

Indicadores de Desempenho de Organizações Esportivas do Terceiro Setor

Sports Governance Organizations Performance Indicators

Luiz Felipe Dias Rangel Kling¹

Resumo

A literatura sobre organizações sem fins lucrativos aponta a existência de uma grande dificuldade na determinação de indicadores de desempenho para tais organizações. Este artigo contribui para esta literatura com uma discussão sobre indicadores de desempenho de Confederações e Federações esportivas. Os resultados da pesquisa empírica baseada em entrevistas indicam que há um conjunto de possíveis indicadores.

Palavras chave: Governança, Esporte, Desempenho.

Abstract

The literature about not for profit organizations indicates there is a great difficulty in determining performance indicators for these organizations. This paper contributes to this literature discussing how it is possible to assess the performance of sports Federations and Confederations. The results from the

¹ Doutorando no Department of International Development de King's College London; analisa o papel do Estado brasileiro na promoção de competitividade econômica. Mestre em Administração pela EBAPE/FGV. Bacharel em Relações Internacionais pelo Ibmecc-RJ. Desenvolveu pesquisas nas seguintes áreas: política latino-americana; governança esportiva; estratégias da indústria de vinho; e educação internacional.

empirical research based on interviews indicate there is not only one indicator, but a set of possible indicators.

Keywords: Governance, Sport, Performance.

Introdução

A expressão "governança esportiva" passou a significar a prática da governança no contexto esportivo, podendo ser definida como a responsabilidade pelo funcionamento geral e direcionamento da organização esportiva, sendo um elemento necessário e institucionalizado em clubes, Federações, Confederações, agências governamentais e equipes profissionais em todo o mundo (FERKINS; SHILBURY; MCDONALD, 2009). A governança é um assunto de grande relevância para organizações esportivas, especialmente em um período de transição no qual muitos esportes cada vez mais se profissionalizam e se afastam da administração voluntária e amadora, recebendo crescentes recursos e enfrentando novos problemas e conflitos (SHILBURY; FERKINS, 2011).

De acordo com Fontes Filho (2009), a governança busca disciplinar a relação, presente em outras organizações além de empresas, entre proprietários, investidores e administradores. O autor faz uma distinção entre gestão e governança: a primeira envolve, simplificada, a utilização que os administradores fazem dos recursos dos financiadores, a visão é gerencial; a segunda trata da relação entre proprietários e gestores, do estabelecimento de objetivos e controle dos executivos, partindo do ponto de vista dos proprietários. Alguns problemas característicos da governança são: assimetria de informações e custos de acompanhamento e controle dos administradores decorrentes da relação principal-agente (FONTES FILHO, 2009).

Segundo Herman e Renz (1999) poucos trabalhos empíricos foram realizados para identificar critérios de efetividade de organizações sem fins lucrativos. Os autores afirmam que são necessários mais estudos sobre quais dimensões são utilizadas e úteis para determinação da efetividade de tais organizações (HERMAN; RENZ, 1999). O presente estudo se insere nessa questão, trazendo bases para discussão de indicadores de desempenho de organizações esportivas do terceiro setor no Brasil, mais especificamente,

Federações e Confederações. A relação entre governança e desempenho é amplamente estudada no setor privado, no setor público e, comparativamente, entre diferentes países, mas não no terceiro setor (BENJAMIN, 2010; BOZEC; DIA; BOZEC, 2009; KLAPPER; LOVE, 2004). Com o intuito de contribuir para essa discussão, as seguintes questões serão respondidas: o que é uma organização esportiva de sucesso? Qual o papel e funções de uma organização esportiva do terceiro setor? Através de quais indicadores é possível mensurar o desempenho de tais organizações?

Partindo de uma revisão da literatura sobre desempenho e efetividade organizacional e realizando entrevistas com atores de destaque do meio esportivo, o artigo traz uma reflexão sobre os critérios pelos quais é possível aferir o desempenho de Confederações e Federações esportivas brasileiras. Existem poucos estudos qualitativos na área de governança, ainda menos sobre governança esportiva (FERKINS; SHILBURY; MCDONALD, 2005), corroborando a relevância de iniciativas como esta.

