



Universidade da Maia
Departamento de Ciências da Educação Física e Desporto



Implementação do Balanced Scorecard como
ferramenta de gestão e medição de desempenho
em uma organização esportiva sem fins lucrativos

Carlos Augusto Tenfen

Dissertação de Mestrado
em Gestão do Desporto

Professor Doutor Alan de Carvalho Dias Ferreira
Professora Doutora Celina Raquel Nunes Golçalves

Implementação do Balanced Scorecard como ferramenta de gestão e
medição de desempenho em uma organização esportiva sem fins lucrativos

Carlos Augusto Tenfen

umaia | 2023





Mestrado em Gestão do Desporto
2022/2023

Carlos Augusto Tenfen

40751

Implementação do Balanced Scorecard como ferramenta de gestão e medição de desempenho em uma organização esportiva sem fins lucrativos

Projeto de Dissertação apresentado para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão do Desporto sob a orientação do Professor Doutor Alan de Carvalho Dias Ferreira e coorientação da Professora Doutora Celina Raquel Nunes Gonçalves.

Setembro, 2023

Dedicatória

Com profundo carinho, dedico esta dissertação para conclusão do mestrado em Gestão de Desporto aos meus pais, Vanderlei e Rosi. O amor e apoio inabaláveis que sempre me ofereceram são a base sólida que sustenta todas as minhas conquistas acadêmicas e pessoais. Muito obrigado por serem a minha inspiração constante, vocês são os melhores!

Agradecimentos

A todos os professores da Universidade da Maia, com destaque para o professor Doutor Alan Ferreira, pela inspiração profissional e apoio fundamental na realização deste projeto.

À equipe do Innosportlab de Tongelreep e Team NL em Eindhoven, Holanda, pela oportunidade e pela experiência de colaborar no mais alto nível do esporte mundial.

Aos meus queridos pais, Vanderlei e Rosi, por sua presença constante e por me ensinarem que a determinação é o caminho para alcançar nossos maiores objetivos.

Aos amados avós, Adolfo e Hilma, por seu apoio incondicional em todos os momentos desta jornada.

À minha família e amigos no Brasil, em especial ao Théo, por compreenderem minha ausência em vários momentos reunidos nos últimos anos.

Ao meu leal amigo Bilu, por tomar a decisão de me acompanhar nesta missão.

À Dilva e Dorva, por me acolherem como parte de sua família na minha chegada a Portugal.

Ao Treinador Lauro Holzapfel, por orientar meus primeiros passos no atletismo em 2013.

À Treinadora Margit Weise, por contribuir significativamente para o meu crescimento pessoal por meio do esporte.

Aos amigos que conheci em vários países durante esses dois anos na Europa, enriquecendo minha vida com experiências únicas.

À Brisa Intercultura e a todos os novos amigos que me fizeram sentir em casa em Navarredonda de Gredos, Espanha, durante as semanas que antecederam a conclusão deste projeto.

Ao Inter Amial, por tornar realidade meu sonho de jogar futebol na Europa.

Aos colegas do meu mestrado, por compartilharem comigo uma fase crucial de aprendizado.

Implementação do Balanced Scorecard como ferramenta de gestão e medição de desempenho em uma organização esportiva sem fins lucrativos

Resumo

Este projeto concentra na aplicação bem-sucedida do Balanced Scorecard (BSC) em uma organização sem fins lucrativos, com base na experiência presencial de estágio do pesquisador em uma entidade desportiva nos Países Baixos. A hipótese inicial relacionada a falta de alinhamento entre as atividades operacionais e os objetivos estratégicos motivou a construção de uma ferramenta de gestão e medição de desempenho, considerando o Balanced Scorecard, no contexto de uma organização sem fins lucrativos. O BSC é uma metodologia de gestão estratégica que abrange finanças, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento, e sua adaptabilidade o torna adequado para organizações sem fins lucrativos, permitindo a inclusão de metas de impacto social. O objetivo deste estudo é identificar e avaliar indicadores de desempenho relevantes para uma organização sem fins lucrativos, investigar a implementação do Balanced Scorecard considerando desafios específicos do setor, identificar objetivos de impacto social alinhados com a missão da organização e desenvolver estratégias para aumentar a captação de recursos e alcançar a autossuficiência financeira, mantendo a coerência com os objetivos estratégicos e de impacto social da organização. Os resultados do projeto demonstraram que a implementação bem-sucedida do BSC na organização sem fins lucrativos Innosportlab confirmou a viabilidade dessa abordagem, mesmo em um contexto com desafios identificados. As hipóteses iniciais foram validadas, e a criação da ferramenta de gestão e medição de desempenho, baseada no BSC, desempenhou um papel crucial na resolução desses desafios, ao identificar indicadores como ampliação da receita de serviços para reduzir os impactos de incertezas políticas, aumentar a participação e retenção de crianças em atividades de natação e substituir tarefas manuais por processos automatizados. A aplicação bem-sucedida do BSC promoveu o alinhamento entre atividades operacionais e objetivos estratégicos e clarificando a avaliação de seu impacto social. Este estudo oferece uma solução fundamentada em evidências científicas para aprimorar a gestão e o desempenho de organizações esportivas sem fins lucrativos, com foco em gestão de desempenho.

Palavras-chave: Sustentabilidade Financeira; Avaliação de Impacto Social; Gestão Estratégica; Eficiência Operacional; Impacto Social.

Implementation of the Balanced Scorecard as a management and performance measurement tool in a nonprofit sports organization

Abstract

This project focuses on the successful application of the Balanced Scorecard (BSC) in a non-profit organization, based on the researcher's on-site internship experience in a sports entity in the Netherlands. The initial hypothesis related to the lack of alignment between operational activities and strategic objectives motivated the development of a performance management and measurement tool, considering the Balanced Scorecard, in the context of a non-profit organization. The BSC is a strategic management methodology that encompasses finances, customers, internal processes, and learning and growth, and its adaptability makes it suitable for non-profit organizations, allowing for the inclusion of social impact goals. The aim of this study is to identify and evaluate performance indicators relevant to a non-profit organization, investigate the implementation of the Balanced Scorecard considering sector-specific challenges, identify social impact goals aligned with the organization's mission, and develop strategies to increase fundraising and achieve financial self-sufficiency while maintaining coherence with the organization's strategic and social impact objectives. The project results demonstrated that the successful implementation of the BSC in the non-profit organization Innosportlab confirmed the feasibility of this approach, even in a context with identified challenges. The initial hypotheses were validated, and the creation of the performance management and measurement tool based on the BSC played a crucial role in addressing these challenges by identifying indicators such as expanding service revenue to mitigate the impacts of political uncertainties, increasing children's participation and retention in swimming activities, and replacing manual tasks with automated processes. The successful application of the BSC promoted alignment between operational activities and strategic objectives and clarified the assessment of its social impact. This study provides an evidence-based solution to enhance the management and performance of non-profit sports organizations, focusing on performance management.

Keywords: Financial Sustainability; Social Impact Assessment; Strategic Management; Social Impact; Operational Efficiency.

Índice

1. Introdução	11
1.1. Objetivo Geral.....	12
1.2. Objetivos Específicos.....	12
2. Enquadramento Teórico.....	13
2.1. Gestão do Desporto	13
2.2. Desempenho Organizacional.....	20
2.2.1. Responsabilidade Social Corporativa.....	29
3. Sobre a Organização	31
3.1. Histórico da organização	31
3.2. Projetos executados pela organização.....	35
3.3. Missão e Visão da Organização.....	42
3.4. Estrutura Organizacional	42
3.5. Produtos ou serviços oferecidos pela organização	43
3.5.1. Análise de Aspetos da Natação.....	43
3.5.2. Gravação e Análise de Corridas.....	45
3.5.3. Eventos Corporativos	46
3.5.4. Consultoria Especializada para Inovação	46
3.5.5. Testes de Tecnologias na Natação.....	46
3.6. Principais clientes ou público-alvo.....	47
4. Metodologia	49
4.1. Cliente e partes interessadas do projeto.....	49
4.2. Desenho do Projeto.....	50
4.2.1. Inicialização do projeto	51
4.2.2. Organização e preparação	53
4.2.2.1. Workshop I	53

4.2.2.2.	Workshop II.....	55
4.2.2.3.	Workshop III.....	58
4.2.2.4.	Workshop IV	60
4.2.2.5.	Workshop V.....	61
4.2.2.6.	Workshop VI	61
4.2.3.	Execução do projeto	61
4.2.3.1.	Workshop VII.....	61
4.2.4.	Encerramento do projeto	62
4.3.	Métodos utilizados durante o Projeto.....	62
4.4.	Técnicas de recolha de dados	63
4.4.1.	Entrevistas semi-estruturadas.....	63
4.4.2.	Workshops com Grupos Focais	64
4.4.3.	Observação do Pesquisador.....	65
4.4.4.	Investigação Documental Interna e Externa.....	65
5.	Apresentação e discussão dos resultados	66
5.1.	Missão, Valores, Visão da organização	66
5.2.	Definição do segmento de Clientes	67
5.3.	Proposta de valor da organização	69
5.4.	Análise SWOT	69
5.5.	Mix de Marketing	70
5.5.1.	Produto	70
5.5.2.	Preço	71
5.5.3.	Praça	72
5.5.4.	Promoção	73
5.6.	Processos Internos	74
5.7.	Identificação de indicadores de desempenho relevantes e alinhados à missão, visão e cultura voluntária organizacional	76

5.8.	Implementação do BSC na Organização	78
5.8.1.	Objetivos Estratégicos do Innosportlab de Tongelreep.....	78
5.8.2.	Medidas de desempenho do Innosportlab de Tongelreep	79
5.8.3.	Metas de Desempenho do Innosportlab de Tongelreep	82
5.8.4.	Iniciativas do Innosportlab de Tongelreep	84
5.8.5.	Processo de Cascata no Innosportlab de Tongelreep	91
5.8.6.	Visualização do Balanced Scorecard do Innosportlab de Tongelreep	91
5.8.7.	Alocação dos Recursos Necessários	95
5.8.8.	Feedback da Equipe sobre o Balanced Scorecard realizado	96
5.9.	Identificação dos objetivos de impacto social relevantes para alcançar a missão da organização	97
5.10.	Identificação de estratégias eficazes para aumentar a captação de recursos da organização sem fins lucrativos e alcançar a autossuficiência financeira.....	99
6.	Conclusões	106
	Anexos.....	109
	Apêndices	147
	Referências	151

Índice de Apêndices

Apêndice 1: Notícias sobre o Innosportlab entre 2009 e 2023	147
---	-----

Índice de Figuras

Figura 1: Organizações satélites às organizações desportivas. Adaptado de Chelladurai (2014).	17
Figura 2: Classificação de Serviços Esportivos. Adaptado de Chelladurai (2014).	18
Figura 3: Adaptação para Representar as 4 Perspectivas do Balanced Scorecard. (Kaplan & Norton, 1996).	23
Figura 4: Representação do organograma da entidade sem fins lucrativos. Fonte: Autoria própria baseado em observação na instituição.	43
Figura 5: Representação Genérica de um Ciclo de Vida do Projeto desenvolvida pelo Project Management Institute (2017) no Guia PMBOK em sua Sexta Edição.	50
Figura 6: Infográfico Representativo do Desenho do Projeto alinhando o Ciclo de Vida do Projeto (PMI, 2017) com a metodologia proposta por Niven (2008). Autoria Própria.	51
Figura 7: Atualização da Missão, Visão e Valores do Innosportlab de Tongelreep. Autoria Própria.	67
Figura 8: Análise SWOT do Innosportlab de Tongelreep. Autoria Própria.	70
Figura 9: Praça no Mix de Marketing do Innosportlab de Tongelreep. Autoria Própria.	73
Figura 10: Mapa Estratégico Innosportlab. Autoria Própria	76
Figura 11: Balanced Scorecard da Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento no Innosportlab. Autoria própria.	92
Figura 12: Balanced Scorecard da Perspectiva de Processos Internos no Innosportlab. Autoria Própria.	93
Figura 13: Balanced Scorecard da Perspectiva Financeira no Innosportlab. Autoria Própria.	94
Figura 14: Balanced Scorecard da Perspectiva de Clientes no Innosportlab. Autoria Própria.	95

Índice de Quadros

Quadro 1: Resultado dos Países Baixos nos Jogos Olímpicos entre 2008 e 2021. (Olympics, 2023).	32
--	----

Quadro 2: Resultado dos Países Baixos nos Jogos Paralímpicos entre 2008 e 2021. (Paralympic, 2023).....	33
Quadro 3: Missão do InnosportNL (van Barneveld et al., 2013) e Innosportlab de Tongelreep. (Innosportlab de Tongelreep, 2023).	34
Quadro 4: Projetos Executados com Innosportlabs (ISL) no Programa InnoSportNL (van Barneveld et al., 2013)	35
Quadro 5: Organizações com maior interconexão nos projetos da InnoSportNL entre 2006 e 2013. (van Barneveld et al., 2013)	36
Quadro 6: Representação dos valores de referência interna sobre valores para prestação de serviços. Autoria própria.	72
Quadro 7: Objetivos Estratégicos do Innosportlab. Autoria Própria.	79
Quadro 8: Medidas de desempenho do Innosportlab de Tongelreep. Autoria Própria.	80
Quadro 9: Metas de Desempenho da Perspectiva de Aprendizado e Crescimento do Innosportlab. Autoria Própria.....	82
Quadro 10: Metas de Desempenho da Perspectiva de Processos Internos do Innosportlab. Autoria Própria.	82
Quadro 11: Metas de Desempenho da Perspectiva de Clientes do Innosportlab. Autoria Própria.	83
Quadro 12: Metas de Desempenho da Perspectiva Financeira do Innosportlab. Autoria Própria.	83
Quadro 13: Iniciativas do Innosportlab. Autoria Própria	85
Quadro 14: Processo de Comunicação do BSC no Innosportlab. Autoria Própria	91
Quadro 15: Alocação de Recursos ao BSC do Innosportlab. Autoria Própria.....	96

1. Introdução

A motivação para o presente projeto, que visa aplicar o método Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1996) como uma ferramenta de gestão e medição de desempenho em uma organização sem fins lucrativos, surgiu a partir da experiência de estágio do pesquisador na organização esportiva localizada em Eindhoven, Países Baixos. Durante a vivência interna na organização, foi possível presenciar a existência de problemas relacionados à falta de alinhamento entre as atividades operacionais e os objetivos estratégicos da organização. A partir de conversas com os gestores da organização, o pesquisador percebeu a necessidade de implementar uma ferramenta para alinhar as atividades diárias com a finalidade de alcançar a missão proposta para a entidade.

Nesse contexto, o planejamento estratégico pode colaborar com a melhoria da competitividade no mercado e a obtenção de resultados mais eficientes em um prazo menor e com menor custo (Jasinskas et al., 2016). O planejamento estratégico tem um papel muito importante para os resultados das organizações esportivas, incluindo atividades como definição de visão e missão, estabelecimento de metas, análise do ambiente, identificação de forças e fraquezas, formulação de estratégias específicas, elaboração de planos detalhados e contínua revisão estratégica em busca dos objetivos da organização (Jasinskas et al., 2016).

O Balanced Scorecard (BSC) é uma metodologia de gestão estratégica que permite às empresas alinhar suas atividades operacionais com seus objetivos estratégicos. Criado por Robert Kaplan e David Norton na década de 1990, o BSC ajuda as organizações a avaliar e monitorar seu desempenho em quatro perspectivas que se relacionam entre si, sendo elas finanças, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento (Kaplan & Norton, 1996).

Uma das principais características do BSC é sua abordagem equilibrada, que leva em consideração diferentes perspectivas e indicadores de desempenho. Além disso, o BSC é uma ferramenta flexível e adaptável, que pode ser personalizada para atender às necessidades específicas de cada organização (Kaplan & Norton, 1996). Niven (2008, p.12) afirma que “anteriormente considerado exclusivo do mundo com fins lucrativos, o Balanced Scorecard foi traduzido e implementado com eficácia nos setores sem fins lucrativos e públicos”.

Com foco nas entidades sem fins lucrativos, é possível utilizar uma variação do BSC com o intuito de fornecer os objetivos socialmente importantes das organizações, incluindo no BSC um objetivo de missão no topo do Balanced Scorecard (Niven, 2008). Este objetivo pode

ser utilizado para criar um conjunto de indicadores para medir o desempenho da entidade em relação ao impacto social estabelecido. Identifica-se então, a possibilidade de implementar o BSC na organização sem fins lucrativos estudada com o objetivo de criar uma ferramenta de gestão e medição de desempenho, com objetivos estratégicos claros e alinhados com a missão da organização.

1.1. Objetivo Geral

Com o intuito de buscar uma solução baseada em evidências científicas para os problemas identificados na organização estudada, o objetivo geral deste projeto de mestrado é construir uma ferramenta de gestão e medição de desempenho, considerando o Balanced Scorecard, no contexto de uma organização sem fins lucrativos.

1.2. Objetivos Específicos

O objetivo geral deste estudo requer a definição de objetivos específicos que orientem o planejamento e a execução das ações necessárias para atingi-lo. Nesse sentido, os objetivos específicos deste estudo são:

- Identificar e avaliar indicadores de desempenho relevantes para a organização, a fim de monitorar e avaliar seu progresso em relação aos objetivos estratégicos;
- Investigar práticas para implementar o Balanced Scorecard em uma organização sem fins lucrativos, considerando desafios comuns no setor, como seleção de indicadores de desempenho alinhados com a missão, visão e cultura voluntária organizacional;
- Identificar os objetivos de impacto social relevantes para alcançar a missão da organização e implementá-los no planejamento estratégico por meio do Balanced Scorecard;
- Identificar estratégias eficazes para aumentar a captação de recursos da organização sem fins lucrativos e alcançar a autossuficiência financeira, considerando o alinhamento com os objetivos estratégicos e de impacto social da organização.

2. Enquadramento Teórico

2.1. Gestão do Desporto

A Gestão do Desporto é um campo de estudo que desempenha um papel crucial na efetiva condução e desenvolvimento das atividades desportivas e físicas em diversas organizações e departamentos. A gestão desportiva, assim como qualquer outro modelo de gestão, abrange uma série de aspetos essenciais relacionados a decisões, rotinas, processos e práticas eficazes. Ela tem como propósito fundamental resolver desafios por meio da aplicação de teorias e ferramentas de gestão já consolidadas em outras áreas do conhecimento, as quais são adaptadas de forma criteriosa à realidade multifacetada e dinâmica do universo desportivo (Lopes, 2017). A complexidade e a dinâmica do mundo esportivo moderno exigem dos gestores do desporto uma capacidade de adaptação constante, bem como um entendimento aprofundado dos desafios únicos enfrentados nesta indústria em constante evolução.

Segundo DeSensi et al. (1990) “A Gestão do Desporto inclui qualquer combinação de habilidades relacionadas ao planeamento, organização, direção, controle, orçamento, liderança e avaliação no contexto de uma organização ou departamento cujo produto ou serviço principal está relacionado ao esporte e/ou atividade física.” (p.33). A evolução da gestão do desporto ao longo dos séculos demonstra como essa atividade tem raízes antigas, pois certamente alguns elementos da gestão do desporto já foram utilizados nos primeiros Jogos Olímpicos antigos em 776 a.C., como apontado por Adámik et al. (2021).

Segundo Nobre et al. (2008) no estudo “Uma Teoria da Cognição Organizacional: Princípios e Conceitos”, historicamente “As organizações evoluíram com as civilizações antigas e medievais, e se desenvolveram e amadureceram após a Revolução Industrial na Europa no século XVIII e posteriormente nos Estados Unidos da América no século XIX.” (p.3). A evolução das organizações desportivas acompanhou, em certa medida, o mesmo padrão histórico mencionado por Nobre et al. (2008). A gestão desportiva teve o seu surgimento na América do Norte, com uma abordagem voltada para o negócio, especialmente ligada à administração de desportos universitários e profissionais, fundada em 1985, a primeira associação profissional de gestão do desporto foi a “North American Society for Sport Management” (NASSM) (Bastos & Rocha, 2011).

Desde o início, esse modelo demandou uma atuação altamente profissional, como se observou no caso do beisebol, precursor das ligas profissionais nesse continente. Com esse desenvolvimento, foi presenciado o surgimento de clubes profissionais tratados como empresas, onde os jogadores se tornaram os funcionários, as partidas desportivas o produto e os adeptos os clientes, responsáveis por garantir o retorno financeiro necessário para a sustentação do negócio (Lopes, 2017). O desenvolvimento dos meios de comunicação e o aumento da demanda por produtos esportivos desempenharam um papel fundamental no aumento da complexidade na gestão de franquias do esporte profissional americano durante esse período (Bastos & Rocha, 2011).

Após a criação da NASSM, diversas associações profissionais surgiram em diferentes partes do mundo, tal como a “European Association for Sport Management” (EASM) na Europa em 1993 (Bastos & Rocha, 2011). No velho continente, a gestão desportiva evoluiu com um foco central nos programas "Desporto para Todos", principalmente promovidos pelas autoridades locais. Atualmente, também no continente europeu, a gestão desportiva tem se transformado sob a influência da indústria do entretenimento desportivo, seja ele centrado nos espetáculos desportivos tradicionais ou nas atividades de desporto aventura e na indústria do fitness. Essa evolução tem conferido novos contornos de intervenção e desenvolvimento à gestão desportiva na região (Lopes, 2017).

A gestão continua sendo uma parte vital da sociedade contemporânea, como observado em estudos de Lopes (2017) no livro intitulado “Gestão do Desporto 3: Manual de curso de treinadores de desporto Grau III”, todos os membros da sociedade atual realizam diariamente diversas ações e comportamentos que envolvem elementos essenciais da gestão. Embora nem sempre tenhamos plena consciência disso, enfrentamos cada vez mais desafios diários que requerem habilidades para analisar cenários, estabelecer metas, implementar estratégias e avaliar resultados (Lopes, 2017).

A administração é de extrema importância na compreensão do desenvolvimento e impacto do desporto na sociedade atual, segundo Bastos (2003) em seu estudo relacionado à gestão do desporto, "A área de Administração Esportiva envolve a aplicação direta dos conceitos e teorias gerais da Administração ao Desporto e aos diferentes papéis que ele desempenha na sociedade contemporânea." (p.296).

