). Problems in the measurement of organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 20(4), 546-568.
- Steers, R. M. (1976). When is an organization effective? A process approach to understanding effectiveness. *Organizational Dynamics*, 5(2), pp. 50-63. doi: 10.1016/0090-2616(76)90054-1
- Steinberg, J. E., & Danylchuk, K. (2014). Sink or swim: A comparative case study analysis of the organizational effectiveness of Swimming/Natation Canada and Australian Swimming Inc. 2003-04. *International Sports Studies*, 36(1), 5-27.
- Walton, E. J., & Dawson, S. (2001). Managers' perceptions of criteria of organizational effectiveness. *Journal of Management Studies*, (38), 173-199.
- Weese, W. J. (1997). The development of an instrument to measure effectiveness in campus recreation programs. *Journal of Sport Management*, 11(3), 263-274.
- Weinberg, R., & McDermott, M. (2002). A comparative analysis of sport and business organizations: Factors perceived critical for organizational success. *Journal of Applied Sport Psychology*, 14(4), 282-298.

- 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.
- Winand, M., Zintz, T., Bayle, E., & Robinson, L. (2010). Organizational performance of olympic sport governing bodies: Dealing with measurement and priorities. *Managing Leisure, 15*(4), 279-307.
- Wolfe, R., Hoerber, L., & Babiak, K. (2002). Perceptions of the effectiveness of sport organisations: The case of intercollegiate athletics. *European Sport Management Quarterly, 2*(2), 135-156.
- Yuchtman, E., & Seashore, S. E. (1967). A system resource approach to organizational effectiveness. *American Sociological Review, 32*(6), 891-903.
- Zammuto, R. F. (1984). A comparison of multiple constituency models of organizational effectiveness. *Academy of Management Review, 9*(4), 606-616.