Os resultados indicam a necessidade de utilizar vários indicadores, afinal cada grupo de interesse percebe o sucesso e como ele se materializa de formas diferentes. Ilustrando essa multiplicidade, os seguintes indicadores foram apontados: dimensão da base de atletas praticantes da modalidade, resultado em competições e transparência na gestão. Os entrevistados estabelecem a relação entre indicadores de desempenho, qualidade da gestão e melhores práticas de governança, consideradas essenciais para o bom funcionamento das organizações e, conseqüentemente, para o seu sucesso.

1. Revisão da literatura

Kaplan (2011), afirma que indicadores financeiros, ainda que acompanhados de indicadores não financeiros acessórios, são insuficientes para avaliar o cumprimento da missão de organizações sem fins lucrativos. Para o autor, a mensuração da performance deveria se concentrar nos resultados que a organização quer atingir, não em programas e iniciativas sendo implementadas. Sua proposta está baseada na adaptação do Balanced

Scorecard² para organizações sem fins lucrativos, ou seja, a utilização de uma popular ferramenta oriunda do setor privado seria uma solução; seu artigo traz exemplos de organizações que a utilizam (KAPLAN, 2001).

Por outro lado, Herman e Renz (2008) propõem nove teses sobre a efetividade de organizações sem fins lucrativos, são elas: 1) a efetividade é sempre comparativa, depende dos objetivos e dos recursos da organização; 2) a efetividade é multidimensional, não existe um indicador único, mas diversos indicadores; 3) está relacionada à efetividade do conselho diretor da organização; 4) está relacionada a práticas corretas de gerenciamento, mas não simplesmente a "melhores práticas" genéricas; 5) é uma construção social, existe na consciência das pessoas; 6) é improvável encontrar critérios universais que possam ser utilizados em todas as organizações sem fins lucrativos; 7) passa pelo atendimento de demandas dos diferentes grupos de interesse (*responsiveness*); 8) deve distinguir entre os diversos tipos de organizações sem fins lucrativos; 9) precisa especificar o nível de análise, que pode ser de um programa específico, organizacional ou da rede de organizações (HERMAN; RENZ, 2008).

Corroborando a importância de uma das teses defendidas por Herman e Renz (2008), Ferkins et al. (2009) estudam o papel do conselho diretor em organizações sem fins lucrativos. Estes autores destacam que os conselhos possuem grande impacto na organização, devendo atuar estrategicamente para garantir o atingimento dos objetivos de longo prazo. Mais especificamente sobre a mensuração da performance de organizações esportivas, Mirfakhr-al-Dini & Khatibi (2011), seguindo a mesma linha de Kaplan (2001), propõem a utilização de uma adaptação do Balanced Scorecard. Os autores afirmam que todas as organizações precisam de alguma forma de definição de desempenho para sobreviver e analisam o departamento de educação física da província de Yazd no Irã. Finalmente, de acordo com a tese da multidimensionalidade, ressaltam a necessidade de utilizar vários indicadores de desempenho (MIRFAKHR-AL-DINI; KHATIBI AGHDA, 2011).

² O Balanced Scorecard é uma forma de mensurar o desempenho estratégico das organizações, distinto de outras formas de mensuração por ir além da inclusão de medidas financeiras e não financeiras; analisando resultados e como eles foram obtidos através de relações de causa e efeito (KAPLAN; NORTON, 1993; NORREKLIT, 2000).

Por sua vez, Shilbury e Moore (2006) analisam a efetividade organizacional de Confederações de esportes olímpicos na Austrália, utilizando a abordagem de competição de valores (*competing values approach*, CVA). Os autores buscaram através de um estudo empírico operacionalizar o CVA para criar um instrumento que possa ser usado para mensurar o desempenho das Confederações; uma iniciativa similar à adaptação do Balanced Scorecard anteriormente proposta. Eles afirmam que a efetividade possui as seguintes dimensões organizacionais, cada uma com seus próprios indicadores (SHILBURY; MOORE, 2006): a) sistemas abertos - flexibilidade para se adaptar ao ambiente e adquirir recursos necessários para o atingimento dos objetivos; b) objetivos racionais – foco na produtividade, atingimento dos objetivos e planejamento; c) processos internos - estabilidade como baixa rotatividade de pessoal e associados e disponibilidade de informação; d) relações humanas - pessoal bem qualificado e coeso.