A distinção entre a administração de um negócio e do desporto foi estudada por Stewart e Smith (1999) onde os autores concluíram que “Enquanto o esporte contemporâneo

tornou-se mais semelhante a um negócio e é cada vez mais gerenciado dentro de uma estrutura profissional, essa estrutura profissional é limitada pela sua incapacidade de ilustrar as características especiais do mercado esportivo.” (p.97). De acordo com Stewart e Smith (1999), a crescente orientação comercial do esporte tem pressionado os administradores a encontrar um equilíbrio entre o aspecto lucrativo e o desempenho esportivo, evidenciando a necessidade de entender as características específicas do desporto para desenvolver uma base sólida na gestão e alcance dos objetivos definidos. Entre as principais características evidenciadas pelos autores encontram-se:

- (i) Paixões Irracionais: Os esportes evocam fortes ligações emocionais e nostalgia, ao contrário de negócios centrados no lucro.
- (ii) Lucro vs. Vitória: Clubes esportivos priorizam campeonatos e troféus acima dos lucros, ao contrário de empresas tradicionais.
- (iii) Equilíbrio Competitivo: Garantir uma competição justa e incerteza nos resultados é crucial para o sucesso de longo prazo das ligas esportivas.
- (iv) Qualidade Variável: As experiências esportivas variam devido a fatores como clima, lesões e táticas, ao contrário da consistência valorizada em produtos empresariais.
- (v) Comportamento Anticompetitivo: Clubes esportivos dependem da viabilidade comercial uns dos outros e podem cooperar, levando a dinâmicas diferentes da concorrência empresarial tradicional.
- (vi) Lealdade ao Produto e Marca: Os fãs de esportes exibem forte lealdade a suas equipes, criando uma baixa elasticidade cruzada da demanda e alta fidelidade dos clientes.
- (vii) Identificação Vicária: Os fãs se identificam com heróis e equipes esportivas, influenciando seus relacionamentos e padrões de gastos.
- (viii) Otimismo Cego: Os fãs mantêm a lealdade mesmo com mudanças de pessoal, impulsionados por vínculos emocionais com seus clubes.
- (ix) Tecnologia: Os esportes frequentemente adotam melhorias progressivas e lentas no desempenho, em comparação com as mudanças rápidas no mundo dos negócios.
- (x) Restrições de Fornecimento: Os esportes enfrentam oferta fixa a curto prazo, levando a desafios para atender à alta demanda por certos eventos.

Compreendendo as características específicas desta área e o avanço da estruturação do desporto em diversos contextos, torna-se cada vez mais evidente a necessidade de uma gestão mais rigorosa nas suas instituições, aliada ao aumento de uma abordagem económica na prática desportiva e a adoção de uma dinâmica organizacional voltada para a gestão de negócios. Nesse cenário, a busca pela eficácia organizacional torna-se essencial para as organizações desportivas (Carvalho, Fonseca & Freitas, 2014)

Dentre as principais funções da gestão, destacam-se a concepção, que envolve a formulação de estratégias e planos, a coordenação, que visa a harmonização das atividades e recursos, a operacionalização, responsável pela implementação e execução das ações planejadas, e, por fim, a liderança, que exerce um papel fundamental na condução do grupo de forma motivadora e direcionada (Lopes, 2017).

Todas as organizações funcionam seguindo um conjunto de princípios, que são criados ao definir seus objetivos e formas de trabalho. A palavra "estratégia" ainda hoje carrega uma forte conotação com a arte da guerra, onde se desenvolviam pensamentos táticos para superar as dificuldades impostas pelas forças inimigas e pelas próprias limitações (Lopes, 2017).

Essa abordagem estratégica transcendeu o campo da guerra e passou a ser aplicada em diversas áreas, inclusive no desporto e na gestão de organizações desportivas. Segundo Coelho Junior (2003) gestão estratégica pode ser definida “como um sistema de indicadores de desempenho que delineia os caminhos a serem desenvolvidos pela administração quanto às iniciativas e ações estratégicas previamente definidas.” (p.83). Desta forma, a compreensão dos princípios estratégicos pode levar a um desempenho mais eficiente e a melhores resultados, permitindo que as organizações desportivas enfrentem os desafios com maior preparo e alcancem seus objetivos de forma mais assertiva (Lopes, 2017).

A realidade contemporânea tem possibilitado o surgimento de inúmeras organizações, tanto locais quanto regionais e internacionais, que contribuem significativamente para a promoção e desenvolvimento do desporto. Essas organizações contam com gestores profissionais e voluntários que trabalham para garantir a sustentabilidade do setor de forma cada vez mais eficiente (Lopes, 2017). Ao explorar o campo da gestão do desporto, é possível evidenciar uma ampla variedade de categorias dentro de suas respectivas atividades e setores. Essas variadas categorias desempenham um papel fundamental no ecossistema do desporto, entre elas podemos encontrar organizações sem fins lucrativos, entidades governamentais,

empresas com programas esportivos, do campo do turismo e lazer, clubes esportivos privados, organizações envolvidas com o esporte como entretenimento para o público, entre outras organizações cujo produto ou serviço principal está relacionado ao esporte e/ou atividade física (DeSensi et al.,1990).

A existência de uma ampla variedade de categorias e organizações desportivas propostas por DeSensi et al. (1990) também pode ser observada em outra perspectiva proposta por Chelladurai (2014) em sua teoria sobre a existência de organizações satélites à organizações desportivas. (Figura 1).

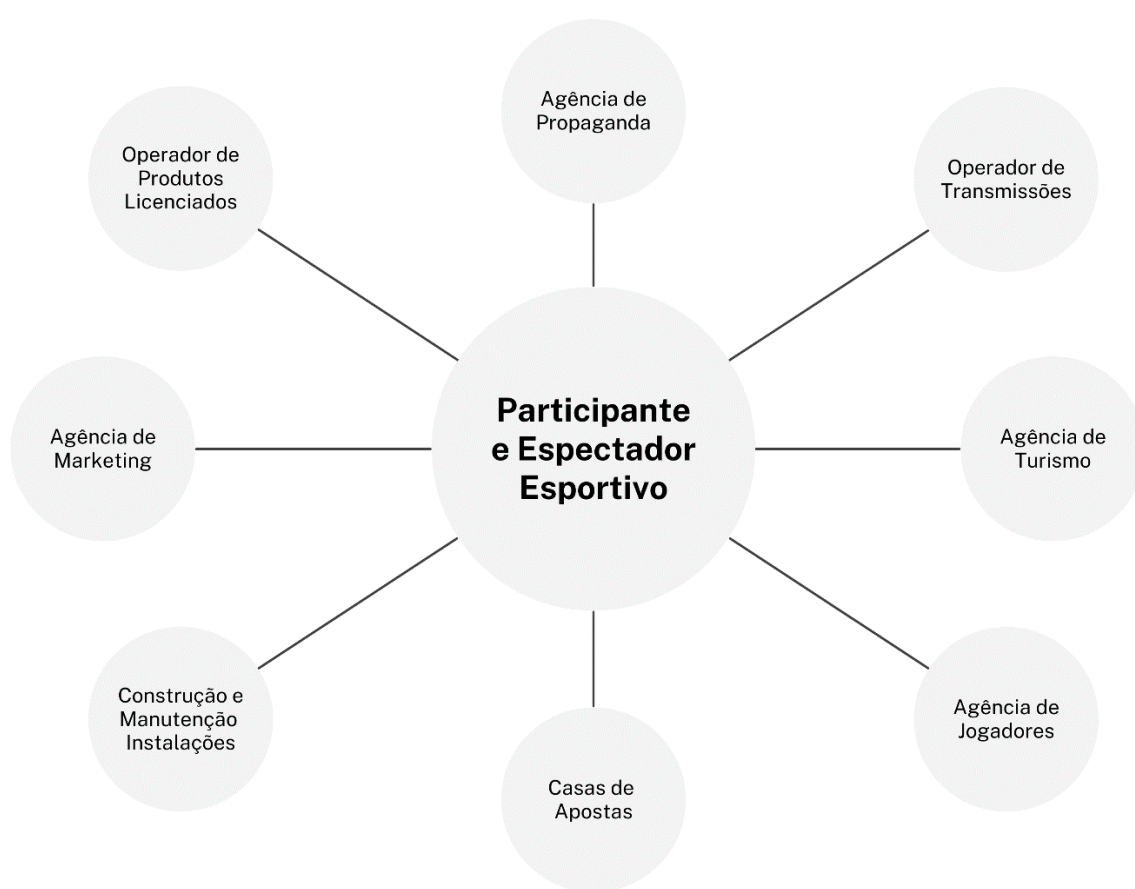


Figura 1: Organizações satélites às organizações desportivas. Adaptado de Chelladurai (2014).

Ao analisar essas organizações em um aspecto comercial, Chelladurai (2014) propôs que a gestão esportiva está envolvida com a produção e o marketing de diversos serviços esportivos. Serviços estes que podem ser caracterizados como uma atividade ou prestação intangível que ocorre e é realizada instantaneamente, sendo produzido e consumido ao mesmo tempo, podendo ainda ser subdivididos em cinco categorias: (i) Serviço para participantes, (ii)

Serviço para espectadores, (iii) Serviço de patrocínio, (iv) Serviço para doadores e (v) Ideias sociais (Chelladurai, 2014). (Figura 2).

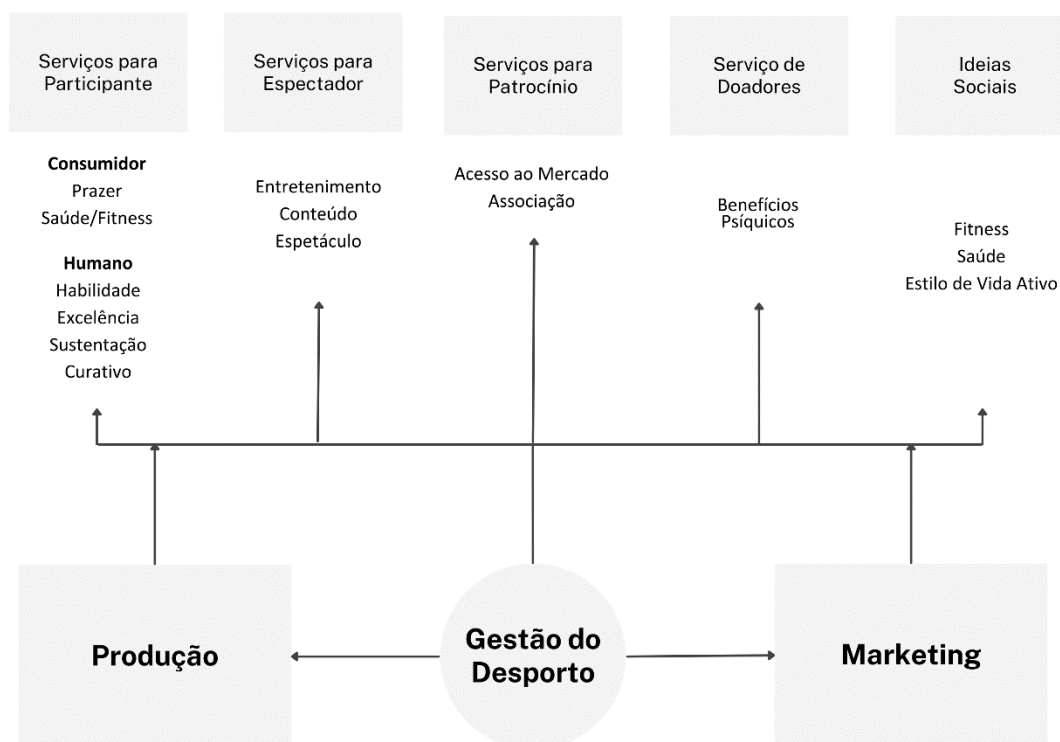


Figura 2: Classificação de Serviços Esportivos. Adaptado de Chelladurai (2014).

De acordo com a definição proposta por Chelladurai (2014), a organização em estudo oferece serviços humanos que englobam instrução, orientação ou treinamento conduzidos por especialistas. Podendo ainda ser caracterizada pela oferta específica de serviços que visam proporcionar orientação especializada e treinamento personalizado a clientes que têm o objetivo de atingir a excelência em uma atividade física específica, sendo a natação a atividade principal.

Nos níveis mais altos de desempenho, como na busca pela excelência, é comum contar com especialistas para apoiar o treinador. O conceito de coordenação de tecnologias implica na harmonização das atividades dos profissionais ou grupos que utilizam essas tecnologias na prestação dos serviços. O gestor esportivo não precisa ser especialista em todas as tecnologias relacionadas à produção e comercialização dos serviços oferecidos pela organização. No entanto, é importante que ele possua um conhecimento básico dessas tecnologias para

coordenar efetivamente as atividades dos especialistas em suas respectivas áreas Chelladurai (2014).

A crescente importância social e o impacto econômico cada vez mais expressivo do desporto no cenário global têm dado origem, ao longo das últimas décadas, a uma constante expansão do número e diversificação dos agentes que participam ativamente nesse fenômeno. Com esse crescimento, temos presenciado o surgimento de inúmeras associações de classe, abrangendo diferentes atores, desde jogadores até treinadores, árbitros, médicos, fisioterapeutas, entre outros, todos desempenhando papéis cruciais no panorama desportivo contemporâneo (Lopes, 2017). Bastos (2013) afirma que dentro do campo científico, são identificadas quatro grandes vertentes temáticas, de acordo com as tendências internacionais:

- (i) Administração de Clubes e Associações Esportivas
- (ii) Formação Profissional em Administração Esportiva
- (iii) Economia e Marketing Esportivo
- (iv) Administração, Políticas Públicas de Esporte e Terceiro Setor

A organização estudada é um reflexo do movimento citado por Bastos (2013), podendo ser caracterizada como uma associação de classe presente no Terceiro Setor, originada a partir da união de cientistas do desporto em prol do desenvolvimento de inovações voltadas à natação. Como Rogers & Shoemaker (1971) referem, uma inovação é a criação de uma nova ideia, uma nova prática ou um novo material, existindo uma vasta gama de inovações que podem ser implementadas. No caso em particular, as inovações visam aumentar a performance de atletas de rendimento e também aumentar o número de praticantes em modalidades aquáticas.

A atribuição de responsabilidades e capacidade eleitoral a essas associações de classe representa um passo de grande relevância, uma vez que pode gerar novas sinergias e estratégias de gestão, exigindo uma partilha mais ampla e abrangente de perspectivas e interesses, em contraste com o que era observado no passado. Essa abertura ao diálogo e à colaboração pode conduzir a avanços significativos na gestão do desporto, considerando as diversas visões e aspirações dos agentes desportivos envolvidos (Lopes, 2017).

Apesar de nos países na União Europeia haver uma tendência para a harmonização da legislação entre os diversos países em grande parte dos setores sociais, os sistemas desportivos dos países membros ainda possuem características distintas em diversos aspetos. Por isso, é de suma importância analisar as estruturas organizativas do país onde a organização é encontrada (Lopes, 2017).

2.2. Desempenho Organizacional

De acordo com Devinney, et al., (2009, p. 719), “O desempenho organizacional é a variável dependente final de interesse de pesquisadores preocupados com praticamente qualquer área da administração”. Este conceito reflete a necessidade de uma visão ampla para compreender o desempenho organizacional, conectando diferentes áreas da administração em busca deste objetivo. Robert Kaplan e David Norton enfatizam a importância de uma perspectiva balanceada na avaliação do desempenho organizacional, considerando diferentes medidas de desempenho financeiro e não financeiro. Essas perspectivas complementares contribuem para uma compreensão abrangente do desempenho organizacional e destacam a importância de considerar múltiplos aspetos ao avaliar o sucesso de uma organização (Kaplan & Norton, 1996).

Segundo Adams et al. (2002), na década de 90 existiu um grande aumento no interesse sobre métricas e gerenciamento de desempenho em organizações. Neste período gestores começaram a aplicar novas técnicas e ferramentas, como o Balanced Scorecard, para mensurar o desempenho qualitativo e quantitativo, buscando soluções para alcançar a eficácia (Niven, 2008). Tema este que Quinn & Rohrbaugh (1983, p.374) citam em um trecho de seus estudos sobre desempenho organizacional: “Eficácia organizacional não é um conceito. É uma noção abstrata, construída socialmente, mantida nas cabeças de teóricos e pesquisadores organizacionais.”. Segundo uma citação de Galbraith (1973), a eficácia organizacional é determinada pela adaptação às contingências internas e externas, o que requer o processo adequado de tomada de decisões e a redução da incerteza por meio de informações completas.

Entretanto, de acordo com estudos de Pedro (2013) referente a eficácia organizacional e o desporto, o conceito de eficácia organizacional tem sido objeto de controvérsias, com interpretações variadas e visões divergentes sobre os fatores que contribuem para alcançar a eficácia. Segundo o autor, na atualidade, não existe um consenso, e a compreensão da eficácia

organizacional é influenciada pelas características únicas e pelo ambiente de cada organização. Consequentemente, sugere-se que cada organização deve definir a sua própria compreensão da eficácia organizacional. Uma abordagem para alcançar essa definição e identificar os fatores essenciais para a efetividade é envolver os constituintes ou stakeholders da organização, uma vez que isso proporciona uma perspectiva multidimensional de múltiplos envolvidos (Pedro, 2013). Estas afirmações trazem à tona a necessidade de encontrar ferramentas capazes de mensurar e avaliar o desempenho de entidades, sejam elas públicas ou privadas, com ou sem fins lucrativos, em busca de obter estratégias para alcançar melhores resultados.

Décadas antes dessas afirmações, a literatura já destacava a importância das práticas de recursos humanos para alcançar uma maior eficiência no desempenho organizacional. Segundo (Chandler, 1962), um dos mais renomados autores no campo da administração, durante um estudo com 50 empresas americanas na década de 60 nos Estados Unidos, “o papel da administração e a função do administrador nas grandes empresas americanas têm sido planejar e direcionar o uso de recursos para atender às flutuações e desenvolvimentos do mercado de curto e longo prazos.” (p. 383). Entretanto, os mesmos estudos indicam similaridades entre as empresas estudadas, concluindo que “desses recursos, o pessoal treinado com habilidades de fabricação, marketing, engenharia, científicas e gerenciais muitas vezes se tornou ainda mais valioso do que armazéns, fábricas, escritórios e outras instalações físicas.” (p.383). Identificando assim, que existe uma relação entre o treinamento de recursos humanos e o aumento no desempenho organizacional.

Ao longo dos anos, novos estudos e teorias com diferentes pontos de vista surgiram para buscar uma maior compreensão sobre o desempenho organizacional. A teoria da contingência, desenvolvida por Galbraith (1973), destaca a importância de encontrar a melhor forma de organização para cada situação específica, considerando as contingências que afetam o desempenho organizacional. Dentro do campo da tomada de decisões relacionadas ao desempenho organizacional, Galbraith afirma que a incerteza de informações vai em direção contrária a maiores níveis de desempenho, desta forma “quanto maior a incerteza da tarefa, maior a quantidade de informação que deve ser processada entre os tomadores de decisão durante a execução da tarefa a fim de atingir um determinado nível de desempenho.” (p.5).

Anos depois, ainda na década de 70, foi identificada a importância da relação entre proprietários e os agentes (funcionários) para explicar o desempenho organizacional, foi desenvolvida neste momento a Teoria da Agência, onde acredita-se que existam conflitos de interesses entre as partes envolvidas, resultando que o agente nem sempre busque ações que visem o melhor interesse dos proprietários. Para resolver o conflito de interesses entre esses os dois grupos, a teoria propõe o uso de incentivos e monitoramento para alinhar os interesses dos proprietários e dos agentes (Jensen & Meckling, 1976).

Uma visão com ênfase no ambiente externo também ganhou espaço no cenário. O estudo de Stuart L. Hart sugere que a performance de uma organização pode estar relacionada ao ambiente natural no qual está inserida. A teoria propõe uma visão baseada nos recursos naturais da empresa, enfatizando a relação entre a empresa e o ambiente natural como um fator importante para o sucesso organizacional (Hart, 1995). Além disso, evidências empíricas fornecem suporte adicional à relação entre práticas de gestão e desempenho organizacional. De acordo com Nneji e Asikhia (2021), em sua revisão de literatura intitulada *Organizational Culture and Organizational Performance*, a cultura organizacional pode ser observável e mensurável, o que torna vantajoso o estudo de seu efeito no desempenho organizacional. Portanto, é importante considerar tanto medidas financeiras quanto não financeiras, como valores culturais e normas, para obter resultados mais abrangentes.

Segundo estudos de Eleonora Conçu sobre desempenho organizacional e suas abordagens teóricas e práticas, o processo de melhoria da atividade gerencial é crucial para o sucesso e desempenho de uma organização. Ao enfrentar os desafios do ambiente externo, a organização passa por um processo amplo de reestruturação, o qual demanda treinamento contínuo para alcançar seus objetivos. Nesse contexto, destaca-se a importância do líder no direcionamento das atividades internas da organização, uma vez que sua atuação é fundamental para alcançar o objetivo final de qualquer atividade econômica, ou seja, o lucro. (Conçu, 2020)

A literatura sobre desempenho organizacional é ampla e diversificada, com diferentes teorias, conceitos e evidências que contribuem para a compreensão e melhoria do desempenho organizacional. É essencial que as organizações considerem cuidadosamente esses conceitos e teorias, adaptando-os à sua situação específica. Uma gestão adequada, que leve em conta a eficiência das práticas de recursos humanos, o monitoramento de resultados, a adaptação às contingências internas e externas, bem como a relação com o ambiente natural, é fundamental

para garantir um desempenho organizacional sustentável e de longo prazo (Chandler, 1962; Galbraith, 1973; Jensen & Meckling, 1976; Hart, 1995; Asikhia & Nneji, 2021; Conçu, 2020).

Uma metodologia de gerenciamento de desempenho, desenvolvida por Kaplan e Norton em 1992 e ficou mundialmente conhecida, é o Balanced Scorecard (BSC), esta metodologia foi criada com o objetivo de ajudar as organizações a monitorar e gerenciar seus desempenhos de maneira equilibrada (Kaplan & Norton, 1992). O BSC se concentra em quatro perspectivas principais: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento (Figura 3).

A perspectiva financeira emprega indicadores para mensurar o desempenho econômico da empresa. A perspectiva do cliente concentra-se na satisfação do cliente e nos objetivos de mercado da empresa, avaliando indicadores como satisfação do cliente. Já a perspectiva de processos internos avalia a eficiência e eficácia dos processos de negócios, incluindo indicadores como tempo de ciclo, qualidade e produtividade. Por fim, a perspectiva de aprendizado e crescimento mede a capacidade da organização de inovar e melhorar continuamente, considerando indicadores como capacitação e desenvolvimento de colaboradores, inovação e clima organizacional (Kaplan & Norton, 1996).

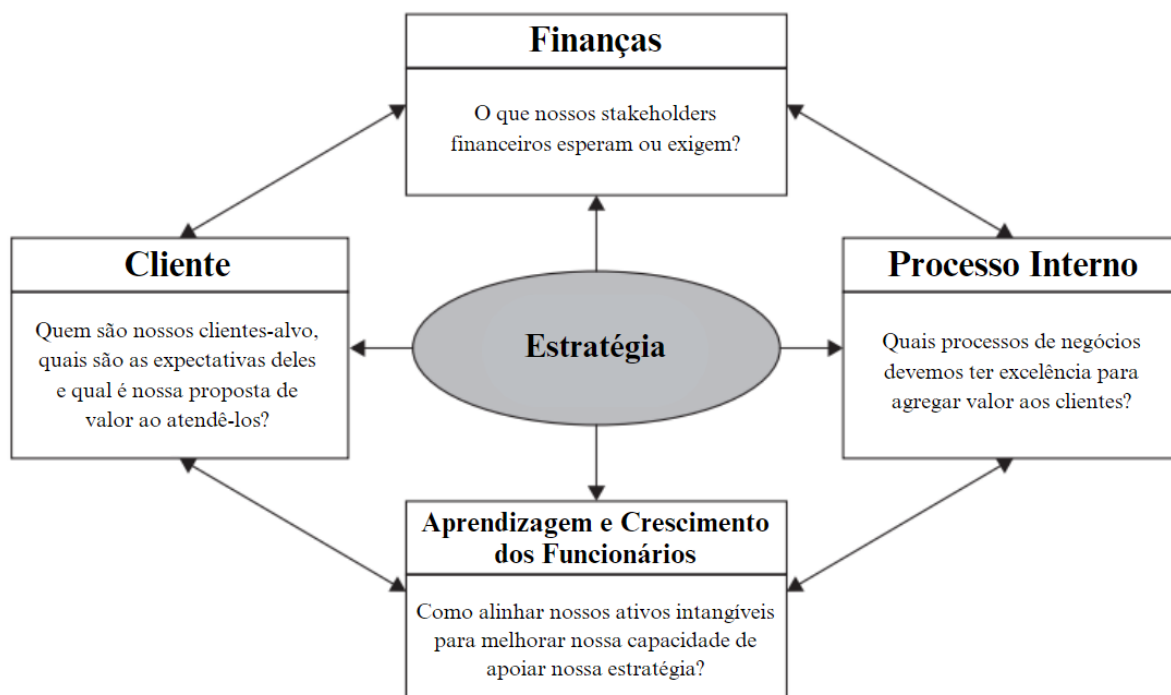


Figura 3: Adaptação para Representar as 4 Perspectivas do Balanced Scorecard. (Kaplan & Norton, 1996).