Nesse sentido, para Winand, Rihoux, Qualizza, e Zintz (2011) o desempenho organizacional deve ser entendido como uma combinação de meios e fins, os primeiros são os determinantes do desempenho, como habilidades gerenciais, os segundos são os objetivos estratégicos da organização, sua razão de existir. Existem três objetivos estratégicos no mundo do esporte: esporte de elite, por exemplo, resultados em competições internacionais; esporte para todos, através do aumento da base de atletas; e objetivos não esportivos, como a promoção de valores esportivos na sociedade. O CVA, do parágrafo anterior, também leva em consideração a distinção entre os meios e os fins da organização.

Existem dez potenciais indicadores relacionados ao alto desempenho organizacional (WINAND et al., 2011): 1) quantos tomadores de decisão existem; 2) como é a tomada de decisão (centralização e governança); 3) orientação para tarefa e supervisão do pessoal assalariado; 4) desenvolvimento de uma visão consensual do futuro e qualidade do relacionamento com os clubes; 5) relacionamento dos membros do conselho com parceiros externos; 6) independência financeira e capacidade de atração de recursos; 7) atividades inovadoras para satisfazer seus membros; 8) estrutura para atletas de elite; 9) tamanho da organização; 10) estabelecimento de um claro objetivo esportivo da organização.

Finalmente, da mesma forma que esta revisão da literatura indica que não existe consenso sobre como se avalia o desempenho de organizações do terceiro setor, Boyne (2003) apresenta esta discussão sobre o setor público. Segundo o autor existem cinco conjuntos de indicadores sobre desempenho e melhorias na prestação de serviços: 1) volume de recursos; 2) regulação e prestação de contas; 3) competição entre as organizações com uma lógica de mercado; 4) tipo de estrutura organizacional; 5) gestão, especificamente, a liderança, cultura organizacional, gestão de recursos humanos e tipo de estratégia (BOYNE, 2003). O autor revisa diversos estudos empíricos e encontra evidências corroborando a importância de recursos e da gestão; destacando a escassez de dados e necessidade de mais estudos.

Sendo assim, esta discussão sobre indicadores de desempenho no terceiro setor contribui para uma literatura mais ampla sobre desempenho organizacional, ainda distante de estabelecer uma visão consensual sobre quais elementos impactam o desempenho de diversos tipos de organização.

2. Metodologia

O objetivo deste artigo é proporcionar uma discussão sobre indicadores de desempenho de Federações e Confederações esportivas. Tendo em vista a escassa literatura acadêmica sobre o assunto, optou-se pela realização de entrevistas com atores relevantes do meio esportivo brasileiro. Os entrevistados foram selecionados pelo conhecimento do assunto e facilidade de acesso, entre eles: um medalhista olímpico, empresários, dirigentes e jornalistas do esporte (detalhes dos entrevistados estão no quadro 1). De vinte contatos, oito entrevistas semi-estruturadas foram realizadas entre junho e outubro de 2014. As entrevistas foram gravadas com autorização dos entrevistados e transcritas para posterior análise, apenas uma foi realizada por *email* (E7). A duração das entrevistas variou entre 17 e 47 minutos.

Os entrevistados receberam um *email* explicando os objetivos da pesquisa, assim como o roteiro de entrevista, posteriormente, receberam telefonemas para agendar a entrevista. O auxílio de um professor, dirigente esportivo e atleta, foi fundamental para a realização das entrevistas.

Quadro 1 - Lista Anônima dos Entrevistados

Entrevistado	Quem é
E1	Participou de quatro Olimpíadas, é medalhista. Ocupou e ocupa diversos cargos na gestão esportiva nacional e internacional
E2	Superintendente de Confederação, ocupou diversos cargos na gestão esportiva
E3	Jornalista esportivo, cobriu Olimpíadas e Copas do Mundo
E4	Participou de três Olimpíadas, é empresário do esporte.
E5	Presidente de Confederação, integrante do comitê organizador dos Jogos Olímpicos de 2016 no Rio de Janeiro
E6	Foi presidente de Confederação por 16 anos, atualmente preside uma Confederação para-olímpica.
E7	Professor de marketing esportivo e gestor de carreira de atletas de futebol profissional.
E8	latista, jornalista esportivo e assessor de atletas.