O Balanced Scorecard é digno de elogios por ter uma visão muito mais ampla do que apenas considerar o valor para o acionista ou focar nas métricas de lucro econômico, que assumem que somente os acionistas importam como parte interessada (Adams et al., 2002). Entre as vantagens do uso do BSC, os autores destacam a capacidade de alinhar a estratégia da empresa com as suas atividades cotidianas, permitindo que todos os funcionários compreendam a visão e os objetivos da organização. Além disso, o BSC ajuda a identificar áreas de melhoria e a monitorar o progresso em relação aos objetivos estratégicos (Kaplan & Norton, 1996). De acordo com Niven (2006), "uma declaração de visão fornece uma imagem do que a organização pretende finalmente se tornar - o que pode ser de 5, 10 ou 15 anos no futuro" (p. 83). Dessa forma, implementar estratégias para compartilhar a visão da organização com seus funcionários é uma ferramenta importante para estabelecer a direção estratégica e definir seus objetivos de longo prazo.

No entanto, a implementação do BSC também apresenta algumas desvantagens. De acordo com Adams et al. (2002), o Balanced Scorecard, com suas quatro perspectivas, enfoca as áreas de finanças (acionistas), clientes, processos internos, bem como inovação e aprendizado. No entanto, não é feita menção aos usuários finais, funcionários, fornecedores, reguladores, grupos de pressão ou comunidades locais. No entanto, todos esses stakeholders podem ter um impacto significativo na organização e em sua capacidade de desempenho. Ao fazer isso, minimiza a importância de outras partes interessadas, como funcionários, fornecedores, reguladores e comunidades. Os autores ainda complementam que "o Balanced Scorecard pode ser criticado por não ter uma visão ampla o suficiente das partes interessadas que interagem com uma organização" (p.12).

Niven (2006) traz uma perspectiva sobre as dificuldades na implementação e afirma que "nenhum indivíduo único em sua organização possui as informações necessárias para construir um Balanced Scorecard eficaz. É necessário um esforço em grupo." (p.69). Os autores sugerem que a construção de um Scorecard eficaz será possível se os membros possuírem conhecimento necessário sobre essa ferramenta, evidenciando que a implementação do BSC pode ser um processo demorado e complexo dentro das organizações (Niven, 2006). Besterfield et al. (2012) mencionam pontos críticos na implementação do BSC em seu estudo sobre Gestão de Qualidade em organizações, citando que "O aspecto mais crítico geralmente é vincular as medições à estratégia organizacional." (p. 144).

No que diz respeito à implementação do Balanced Scorecard, o processo envolve uma abordagem estratégica que visa alinhar os objetivos organizacionais com as metas e indicadores de desempenho. De acordo com os autores Kaplan e Norton, existem quatro etapas principais para o desenvolvimento eficaz do Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1992).

A primeira etapa é a tradução da estratégia, na qual os líderes e gestores da organização identificam e definem claramente a visão, a missão e os valores da empresa. Eles também estabelecem os objetivos estratégicos de longo prazo, que são fundamentais para o direcionamento das ações futuras. (Kaplan & Norton, 1996). A missão representa o propósito fundamental da organização, seus valores são os princípios que orientam o comportamento dos funcionários, e a visão é a imagem do futuro desejado. Esses elementos fundamentais fornecem uma base sólida para o desenvolvimento do Balanced Scorecard. (Kaplan & Norton, 1996)

Após a definição da missão, valores e visão, é necessário formular a estratégia da organização. A estratégia define os principais objetivos e as diretrizes para alcançar a visão. É importante alinhar a estratégia com a missão, os valores e a visão para garantir consistência e direcionamento. O Balanced Scorecard utiliza quatro perspectivas distintas para avaliar o desempenho da organização: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Cada perspectiva representa uma área crítica para o sucesso e fornece uma visão holística para a definição de estratégias na organização. (Kaplan & Norton, 1996)

O próximo passo é desenvolver um mapa estratégico, que é uma representação visual da estratégia da organização. O mapa estratégico mostra as relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos e ajuda a comunicar a estratégia de forma clara e concisa (Kaplan & Norton, 1996). Uma vez que o mapa estratégico esteja pronto, é necessário identificar as medidas de desempenho adequadas para cada objetivo estratégico. As medidas de desempenho devem ser específicas, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e temporais. Os indicadores para cada uma das quatro perspectivas devem ser mensuráveis, relevantes para a estratégia e capazes de fornecer informações acionáveis para a tomada de decisões (Kaplan & Norton, 1996).

Após identificar as medidas de desempenho, é preciso estabelecer metas de desempenho para cada uma delas. As metas devem ser ambiciosas, porém realistas, e devem refletir os níveis de desempenho desejados para impulsionar a organização em direção à sua

visão. Estabelecer metas claras e mensuráveis é essencial para acompanhar o progresso e avaliar o sucesso. (Kaplan & Norton, 1996). Além das medidas de desempenho e metas, é importante identificar as iniciativas estratégicas necessárias para alcançar os objetivos. As iniciativas são os projetos, programas ou ações que a organização deve implementar para impulsionar o desempenho e avançar em direção à estratégia. Essas iniciativas devem ser selecionadas com base na sua capacidade de impulsionar o desempenho em relação aos objetivos estabelecidos (Kaplan & Norton, 1996)

A implementação eficaz do Balanced Scorecard requer a cascata da estratégia e dos objetivos em toda a organização. Isso significa que os objetivos estratégicos e as metas devem ser comunicados e alinhados em todos os níveis hierárquicos. Cada unidade organizacional e cada indivíduo devem entender como suas metas se relacionam com a estratégia global da organização. Esse processo de cascata garante a consistência e o alinhamento das atividades em todos os níveis. (Kaplan & Norton, 1996)

Para garantir que a estratégia seja executada efetivamente, é necessário vincular a alocação de recursos ao Balanced Scorecard. Isso significa que os recursos, como orçamento, pessoal e tempo, devem ser alocados de acordo com as prioridades estratégicas identificadas no BSC. A alocação de recursos deve estar alinhada com os objetivos e metas definidos, garantindo que os recursos necessários estejam disponíveis para impulsionar o desempenho desejado. (Kaplan & Norton, 1996). Os autores ressaltam que ao longo do processo de implementação, é essencial monitorar regularmente o desempenho por meio do Balanced Scorecard, revisar e ajustar os indicadores conforme necessário e garantir que haja um feedback contínuo para promover a aprendizagem e a melhoria contínua (Kaplan & Norton, 1996)

A construção e implementação do Balanced Scorecard seguem um processo estruturado que envolve a tradução da estratégia, a definição de perspectivas, a seleção de indicadores de desempenho e o alinhamento e implementação em toda a organização. Ao seguir essas etapas, as empresas podem obter uma visão abrangente de seu desempenho estratégico e tomar as medidas adequadas para alcançar o sucesso a longo prazo.

Em relação à sua aplicação em organizações sem fins lucrativos, é importante adaptar o Balanced Scorecard para atender às necessidades específicas dessas organizações. Isso implica considerar as particularidades do financiamento sem fins lucrativos, como doações e subsídios governamentais, além de incluir métricas relevantes para a missão e o impacto

social da organização. Para alcançar este objetivo, é possível utilizar uma variação do BSC com o intuito de fornecer os objetivos socialmente importantes das organizações, incluindo no BSC um objetivo de missão no topo do Balanced Scorecard (Niven, 2008).

Existem evidências de que a implementação do Balanced Scorecard pode trazer benefícios para organizações sem fins lucrativos. O estudo de Mamabolo & Myres (2019) demonstrou que elementos do Balanced Scorecard podem ser adaptados para medir o desempenho das empresas sociais, enfatizando a importância da inovação, do impacto social e do aprendizado e crescimento. No entanto, as medidas financeiras tradicionais são menos confiáveis nesse contexto. Segundo os autores, é necessário desenvolver instrumentos flexíveis de medição de desempenho e realizar pesquisas adicionais, especialmente qualitativas, para compreender melhor os fatores que influenciam o desempenho das empresas sociais e suas características específicas.

Berry et al. (2010) afirmam em seu artigo sobre o estado da pesquisa em gestão estratégica pública que “uma dificuldade com a abordagem do BSC é que ela parece ser mais adequada para a implementação da estratégia do que para a formulação da estratégia, em parte como consequência de ter categorias predefinidas.” (p.8).

Segundo Becsky (2011) em seu estudo sobre a aplicação do BSC em equipes esportivas, empresas que gerenciam esportes em equipe enfrentam desafios semelhantes às empresas comerciais e também precisam desenvolver uma estratégia adequada e implementar sistemas que ofereçam suporte contínuo. O autor menciona que o modelo do Balanced Scorecard é adequado para negócios esportivos, pois é capaz de apresentar não apenas os processos financeiros, mas também os elementos de visão e estratégia tão cruciais no esporte. Ao estabelecer um valor-alvo conectado às perspectivas não financeiras, como o cliente, aprendizado e crescimento, e perspectivas internas estruturais conectadas ao desempenho organizacional, também é possível quantificar e medir a tendência de desenvolvimento por meio de indicadores atribuídos.

Segundo IFUA (2004), no documento interno intitulado "Mudança radical na gestão do VfB Stuttgart: Balanced Scorecard na Bundesliga" o VfB Stuttgart foi o primeiro clube de futebol da Bundesliga a adotar o Balanced Scorecard (BSC) na gestão esportiva. Em colaboração com o professor Péter Horváth, da Universidade de Estugarda, e a empresa Horváth & Partners, especialistas analisaram diversas organizações e atores ligados ao clube. Com base nesse conhecimento, estabeleceram objetivos estratégicos nas áreas financeira,

esportiva, de clientes, processos internos e potencial de crescimento. Um sistema de indicadores com 130 métricas, sendo as 30 mais relevantes para monitorar o cumprimento dos objetivos gerais do clube, foi implementado com o apoio da tecnologia da informação. Segundo os autores, a ênfase dos objetivos foi na criação de estabilidade econômica, controle das receitas e no desenvolvimento de jogadores locais. Podendo assim, assegurar um desempenho sustentável e bem-sucedido por meio do monitoramento contínuo do desempenho financeiro e esportivo. Evidenciando que o BSC pode ser aplicado também em organizações no setor esportivo.

O estudo "Medindo o Desempenho Estratégico de Clubes de Futebol Usando a Técnica do Balanced Scorecard" desenvolvidos pelos autores Abdulzahra et al. (2022) propõe o uso do balanced scorecard como uma ferramenta crucial para avaliar o desempenho estratégico dos clubes de futebol. Ele vai além da medição financeira e inclui fatores não financeiros, como o envolvimento dos torcedores, operações internas eficientes e educação e desenvolvimento. Essa abordagem fornece uma visão clara do desempenho atual do clube e ajuda a estabelecer uma posição competitiva sólida no ambiente esportivo.

Bamford et al. (2015) afirmam que “experiências corporativas com o balanced scorecard revelam que uma empresa deve adaptar o sistema à sua situação, não apenas adotá-lo como uma abordagem padrão. Quando o balanced scorecard complementa a estratégia corporativa, ele melhora seu desempenho. (p.346). Desta forma, considera-se o Balanced Scorecard como uma metodologia de gerenciamento de desempenho organizacional que pode ser adaptada com sucesso para atender às necessidades específicas de entidades sem fins lucrativos. Sua implementação pode trazer benefícios significativos, como uma compreensão aprimorada do desempenho organizacional, alinhamento estratégico e tomada de decisões informadas.

Em resumo, o Balanced Scorecard é uma metodologia de gerenciamento que pode trazer benefícios significativos, como uma compreensão aprimorada do desempenho organizacional, alinhamento estratégico e tomada de decisões informadas. No entanto, segundo Marr (2005) a metodologia tem sido criticada por focar principalmente nas necessidades dos acionistas em vez de considerar um conjunto mais amplo de partes interessadas. Além disso, o método não leva em conta adequadamente as contribuições dos funcionários e fornecedores para o sucesso da organização. Outra crítica evidenciada pelo

autor é a falta de inclusão dos custos monetários, físicos e relacionais no processo de avaliação.

2.2.1. Responsabilidade Social Corporativa

A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) se encaixa perfeitamente com os objetivos do BSC pois oferece uma perspectiva mais abrangente de desempenho organizacional, incluindo dimensões sociais, ambientais e éticas, desta forma pode fornecer uma estrutura mais holística para medir e gerenciar o desempenho em entidades sem fins lucrativos. A RSC é considerada uma estratégia fundamental na gestão do desempenho em Organizações sem Fins Lucrativos, este conceito cada vez mais relevante no âmbito da gestão empresarial, sendo definido por Aguinis & Glavas (2012) como “Ações e políticas organizacionais específicas do contexto que levam em consideração as expectativas das partes interessadas e o triplo resultado: econômico, social e ambiental”.(p. 933). Uma outra definição desenvolvida por Carroll (2016), menciona que “Em termos gerais, a RSC tem sido normalmente entendida como políticas e práticas que os empresários empregam para garantir que a sociedade ou as partes interessadas, além dos proprietários do negócio, sejam consideradas e protegidas em suas estratégias e operações.” (p. 2). Refere-se ao compromisso das empresas em assumir a responsabilidade pelos impactos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente (Carroll, 2016). Em outras palavras, a RSC vai além da busca pela maximização do lucro, considerando também as necessidades e expectativas das partes interessadas.

Segundo Daft (2010) “os gerentes de hoje enfrentam uma tremenda pressão do governo e do público para manter suas organizações e funcionários em altos padrões éticos e profissionais.” (p. 8). Esta afirmação está diretamente ligada com a Gestão do Desempenho e com a Responsabilidade Social Corporativa, onde os gestores precisam buscar maneiras de alinhar suas políticas e práticas com a pressão e expectativa dos stakeholders. Estes desafios não se limitam a grandes corporações, segundo o autor, “Até mesmo as pequenas empresas estão percebendo a necessidade de colocar mais ênfase na ética para restaurar a confiança entre seus clientes e a comunidade.” (p. 389)

Conforme estudos recentes, é comumente observado que a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) tende a se manifestar fora das atribuições regulares dos funcionários, por

meio de atividades voluntárias ou participação em comitês. (Glavas & Radic, 2019). No entanto, embora seja uma prática reconhecida, é importante destacar que a participação nessas iniciativas pode gerar tensão e estresse adicional relacionados às funções desempenhadas. A expectativa de conciliar as demandas da RSC com as responsabilidades diárias pode sobrecarregar os indivíduos e ter um impacto negativo em seu equilíbrio emocional e nível de estresse. Portanto, é fundamental que as organizações considerem cuidadosamente o impacto da RSC sobre seus colaboradores, a fim de promover um ambiente de trabalho saudável e sustentável, onde eles possam desempenhar suas funções principais de forma eficaz e equilibrada. (Glavas & Radic, 2019)

Existem várias razões pelas quais as empresas devem abraçar a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) ao tratar de desempenho organizacional, e algumas delas incluem inovação, diferenciação de marca, engajamento dos funcionários e engajamento dos clientes. A implementação de iniciativas de RSC pode impulsionar a inovação dentro de uma empresa, incentivando a busca por soluções mais sustentáveis e socialmente responsáveis. Além disso, a adoção de práticas responsáveis pode ajudar a diferenciar uma marca no mercado competitivo, aumentando sua reputação e fortalecendo a confiança dos consumidores. (Carroll, 2016).

Aguinis & Glavas (2019) destacam que a RSC pode contribuir para o sentido e a busca de significado no trabalho, resultando em maior satisfação e comprometimento dos funcionários. Em seu estudo publicado no *Journal of Management*, eles exploraram a relação entre a RSC, o processo de construção de significado e a busca por sentido no trabalho.

O investimento social corporativo tem se tornado um importante pilar nas estratégias de responsabilidade corporativa e sustentabilidade adotadas por diversas empresas. Trata-se de uma abordagem na qual as organizações se empenham em criar um impacto social positivo, por meio do apoio às comunidades locais e globais, tanto por meio de contribuições em dinheiro quanto por meio de outras formas de recursos. Ao adotar essa prática, as empresas buscam não apenas gerar lucros, mas também assumir um papel ativo na construção de um futuro mais inclusivo e sustentável. O investimento social corporativo envolve uma variedade de iniciativas, como programas educacionais, projetos de infraestrutura, ações de preservação ambiental e apoio a causas sociais. Essas ações não apenas beneficiam diretamente as comunidades envolvidas, mas também fortalecem a reputação e a legitimidade das empresas, estabelecendo laços mais sólidos com seus stakeholders e demonstrando um

compromisso genuíno com o bem-estar social. Assim, o investimento social corporativo se apresenta como uma poderosa ferramenta para promover o desenvolvimento sustentável, impulsionar a mudança positiva e construir um mundo melhor para todos. (Cunningham, 2014).

O investimento social corporativo, como mencionado anteriormente, desempenha um papel fundamental nas estratégias de responsabilidade corporativa e sustentabilidade adotadas pelas empresas. Nesse contexto, o Balanced Scorecard (BSC) surge como uma ferramenta relevante para medir e avaliar o desempenho nessas áreas-chave. Enquanto o investimento social corporativo busca criar um impacto social positivo, o BSC fornece uma estrutura que permite às organizações considerar métricas além das financeiras, como a eficácia da missão, impacto social e responsabilidade fiscal. Dessa forma, o BSC complementa e reforça a abordagem de investimento social corporativo, permitindo que as empresas alinhem suas atividades com a estratégia, promovam a aprendizagem e o crescimento contínuos, e avaliem o progresso em direção a um futuro mais inclusivo e sustentável. Em resumo, o Balanced Scorecard (BSC) desempenha um papel crucial na medição e avaliação do desempenho das organizações sem fins lucrativos em relação à responsabilidade corporativa e à sustentabilidade. Ao complementar a abordagem de investimento social corporativo, o BSC permite que as organizações considerem métricas além das financeiras e alinhem suas atividades com a estratégia.

3. Sobre a Organização

3.1. Histórico da organização

O Innosportlab de Tongelreep foi designado em 2007 pelo Comitê Olímpico e Paralímpico Holandês (NOC*NSF) e pela Federação Real de Natação dos Países Baixos (KNZB) como o laboratório esportivo principal para o esporte da natação. Desde então, cientistas incorporados e estagiários de várias universidades e instituições de ensino superior, utilizando tecnologia avançada de câmaras e análise, investigam como melhorar o desempenho e a participação na natação. (Sport Innovators, 2022)

A entidade sem fins lucrativos Field Lab Swimming, mais conhecida como Innosportlab de Tongelreep, foi fundada em 2007. No entanto, sua história tem início através

de uma entidade com nome muito similar, o InnosportNL, fundada em 2006 pelo NOC*NSF e TNO, com o objetivo de estimular a inovação esportiva a partir de um ponto central nos Países Baixos, unindo conhecimento científico à prática. (van Barneveld et al., 2013)

A fundação InnoSportNL foi estabelecida em 2006 pelo NOC*NSF e TNO, a visão subjacente é que a cooperação entre representantes do esporte, negócios e ciência resulta em novos métodos, produtos e serviços inovadores que criam valor para todas as partes envolvidas. (van Barneveld et al., 2013)

Em dezembro de 2006, o Ministério da Saúde, Bem-Estar e Esportes (VWS) concedeu um subsídio de 15 milhões de euros ao InnoSportNL. Com esses recursos, o InnoSportNL desenvolveu diversas atividades no período de 2006 a 2013. (van Barneveld et al., 2013)

A missão do InnoSportNL, segundo Van Barneveld et al. (2013) conforme formulada em 2012, traduz os motivos da existência da organização: "InnoSportNL é o fator de conexão entre esporte, ciência e negócios. InnoSportNL inicia, facilita e realiza o desenvolvimento de produtos e serviços inovadores para atletas holandeses." (p.15).

Essas inovações possibilitam aos esportistas alcançar avanços sustentáveis, liderança e ganhos financeiros, bem como obter realizações esportivas que estejam em consonância com as aspirações olímpicas e contribuam para a vitalidade dos Países Baixos. (van Barneveld et al., 2013)

Acreditava-se que em 2020, os Países Baixos seriam o país mais esportivo do mundo. Com atletas obtendo uma vantagem decisiva sobre seus concorrentes estrangeiros ao fazerem uso ótimo da inovação, conhecimento avançado, métodos, produtos e técnicas desenvolvidos pela ciência e indústria. (van Barneveld et al., 2013). Projeção esta que não se realizou, mas obteve uma considerável evolução conforme demonstrado nos Quadros 1 e 2 do presente estudo.

Quadro 1: Resultado dos Países Baixos nos Jogos Olímpicos entre 2008 e 2021. (Olympics, 2023)

Ano	Colocação Geral no Quadro de Medalhas	Total de Medalhas	Ouro	Prata	Bronze
2008 - Pequim	16	16	7	5	4

2012 - Londres	11	20	8	6	6
2016 - Rio	12	19	4	7	8
2021 - Tóquio	9	36	10	12	14

Estes resultados a nível internacional demonstram o progresso dos Países Baixos nos Jogos Olímpicos, com um aumento constante no número de medalhas e uma melhoria nas posições do quadro de medalhas ao longo dos anos, entretanto ainda não o qualificam como líderes entre os países participantes.

Resultado dos Países Baixos nos Jogos Paralímpicos entre 2008 e 2021.

Quadro 2: Resultado dos Países Baixos nos Jogos Paralímpicos entre 2008 e 2021. (Paralympic, 2023)

Ano	Colocação Geral no Quadro de Medalhas	Total de Medalhas	Ouro	Prata	Bronze
2008 - Pequim	19	22	5	10	7
2012 – Londres	10	39	10	10	19
2016 - Rio	7	62	17	19	26
2021 - Tóquio	5	59	25	17	17

Os resultados na participação nos Jogos Paralímpicos evidenciam uma notável evolução e sucesso dos Países Baixos ao longo dos anos também no desporto Paralímpico, com um aumento significativo no número de medalhas e uma melhoria consistente nas posições do quadro de medalhas, entretanto da mesma forma que desporto olímpico, ainda não figura o topo do quadro de medalhas.