A análise de dados qualitativos transforma dados em evidência; no entanto, não existe uma fórmula universal para sua realização que envolve a utilização de uma expressiva quantidade de dados. Cada estudo qualitativo é único, sendo assim, regras e diretrizes devem ser adaptadas de acordo com as necessidades do pesquisador (PATTON, 2002). Nesse sentido, ao contrário do que ocorre na análise de dados quantitativos há poucas regras rígidas para a análise de dados qualitativos (BRYMAN, 1992). Para este estudo que possui um foco específico é possível analisar os dados de uma forma holística, trazendo conclusões baseadas no texto como um todo (TAYLOR; O’SULLIVAN, 2009).

Os dados obtidos nas entrevistas foram organizados de acordo com o roteiro de entrevista (apêndice I), por sua vez, organizado em áreas-

chave com diversos tópicos. As transcrições foram reorganizadas de acordo com os tópicos, cada um foi analisado separadamente para se obter os pontos emergentes. Posteriormente os dados foram agregados aos tópicos de interesse deste artigo, de forma a contribuir com a discussão sobre indicadores de desempenho de organizações esportivas do terceiro setor. A análise ocorreu de acordo com a frequência de temas específicos dentro de cada tópico, uma maior frequência indica maior relevância e consenso. Assim como buscando obter uma visão ampla dos tópicos, captando diversas perspectivas entre os entrevistados.

A seleção dos três tópicos de interesse do artigo: função da organização esportiva, indicadores de desempenho e organização esportiva de sucesso ocorreu tendo em vista a revisão da literatura e os objetivos deste artigo. A relevância de compreender a função da organização esportiva está relacionada aos indicadores de desempenho que variam de acordo com a função que a organização deve cumprir. Nesse sentido, o tópico sobre uma organização esportiva de sucesso contribui para entender tanto a função ideal quanto os indicadores mais adequados para determinar o sucesso. Finalmente, os indicadores de desempenho são o cerne do artigo, portanto, tópico obrigatório nessa discussão.

Por último, é válido destacar que o roteiro de entrevista foi elaborado para outra pesquisa, ainda não publicada, com o propósito mais amplo de investigar a governança de organizações esportivas do terceiro setor, neste artigo, apenas as partes relevantes para o estudo dos indicadores de desempenho serão utilizadas.

3. Discussão

3.1. Função da Organização Esportiva

A primeira parte das entrevistas procurou descobrir qual a visão dos entrevistados sobre as funções das Federações e Confederações esportivas. Inicialmente devem-se definir quais os objetivos da organização, para então determinar se eles estão sendo atingidos. Esta parte busca descobrir quais são os fins da organização, sua razão de ser (WINAND et al., 2011), ou seja, o que ela quer atingir (KAPLAN, 2001). Há alguma

convergência nas respostas, com ênfase na promoção, desenvolvimento e organização do esporte, como os trechos a seguir indicam: "organizações esportivas têm uma missão: o desenvolvimento do esporte" (E2); também, seu "papel mais importante, que é estatutário é o desenvolvimento do esporte, facilitar sua prática e dar uma diretriz" (E6).

Alguns entrevistados ressaltaram diferenças nas funções das Federações e das Confederações, as primeiras são estaduais e devem atuar atendendo demandas locais, enquanto as Confederações devem coordenar o esporte nacionalmente: "Federações devem, regionalmente, cuidar da organização do esporte, definição de políticas e da parte técnica. [...] a Confederação, coordena as Federações" (E5); também "organizar e promover o esporte brasileiro, seja no âmbito Federal como são as Confederações, seja nos estados com as Federações" (E1). Também existe a noção de que as organizações esportivas deveriam atuar, exclusivamente, no esporte de alto rendimento ou esporte de elite, cujo foco é obter resultados nas mais importantes competições de cada modalidade; cabendo ao Estado e ao sistema educacional fomentar a base: "essas entidades esportivas deveriam estar preocupadas em aperfeiçoar a atividade esportiva do ponto de vista dos eventos de excelência" (E3). No entanto, essa visão não é dominante, os demais entrevistados não a compartilham, apesar de um entrevistado (E8) ressaltar que a principal função da organização esportiva é dar suporte ao atleta.

Dois objetivos estratégicos apontados por Winand et al. (2011) aparecem de forma diferenciada nas respostas: o esporte de elite e o desenvolvimento da base de atletas. O terceiro aspecto, a promoção de valores esportivos não é citada como função das organizações esportivas, mas como uma externalidade positiva do esporte. Em sua maioria, os entrevistados acreditam que Federações e Confederações devem atuar tanto no desenvolvimento do esporte de base, como no esporte de alto nível, sendo esses os dois grandes objetivos dessas organizações. Com base nestas informações, o artigo propõe o seguinte sobre a função de organizações esportivas do terceiro setor:

Proposição 1: Organizações esportivas do terceiro setor devem ter por objetivo o desenvolvimento do esporte de base, assim como do esporte de alto nível.

3.2. Organização Esportiva de Sucesso

Sete de oito entrevistados apontaram a Confederação Brasileira de Voleibol (CBV) como modelo de organização esportiva, considerada profissionalizada, com grande capacidade de atração de recursos e apresentando bons resultados, também com "grande sucesso apesar de não ser a paixão nacional" (E2). O seguinte trecho exemplifica porque a CBV é vista como exemplo pelos entrevistados:

"Vôlei brasileiro é o paradigma hoje, [...] conseguiu isso com bastantes recursos, mas também houve investimento na base, garantindo a renovação do esporte, mais títulos, patrocínios, entrando em um círculo virtuoso" (E4).

Um entrevistado fez uma ressalva sobre o sucesso da CBV, criticando a perpetuação do dirigente no cargo, fato corriqueiro nas organizações esportivas analisadas, criticado por uns, mas defendido por outros:

"reúne resultados, trabalho de base tratando da renovação e um modelo de gestão que seja transparente e profissional [...] temos como modelo o voleibol, que atende a todas essas qualidades [...] exceto a falta de alternância no poder, o dirigente fica muitos anos no cargo" (E1).

Uma solução proposta para a questão da alternância no poder é "atrelar desempenho à permanência e não impor por decreto limites de mandato" (E3). A alternância não é vista como requisito para o sucesso, mas a perpetuação de maus dirigentes é percebida como um obstáculo. Um entrevistado citou o São Paulo Futebol Clube como exemplo de organização esportiva de sucesso, com orientação mais comercial, gestão profissional e grandes resultados esportivos: "São Paulo, assimilou a estória das escolinhas, da importância de educar o atleta" (E8).

As Confederações de vela e natação também foram citadas como casos de sucesso: "o vôlei; a vela, apesar de todas as dificuldades é recordista de medalhas olímpicas [...], a natação são os exemplos mais evidentes" (E5). Outro entrevistado disse que o "sucesso da vela se deve mais ao talento de excepcionais velejadores, do que ao apoio da Confederação" (E1). A Confederação Brasileira de Futebol é considerada um caso de sucesso "pelo

aspecto da independência financeira [...], no entanto, sucesso no Brasil sempre tem alguma lacuna" (E3). Assim como pelo desempenho, sendo o Brasil o maior vencedor de Copas do Mundo. A questão da lacuna significa que poucas, ou até nenhuma organização apresenta todos os aspectos característicos do sucesso em suas múltiplas facetas. Com base nestas informações, o artigo propõe o seguinte sobre o sucesso de organizações esportivas do terceiro setor:

Proposição 2: Uma organização esportiva de sucesso deve apresentar, simultaneamente, bons resultados, desenvolvimento da base de atletas, boa captação de recursos e gestão profissional e transparente.

3.3. Indicadores de Desempenho

Há uma variedade de respostas sobre os indicadores de desempenho das Federações e Confederações. Para alguns entrevistados, o mais importante é o resultado em competições, esse é o primeiro indicador mencionado em diversas respostas, mas o resultado depende da gestão, que por sua vez depende do estabelecimento dos objetivos organizacionais: "através dos resultados, quando você tem uma organização boa, você tem resultados" (E8).