Os responsáveis pelo InnosportNL acreditavam que no ano de 2020, os Países Baixos seriam um notável exemplo de como a inovação impulsiona tanto o esporte de elite quanto o amador, elevando o país a uma posição de liderança global. Eles viam os Países Baixos como um farol de inovação esportiva, com um impacto que se estende a todas as esferas esportivas,

e acreditavam que o país estaria totalmente preparado para enfrentar os desafios futuros. (van Barneveld et al., 2013)

Apoiado pelo governo, o InnoSportNL financiou projetos e atividades diversas ligadas ao desporto, incluindo o Innosportlab de Tongelreep. Sua abordagem única envolveu a participação de representantes das esferas de conhecimento, desporto e negócios em cada projeto, visando maximizar o valor agregado. Além disso, o InnoSportNL participou ativamente em todas as fases dos projetos, desde a ideia até a conclusão, buscando conhecimento e fornecendo gerentes de projeto quando necessário.

O InnoSportNL encerrou o subsídio ao desporto em 2013, dando origem ao Instituto Holandês de Ciência e Inovação em Esportes (NISSI). O NISSI, por sua vez, tinha como objetivo conectar esporte, negócios, conhecimento e governo, contribuindo para saúde, esporte de alto nível e inovação econômica nos Países Baixos. (van Barneveld et al., 2013). Segundo notícia veiculada no Sport Knowhow, o InnoSportNL, após 2016, continuou em uma forma reduzida após a interrupção do financiamento do programa de inovação esportiva pelo Ministério da Saúde, Bem-Estar e Esportes dos Países Baixos. (van der Heiden, 2019)

Após analisar o contexto em que o Innosportlab de Tongelreep foi estabelecido, é evidente que algumas filosofias do programa anterior, o InnosportNL, continuam presentes. Isso é notável na semelhança dos nomes das organizações e também na missão do Innosportlab, a qual compartilha semelhanças significativas com a missão do InnosportNL. Essa similaridade pode ser atribuída à origem do Innosportlab, que surgiu para atender às demandas desse mesmo stakeholder no âmbito da natação competitiva. (Quadro 3).

Quadro 3: Missão do InnosportNL (van Barneveld et al., 2013) e Innosportlab de Tongelreep. (Innosportlab de Tongelreep, 2023).

Missão do InnosportNL	InnoSportNL é o fator de conexão entre esporte, ciência e negócios. InnoSportNL inicia, facilita e realiza o desenvolvimento de produtos e serviços inovadores para atletas holandeses.
Missão do Innosportlab de Tongelreep	Junto com atletas, treinadores, parceiros de negócio e cientistas, trabalhamos em inovações para melhorar o desempenho e a participação na natação.

Após o encerramento do Programa InnosportNL e descontinuidade da colaboração com a NISSI, o Innosportlab de Tongelreep passou a integrar um novo projeto, o

Sportinnovator. Em notícia com autoria de Aquina L. (2015), Bas van Rens, responsável pelo projeto Sportinnovator explica a primeira rodada de subsídios do programa e faz menção aos InnoSportLabs: “Estamos avaliando se os InnoSportlabs podem contribuir de forma sólida para a inovação esportiva na Holanda. Mas outros centros ligados a universidades, faculdades ou outras organizações e empresas também podem se candidatar.”(p.1).

Esta avaliação resultou na integração do Innosportlab de Tongelreep com o novo projeto, pois segundo Roald van der Vliet em entrevista para o programa Sport Innovators (2022), o Sportinnovator assumiu a gestão do laboratório da InnoSportNL e esse acontecimento teve implicações significativas no aspecto econômico. Foram alocados recursos adicionais que viabilizaram a ampliação e aprofundamento das iniciativas do Innosportlab. Segundo o diretor, isso direcionou a atenção para a fusão entre esportes de alto rendimento e atividades esportivas recreativas de maneira crescente devido ao fato de que somente uma parcela restrita está envolvida em práticas de natação de nível profissional, enquanto a maioria é composta por entusiastas amadores. Uma das consequências dessa colaboração levou à criação do projeto intitulado "Aulas de Natação do Futuro". Este projeto foi criado pelo Innosportlab, e possui plena independência, autorizada pelo Sportinnovator, para conduzir uma variedade de pesquisas e testes nessa nova temática. Segundo o diretor, a Federação Holandesa de Natação (KNZB) também demonstrou grande entusiasmo com essa proposta inovadora (Sport Innovators, 2022).

3.2. Projetos executados pela organização

O termo “Innosportlab” é uma junção das palavras Inovação, Esporte e Laboratório, e foi desenvolvida inicialmente durante o programa InnosportNL para representar os parceiros do programa que realizam atividades práticas de pesquisa em diferentes modalidades esportivas como evidenciado no Quadro 4 que representa o número de projetos executados entre 2006 e 2013 no Programa InnosportNL.

Quadro 4: Projetos Executados com Innosportlabs (ISL) no Programa InnoSportNL (van Barneveld et al., 2013)

Laboratórios	Projetos com gestão de programas e investimento da	Projeto sem investimento/gestão de programas da InnoSportNL	Testes, medições e atividades em
--------------	--	---	----------------------------------

	InnoSportNL		rede
ISL Thialf	15	21	9
ISL S&B	3	10	4
ISL Papendal	8	7	26
ISL The Hague	5	8	29
ISL De Tongelreep	13	9	29
ISL Den Bosch	4	45	24

Observa-se que o Innosportlab de Tongelreep foi bastante ativo, com 13 projetos executados sob a gestão e investimento de programas da InnoSportNL, 9 projetos realizados sem esse investimento ou gestão, e um total de 29 testes, medições e atividades em rede com os demais laboratórios ou parceiros do projeto.

Além das informações relacionadas à envolvimento dos laboratórios no programa, o relatório do InnoSportNL referente às atividades durante o período de 2006 a 2013 oferece uma visão abrangente das organizações com maior interconexão nos projetos da InnoSportNL. Quadro 5.

Quadro 5: Organizações com maior interconexão nos projetos da InnoSportNL entre 2006 e 2013. (van Barneveld et al., 2013)

Organizações	Número de Projetos	Número de diferentes colaborações
1. NOC*NSF	31	88
2. VU Amsterdam	26	56
3. TU Delft	12	37
4. The Hague University of Applied Sciences	8	36
5. KNZB	11	31
6. Municipality of Eindhoven	5	28
7. NIZO	3	24

8. KSNB	10	24
9. Innosport Tongelreep	6	22
10. DSM New Business	5	20

O Quadro 5 revela que o programa InnoSportNL teve um impacto significativo no fortalecimento do esporte nos Países Baixos, especialmente no campo da natação. Três organizações presentes na lista possuem projetos relacionados à natação e se destacam e participaram ativamente dos projetos da InnoSportNL nesse período.

A Federação Holandesa de Natação, KNZB (Koninklijke Nederlandse Zwembond). Realizou 11 projetos e participou de 31 diferentes colaborações, evidenciando que a KNZB desempenhou um papel fundamental na promoção e desenvolvimento da natação nos Países Baixos neste período.

O Município de Eindhoven, onde o Innosportlab de Tongelreep está localizado, é o responsável pela manutenção do Centro Nacional de Natação Tongelreep, renomada instalação que promove treinamentos e competições da modalidade. Sua participação no Programa InnoSportNL foi através de 5 projetos e 28 diferentes colaborações, o envolvimento ativo do município de Eindhoven na promoção da natação é evidente e sua participação sugere um compromisso em buscar um trabalho colaborativo com demais organizações dos Países Baixos.

O Innosportlab de Tongelreep realizou 6 projetos e 22 diferentes colaborações dentro do programa, demonstrando que em nenhum momento de sua história atuou sozinho, tendo seu foco direcionado para a pesquisa e inovação na área da natação por meio da colaboração com diferentes organizações.

A presença dessas três organizações relacionadas à natação na lista de interconexões e colaborações nos projetos da InnoSportNL destaca a importância do programa para o avanço da natação nos Países Baixos. Através da colaboração entre essas organizações, nota-se que houve um esforço conjunto para elevar os padrões de treinamento, pesquisa e inovação na natação, o que pode ter contribuído para o sucesso de atletas e equipes de natação tanto a nível nacional quanto internacional. Portanto, o programa InnoSportNL desempenhou um papel crucial no fortalecimento da natação nos Países Baixos, especialmente na região de Eindhoven e na história do Innosportlab de Tongelreep.

Esta efetiva participação e contribuição do Innsoportlab de Tongelreep no campo da natação também foi descrita em diversas notícias datadas desde 2009 até 2023, como pode ser observado no (Apêndice 1).

O InnosportLab De Tongelreep é claramente uma entidade altamente relevante no campo da natação, com uma série de características e realizações que o tornam um centro de inovação e pesquisa esportiva de destaque. Ao analisar os trechos de notícias listados no (Apêndice 1) é possível evidenciar importantes características da organização:

(i) Ampla Experiência e Reconhecimento: O InnosportLab De Tongelreep é um laboratório esportivo pioneiro estabelecido em 2007 em colaboração com o Comitê Olímpico Holandês (NOC*NSF). O laboratório foi designado como o principal centro de pesquisa para o esporte da natação na Holanda. Essa afirmação mostra que o laboratório é reconhecido e apoiado pelas principais entidades esportivas do país, indicando sua relevância no cenário esportivo.

(ii) Inovação Tecnológica Avançada: O laboratório é conhecido por utilizar tecnologia avançada, como análise em 3D e câmaras subaquáticas, para estudar e melhorar o desempenho dos nadadores. Esse foco em inovação tecnológica o torna um ponto central para o desenvolvimento de métodos de análise no mais alto nível da natação.

(iii) Colaboração Acadêmica e de Pesquisa: O laboratório colabora com cientistas, pesquisadores e estagiários de diversas universidades e instituições de ensino superior. Isso demonstra que ele está envolvido no campo de pesquisas acadêmicas, buscando constantemente maneiras de aprimorar o desempenho e participação dos nadadores através de métodos baseados em evidência.

(iv) Resultados de Alto Nível: O laboratório tem sido associado a vários campeões mundiais, indicando que suas instalações e abordagens estão efetivamente contribuindo para o sucesso dos atletas holandeses. Isso enfatiza sua relevância como um impulsionador para o alto desempenho na natação.

(v) Enfoque em Desenvolvimento de Talentos: Além de trabalhar com atletas de elite, o laboratório também demonstra preocupação em atrair jovens para a natação, como evidenciado pelo projeto SwimFUN. Isso destaca seu compromisso em promover o esporte em todas as faixas etárias e níveis de habilidade.

(vi) Ampla Cobertura de Mídia e Reconhecimento Internacional: O laboratório recebeu atenção da mídia e é referido como único no mundo em suas capacidades de avaliação e

análise. Isso não apenas confirma sua relevância em termos de pesquisa e tecnologia, mas também seu impacto global na comunidade da natação.

(vii) Contribuição para a Reabilitação e Diversos Esportes: Além de seu foco na natação, o InnosportLab De Tongelreep colaborou com a reabilitação de atletas lesionados e outras modalidades esportivas. Isso destaca sua diversidade de aplicações e sua capacidade de influenciar positivamente uma variedade de contextos esportivos.

(viii) Missão de Manter a Competitividade: O laboratório foi criado para continuar competitivo na elite do esporte após a aposentadoria de atletas renomados. Isso enfatiza sua dedicação em manter a relevância e inovação no cenário esportivo de alto nível.

O InnosportLab De Tongelreep demonstra ser um centro de inovação e pesquisa esportiva altamente relevante no campo da natação, com sua abordagem inovadora, tecnologia avançada, colaborações acadêmicas e resultados consistentes na produção de atletas de alto desempenho. Suas contribuições não apenas afetam os atletas de elite, mas também promovem o esporte e a descoberta e desenvolvimento de talentos em várias faixas etárias.

Segundo o diretor Roald van der Vliet em entrevista, no Innosportlab de Tongelreep “As possibilidades se expandem, os erros são vistos como oportunidades e onde a busca pela excelência se entrelaça com a paixão por criar algo significativo para o futuro”. Desde 2007, Roald faz parte da organização, tendo vivenciado períodos marcantes onde o objetivo principal foi impulsionar o desempenho da equipe nacional de natação, levando-a a conquistar mais medalhas olímpicas. Como pode ser observado cronologicamente nas notícias apresentadas, o foco do Innosportlab ao longo do tempo também passou a se voltar para a participação de crianças na natação, resultado este que atualmente credencia o laboratório a captar recursos financeiros para executar projetos destinados ao aumento da participação na natação.

Atualmente o Innosportlab de Tongelreep possui três projetos destinados ao aumento da participação na natação, sendo um deles de grande relevância para a área científica pois foi desenvolvido exclusivamente com fins de gerar um ambiente de teste para inovações e produtos voltados para tornar as aulas de natação mais divertidas para crianças, tornando o esporte mais atrativo e impactando em um estilo de vida mais saudável para os jovens. Este projeto denominado “Dutch Dolphin Swimming Club” surgiu em 2020 em parceria com a Associação de Natação PSV com objetivo de aprimorar as aulas de natação e os métodos para

desenvolver os mais altos padrões de qualidade e diversão para a natação. (Innosportlab de Tongelreep, 2022)

Esta mudança foi veiculada pelas mídias locais, destacando a mudança da organização que anteriormente era focada predominantemente na natação de elite, e então com novos planos passou atuar no esporte em uma escala mais ampla. Essa iniciativa se concretizou por meio da aquisição da escola de natação afiliada à Associação de Natação PSV em Eindhoven, conhecida como Creche Aquática PSV. Essa instituição agora ostenta com orgulho o nome Dutch Dolphin Swimming Club (Weber, 2020). Apesar de ser uma organização com fins lucrativos, Dutch Dolphin Swimming Club destina os lucros de suas atividades para a manutenção do Innosportlab de Tongelreep, sendo considerado um parceiro fundamental para a viabilidade operacional das atividades do laboratório. O nome da nova escola faz referência a um dos atletas que fizeram parte do Innosportlab de Tongelreep, Pieter van den Hoogenband, também conhecido como "The Dutch Dolphin", traduzido para a língua portuguesa "O Golfinho Holandês".

Pieter van den Hoogenband nasceu em uma família esportiva, sua mãe Astrid foi medalhista nos 800m livre no Campeonato Europeu Júnior de Natação e seu pai Cees-Rein, foi o médico do clube PSV Eindhoven. Pieter surpreendeu seus treinadores ao ficar em quarto lugar nas finais de 100m e 200m livre em sua estreia olímpica em Atlanta 1996. No entanto, foi no Campeonato Europeu de 1999, em Istambul, que ele se destacou verdadeiramente, ganhando seis medalhas de ouro, onde marcou sua chegada notável à cena internacional. Olympics (2023)

O nadador holandês conquistou ouro nos 100m e 200m livres e um bronze nos 50m livres nas Olimpíadas de Sydney 2000, quebrando recordes mundiais. Em Atenas 2004, obteve prata nos 200m e ajudou a Holanda a ganhar a prata no revezamento 4x100m. Van den Hoogenband ainda foi finalista dos 100m livre em Pequim 2008 antes de se aposentar. Sua carreira foi marcada por sucessos olímpicos notáveis, sendo tricampeão olímpico e o quarto nadador na história a garantir a medalha de ouro nos 100m livre em duas edições distintas dos Jogos Olímpicos. Olympics (2023)

A participação ativa de Pieter van den Hoogenband em atividades do Innosportlab de Tongelreep e no Dutch Dolphin Swimming Club evidenciam o alto grau de profissionalismo e transparência requeridos por ambas as organizações. Além disso, isso ressalta o impacto

internacional significativo do Innosportlab, o qual é amplificado pelo fato de que o pai de Pieter, Cees-Rein, faz parte do conselho consultivo da organização sem fins lucrativos.

Além dos projetos com a escola de natação Dutch Dolphin Swimming Club, o Innosportlab de Tongelreep possui dois projetos aprovados e em atividade por meio de parcerias com organizações públicas da região de Brabante do Norte, Países Baixos, o projeto “SwimFun” e o projeto “SwimStar”. Os projetos também são voltados para a participação de crianças e adolescentes em um novo método de ensino da natação, visando aumentar o engajamento dos participantes por meio de inovações e implementação de atividades divertidas nas aulas.

O Projeto SwimFun aborda a lacuna na oferta de natação para crianças entre 6 e 8 anos, visando preencher o período em que muitos clubes não aceitam inscrições. O Kids Club almeja manter o interesse das crianças na natação, introduzindo uma abordagem inovadora e monitorando o progresso por meio de um sistema de rastreamento infantil. Através de parcerias com KNZB e outras entidades locais, o projeto cria um “Kids Club” em quatro municípios de Brabante do Norte, incentivando a prática contínua da natação e promovendo a adesão à atividade física. O foco é tornar a natação atrativa e sustentar o engajamento das crianças na natação, enquanto também as ajuda a explorar interesses esportivos em outras modalidades aquáticas.

O objetivo do projeto é aumentar a participação esportiva em Brabante do Norte, medindo indicadores como aderência ao padrão de exercícios, transição para clubes de natação e o envolvimento global das crianças. O público-alvo abrange crianças de 4 a 7 anos, pais e professores de natação, com cooperação essencial de prefeituras e associações de natação para encaminhar crianças ao “Kids Club” e assegurar o sucesso do projeto.

O Projeto SwimStar apresenta um novo programa de natação com o propósito de oferecer orientação direcionada a crianças que não atendem aos requisitos de atividade física estabelecidos pelo órgão internacional de saúde. O objetivo é estimular a adesão a um estilo de vida mais ativo, facilitando a transição para aulas regulares de natação e, posteriormente, a integração em um clube de natação. O programa emprega abordagens lúdicas e mensuráveis, incluindo elementos de gamificação para tornar as aulas envolventes e desafiadoras, visando melhorar a experiência qualitativa da natação para as crianças.

Destinado às crianças do bairro desfavorecido de Gestel, em Eindhoven, onde a atividade física é limitada, o projeto visa combater a falta de estímulo para exercícios e os

riscos associados, como a obesidade. Focando nas aulas realizadas na "Dutch Dolphin Swimming Club", o objetivo é proporcionar uma experiência positiva que incentive a progressão para o "Kids Club e Projeto SwimFun" e, potencialmente, para clubes esportivos mais avançados. O projeto aspira a promover um estilo de vida ativo desde cedo, contribuindo para o bem-estar geral e o desenvolvimento esportivo das crianças.

3.3. Missão e Visão da Organização

A missão no Innosportlab é “Junto com atletas, treinadores, parceiros comerciais e cientistas, trabalhamos em inovações para melhorar o desempenho e a participação na natação.” (Innosportlab de Tongelreep, 2023)

A visão do Innosportlab é “Estamos constantemente buscando maneiras de impulsionar os nadadores e a natação. Em paralelo, trabalhamos em um objetivo maior para a sociedade: tornar a natação mais divertida, de forma que mais crianças continuem nadando e o grupo de talentos continue crescendo.” (Innosportlab de Tongelreep, 2023).

3.4. Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional do Innosportlab é projetada para otimizar sua eficiência e comunicação na busca contínua de inovações que aprimorem o desempenho de atletas da natação e ampliem a participação no esporte, especialmente entre as crianças. Esta entidade sem fins lucrativos é dividida em várias camadas e funções, cada uma desempenhando um papel crucial para alcançar seus objetivos como pode ser observado na (Figura 4).

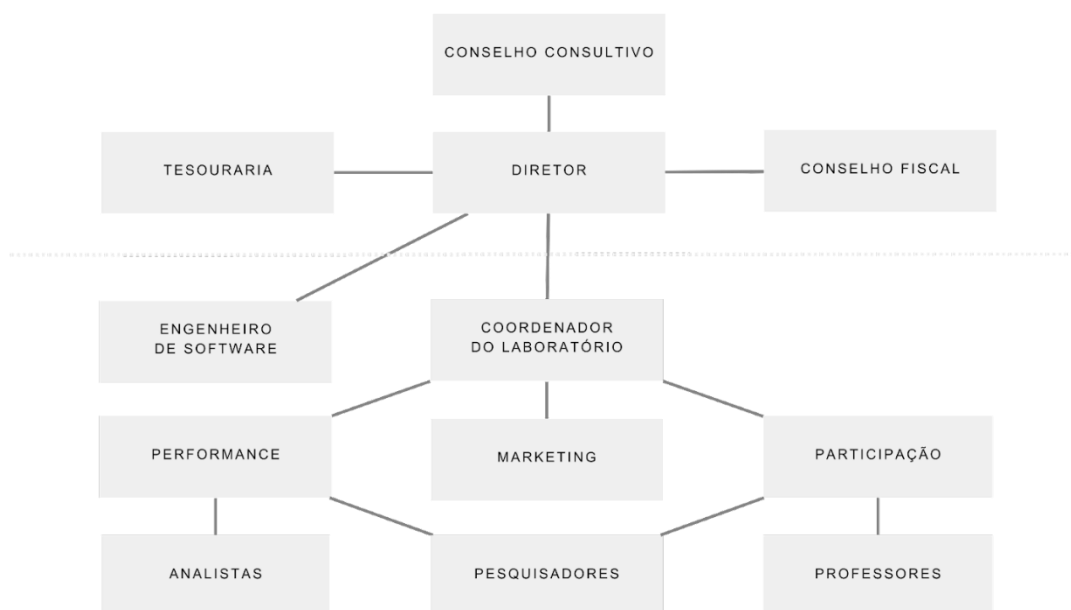


Figura 4: Representação do organograma da entidade sem fins lucrativos. Fonte: Autoria própria baseado em observação na instituição.

A equipe do Innosportlab é composta por um total de 16 membros, apresentando uma distribuição diversificada de especializações em campos relacionados à ciência do movimento e áreas afins. Destes membros, 4 possuem doutorado, 3 estão atualmente em programas de doutorado, 6 possuem mestrado, 1 está trabalhando para obter seu mestrado e 2 têm formação de bacharel. Essa variedade de níveis de educação e experiência contribui para a riqueza de conhecimento e expertise que a equipe traz para as atividades de pesquisa e desenvolvimento do laboratório.

Além dos membros da equipe, a entidade ainda conta com um estruturado programa para receber voluntários em empreendedores que colaboram com as atividades do laboratório por um período em torno de 3 – 6 meses. Estima-se que durante cada ano, cerca de 20 estudantes realizam atividades em conjunto com o laboratório, seja através de pesquisas, estágios ou programas de incentivo ao empreendedorismo.

3.5. Produtos ou serviços oferecidos pela organização

3.5.1. Análise de Aspetos da Natação

Os serviços de Análise de Aspetos da Natação fornecidos pelo Innosportlab são destinados a atletas que buscam o aprimoramento de performance na natação, os serviços envolvem a análise de diferentes tipos de desempenho na natação usando a piscina instrumentalizada. As medidas são realizadas com a utilização de blocos de partidas e paredes equipadas com plataformas de aferimento de potência; sistemas para medição de arrasto ativo; e câmaras de vídeo de alta resolução acima e abaixo da linha da água, capturando todos os aspectos da natação competitiva, incluindo largadas, viradas e técnica de braçada. As análises são realizadas por especialistas com o auxílio de softwares e métodos desenvolvidos pelos cientistas do Innosportlab para análise específica da natação. A execução dos serviços é proposta por um programa abrangente de análise e treinamento da técnica de natação com o objetivo de melhorar o desempenho dos nadadores por meio de medições avançadas, análises e feedback personalizado. O programa é composto por sessões distintas, cada uma focando em diferentes aspectos da técnica do nadador, com a opção de incluir sessões de natação adicionais para prática extra.

(i) Análise e Treinamento de Largadas: (1,5 horas), o nadador passa por um processo de avaliação inicial, no qual seus objetivos são discutidos e áreas específicas de foco são identificadas. A partir daí, são realizadas saídas meticulosamente registradas para cada um dos estilos de natação relevantes. A equipe do Innosportlab utiliza câmaras de última geração para capturar cada movimento, permitindo uma análise completa das saídas. O resultado é um feedback construtivo que destaca tanto os pontos fortes quanto as áreas que podem ser refinadas.