No entanto, não é possível mensurar o desempenho apenas por resultados, esse indicador é insuficiente, a base de atletas praticantes da modalidade e a qualidade da gestão também devem ser observadas:

"Sem dúvida de duas formas, ou três formas: primeira coisa, resultados, alto rendimento, medalhas, títulos mundiais; outra, a base de atletas, praticantes; a terceira é uma gestão transparente e responsável em termos administrativos e financeiros" (E4).

O reconhecimento e a popularidade do esporte complementam essa lista: "primeiro, resultados; segundo, desenvolvimento da base; e, sobretudo, reconhecimento tanto do público como dos atletas" (E5). Os resultados não são absolutos, dependem da modalidade esportiva, do quão tradicional e difundida ela é. Para esportes pouco desenvolvidos, como hóquei sobre grama, uma classificação para as Olimpíadas, ou boas colocações em competições pan-americanas, são bons resultados, o mesmo não ocorre para o futebol, vôlei e demais esportes que competem por medalhas olímpicas e

primeiros lugares em torneios internacionais. Em outras palavras, o sucesso é comparativo, idéia alinhada com a noção de efetividade proposta por Herman e Renz (2008).

Fica claro que resultados são fundamentais no esporte, mas devem vir acompanhados por outros critérios:

"Primeiro, pelos resultados obtidos, esporte é competição, mas resultados são relativos [...] não pode ter sustentabilidade esportiva só em resultados, se você não tem gestão, transparência, auditoria externa independente, processo democrático [...] (E1)".

O que se observa é a necessidade de uma combinação de indicadores, tanto os entrevistados, quanto a literatura analisada (HERMAN; RENZ, 2008; KAPLAN, 2001; MIRFAKHR-AL-DINI; KHATIBI AGHDA, 2011; SHILBURY; MOORE, 2006; WINAND et al., 2011) enfatizam o caráter multidimensional da determinação de desempenho, havendo, nos artigos, diversas comparações com os objetivos critérios financeiros utilizados por organizações com fins lucrativos. Com base nestas informações, o artigo propõe o seguinte sobre indicadores de desempenho de organizações esportivas do terceiro setor:

Proposição 3a: Resultados não são suficientes para determinar o desempenho de organizações esportivas do terceiro setor, um conjunto de indicadores é necessário para tanto.

Proposição 3b: Alguns possíveis indicadores são: número de atletas praticantes da modalidade; medalhas obtidas nas principais competições da modalidade; independência financeira da organização; transparência nas decisões da organização; transparência na gestão da organização; e participação em organizações internacionais da modalidade.

O quadro 2, a seguir, traz os três tópicos analisados, com aspectos centrais da resposta de cada entrevistado, sintetizando a parte anterior de discussão dos resultados.

Quadro 2 - Resumo dos Tópicos Relevantes das Entrevistas

	Função da organização esportiva	Indicadores de desempenho	Organização esportiva de sucesso
E1	Organizar, promover, universalizar e democratizar o esporte.	Resultados obtidos, mas com boa gestão, transparência, auditoria externa, processo decisório democrático e contas abertas. Depende da modalidade e do quão difundida e tradicional ela é.	Resultados, trabalho de base, renovação do esporte e modelo de gestão transparente e profissional. CBV é o <i>benchmark</i> , exceto a perpetuação do dirigente no cargo.
E2	Desenvolver, promover e expandir o esporte.	Número de praticantes e inscritos em eventos e competições. Medalhas e resultados são importantes, mas não suficientes.	COB, desenvolve o esporte. CBV, tem grande sucesso. CBF, desempenho e patrocínios milionários.
E3	Aperfeiçoar as práticas esportivas do ponto de vista dos eventos de excelência.	Representação nos eventos internacionais. Resultados internacionais, colocação no ranking mundial. Independência financeira em relação ao Estado. Formação das seleções nacionais e categorias de base.	Pela independência financeira, a CBF é um caso de sucesso. Pelo aspecto da organização esportiva, CBV. No entanto, sucesso no Brasil sempre tem alguma lacuna.
E4	Promover e desenvolver um esporte desde a base até o alto rendimento. Aumentar o número de participantes e obter melhores resultados.	Resultados, alto rendimento, medalhas, títulos mundiais. Número de atletas, filiados e praticantes. Gestão transparente e responsável em termos administrativo-financeiros.	CBV é o paradigma, conseguiu isso com abundantes recursos, investimento na base do esporte, garantindo sua continuidade.