(ii) Análise e Treinamento de Viradas: (1,5 horas), concentra-se nas viradas, um componente crucial da natação eficiente. O nadador executa viradas em diferentes estilos, enquanto câmaras de alta tecnologia e tecnologia de plataforma de força registram e analisam cada movimento. Isso proporciona medições precisas e detalhadas para avaliar o desempenho nas viradas. O feedback fornecido durante essa sessão ajuda o nadador a aperfeiçoar a técnica, com ênfase em melhorias imediatas.

(iii) Análise Detalhada de Estilo(s): (1,5 horas), a atenção se volta para a técnica de nado do nadador. Múltiplas tentativas são realizadas, cada uma delas com o uso de luzes de LED nos dedos para um rastreamento preciso. Um sistema de câmara de última geração registra essas tentativas, e software avançado gera gráficos que mostram o caminho das mãos tanto de vista lateral quanto superior. Após a visita, uma conversa é realizada para discutir os resultados,

abordando possíveis áreas de aprimoramento. Durante a sessão, também há tempo dedicado ao treinamento da técnica de nado com feedback de vídeo em tempo real.

(iv) Treinamento com Sistema de Replay: (1,5 horas), oferece uma abordagem prática para aprimorar as habilidades do nadador. Um sistema de replay é utilizado para permitir que o nadador pratique largada, viradas e diferentes estilos. As sessões de treinamento capturam os nados, exibindo-os em câmara lenta em uma tela grande próxima à piscina. Além disso, o sistema fornece medição em tempo real e exibição do tempo de contato durante as largadas e viradas, o que ajuda ainda mais no aprimoramento do desempenho. Nesta sessão, o analista do Innosportlab auxilia na utilização do sistema, mas o foco permanece no atleta e no treinador, melhorando as habilidades e aproveitando as medições em tempo real para aprimoramento do desempenho.

(v) Análise de Arrasto e Potência do Sistema MAD (Measure of Active Drag System): (1,5 horas), concentra-se na avaliação da eficiência e desempenho do nadador. O sistema MAD, que pode ser traduzido em português como “Sistema de Medição de Arrasto Ativo”, é utilizado para medir o arrasto ativo e a potência entregue durante o nado crawl. Nesta sessão o nadador realiza aproximadamente 10 tentativas, cada uma delas focada em aumentar a velocidade sem utilizar as pernas para propulsão. As medições precisas fornecidas pelo sistema MAD são cruciais para analisar e avaliar o desempenho do nadador na água, fornecendo dados precisos para otimizar sua técnica.

3.5.2. Gravação e Análise de Corridas

É executada uma análise minuciosa das corridas, após o registro de cada momento nas competições por meio de múltiplas câmaras. Essas imagens de vídeos são processadas por um sistema desenvolvido pelos cientistas do Innosportlab, convertendo-os em números e estatísticas. Em minutos após a corrida, treinadores e nadadores têm acesso imediato a essa análise, permitindo a comparação detalhada com marcas pessoais e desempenho de outros atletas. Esse serviço é utilizado não apenas entre eliminatórias e finais, mas também entre competições, adaptando os focos dos treinamentos conforme as necessidades individuais de cada nadador. Essa abordagem personalizada, combinada com a possibilidade de ajustes significativos no plano de treinamento, torna esse serviço crucial para aprimorar o desempenho e conquistar preciosos segundos nas futuras competições.

3.5.3. Eventos Corporativos

O Innosportlab proporciona um espaço ideal para reuniões e eventos corporativos. Estrategicamente situado no coração da natação de alto desempenho, no Centro Nacional de Natação em Eindhoven, são oferecidas salas que se adaptam a diferentes tamanhos de eventos. Ao planejar um evento com o Innosportlab, existe a possibilidade de incorporar atividades ligadas ao esporte de elite, tecnologia e inovação, contando por exemplo com a presença de nadadores de elite que oferecem uma perspectiva completa sobre as últimas inovações que impulsionam o rendimento esportivo, sendo ainda possível a oportunidade de receber palestras de personalidades influentes no mundo esportivo, compartilhando suas vivências e conhecimentos. Adicionalmente neste serviço, podem ser encontradas as clínicas esportivas, excursões e outras atividades vinculadas ao universo da natação de alto nível.

3.5.4. Consultoria Especializada para Inovação

Pode ser descrito como um serviço especializado em responder às suas dúvidas sobre inovação de produtos, processos de produção ou serviços no âmbito da natação, triatlo e atividades aquáticas. A equipe do Innosportlab é responsável por analisar questões específicas, como a eficácia de sensores e produtos subaquáticos, determinar os melhores materiais a serem utilizados, e sugerir maneiras de otimizar a eficiência. Durante o serviço, todas as etapas, desde a elaboração da pergunta inicial até a apresentação de uma resposta detalhada e conclusiva em uma ficha informativa é realizada pela equipe. O serviço é projetado para fornecer soluções precisas e personalizadas para as necessidades de empreendedores que buscam desenvolver projetos no mundo das atividades aquáticas.

3.5.5. Testes de Tecnologias na Natação

Apresentamos um serviço especializado em responder às suas dúvidas sobre inovação de produtos, processos de produção ou serviços no âmbito da natação, triatlo e atividades

aquáticas. Nossa equipe é qualificada para analisar questões específicas, como a eficácia de sensores e produtos subaquáticos, determinar os melhores materiais a serem utilizados, e sugerir maneiras de otimizar a eficiência. Para obter suporte, basta entrar em contato por e-mail ou telefone, e cuidaremos de todas as etapas, desde a elaboração da pergunta até a apresentação de uma resposta detalhada e conclusiva em uma ficha informativa. Nosso serviço é projetado para fornecer soluções precisas e personalizadas para suas necessidades no mundo das atividades aquáticas.

3.6. Principais clientes ou público-alvo

(i) Atletas que buscam performance na natação: O laboratório trabalha com atletas de natação de diferentes níveis competitivos, ajudando-os a aprimorar suas técnicas e a buscar o máximo desempenho por meio de feedbacks individualizados.

(ii) Associações e clubes esportivos de natação: O Innosportlab colabora com associações e clubes, fornecendo serviços para grupos de atletas e treinadores que buscam conhecimento ou performance na natação.

(iii) Federações de natação: O Innosportlab atua em conjunto com a federação, promovendo soluções para aumentar a performance e participação em modalidades aquáticas.

(iv) Agências de intercâmbio: O laboratório possui um ambiente ideal para experiências internacionais, possibilitando a conexão das propostas de estágio com agências de intercâmbio.

(v) Universidades, Instituições de pesquisa e empresas de tecnologia: O laboratório estabelece parcerias estratégicas com universidades, instituições de pesquisa e empresas de tecnologia para desenvolver ou testar produtos inovadores, promover a tecnologia no esporte e desenvolver pesquisas acadêmicas voltadas para atividades aquáticas.

(vi) Crianças e pais: A organização promove a natação para crianças, visando tornar essa experiência de aprendizado mais divertida por meio da gamificação das aulas e uso de tecnologias. Beneficiando também os pais, que buscam uma melhor qualidade de vida e segurança para as crianças por meio do esporte.

(vii) Entidades do setor público: O laboratório possui expertise para desenvolver e executar projetos esportivos em parceria com instituições públicas, promovendo ações sociais em prol da comunidade e do bem-estar da população.

(viii) Entidades do setor privado: Por meio de ações voltadas para o compartilhamento de conhecimento, o Innosportlab oferece a empresas oportunidades soluções ideias para conectar os funcionários com o ambiente esportivo.

4. Metodologia

Neste capítulo, está apresentada a abordagem metodológica utilizada no âmbito deste Projeto de Dissertação, realizado para cumprir os requisitos para obtenção do grau de mestre em Gestão do Desporto. Antes de explorar os métodos e ferramentas aplicadas neste estudo, é importante definir o conceito de “projeto”, que segundo Project Management Institute (2017), “É um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único.”(p.4). Neste caso em particular, busca-se um resultado único, sendo definido como: construir uma ferramenta de gestão e medição de desempenho, considerando o Balanced Scorecard, no contexto de uma organização sem fins lucrativos.

4.1. Cliente e partes interessadas do projeto

O cliente do presente projeto é uma organização esportiva sem fins lucrativos localizada em Eindhoven, Países Baixos. Adicionalmente, a amostra participante na recolha de dados foi composta por Gerente de recursos, Comitê diretivo de portfólio, Gerente do programa, Membros da equipe, sendo elas Partes Interessadas Internas da organização, selecionadas para a participação em entrevistas semi-estruturadas, workshops com grupos focais e observação direta.

Dado o seu envolvimento indireto na definição de estratégias da organização estudada neste projeto e recentes alinhamentos de expectativas e necessidades com a equipe, as Partes Interessadas Externas compostas por Clientes, Usuários finais, Fornecedores, Acionistas, Agências reguladoras e Concorrentes, não foram selecionadas para participar de entrevistas semi-estruturadas e workshops com grupos focais no processo de recolha de dados do presente projeto. Entretanto, por meio de análise documental externa, técnicas de observação e a realização de grupos focais com Gerente de recursos, Comitê diretivo de portfólio, Gerente do programa, Membros da equipe, sendo estes considerados como Partes Interessadas Internas da organização, foi possível identificar as características e interesses destes indivíduos.

4.2. Desenho do Projeto

A execução deste projeto combina as diretrizes propostas pela Sexta Edição do Guia PMBOK, intitulado "Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos", pelo Project Management Institute (2017), com a aplicação adaptada do Balanced Scorecard (BSC) proposta por Niven, P. R. (2008) na Segunda Edição do estudo "Scorecard Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies", assim como de acordo com os métodos descritos por Kaplan & Norton (1992).

O Guia PMBOK fornece um conjunto de melhores práticas e padrões reconhecidos internacionalmente para o gerenciamento de projetos. Ele define um ciclo de vida do projeto, que consiste em fases sequenciais ou sobrepostas, dependendo das necessidades do projeto. Neste caso, o ciclo de vida do projeto seguirá a estrutura genérica proposta pelo Guia PMBOK (Figura 5), com uma adaptação para a implementação do BSC na organização sem fins lucrativos em estudo (Project Management Institute, 2017).

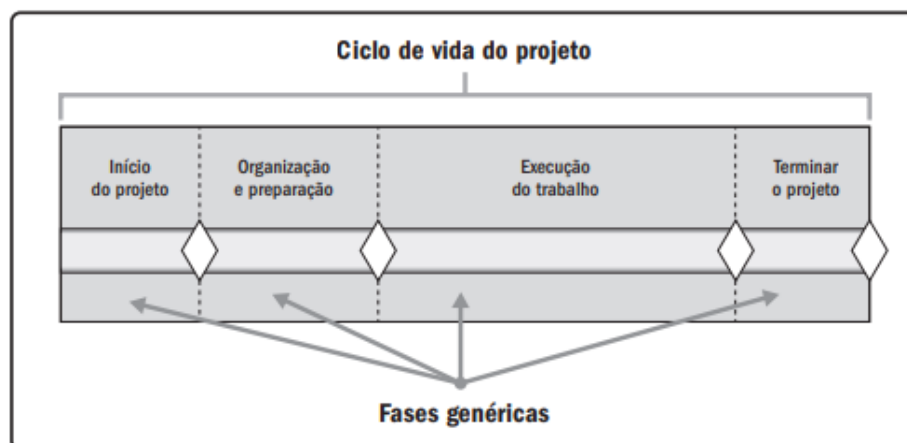


Figura 5: Representação Genérica de um Ciclo de Vida do Projeto desenvolvida pelo Project Management Institute (2017) no Guia PMBOK em sua Sexta Edição.

Durante todo o processo de implementação do BSC, foram adotadas as práticas de gerenciamento de projetos descritas no Guia PMBOK (PMI, 2017). Isso inclui a definição clara do escopo do projeto, a identificação e o envolvimento das partes interessadas relevantes, o planejamento detalhado das atividades, o monitoramento e controle do progresso, além da comunicação efetiva das informações pertinentes.

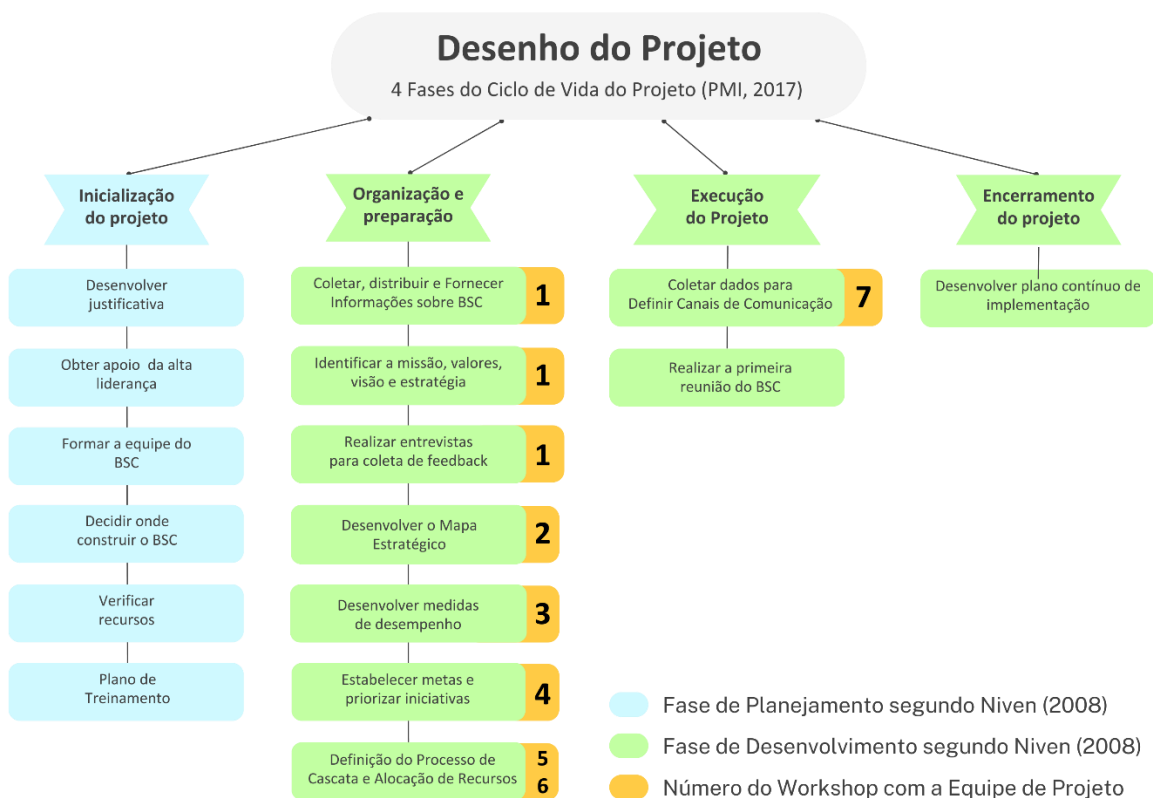


Figura 6: Infográfico Representativo do Desenho do Projeto alinhando o Ciclo de Vida do Projeto (PMI, 2017) com a metodologia proposta por Niven (2008). Autoria Própria.

4.2.1. Inicialização do projeto

Inicialmente, foi definido o escopo do projeto, delineando a motivação pessoal do pesquisador com os objetivos e a respectiva metodologia necessária para solucionar as questões levantadas. A justificativa para a implementação do BSC na organização estudada foi elaborada de acordo com o documento "Avaliação Organizacional em Gestão de Desempenho e Alinhamento Estratégico", disponível no (Anexo A), conforme proposto por Niven (2008). Isso foi alcançado por meio de uma entrevista semi-estruturada (Anexo A) com o Coordenador da organização. O propósito de empregar essa ferramenta foi identificar áreas passíveis de melhoria e possíveis desafios que pudessem estar prejudicando a capacidade da organização de alcançar os resultados desejados.

Após a apresentação dos resultados desta análise que indicaram dificuldade na execução da estratégia e no atendimento às necessidades de clientes e partes interessadas da

organização. Identificou-se que um sistema de Balanced Scorecard era altamente recomendado para ajudar na implementação da estratégia e alinhar a organização com suas metas globais. Após esta análise, foi possível obter o apoio da alta gestão, sendo então assinado o Termo de Consentimento para realização do projeto, formalizando suas diretrizes.

Após a assinatura do Termo de Consentimento, foram conduzidos estudos preliminares sobre a organização por meio da análise documental interna e externa, buscando compreender sua estrutura, funcionamento e identificação das partes Interessadas Internas e Externas. Para análise documental foi utilizada observação direta, que incluiu a revisão de documentos internos e externos relevantes, tais como projetos, apresentações, relatórios anuais, prestações de contas para stakeholders, trechos de notícias, resumos de entrevistas e diretrizes internas. Essa análise abrangente permitiu compreender a estrutura e funcionamento da organização, bem como identificar as partes interessadas internas e externas de uma entidade sem fins lucrativos. Posteriormente à investigação documental, a Equipe de Projeto BSC na organização foi estruturada sendo composta por Gerente de recursos, Comitê diretivo de portfólio, Gerente do programa, Membros da equipe, sendo elas Partes Interessadas Internas da organização. A localização para implantar o primeiro BSC levou em consideração o tamanho da organização e a capacidade operacional, sendo definida a implementação de um único Balanced Scorecard a ser utilizado de forma global dentro da organização. Os requisitos e recursos disponíveis foram verificados, sendo comprovada a viabilidade da condução dos estudos sob as condições encontradas na organização.

Foi conduzida uma Avaliação Preliminar do Entendimento acerca do Balanced Scorecard junto à Equipe de Projeto, utilizando a abordagem delineada por Niven (2008). Essa avaliação visava coletar dados para identificar discrepâncias entre os níveis de conhecimento atuais e desejados. Para isso, foram aplicadas três questões por meio de entrevistas semi-estruturadas, conforme detalhado no Anexo B. O propósito desse processo foi direcionar futuros treinamentos.

O último procedimento na fase de Inicialização do projeto foi a definição das formas de comunicação, e seguindo a metodologia proposta por Niven (2008), uma dinâmica prática e eficiente na criação do plano de comunicação envolveu a adaptação do método dos “5 Por quês” descritos por Ohno (1997), com o objetivo de responder a cinco perguntas fundamentais: Quem comunica? Qual é o propósito da comunicação? Quando, onde e por qual motivo será comunicado? A resposta de cada uma destas questões resultou em um

Planejamento de Comunicação de para a implementação do Balanced Scorecard da organização.

4.2.2. Organização e preparação

4.2.2.1. Workshop I

Durante o Workshop I foi realizada a distribuição de material de apoio sobre Balanced Scorecard seguindo a metodologia proposta por Niven (2008), com o objetivo de treinar a Equipe do Projeto para uma eficiente implementação do BSC na organização. Sendo considerados os aspectos específicos propostos por Niven (2008) para esse grupo, detalhados no Apêndice 2.

Para o desenvolvimento e revisão da missão nas organizações, seguindo a metodologia de Niven (2008) foram utilizadas a combinação de 3 metodologias, Os "5 Porquês" (Ohno, 1997), "Dos 5 Porquês para 6 Perguntas" e também como complemento uma lista de perguntas baseados no estudo do professor de negócios Walter Gast que formulou uma série de princípios nas décadas de 1940 e 1950 (Niven, 2008).

A metodologia dos "5 Por quês" foi estabelecida por Taiichi Ohno, e na abordagem da Toyota, os "Cinco Por Quês" envolvem questionar o "por quê" cinco vezes para entender problemas e soluções. Isso leva à ideia de que os "Cinco Por Quês" levam ao "como fazer". (Ohno, 1997). Entretanto, para o desenvolvimento da metodologia proposta por Niven (2008), durante o Workshop I foi utilizada a técnica dos 5 porquês para responder a 6 perguntas específicas voltadas para entidades sem fins lucrativos, conforme detalhado no (Anexo C).

Durante o Workshop I, com o objetivo de identificar o princípio da existência da organização, foram realizadas reflexões seguindo a metodologia proposta por Niven (2008) com base nos estudos de Walter Gast onde foi sugerido que "O sucesso organizacional não era apenas uma função de gerar retornos lucrativos simplesmente, mas algo mais profundo" (p.110). Esta atividade foi realizada por meio de 6 perguntas mais aprofundadas, conforme disponibilizado no (Anexo C).

Com o objetivo de avaliar se a missão organizacional precisa ser atualizada durante a fase de criação do Balanced Scorecard, foram feitas perguntas à Equipe de Projeto durante o

Workshop I. As respostas foram obtidas durante esse workshop, utilizando as seis questões propostas por Niven (2008), que estão descritas com mais detalhes no (Anexo C).

Cada organização possui valores que a caracterizam como única, sendo muitas vezes implícitas nas tomadas de decisões realizadas pelos funcionários da organização. Segundo Niven (2008), os “Valores são os princípios atemporais que orientam uma organização. Eles representam as crenças profundamente enraizadas dentro da organização e são demonstrados por meio dos comportamentos do dia a dia de todos os funcionários.” (p.114). Durante a análise documental interna, não foi identificada uma lista de valores que representassem a organização, entretanto existem palavras que estão presentes em muitas das entrevistas concedidas pelo Diretor desde 2007, ano de fundação da organização. Durante o Workshop I, esta lista de palavras foi apresentada e uma dinâmica descrita como uma assistência adicional para encontrar os valores de uma organização, proposta por Niven (2008), onde foram abordadas perguntas desenvolvidas pelo autor e consultor Jim Collins na obra “Leader to Leader”, com o objetivo de obter valores que realmente descrevem a organização, conforme disponibilizado no (Anexo C).

Durante a realização do Workshop I, um exercício em grupo proposto por Niven (2008) foi realizado, neste exercício a Equipe do Projeto trabalhou para responder a dez perguntas importantes, sendo cada uma das perguntas relacionada com uma área específica de desenvolvimento de uma visão ou ideia, conforme (Anexo C).

Além da realização desta atividade, uma entrevista semi-estruturada com 10 questões proposta por Niven (2008) foi realizada com o objetivo de identificar a opinião do Coordenador sobre a visão da organização (Anexo H). Posteriormente uma atividade em grupo buscou estabelecer uma descrição ideal para a visão da organização, por meio de um passo a passo a ser realizado com a equipe do projeto, detalhado no (Anexo C) deste projeto.

A compreensão dos princípios estratégicos pode levar a um desempenho mais eficiente e a melhores resultados, permitindo que as organizações desportivas enfrentem os desafios com maior preparo e alcancem seus objetivos de forma mais assertiva (Lopes, 2017). Nesta fase da metodologia proposta por Niven (2008), a compreensão das atuais estratégias da organização é uma etapa fundamental e necessária para o desenvolvimento de novas estratégias. Para avaliar o processo de estratégia atual, foram aplicadas 8 perguntas em um exercício adaptado por Niven (2008) do estudo de Bob Frost na obra “Elaborando Estratégias”, conforme (Anexo C).

Niven (2008) sugere que após a compreensão da estratégia atual, é necessário “escanear” Tendências Societais, Demografia, Economia, Tecnologia, Situação Política, Regulações em Mudança e Concorrência para uma compreensão global de onde a organização está inserindo a sua estratégia. Esta atividade foi realizada com a Equipe de Projeto, conforme (Anexo C).

Durante o Workshop I também foi realizado um mapeamento e análise dos stakeholders para compreender quais necessidades precisam ser atendidas e satisfeitas durante a realização das atividades da organização, pois mesmo que se desenvolva uma nova estratégia mais inteligente e inovadora, caso ela não esteja alinhada com as exigências dos stakeholders, não cumprirá com o objetivo de existência da organização. (Niven, 2008)

Com o objetivo de buscar informações mais aprofundadas sobre o ambiente interno e externo para a definição das estratégias da organização, durante o Workshop I foi utilizada uma conhecida ferramenta no campo da gestão, a “Análise SWOT” (Anexo C). Segundo Niven (2008), as “Estratégias surgem de um entendimento profundo do lugar da sua organização no ambiente operacional atual e futuro.” (p.142). Esta afirmação conecta-se com os apontamentos de Gürel & Tat (2017) no qual é mencionado que a “Análise SWOT revela a situação atual de uma organização e possibilita o desenvolvimento de planos de ação futuros para a mesma. Se a técnica for utilizada corretamente, ela pode fornecer uma boa base para a formulação de estratégias.” (p.1005).

Seguindo a metodologia proposta por Niven (2008) foi realizada uma identificação dos problemas que a organização está enfrentando (Anexo C). Após esta identificação foi possível dar início à formulação das estratégias. De acordo com Niven (2008), o processo de elaboração do Balanced Scorecard pode ser orientado por cinco questões fundamentais, disponibilizadas no (Anexo c).

4.2.2.2. Workshop II

Na sequência do processo, durante o Workshop II, iniciaram as abordagens para elaboração do Mapa Estratégico, que juntamente com o Balanced Scorecard, possuem o papel de descrever minuciosamente as estratégias adotadas em cada uma das perspectivas estudadas. Segundo Kaplan & Norton (2004) “O mapa estratégico traz um arcabouço para

vincular os ativos intangíveis à geração de valor para o acionista por meio de quatro perspectivas inter-relacionadas” (p.40).

Como ponto de reflexão para obter informações mais detalhadas para a formulação de estratégias na organização, durante o Workshop II, foram utilizadas reflexões propostas por Niven (2008) para cada perspectiva estudada (financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento) com a finalidade de desenvolvimento do Mapa Estratégico e posteriormente dos Scorecards. O Scorecard, segundo Niven (2008), “Fornece a estrutura para uma organização passar da decisão de viver sua estratégia para a ação efetiva.”(p.147).

Niven (2008) afirma que antes de desenvolver os Objetivos para a Perspectiva do Cliente, é necessário listar quem são os clientes da organização. Após a listagem de todos os stakeholders da organização, perguntas foram realizadas seguindo a metodologia proposta pelo autor. (Anexo D). Após a definição dos clientes, foi necessário buscar a compreensão do que cada grupo de clientes espera ou exige da organização, além de obter uma Proposta de Valor, que segundo Niven (2008) “Descreve como uma organização se diferenciara para os clientes e qual conjunto específico de valores ela entregará.”(p.351). Após a realização destas abordagens durante o Workshop II, a equipe do projeto descreveu a Proposta de Valor para todos os benefícios da prestação de serviços na organização, este resultado guiou as futuras etapas de desenvolvimento de Objetivos para a Perspectiva do Cliente. Segundo Niven (2008), “Cada organização é única e obterá valor de uma combinação diferente de processos.”(p.173). No Innosportlab, a realização destes processos é resultante da colaboração entre os recursos humanos e a tecnologia disponível na organização. (Anexo D).

Com a finalidade de obter mais informações relacionadas aos Objetivos para a Perspectiva de Processos Internos da organização, durante o Workshop II, após reflexões sobre a proposta de valor entregue para os clientes, foram identificados os 4 Ps do Mix de Marketing da organização, seguindo a metodologia proposta por Niven (2008), disponível no (Anexo D). O Mix de Marketing, segundo Kotler & Armstrong (2018) é “O conjunto de ferramentas de marketing táticas que a empresa combina para produzir a resposta desejada no mercado-alvo.”(p.77) sendo elas: Preço, Produto, Praça e Promoção. A utilização desta ferramenta durante as atividades levou em consideração a metodologia elaborada por Kotler & Keller (2018) na 15ª Edição da obra “Administração de marketing”, disponível também no (Anexo D) deste estudo.

Para a definição dos Objetivos para a perspectiva de Processos Internos foram levadas em consideração as reflexões propostas por Niven (2008), sendo ressaltados durante o Workshop II aspectos relacionados ao mercado e promoção da imagem da organização, a oferta de serviços de qualidade, o trabalho de forma eficiente, o estabelecimento de parcerias de sucesso, aspectos relacionados à captação de recurso, o monitoramento da reputação do Innosportlab como ativo intangível e o gerenciamento de riscos internos e externos.

De acordo com Niven (2008), existem três áreas categorias de ativos intangíveis que devem ser analisadas para o estabelecimento de Objetivos da Perspectiva de Aprendizado e Crescimento dos Funcionários, a do Capital Humano, do Capital de Informação e do Capital Organizacional. Segundo Kaplan e Norton (2004) o Capital humano “Refere-se às habilidades, talentos e conhecimentos dos colaboradores.”(p.41), o Capital informacional “Inclui bancos de dados, sistemas de informação, redes e infraestrutura tecnológica.”(p.41) e o Capital organizacional “Engloba cultura, liderança, alinhamento dos colaboradores com metas estratégicas e sua capacidade de compartilhar conhecimentos.(p.41)

Seguindo a metodologia proposta por Niven (2008), para a definição dos Objetivos Estratégicos para a Perspectiva de Aprendizado e Crescimento dos Funcionários, aspectos mais aprofundados em cada uma das categorias foram analisadas na organização, conforme disponibilizado no (Anexo D). Niven (2008) sugere que o Capital Humano deve concentra-se no princípio de alinhar as pessoas com a estratégia, por meio de ações que supram a lacuna de habilidades em posições estratégicas, no treinamento para que a organização atinja o sucesso e no recrutamento e retenção de pessoas certas, por meio do planejamento de sucessão. Em relação ao Capital de Informação, para que a entrega de serviços aos clientes não seja colocada em risco, o autor sugere a busca por informações críticas relacionadas à tendência dos clientes, preferência dos financiadores e acompanhamento de mudanças no ambiente que envolve a organização. Por último, a reflexão sobre o Capital Organizacional é voltada para a criação do clima para o crescimento e a mudança, por meio de uma análise mais aprofundada da cultura, reconhecimento e recompensas e também o alinhamento das pessoas envolvidas na rotina organizacional. (Niven, 2008)

Para o desenvolvimento de Objetivos para a Perspectiva Financeira, Niven (2008) sugere que estes objetivos devem demonstrar como a organização “Está fornecendo seus serviços de maneira que equilibra a eficácia com a eficiência e a consciência de custos.”(p.188). Durante o Workshop II, após os processos de investigação documental

interna em documentos do setor financeiros, foram realizadas reflexões sobre o custo de entrega do produto ou serviço, a melhoria de receita e também sobre os sistemas financeiros, conforme disponibilizado no (Anexo D), obtendo assim, os resultados necessários para a construção dos Objetivos Estratégicos para a Perspectiva Financeira.

Após a recolha de dados necessária para o desenvolvimento de Objetivos Estratégicos para cada perspectiva, Niven (2008) sugere que sejam desenvolvidas as Declarações de Objetivo com a finalidade de proporcionar clareza e profundidade aos objetivos apresentados posteriormente no Mapa Estratégico. Seguindo a metodologia proposta pelo autor, foram desenvolvidas narrativas compostas por duas a três frases que oferecem uma compreensão clara do propósito de cada objetivo listado anteriormente, ao mesmo tempo em que fornecem diretrizes sobre as formas apropriadas de avaliá-los.

Seguindo a metodologia proposta por Niven (2008), com a finalidade de interligar os Objetivos definidos para cada perspectiva em uma série de relações de causa e efeito, e ilustrar a maneira pela qual estão conectados para contribuir para o alcance da missão da organização. Para fins de conclusão do Workshop II, foi desenvolvido o Mapa Estratégico, que segundo segundo Niven (2008) é “Uma representação gráfica de uma página sobre o que deve ser feito corretamente para executar uma estratégia. São compostos por objetivos de desempenho que abrangem as quatro perspectivas e se interligam para contar a história estratégica da organização.” (p.350).

4.2.2.3. Workshop III

Com o objetivo de relacionar os Objetivos Estratégicos com a visualização dos resultados e consequentemente o desempenho obtido pela organização, seguindo a metodologia proposta por Niven (2008), as Medidas de Desempenho foram construídas durante o Workshop III, levando em consideração as reflexões propostas pelo autor em relação a três tipos de medição de performance: entrada, saída e resultados. As Medidas de Entrada monitoram recursos e esforços investidos no programa, porém fornecem pouca informação para análise aprofundada. As Medidas de Saída avaliam os resultados quantitativos do programa, como serviços realizados, mas não indicam se os beneficiários estão realmente sendo beneficiados. Já as Medidas de Resultado revelam os efeitos concretos

para os envolvidos, focando nos resultados reais e no impacto das atividades do programa. (Niven, 2008).

Para a definição dessas Medidas, foram realizadas reflexões levando em consideração nove características fundamentais propostas por Niven (2008), que podem ser utilizadas como um checklist durante o processo. Durante o Workshop III esta ferramenta foi utilizada como referência para o desenvolvimento de medidas para cada uma das quatro perspectivas estudadas.

Niven (2008) sugere que as definições das Medidas para a Perspectiva do Cliente devem ser descritas após a realização de uma reflexão sobre uma pergunta fundamental: O que nossos clientes exigem ou esperam de nós? Após análise e o debate da Equipe de Projeto sobre como quantificar ativos tangíveis e intangíveis seguindo a metodologia de Niven (2008), estas medidas foram definidas durante o Workshop III.

Para desenvolver as Medidas para a Perspectiva de Processos Internos, atividade esta considerada por Niven (2008) como um processo desafiador em termos de coleta e interpretação de dados, durante o Workshop III foram seguidas as metodologias propostas pelo autor, considerando ao criar essas medidas, adotar uma abordagem realista, avaliando a viabilidade da coleta de dados dentro da organização e evitando exageros impraticáveis.

O processo para definir as Medidas para a Perspectiva de Aprendizado e Crescimento levou em consideração as reflexões sugeridas por Niven (2008) em relação ao três Capitais de Informação da organização. No âmbito do Capital Humano, o autor sugere fechar as lacunas de habilidades, avaliar o treinamento dos funcionários, otimizar as práticas de recrutamento, focar na retenção dos talentos e planejar a sucessão de líderes. Já no que diz respeito ao Capital de Informação, a sugestão visa analisar as necessidades tecnológicas e de informação, comparando-as com os recursos disponíveis e agindo para diminuir eventuais desequilíbrios. Por fim, no Capital Organizacional, Niven (2008) sugere que a satisfação dos funcionários, o reconhecimento, o alinhamento com objetivos e a eficácia da comunicação devem ser constantemente monitorados e aprimorados. Durante o Workshop III, esta metodologia foi estudada e as medidas para Perspectiva de Aprendizado e Crescimento foram definidas.

Como a exemplo das últimas perspectivas, a definição de Medidas para a Perspectiva Financeira foi definida como uma tradução direta dos objetivos listados anteriormente, e durante o Workshop III, esta reflexão foi realizada pela Equipe de Projeto levando em consideração a metodologia proposta por Niven (2008).

4.2.2.4. Workshop IV

No Workshop IV, com o objetivo representar o resultado desejado por meio de cada Medida de Desempenho, as Metas de Desempenho para cada Objetivo Estratégico foram definidas. Segundo Niven (2008) “Ao comparar os resultados reais de desempenho contra uma meta preestabelecida, recebemos informações que estão imbuídas de valor e significado.”(p.240-241). Estes alvos a serem alcançados são como uma bússola para a organização após já ter definido as direções que deseja seguir por meio da definição de Objetivos e das Medidas trabalhadas anteriormente. Para o processo de definição das Metas, Niven (2008) sugere que fontes significativas de informações devem ser analisadas, e para isso propôs uma reflexão sobre dez itens, conforme disponibilizada no (Anexo P).

Durante o Workshop IV, seguindo a metodologia proposta por Niven (2008) foram utilizadas Tendências e Linhas de Base, o Envolvimento de Funcionários, Feedback de Clientes e Partes Interessadas, Entrevistas com Executivos e Análise SWOT. As Metas obtidas após esta reflexão foram divididas em três períodos entre setembro de 2023 e fevereiro de 2024, totalizando três diferentes Metas a serem acompanhadas ao longo do período semestral.

Após a definição das Metas, durante o Workshop IV, com o objetivo de transformar os Objetivos Estratégicos em realidade, foram definidas as Iniciativas da organização. As iniciativas representam os programas, atividades, projetos ou ações específicas que a instituição irá adotar, visando garantir as ações práticas e até mesmo a ultrapassagem das metas de desempenho estipuladas. (Niven, 2008)

Durante o Workshop IV a Equipe de Projeto definiu as Iniciativas em dois grupos denominados “Atuais Iniciativas” e “Novas Iniciativas”. Após o processo de organização das Atuais Iniciativas para serem conectadas com os Objetivos Estratégicos e do processo criativo para desenhar Novas Iniciativas, as Iniciativas da organização foram definidas utilizando como base o modelo de “Mapeamento de Iniciativas para Objetivos do Balanced Scorecard”, disponível no (Anexo Q), proposto por Niven (2008) após a adaptação do modelo original desenvolvido na obra “Balanced Scorecard Passo a Passo: Maximizando o Desempenho e Mantendo Resultados, 2ª Edição”. (Niven, 2006).

4.2.2.5. Workshop V

A comunicação em todos os níveis é fundamental para a implementação ideal do Balanced Scorecard na organização, e para isso, o Processo de Cascata proposto na metodologia de Niven (2008) foi desenhado para levar os Objetivos, Medidas, Metas e Iniciativas a todos os níveis organizacionais. A análise e desenho do Processo de Cascata ideal para a organização foi desenvolvido pela Equipe de Projeto durante o Workshop V levando em consideração a metodologia de Niven (2008) em contraste com o Planejamento de Comunicação definido na Fase de Inicialização do presente projeto.

4.2.2.6. Workshop VI

Com o objetivo de possibilitar a execução das Iniciativas propostas em busca de alcançar os Objetivos Estratégicos definidos, durante o Workshop VI, uma avaliação da necessidade de recursos e estimativa de valores necessários foi desenvolvido seguindo a metodologia proposta por Niven (2008). Para que fossem posteriormente discutidas em reunião com o Conselho Consultivo, foram definidas e listadas por ordem de prioridade para a execução da estratégia as Iniciativas que exigiam alocação de recursos, sendo respectivamente definidas as estimativas de valores necessários para sua implementação.

4.2.3. Execução do projeto

4.2.3.1. Workshop VII

Com o objetivo de estabelecer canais de comunicação eficientes com os diversos envolvidos e promover a transparência e o engajamento de todos os colaboradores, atividades práticas para a implementação do Balanced Scorecard foram implementadas na organização. Seguindo a metodologia proposta por Niven (2008), este processo incluiu a definição dos processos de coleta de dados, processo de análise e acompanhamento do desempenho e comunicação dos resultados obtidos.

Durante a fase de Execução do trabalho, também foi realizada a primeira Reunião para Apresentação do Balanced Scorecard para a organização. O desenvolvimento desta reunião seguiu a metodologia proposta por Niven (2008) levando em consideração as adaptações necessárias de acordo com a individualidade da organização estudada.

4.2.4. Encerramento do projeto

Ao final da implementação do Balanced Scorecard, foi aplicada uma adaptação da ferramenta "Enquete de Funcionários sobre o Balanced Scorecard" (Anexo E), proposta por Niven (2008) com o objetivo de obter da organização uma avaliação final dos resultados alcançados em relação a implementação do Balanced Scorecard e também aos objetivos estabelecidos no presente projeto. Além da implementação desta ferramenta, foram documentadas as lições aprendidas durante o presente projeto e Recomendações foram fornecidas para a continuidade e aperfeiçoamento do BSC na organização sem fins lucrativos durante o Workshop VI.

4.3. Métodos utilizados durante o Projeto

A metodologia de gerenciamento de projetos fornecida pelo PMBOK foi aplicada em paralelo à implementação do BSC. Isso garantiu uma abordagem estruturada e orientada por processos para o desenvolvimento e a execução do projeto, enquanto o BSC forneceu a estrutura conceitual e as ferramentas necessárias para alinhar as atividades operacionais com os objetivos estratégicos da organização.

Segundo Niven (2008), a implementação do Balanced Scorecard em organizações sem fins lucrativos deve seguir as seguintes etapas, divididas em duas fases, a Fase de Planejamento e a Fase de Desenvolvimento. A fase de planejamento do Scorecard envolve as atividades direcionadas para o treinamento e comunicação. Nesta fase é fundamental desenvolver um raciocínio orientador para o desenvolvimento futuro do Balanced Scorecard e suas características segundo Niven (2008) foram descritas na Figura 6.

Segundo Niven (2008), existe uma tendência natural em querer iniciar imediatamente o desenvolvimento dos objetivos do Mapa Estratégico e convertê-los em medidas, mas se uma

base sólida não for construída para isso, o sucesso de longo prazo do Scorecard pode ficar comprometido. A Fase de Desenvolvimento, como o próprio nome sugere, é a etapa onde o Balanced Scorecard começa a ser construído, por meio de processos educacionais, análise e revisão das estratégias atuais e o desenvolvimento de Workshops para a construção dos objetivos, medidas, metas e iniciativas em cada uma das quatro perspectivas abordadas pelo Balanced Scorecard. (Niven, 2008).

Devido a adaptações realizadas para melhor organização do Ciclo de Vida do Projeto, a Fase de Desenvolvimento proposta por Niven (2008) inicia na fase de Organização e Preparação deste projeto, conforme exemplificado na (Figura 6). Como mencionado anteriormente, nesta importante etapa são definidas as perspectivas a serem consideradas na construção do BSC (finanças, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento), assim como as medidas de desempenho, metas e iniciativas específicas para cada perspectiva. Sendo considerada a adaptação do BSC para incluir objetivos socialmente importantes, relacionados ao impacto social da organização sem fins lucrativos.

A integração dessas duas metodologias permitiu uma gestão eficiente do projeto, com a aplicação de práticas de planejamento, execução, monitoramento e controle, além de fornecer uma base sólida para avaliar os processos necessários que precisam ser executados antes, durante e após o processo de implementação do Balanced Scorecard.

4.4. Técnicas de recolha de dados

Para obter as informações necessárias para a implementação do Balanced Scorecard (BSC) como ferramenta de gestão e medição de desempenho na organização sem fins lucrativos, foram utilizadas as seguintes estratégias de recolha de dados propostas por Kaplan & Norton (1996) e adaptadas por Niven, P. R. (2008) na Segunda Edição do estudo “Scorecard Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies”:

4.4.1. Entrevistas semi-estruturadas

Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com Partes Interessadas Internas da organização, conforme disponibilidade e relevância na participação do Projeto. Esta

abordagem utilizou um conjunto padrão de questões semi-estruturadas de acordo com os métodos descritos por Gratton & Jones (2009, p.156).

Com o objetivo de explorar a visão do diretor e também do coordenador da equipe sobre a estratégia da organização, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas que seguiram os questionamentos presentes na metodologia proposta por Niven (2008) na Segunda Edição do estudo "Scorecard Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies", desenvolvido originalmente por Kaplan & Norton (1992). As entrevistas semi-estruturadas continham as partes descritas na etapa de Início e Organização e preparação do presente projeto, sendo fundamentais para a compreensão mais aprofundada da visão do coordenador da organização sobre as quatro perspectivas estudadas no Balanced Scorecard, bem como o fornecimento de informações sobre as expectativas e necessidades das Partes Interessadas Externas.

4.4.2. Workshops com Grupos Focais

Workshops com Grupos Focais Internos foram conduzidos neste projeto de acordo com a disponibilidade e a importância de participação de partes Interessadas Internas da organização. Essa abordagem foi sugerida por Niven (2008) e conduzida no projeto pois a interação entre os membros do grupo propicia uma discussão mais profunda, já que possibilita a geração e análise conjunta de ideias, resultando na coleta de informações mais ricas do que aquelas obtidas por meio de entrevistas individuais. (Gratton & Jones, 2009).

O objetivo da realização dos Workshops com Grupos Focais Internos foi identificar informações relevantes para analisar a missão, valores e visão da organização, bem como adquirir mais informações para o desenvolvimento dos objetivos estratégicos, das medidas de desempenho relevantes para cada perspectiva do BSC (financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento), bem como as iniciativas para atingir as metas estabelecidas, bem como de identificar as melhores formas dar continuidade ao projeto na organização. A realização dos Workshops com Grupos Focais foi realizada durante a etapa de Organização e preparação e Encerramento do presente projeto e seguiu a metodologia proposta por Niven, P. R. (2008) durante o processo de construção do Balanced Scorecard em organizações sem fins lucrativos.

4.4.3. Observação do Pesquisador

Com o objetivo de obter uma compreensão mais profunda dos processos internos, interações entre os colaboradores e o funcionamento geral da organização, foi realizada a Observação do Pesquisador seguindo o método proposto por Gratton & Jones (2009). Para tanto, foram realizadas presencialmente 1.000 horas de participação, realizadas em 25 semanas na sede da organização na cidade de Eindhoven, Países Baixos. Neste período foram analisados os processos de prestação de serviços, funcionamento das tecnologias aplicadas nas análises, processos de inscrição para captação de recursos públicos, processo de contratação de novos estagiários, treinamentos internos, reuniões do conselho consultivo, participação em competições de natação e também na reestruturação do departamento de marketing da organização. Esta técnica de recolha de dados foi incluída nas em todas as fases do Ciclo de Vida do presente projeto pois segundo Calado (2012) “Para efeito de análise profunda do trabalho, a observação é a mais importante técnica de levantamento de dados.”(p.72).

4.4.4. Investigação Documental Interna e Externa

Com o objetivo de realizar uma análise aprofundada dos registros da entidade para compreender padrões de trabalho, foi conduzida uma investigação documental interna e externa, seguindo a metodologia de análise proposta por Cellard (2008).

A abordagem interna de investigação em registros internos permitiu a obtenção e subsequente avaliação de dados históricos pertinentes, como projetos, apresentações, processos de vendas, descrições de serviços e tecnologias, entre outros documentos pertinentes. Além disso, possibilitou a identificação de iniciativas estratégicas executadas no passado e presente, fornecendo informantes relevantes para a etapa de Execução do trabalho.

A coleta de informações provenientes de fontes externas, como estudos de mercado, relatórios econômicos da região, projetos de partes Interessadas Externas, informações demográficas, notícias sobre a organização (Apêndice 1) e outras fontes relevantes, mostrou-se essencial para enriquecer a compreensão do contexto externo da organização, bem como das expectativas e necessidades das partes Interessadas Externas.

5. Apresentação e discussão dos resultados

Neste capítulo apresentar-se-á a análise dos elementos-chave que direcionaram o desenvolvimento da estratégia na organização sem fins lucrativos e posteriormente na criação do Balanced Scorecard. Ao longo desta discussão, serão apresentados os resultados obtidos em relação à: (i) identificação da Missão, Valores, Visão, (ii) descrição dos Clientes, (iii) proposta de valor, (iv) análise SWOT, (v) mix de marketing e (vi) processos internos, além da apresentação dos objetivos estratégicos, medidas, metas e iniciativas definidas para o Innosportlab durante este projeto.