E5	Federações devem cuidar da organização do esporte, da definição de políticas e da parte técnica. As Confederações devem coordenar.	Resultados. Desenvolvimento da base. Reconhecimento tanto do público como dos atletas.	CBV. Vela é recordista em medalhas olímpicas, ainda que por ingerência dos velejadores. Natação.
E6	Desenvolver e facilitar a prática do esporte e dar diretrizes.	Para a mídia e para o torcedor, é o resultado da competição, resultados imediatos. No entanto, objetivos de longo prazo são mais importantes para o dirigente esportivo.	CBV, a gestão Nuzman foi fundamental e seu sucessor é muito capacitado. A natação avançou bastante, mas ainda depende muito do governo.
E7	Indispensáveis para o funcionamento do esporte contemporâneo. Controlam as principais propriedades esportivas existentes.	Êxito nas competições esportivas. Para tanto, são necessários atletas qualificados, equipamentos, apoiar os clubes, competições domésticas, utilizar com eficiência os recursos públicos e relação de independência com o mercado investidor e com a mídia.	CBV e os itens do tópico anterior.
E8	Dar suporte ao atleta	Resultados, obtidos quando a organização é boa.	São Paulo Futebol Clube

Considerações Finais

Existem dificuldades na definição dos objetivos de uma organização, assim como na mensuração de seu desempenho (FORBES, 1998; JEGERS, 2009). Apesar disso, o artigo procurou dar condições para uma discussão e reflexão sobre tais indicadores, sem a pretensão de criar uma lista exaustiva, fechada e definitiva, destacando seu caráter multidimensional e comparativo. Uma boa governança deveria trazer os resultados propostos, ao

mesmo tempo que indicadores de desempenho bem definidos propiciam uma melhor governança, pois facilitam a determinação do cumprimento ou não cumprimento dos objetivos organizacionais.

Muitos entrevistados ressaltaram a importância da pesquisa acadêmica sobre o esporte, manifestando a necessidade de melhorias em sua estrutura organizacional, citando inúmeros problemas a serem investigados: os longos mandatos dos dirigentes esportivos e gestões autoritárias; a dependência de recursos estatais e a falha no controle de sua aplicação; entre outros. Os seguintes trechos ilustram essas questões: "a organização que deveria dar suporte ao atleta foi deturpada, principalmente a partir do momento em que passou a lidar com dinheiro" (E8).

"Confederações que são entidades privadas vivem de recursos públicos, com gestão autoritária, [...] mas não têm uma compatibilidade de austeridade em relação aos gastos públicos como acontece nos entes públicos" (E1).

Diversos entrevistados eram velejadores ou dirigentes esportivos da vela, essa é uma limitação do estudo, que pode ter ficado com o viés desta modalidade. Entrevistas com dirigentes e atletas de outras modalidades esportivas podem ser um caminho a ser perseguido em futuras pesquisas, assim como a utilização de dados quantitativos. O artigo traz algumas implicações gerenciais, primeiro sobre a definição dos objetivos organizacionais e como é possível saber se eles estão sendo atingidos, isto é, a discussão sobre meios e fins da organização. As proposições também podem auxiliar os gestores esportivos a determinar como estão suas organizações e o que pode ser feito para melhorá-las.

Sendo assim, respondendo às questões levantadas na introdução, uma organização esportiva de sucesso é aquela que apresenta bons resultados, desenvolvimento da base de atletas, boa captação de recursos e gestão profissional e transparente. O papel e funções de uma organização esportiva do terceiro setor se resumem ao desenvolvimento do esporte de base e do esporte de alto nível. Finalmente, resultados não são suficientes para determinar o desempenho de organizações esportivas do terceiro setor, um conjunto de indicadores é necessário para tanto. Alguns indicadores são: o número de atletas praticantes da modalidade; medalhas

obtidas nas principais competições esportivas; independência financeira; transparência na tomada de decisão e gestão; e participação em organizações internacionais da modalidade.