Para a criação do Balanced Scorecard foram levadas em consideração a metodologia proposta por Niven (2008) conforme descrito neste projeto, sendo identificados os indicadores de desempenho relevantes para a organização, sendo eles alinhados com a Missão, Visão e Cultura Voluntária Organizacional. Foram definidos também os objetivos de impacto social relevantes para a organização, a implementação do Balanced Scorecard e as estratégias para aumentar a captação de recursos e alcançar autossuficiência financeira.

5.1. Missão, Valores, Visão da organização

Foi identificado que a missão, visão e valores da organização poderiam ser atualizados para refletir, em poucas palavras, a sua essência, sua relevância para a comunidade e também o direcionamento específico ao público-alvo da organização, que teve grandes alterações na última década. Durante a realização deste projeto, a missão, visão e valores do Innosportlab de Tongelreep foram definidas como:

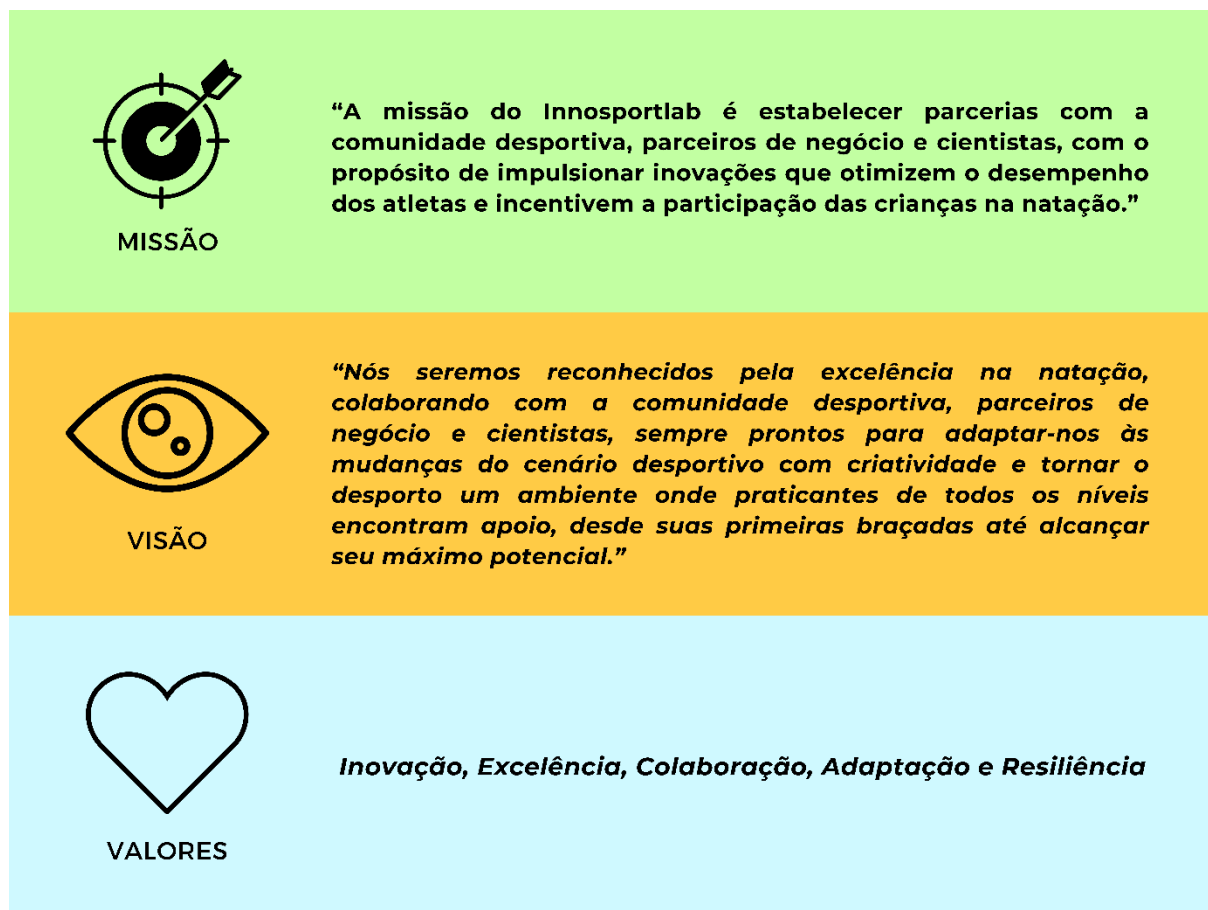


Figura 7: Atualização da Missão, Visão e Valores do Innosportlab de Tongelreep. Autoria Própria.

5.2. Definição do segmento de Clientes

Após a aplicação da metodologia apresenta no presente projeto, os clientes do Innosportlab de Tongelreep foram definidos em três grupos principais:

- (i) Encarregados de atletas que buscam aprimorar o desempenho na natação;
- (ii) Aficionados por desporto, negócios, ciência ou tecnologia que procuram conhecimento especializado relacionado à natação;
- (iii) Entusiastas da promoção da segurança e bem-estar da população, principalmente das crianças.

Por unanimidade, o posicionamento do Innosportlab foi definido para os grupos (i) e (ii) como Líder de Produto, que segundo Niven (2008) pode ser caracterizado pelas seguintes características: “Essas organizações estão sempre buscando inovar no design de produtos e serviços. Embora você possa esperar pagar um pouco mais por suas ofertas, você espera um produto ou experiência superior.”(p.170). Entretanto, para o grupo (iii), aspectos relacionados à precificação ainda são uma dúvida no posicionamento da organização, pois o objetivo do Innosportlab para este grupo é desenvolver uma metodologia capaz de despertar o interesse para a prática da natação por toda a vida dos praticantes, e para isso a prestação de serviços é considerada ainda em período experimental, exigindo a participação da maior quantidade possível de crianças. Os investimentos financeiros para manter as atividades deste grupo parte majoritariamente da iniciativa pública que investe em projetos da organização, como por exemplo os projetos citados anteriormente “SwimFun” e “Swim Star”.

Adicionalmente, foi identificado o que cada segmento de clientes espera ou exige da organização. Essa definição foi realizada individualmente ao analisar cada um dos grupos listados anteriormente:

(i) Encarregados de atletas que buscam aprimorar o desempenho na natação: Buscam aprimorar o desempenho dos atletas, caracterizado pela redução do tempo para concluir determinada distância em algum dos estilos praticados na natação. Este grupo geralmente espera uma análise em pontos que sozinhos não podem ter acessos e focado nas necessidades individuais de cada atleta. Eles esperam que as análises sejam realizadas por profissionais que tenham um profundo conhecimento técnico sobre a natação e sejam capazes de identificar rapidamente áreas que precisam ser corrigidas para que a performance seja aumentada. Além disso, eles esperam um ambiente de treinamento com tecnologias que não possuem acesso regularmente e com feedback o mais rápido possível para colocar as correções em prática de preferência, imediatamente após o feedback recebido.

(ii) Aficionados por esporte, negócios, ciência ou tecnologia que procuram conhecimento especializado relacionado a natação: Este grupo busca conhecimento especializado relacionado à natação, espera acesso a informações precisas, atualizadas e baseadas em evidências. Isso inclui análises milimétricas sobre técnicas de natação, feedback sobre o desenvolvimento de equipamentos, avanços científicos na área e possíveis implicações de negócios relacionados à natação. Este grupo ainda busca conteúdo educacional de alta

qualidade que satisfaça sua curiosidade e interesse em um nível mais profundo, de forma didática.

(iii) Entusiastas da promoção da segurança e bem-estar da população, principalmente das crianças: Este grupo espera que haja um foco na educação sobre a natação como uma habilidade essencial para a segurança aquática e promoção de saúde. Eles buscam programas de ensino de natação que priorizem não apenas a competência técnica, mas também o engajamento dos praticantes. Este grupo valoriza abordagens lúdicas quando os participantes são crianças, entretanto esperam que as atividades estejam alinhadas com o processo de ensino e aprendizagem da natação. Como forma complementar, muitos dos participantes deste grupo prezam pelo rápido progresso em busca da conclusão de seus objetivos

5.3. Proposta de valor da organização

A nova Proposta de Valor tem o objetivo de expressar as vantagens dos serviços oferecidos para todos os três grupos de clientes em uma única frase, sendo descrita como:

“A Proposta de Valor do Innosportlab é revelar perspectivas antes inalcançáveis e assim compartilhar conhecimentos sobre a natação anteriormente inacessíveis. Isso resulta em uma economia de tempo e energia, uma vez que o trabalho é completamente fundamentado em evidências científicas”.

5.4. Análise SWOT

Após a análise da estratégia atual, os resultados da Análise SWOT revelaram um entendimento profundo do lugar da organização no ambiente operacional atual e futuro. Colaborando também, o desenvolvimento das estratégias para cada perspectiva estudada. (Figura 8)

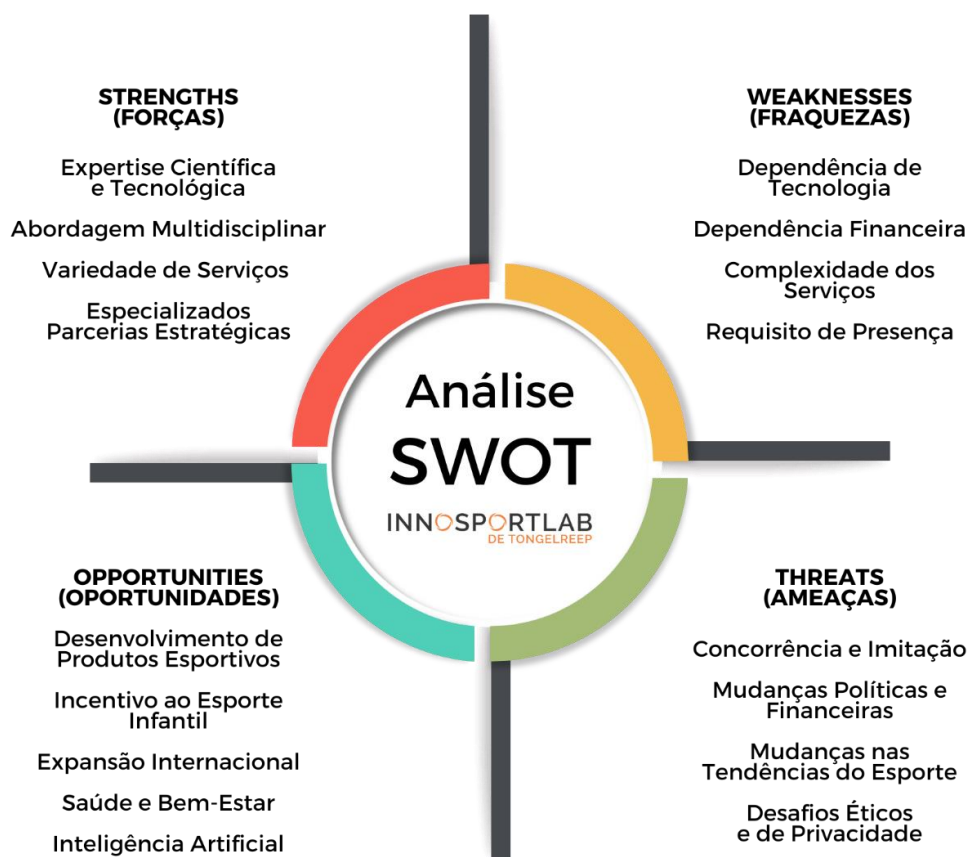


Figura 8: Análise SWOT do Innosportlab de Tongelreep. Autoria Própria.

5.5. Mix de Marketing

Durante a realização deste projeto, foram identificados os 4 Ps do Mix de Marketing da organização (Produto, Preço, Praça e Promoção). No contexto do Innoposrtlab, foram definidas como:

5.5.1. Produto

(i) Análise e Treinamento de Largadas: Avaliação e registro das largadas em diferentes estilos de natação, com feedback detalhado para aprimoramento.

- (ii) **Análise e Treinamento de Viradas:** Foco nas viradas, com análise e feedback para melhorar a técnica.
- (iii) **Análise Detalhada de Estilo(s):** Avaliação da técnica de nado, incluindo rastreamento preciso com luzes de LED nos dedos e feedback de vídeo.
- (iv) **Treinamento com Sistema de Replay:** Treinamento prático com sistema de replay para melhorar habilidades e aproveitar medições em tempo real.
- (v) **Análise de Arrasto e Potência do Sistema MAD:** Avaliação da eficiência do nadador utilizando o Sistema de Medição de Arrasto Ativo (MAD).
- (vi) **Gravação e Análise de Corridas:** Análise detalhada das corridas através de registros em vídeo, processados em números e estatísticas para comparação e aprimoramento do desempenho.
- (vii) **Eventos Corporativos:** Espaço para reuniões e eventos corporativos, com possibilidade de incluir atividades ligadas ao esporte de elite, tecnologia e inovação, incluindo palestras de nadadores de elite e personalidades influentes no mundo esportivo.
- (viii) **Consultoria Especializada para Inovação:** Serviço para responder a dúvidas sobre inovação em produtos, processos e serviços relacionados à natação, triatlo e atividades aquáticas, fornecendo soluções personalizadas, especialmente para aulas de natação e o aumento da participação de crianças na modalidade.
- (ix) **Testes de Tecnologias na Natação:** Serviço especializado para testar e analisar a eficácia de sensores, produtos subaquáticos e materiais utilizados em atividades aquáticas, visando otimizar a eficiência.

5.5.2. Preço

O preço para cada prestação de serviços varia de acordo principalmente com aspectos logísticos, como por exemplo a locação da piscina para análises (€ 120 por hora de utilização), viagens e despacho dos equipamentos. Entretanto, os custos para desenvolver os serviços estão fortemente relacionados com os Recursos Humanos empregados, pois a organização sem fins lucrativos possui uma escala de pagamento por horas trabalhadas,

definido como € 35 por hora de análise. Estes custos para realização dos serviços são repassados para o consumidor final, tendo como base para a prestação de Análise de Aspectos da Natação, um quadro de referência interna representada no (Quadro 6):

Quadro 6: Representação dos valores de referência interna sobre valores para prestação de serviços. Autoria própria.

Serviços	1 Nadador	2 Nadadores	3 Nadadores
(i) Análise e Treinamento de Largadas	€ 550	€ 325	€ 250
(ii) Análise e Treinamento de Viradas	€ 550	€ 325	€ 250
(iii) Análise Detalhada de 1 Estilo Único:	€ 500	€ 400	€ 300
(iii) Análise Detalhada de 3 Estilo(s):	€ 800	€ 700	€ 600
(iv) Treinamento com Sistema de Replay (sem medições ou equipe de apoio e adicional aos serviços anteriores*)	€ 45	€ 45	€ 45
(v) Análise de Arrasto e Potência do Sistema MAD	€ 600	€ 400	€ 300

Todos os preços para o consumidor final são exibidos sem IVA. Além disso, as despesas de viagem, acomodação e alimentação não estão incluídas em nenhum dos pacotes, ficando a cargo dos clientes e sem a responsabilidade da organização. É importante ressaltar que esta tabela funciona como uma referência interna e cada prestação de serviço possui características específicas e pode sofrer alterações conforme a decisão do Coordenador do Laboratório, após minuciosa análise da situação.

Os preços relacionados a prestação de serviço de Gravação e Análise de Corridas, Eventos Corporativos, Consultoria Especializada para Inovação e Testes de Tecnologias na Natação não possuem até o momento uma tabela de referência interna. Sendo individualmente analisada e negociada pelo Coordenador do Laboratório a partir do interesse exibido pelo consumidor.

5.5.3. Praça

A praça para a prestação de serviços no Innosportlab de Tongelreep foi definida em 8 diferentes canais, sendo representados na Figura 9:



Figura 9: Praça no Mix de Marketing do Innosportlab de Tongelreep. Autoria Própria.

5.5.4. Promoção

- (i) Branding nas redes sociais, publicidade e ao mostrar os benefícios e recursos de nossos produtos e serviços.
- (ii) Iniciando conversas com os clientes ao conhecê-los por meio de pesquisas, interações ativas em todos os canais e convidando-os para testes gratuitos.
- (iii) Também participamos de eventos (conferências, eventos de natação).
- (iv) Newsletter
- (v) Entrar em contato com organizações, pesquisadores e treinadores.
- (vi) Resposta automática em plataformas de mídia social

5.6. Processos Internos

Durante o presente projeto foi identificado internamente um documento chamado de “Processo de Vendas” e pode ser resumido em 7 etapas, sendo elas:

(i) Estabelecer contato e construir relacionamento:

- Fornecer criação de conteúdo de qualidade envolvendo a comunidade de nadadores, treinadores e pesquisadores, por meio de imagens de alta qualidade, vídeos envolventes, resultados em tempo real e conteúdo de prova social.
- Utilizar uma abordagem confortável baseada em desempenho e uma abordagem amigável.
- Utilizar pesquisas para criar interação ativa com os atletas.
- Promover por meio de canais de mídia social, boletins informativos e eventos.
- Entrar em contato com clubes e ter respostas automáticas nas redes sociais e no WhatsApp Business.

(ii) Qualificar a Compatibilidade:

- Fazer perguntas para entender as necessidades e desafios do cliente.
- Utilizar pesquisas, entrevistas online, questionários nas redes sociais e formulários do Google para conhecer o cliente.
- Utilizar respostas automáticas no Instagram/Facebook que levem à conversão.

(iii) Analisar as Necessidades do Cliente:

- Conhecer o cliente tanto do ponto de vista humano quanto de desempenho.
- Reunir-se com pesquisadores e escolher o melhor plano a oferecer.

(iv) Apresentar Oferta:

- Utilizar o feedback de outros clientes, o feedback dos pesquisadores e conteúdo anterior para mostrar o problema e a solução.
- Apresentar resultados alcançados e fazer uma apresentação em estilo de pitch deck.
- Entrar em contato com o cliente.

(v) Enviar Proposta:

- Criar um documento que resuma todas as necessidades e soluções.
- Oferecer promoções e um preço oficial.
- Utilizar um contrato para a utilização do serviço e um pitch comercial.
- Realizar um dia de análise/mídia.

(vi) Negociar:

- Oferecer um plano B e parceria, além de colaborações em mídia social.

(vii) Encerramento:

- Assinatura do contrato.
- Envio do Invoice para pagamento
- Confirmação do pagamento

Posteriormente a essas etapas relacionadas ao processo de vendas, inicia-se a etapa de preparação para a execução do serviço, definidas internamente como:

(i) Contratação da equipe responsável

- (ii) Investimentos logísticos necessários por exemplo compra de passagem aérea, locação da piscina, locação de equipamentos, entre outros.
- (iii) Alinhamento final com a equipe para execução do serviço
- (iv) Execução do Serviço
- (v) Acompanhamento final e feedback

5.7. Identificação de indicadores de desempenho relevantes e alinhados à missão, visão e cultura voluntária organizacional

Foi desenvolvido o Mapa Estratégico do Innosportlab possibilitando a definição de indicadores de desempenho relevantes para a organização, conforme representado na Figura 8.

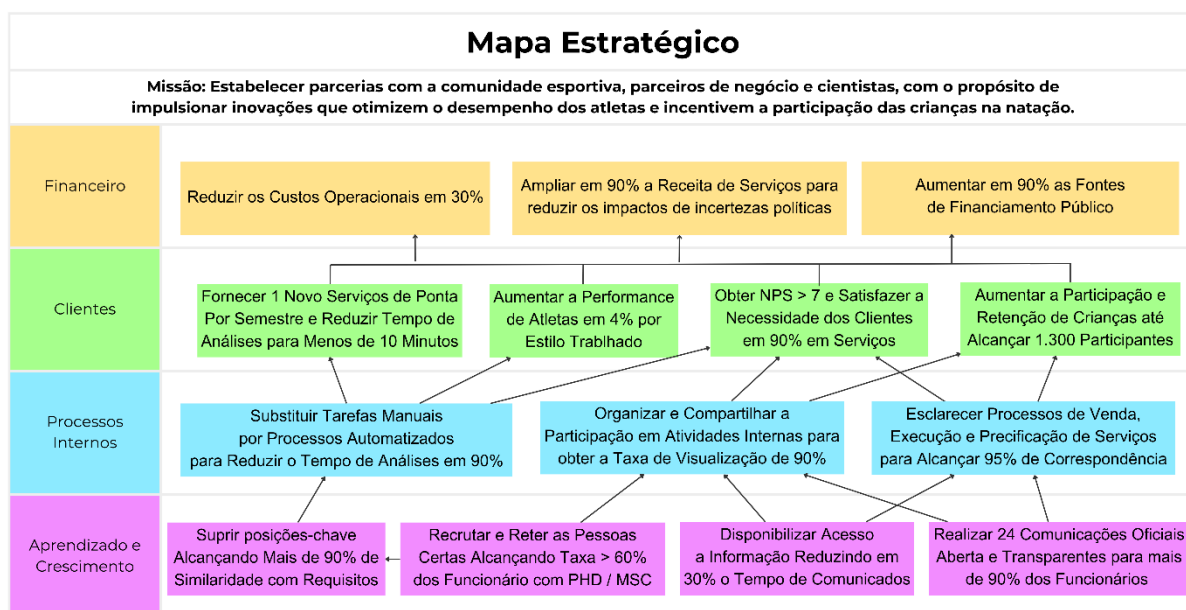


Figura 10: Mapa Estratégico Innosportlab. Autoria Própria

No âmbito de Aprendizado e Crescimento, foram definidas quatro estratégias que se alinham com a missão, visão e cultura voluntária organizacional. A garantia de preenchimento de posições-chave é vital para sustentar a organização e permitir a realização das inovações

sinalizadas na missão, bem como suporte a presença de voluntários. O recrutamento e retenção das pessoas adequadas são fundamentais para suprir as posições-chave da organização, bem como possibilitar uma projeção dos voluntários e estagiários para integrarem a equipe e conseqüentemente organizar a realização dos processos internos.

Disponibilizar acesso à informação está em conformidade com a missão e a visão da organização, dado que tal acesso é um alicerce para fomentar colaborações com a comunidade esportiva, parceiros de negócio e cientistas por meio do compartilhamento de informações que colaboram com a comunidade envolvida com a natação. A comunicação aberta e transparente, por sua vez, é um pilar para construir e manter relacionamentos com os stakeholders da organização sem fins lucrativos e evitar desconfianças relacionadas a uma possível má gestão dos recursos públicos recebidos.

No contexto dos Processos Internos, foram definidas três estratégias relevantes e alinhados à missão, visão e cultura voluntária organizacional. A substituição de tarefas manuais por processos automatizados visa a conquista da eficiência operacional, permitindo satisfazer as necessidades dos clientes de forma mais rápida e precisa, além de realocar recursos em prol de inovações e parcerias, evitando que por exemplo os estagiários ou voluntários sejam alocados somente em tarefas de análise desgastantes e repetitivas. A organização e compartilhamento eficazes das atividades internas busca criar uma base sólida para colaborações externas, como cientistas, parceiros de negócio e a comunidade esportiva, como também auxiliam nos processos internos de comunicação, de prestação de serviços para todos os três grupos de clientes e também da inclusão dos estagiários e voluntários nas atividades da organização.