Em consonância com a literatura, este artigo identifica a necessidade de se trabalhar com um conjunto de indicadores de desempenho relacionado aos objetivos organizacionais. Também aponta um possível conjunto de indicadores, entre eles, a independência financeira e transparência na tomada de decisão e gestão são relevantes para outros tipos de organização. Ou seja, parece que existem indicadores aplicáveis a qualquer tipo de organização, no entanto, é necessário analisar as idiosincrasias de cada organização ou conjuntos de organizações para se obter indicadores precisos. Este artigo procurou contribuir para essa discussão no caso do terceiro setor, especificamente sobre organizações esportivas.

Referências

BENJAMIN, L. Mediating Accountability. **Public Performance Management Review**, v. 33, n. 4, p. 594–618, 2010.

BOYNE, G. A. Sources of Public Service Improvement: A Critical Review and Research Agenda. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 13, n. 3, p. 367–394, 1 jul. 2003.

BOZEC, R.; DIA, M.; BOZEC, Y. Governance-performance relationship: A re-examination using technical efficiency measures. **British Journal of Management**, v. 21, n. 3, p. 684–700, 2009.

BRYMAN, A. **Research Methods and Organization Studies**. London: Routledge, 1992. v. 20

FERKINS, L.; SHILBURY, D.; MCDONALD, G. The Role of the Board in Building Strategic Capability: Towards an Integrated Model of Sport Governance Research. **Sport Management Review**, v. 8, n. 3, p. 195–225, nov. 2005.

FERKINS, L.; SHILBURY, D.; MCDONALD, G. Board **Involvement in Strategy: Advancing the Governance of Sport Organizations**. p. 245–277, 2009.

FONTES FILHO, J. O conceito e a prática de governança corporativa. In: VENTURA, E.; SOARES, M. (Eds.). . **Governança Cooperativa Diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito**. Brasília: Banco Central do Brasil, 2009.

FORBES, D. P. Measuring the Unmeasurable: Empirical Studies of Nonprofit Organization Effectiveness from 1977 to 1997. **Nonprofit And Voluntary Sector Quarterly**, v. 27, n. 2, p. 183–202, 1998.

HERMAN, R. D.; RENZ, D. O. Theses on Nonprofit Organizational Effectiveness. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 28, n. 2, p. 107–126, 1 jun. 1999.

HERMAN, R. D.; RENZ, D. O. **Advancing Nonprofit Organizational Effectiveness Research and Theory**. v. 18, n. 4, p. 399–415, 2008.

JEGERS, M. “Corporate” governance in nonprofit organizations. **Nonprofit Management Leadership**, v. 20, n. 2, p. 143–165, 2009.

KAPLAN, R. S. Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations. **Nonprofit Management & Leadership**, v. 11, n. 3, p. 18, 2001.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Putting the Balanced Scorecard To Work. **Harvard Business Review**, v. 71, n. 5, p. 134–142, 1993.

KLAPPER, L. F.; LOVE, I. Corporate governance, investor protection, and performance in emerging markets. **Journal of Corporate Finance**, Policy Research Working Paper. v. 10, n. 5, p. 703–728, 2004.

MIRFAKHR-AL-DINI, S. H.; KHATIBI AGHDA, A.-N. Provide a new model for Appraising performance of sport organizations. **Institute of Interdisciplinary Business Research**, p. 213–227, 2011.

NORREKLIT, H. The balance on the balanced scorecard a critical analysis of some of its assumptions. **Management Accounting Research**, v. 11, n. 1, p. 65–88, 2000.

PATTON, M. Q. **Qualitative Evaluation and Research Methods**. Third Edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2002. v. 2nd.

SHILBURY, D.; FERKINS, L. Professionalization, sport governance and strategic capability. **Managing Leisure**, v. 16, n. 2, p. 108–127, abr. 2011.

SHILBURY, D.; MOORE, K. A Study of Organizational Effectiveness for National Olympic Sporting Organizations. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 35, n. 1, p. 5–38, 1 mar. 2006.

TAYLOR, M.; O’SULLIVAN, N. How Should National Governing Bodies of Sport Be Governed in the UK? An Exploratory Study of Board Structure. **Corporate Governance An International Review**, v. 17, n. 6, p. 681–693, 2009.

WINAND, M. et al. Combinations of key determinants of performance in sport governing bodies. **Sport, Business and Management: An International Journal**, v. 1, n. 3, p. 234–251, 2011.