O esclarecimento dos processos para a execução e precificação de serviços é uma estratégia alinhada com a missão e visão, pois dado que processos claros e eficientes são pilares para satisfazer a necessidade dos clientes e aumentar a participação e retenção, principalmente de crianças na natação, ambos em harmonia com a missão definida.

Na Perspectiva do Cliente, foram definidos quatro objetivos estratégicos. Primeiramente, visa fornecer serviços de ponta para possibilitar atender as necessidades dos clientes do mais alto nível do desporto mundial, estando em total consonância também com o próximo objetivo de aumentar a performance dos atletas, sendo esta meta diretamente relacionada a aumentar o desempenho de atletas da natação, conforme descrito na declaração da missão.

A satisfação das necessidades dos três grupos de clientes, é uma abordagem que facilita o estabelecimento de novas parcerias estratégicas com a comunidade esportiva e outros stakeholders bem como o aumento da receita. Paralelamente, o aumento da participação e retenção de crianças na natação é uma estratégia que reflete o propósito do Innosportlab, fazendo deste objetivo estratégico fundamental para a manutenção financeira da organização.

Para a Perspectiva Financeira, estrategicamente, pretende-se reduzir os custos operacionais, o que permitirá à organização dispor de mais recursos para investir em inovações e mão de obra qualificada, visando otimizar o desempenho dos atletas e incentivar a participação de mais crianças na natação. Além disso, busca-se ampliar a receita de serviços como forma de lidar com os impactos das incertezas políticas. Ao tornar-se mais autossuficiente financeiramente, a organização estabelece uma base sólida para concretizar a missão proposta.

Outra estratégia definida é a diversificação das fontes de financiamento público. Isso minimiza a dependência de uma única fonte de recursos, oferecendo maior estabilidade para impulsionar as inovações e estabelecer parcerias estratégicas alinhadas com a missão institucional. O objetivo global dessas abordagens financeiras é otimizar o uso dos recursos, garantindo a viabilidade financeira enquanto se promove o aprimoramento da performance dos atletas e o envolvimento das crianças na prática da natação.

5.8. Implementação do BSC na Organização

5.8.1. Objetivos Estratégicos do Innosportlab de Tongelreep

Os objetivos para as quatro perspectivas do Balanced Scorecard são uma forma de traduções da estratégia para alcançar a missão da organização e foram definidos como descrito no Quadro 7.

Quadro 7: Objetivos Estratégicos do Innosportlab. Autoria Própria.

Objetivos Estratégicos para a Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento
AC1 - Implementar estratégias de recrutamento retenção que atraiam e mantenham os talentos certos
AC2 - Desenvolver um plano de sucessão sólido para posições-chave
AC3 - Facilitar o acesso à informação relevante para todos os funcionários
AC4 - Promover a comunicação aberta e transparente em todos os níveis da organização
Objetivos Estratégicos para a Perspectiva de Processos Internos
P1 - Substituir Análises Manuais por Processos Automatizados
P2 - Visualizar o Processo de Vendas de Forma mais Clara
P3 - Esclarecer Processos de Venda, Execução e Precificação de Serviços
Objetivos Estratégicos para a Perspectiva do Cliente
C1 - Fornecer Serviços de Ponta
C2 - Aumentar a Performance de Atletas
C3 - Satisfazer a Necessidade dos Clientes
C4 - Aumentar a Participação e Retenção
Objetivos Estratégicos para a Perspectiva Financeira
F1 - Ampliar a Receita de Serviços para reduzir os impactos de incertezas políticas.
F2 - Reduzir os Custos Operacionais
F3 - Diversificar as Fontes de Financiamento Público

5.8.2. Medidas de desempenho do Innosportlab de Tongelreep

A Medições para a Perspectiva do Cliente foram definidas como:

Quadro 8: Medidas de desempenho do Innosportlab de Tongelreep. Autoria Própria.

Medidas de Desempenho para a Perspectiva de Aprendizado e Crescimento			
AC1 - Implementar estratégias de recrutamento e retenção que atraíam e mantenham os talentos certos	AC2 - Desenvolver um plano de sucessão sólido para posições-chave	AC3 - Facilitar o acesso à informação relevante para todos os funcionários	AC4 - Promover a comunicação aberta e transparente em todos os níveis da organização
Similaridade percentual com os requisitos de recrutamento	Similaridade percentual com os requisitos da posição	Taxa de Visualização pelos Funcionários	Taxa de Visualização pelos Funcionários
Porcentagem de Títulos Acadêmicos na Equipe			
Valor por hora de análise por funcionário	Taxa de Recrutamento de Estagiários	Taxa de Visualização pelos Funcionários	Taxa de Visualização pelos Funcionários
Medidas de Desempenho para a Perspectiva de Processos			
P1 - Substituir Análises Manuais por Processos Automatizados	P2 - Visualizar o Processo de Vendas de Forma mais Clara	P3 - Esclarecer Processos de Venda, Execução e Precificação de Serviços	
Tempo Total para Realização da Nova Tarefa	Porcentagem de Correspondência Entre os Valores da Tabela de Referência e Precificação	Taxa de Visualização por Todos os Funcionários	
Tempo de Resposta para Entrega da Nova Tarefa	Porcentagem de Correspondência Entre os Serviços da Tabela de Referência e a Execução	Taxa de Participação pelos Funcionários Convidados	
Medidas de Desempenho para a Perspectiva do Cliente			
C1 - Fornecer Serviços de Ponta	C2 - Aumentar a Performance de Atletas	C3 - Satisfazer a Necessidade dos Clientes	C4 - Aumentar a Participação e Retenção
Número de novos produtos ou serviços em desenvolvimento	Atletas x FINA Points (15/10/2023) no TeamNL	Net Promoter Score (NPS) (Responsáveis e Atletas)	Número de Análises Realizadas (Atletas)
			Número de Clientes
Número de novos produtos ou serviços		Customer Service Satisfaction (CSS)	Porcentagem de Retorno de Clientes

desenvolvidos		(Responsáveis e Atletas)	
Número de Serviços Ofertados na Página de Vendas		Tempo de Entrega até o Resultado das Análises	Índice de Satisfação das Crianças Participantes por Projeto (FunScore)
Tempo para Executar Análises	Atletas x FINA Points (15/10/2023) no TeamNL	Índice de Satisfação das Crianças Participantes por Projeto (FunScore)	Customer Service Satisfaction (CSS) dos Responsáveis pelas Crianças por Projeto
		Índice de Satisfação dos Responsáveis pelas Crianças (de cada projeto)	Número de Crianças Atendidas por Projeto
			Percentagem de Progressão para Próximas Fases por Projeto
Medidas de Desempenho para Perspectiva Financeira			
F1 - Ampliar a Receita de Serviços para reduzir os impactos de incertezas políticas.	F2 - Reduzir os Custos Operacionais		F3 - Diversificar as Fontes de Financiamento Público
Percentagem de aumento da receita total por serviço	Custos logísticos por serviço		Número de Inscrição em Editais Públicos
Receita proveniente de novos produtos e serviços			Taxa de Aprovação em Editais Públicos

5.8.3. Metas de Desempenho do Innosportlab de Tongelreep

As Metas de Desempenho para cada perspectiva foram definidas como:

Quadro 9: Metas de Desempenho da Perspectiva de Aprendizado e Crescimento do Innosportlab. Autoria Própria.

Objetivo	Medida	Meta Semestre 1	Meta Semestre 2	Meta Semestre 3
AC1 - Implementar estratégias de recrutamento e retenção que atraíam e mantinham os talentos certos	Similaridade percentual com os requisitos de recrutamento	> 50%	> 70%	> 90%
	Porcentagem de Títulos Acadêmicos na Equipe	> 50% PHD / MSC	> 55% PHD / MSC	> 60% PHD / MSC
	Valor por hora de análise por funcionário	Aumentar 10%	Aumentar 20%	Aumentar 30%
AC2 - Desenvolver um plano de sucessão sólido para posições-chave	Similaridade percentual com os requisitos da posição	> 50%	> 70%	> 90%
	Taxa de Recrutamento de Estagiários	> 5%	> 5%	> 5%
AC3 - Facilitar o acesso à informação relevante para todos os funcionários	Taxa de Visualização pelos Funcionários	> 60%	> 75%	> 90%
	Tempo entre o Recebimento da Informação e o Repasse	< 10%	< 20%	< 30%
AC4 - Promover a comunicação aberta e transparente em todos os níveis da organização	Taxa de Visualização pelos Funcionários	> 60%	> 75%	> 90%
	Quantidade de Comunicações Oficiais Realizadas	> 6	> 12	> 24

Quadro 10: Metas de Desempenho da Perspectiva de Processos Internos do Innosportlab. Autoria Própria.

Objetivo	Medida	Meta Semestre 1	Meta Semestre 2	Meta Semestre 3
P1 - Substituir Análises Manuais por Processos Automatizados	Tempo Total para Realização da Nova Tarefa	Reduzir 30%	Reduzir 60%	Reduzir 90%
	Tempo de Resposta para Entrega da Nova Tarefa	Corrida: > 20 minutos	Corrida: > 2 minutos	Corrida: > Instantâneo
		Análises no Laboratório: > 60 minutos	Análises no Laboratório: > 30 minutos	Análises no Laboratório: > 10 minutos
P2 - Esclarecer Processos de Venda, Execução e Precificação de Serviços	Porcentagem de Correspondência Entre os Valores da Tabela de Referência e Precificação	> 75%	> 85%	> 95%
	Porcentagem de Correspondência Entre os Serviços da Tabela de Referência e a Execução	> 75%	> 85%	> 95%
P3 - Organizar e Compartilhar a Participação em Atividades Internas	Taxa de Visualização por Todos os Funcionários	> 60%	> 75%	> 90%
	Taxa de Participação pelos Funcionários Convidados	> 60%	> 70%	> 80%

Quadro 11: Metas de Desempenho da Perspectiva de Clientes do Innosportlab. Autoria Própria.

Objetivo	Medida	Meta Semestre 1	Meta Semestre 2	Meta Semestre 3
C1 - Fornecer Serviços de Ponta	Número de novos produtos ou serviços em desenvolvimento	1	2	3
	Número de novos produtos ou serviços desenvolvidos	0	1	2
	Número de Serviços Ofertados na Página de Vendas	> 5	> 6	> 8
	Tempo para Executar Análises	Análises no Laboratório: < 60 minutos	Análises no Laboratório: < 30 minutos	Análises no Laboratório: < 10 minutos
C2 - Aumentar a Performance de Atletas	Evolução dos FINA Points (15/10/2023) Por Estilo Trabalhado Durante a Temporada	> 2%	> 3%	> 4%
	Atletas x FINA Points (15/10/2023) no TeamNL	Sub18: 4 > 850	Sub18: 4 > 870	Sub18: 4 > 890
		Sub 20: 3 > 900	Sub 20: 3 > 910	Sub 20: 3 > 915
		Sub 23: 2 > 920	Sub 23: 2 > 925	Sub 23: 2 > 930
		Adulto: 8 > 935	Adulto: 6 > 945	Adulto: 4 > 955
C3 - Satisfazer a Necessidade dos Clientes	Net Promoter Score (NPS) (Responsáveis e Atletas)	> 7	> 7	> 7
	Customer Service Satisfaction (CSS) (Responsáveis e Atletas)	> 70%	> 80%	> 90%
	Tempo de Entrega até o Resultado das Análises	Corrida: > 20 minutos	Corrida: > 2 minutos	Corrida: > Instantâneo
		Análises no Laboratório: > 60 minutos	Análises no Laboratório: > 30 minutos	Análises no Laboratório: > 10 minutos
	Índice de Satisfação das Crianças Participantes por Projeto (FunScore)	> 70%	> 80%	> 90%
	Índice de Satisfação dos Responsáveis pelas Crianças (de cada projeto)	> 70%	> 80%	> 90%
C4 - Aumentar a Participação e Retenção	Número de Análises Realizadas (Atletas)	> 300	> 500	> 700
	Número de Clientes	> 135	> 262	> 420
	Percentagem de Retorno de Clientes	> 20%	> 30%	> 40%
	Índice de Satisfação das Crianças Participantes por Projeto (FunScore)	> 70%	> 80%	> 90%
	Customer Service Satisfaction (CSS) dos Responsáveis pelas Crianças por Projeto	> 70%	> 80%	> 90%
	Número de Crianças Atendidas por Projeto	Dutch Dolphin: 300	Dutch Dolphin: 400	Dutch Dolphin: 500
		SwimFun: 225	SwimFun: 450	SwimFun: 750

Quadro 12: Metas de Desempenho da Perspectiva Financeira do Innosportlab. Autoria Própria.

Objetivo	Medida	Meta Semestre 1	Meta Semestre 2	Meta Semestre 3
F1 - Ampliar a Receita de Serviços para reduzir os impactos de incertezas políticas.	Percentagem de aumento da receita total por serviço	> 50%	> 70%	> 90%
	Receita proveniente de novos produtos e serviços	> 50% PHD / MSC	> 55% PHD / MSC	> 60%
F2 - Reduzir os Custos Operacionais	Custos logísticos por serviço	Reduzir 10%	Reduzir 20%	Reduzir 30%
F3 - Aumentar as Fontes de Financiamento Público	Número de Inscrição em Editais Públicos	> 60%	> 75%	> 90%
	Taxa de Aprovação em Editais Públicos	> 10%	> 20%	> 30%

5.8.4. Iniciativas do Innosportlab de Tongelreep

Um passo decisivo para a transformação dos objetivos mencionados no Balanced Scorecard do Innosportlab em realidade foi a definição das iniciativas. As iniciativas representam os programas, atividades, projetos ou ações específicas que a instituição irá adotar, visando garantir as ações práticas e até mesmo a ultrapassagem das metas de desempenho estipuladas. (Niven, 2008). Durante este projeto, as Iniciativas foram definidas em dois grupos denominados “Atuais Iniciativas” e “Novas Iniciativas”. Após o processo de organização das Atuais Iniciativas para ser conectada com os objetivos do Balanced Scorecard e do processo criativo para desenhar Novas Iniciativas, as Iniciativas do Innosportlab foram como:

Quadro 13: Iniciativas do Innosportlab. Autoria Própria

Objetivo	Iniciativa
Iniciativas para a Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento	
AC1 - Implementar estratégias de recrutamento e retenção que atraiam e mantenham os talentos certos	Desenvolvimento do Programa de Talentos Estratégicos: Atrair talentos alinhados à cultura e valores da organização. Oferecer pacotes de benefícios competitivos, como planos de desenvolvimento profissional, flexibilidade no trabalho e ambiente estimulante.
AC2 - Desenvolver um plano de sucessão sólido para posições-chave	Programa de Desenvolvimento de Liderança: Identificar talentos internos com potencial de liderança e criar um programa de capacitação. Designar mentores para acompanhar o desenvolvimento dos futuros líderes.
AC3 - Facilitar o acesso à informação relevante para todos os funcionários	Plataforma de Comunicação Interna e Acesso à Informação: Concentrar informações relevantes, como manuais, políticas internas e processos. Incentivar o compartilhamento de informações em seções personalizadas para diferentes áreas do Innosportlab.
AC4 - Promover a comunicação aberta e transparente em todos os níveis da organização	Reuniões Regulares de Feedback e Alinhamento: Estabelecer reuniões periódicas para compartilhar informações sobre objetivos, resultados e desafios. Promover um ambiente onde todos os funcionários sintam-se à vontade para expressar ideias, opiniões e preocupações. Implementar canais de comunicação direta, como caixas de sugestões e grupos para troca de mensagem.

Iniciativas para a Perspectiva de Processos Internos	
P1 - Substituir Análises Manuais por Processos Automatizados	Implementação de novo Software de Análise de Movimento na Natação: Utilização de Inteligência Artificial para identificar, rastrear e descrever movimentos. Definir responsáveis pelo desenvolvimento e suporte para realizar uma construção coletiva utilizando o conhecimento total da equipe.
P2 - Visualizar o Processo de Vendas de Forma mais Clara	Implementação de Ferramenta de Gestão de Vendas: Adotar uma plataforma que ofereça visualização clara do funil de vendas, desde o contato inicial até o fechamento. Introduzir indicadores-chave de desempenho (KPIs) para medir a eficácia do processo de vendas. Definir responsáveis e buscar automatização de processos para atualizar a plataforma. Oferecer treinamento para a equipe responsável sobre o uso da nova ferramenta.
	Contratar Coordenador de Marketing para profissionalizar os processos de comunicação e vendas do Innosportlab: Adotar uma ferramenta de análise que rastreie a jornada do cliente, desde o primeiro contato até a conversão. Integrar essa ferramenta com os esforços de marketing, permitindo avaliar a eficácia de diferentes campanhas. Realizar análises regulares dos resultados para otimizar as estratégias de marketing.

P3 - Esclarecer Processos de Vendas, Execução e Precificação de Serviços	Desenvolvimento de Manual de Procedimentos: Elaborar um manual detalhado que explique passo a passo os processos de vendas, execução e precificação de serviços. Disseminar o manual entre os colaboradores e oferecer treinamento para seu uso correto. Estabelecer uma equipe responsável por revisar e atualizar o manual regularmente.
Iniciativas para a Perspectiva do Cliente	
C1 - Fornecer Serviços de Ponta	Programa Voltado para a Satisfação do Cliente: Estabelecer um programa que incentive a busca constante por aprimoramento nos serviços prestados. Realizar pesquisas de satisfação e coletar feedback dos clientes para identificar áreas de melhoria. Investir em treinamento e capacitação da equipe para oferecer um atendimento de alto nível.
C2 - Aumentar a Performance de Atletas	Programa de Análises e Acompanhamento de Atletas: Fortalecer as conexões com a Federação de Natação dos Países Baixos (KNZB) para proporcionar um ambiente de análise baseado em evidências. Oportunizar a participação de mais atletas da KNZB no processo de análises. Ganhar confiança dos atletas, treinadores e dirigentes por meio da apresentação de resultados.
C3 - Satisfazer a Necessidade dos Clientes	Programa de Fidelização e Engajamento:

	Desenvolver um programa de fidelização que recompense clientes fiéis com descontos, brindes ou benefícios exclusivos. Criar eventos e experiências exclusivas para os clientes, fortalecendo o senso de pertencimento. Manter um canal de comunicação aberto para receber feedback e ajustar as estratégias de acordo com as demandas dos clientes.
C4 - Aumentar a Participação e Retenção	Implementação de Ferramenta de Gestão de Serviços: Adotar uma plataforma que ofereça visualização clara de todos os serviços prestados. Introduzir indicadores-chave de desempenho (KPIs) para medir informações relevantes relacionadas aos serviços. Definir responsáveis e buscar automatização de processos para atualizar a plataforma. Oferecer treinamento para a equipe responsável sobre o uso da nova ferramenta.
	Concluir o Desenvolvimento da Plataforma Digital FunScore: Implementar o uso da Plataforma FunScore ao fim de todas as aulas dos projetos relacionados à natação para crianças. Definir responsáveis e buscar automatização de processos para atualizar a plataforma. Oferecer treinamento para a equipe responsável sobre o uso da nova ferramenta.
	Desenvolver CSS específico para o Innosporlab: Implementar o uso do CSS ao fim de cada etapa do processo de ensino e aprendizagem relacionados à natação para crianças. Definir responsáveis e buscar automatização de processos para atualizar a plataforma. Oferecer treinamento para a equipe responsável sobre o uso da nova ferramenta.

	Utilizar o sistema Zwemscore: Definir responsável pela atualização do sistema. Definir processos de atualização de presença diárias conectados com a plataforma FunScore.
	Implementar Sistema para Rastrear a Progressão dos Alunos em Atividades Esportivas: Contactar a rede de parceiros (pais, clubes, KNZB...) para identificar a progressão dos alunos dos Projetos e realizar o acompanhamento destes participantes.
Iniciativas para a Perspectiva Financeira	
F1 - Ampliar a Receita de Serviços para reduzir os impactos de incertezas políticas.	Criar Grupo de Pesquisa sobre Diversificação de Ofertas e Segmentação de Mercado: Identificar novas oportunidades de serviços que possam ser oferecidos aos clientes atuais e potenciais. Analisar o mercado e segmentar os serviços de acordo com as necessidades específicas de diferentes grupos de clientes. Investir em marketing direcionado para promover os novos serviços e aumentar a receita.
F2 - Reduzir os Custos Operacionais	Implementar um Programa Contínuo de Eficiência Operacional: Analisar detalhadamente os processos internos para identificar pontos de desperdício e ineficiência. Implementar medidas de otimização, como a reestruturação de fluxos de trabalho.

F3 - Diversificar as Fontes de Financiamento Público	Busca Ativa por Oportunidades de Financiamento: Designar uma equipe responsável por pesquisar e acompanhar oportunidades de financiamento público disponíveis. Preparar propostas de projetos alinhados aos critérios das fontes de financiamento e submetê-las de forma estratégica. Estabelecer parcerias com instituições e organizações que possam facilitar o acesso a esses financiamentos. Desenvolver alinhados com a estratégia do Innosportlab, alinhados com a realidade da organização e viabilidade.
---	---

5.8.5. Processo de Cascata no Innosportlab de Tongelreep

No Innosportlab, devido ao número reduzido de colaboradores, foi estabelecido que este processo seria executado a partir de um Balanced Scorecard único, com o foco da comunicação pertinentes a cada área em reuniões específicas nos setores da organização. O processo de comunicação (Quadro 11) para os níveis mais altos foi definido a partir da definição dos canais de comunicação e responsáveis será possível levar o Balanced Scorecard desenvolvido para todos os níveis organizacionais, desde os estagiários até o conselho consultivo.

Quadro 14: Processo de Comunicação do BSC no Innosportlab. Autoria Própria

Audiência	Propósito	Frequência	Veículo de Entrega	Comunicador
Conselho consultivo	• Prestação de Contas • Revisar Processos • Planejar Futuro	Semestreal	Reunião Consultiva	Diretor
Stakeholders	• Prestação de Contas das Atividades Realizadas	Trimestral	Newsletter Contato Direto	Diretor
Diretor	• Relatar progresso	Bimestral	E-mail Reunião Estratégica	Coordenador do laboratório
Todos os Membros	• Relatar progresso • Atribuir tarefas • Remover obstáculos • Rever processos	Mensal	Reuniões gerais	BSC Team
Coordenador do laboratório	• Relatar progresso	Mensal	E-mail Reunião Estratégica	BSC Team
BSC Team	• Relatar progresso	Semanal	Whatsapp Reunião Matinal (Café)	Responsável pelo BSC

5.8.6. Visualização do Balanced Scorecard do Innosportlab de Tongelreep

Figura 11: Balanced Scorecard da Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento no Innosportlab. Autoria própria.

BALANCED SCORECARD - APRENDIZADO E CRESCIMENTO					
OBJETIVO	MEDIDA	META 1	META 2	META 3	INICIATIVA
AC1 - Implementar estratégias de recrutamento e retenção que atraiam e mantenham os talentos certos	Similaridade percentual com os requisitos de recrutamento	> 50%	> 70%	> 90%	Desenvolvimento do Programa de Talentos Estratégicos
	Porcentagem de Títulos Acadêmicos na Equipe	> 50% PHD / MSC	> 55% PHD / MSC	> 60% PHD / MSC]	
	Valor por hora de análise por funcionário	Aumentar 10%	Aumentar 20%	Aumentar 30%	
AC2 - Desenvolver um plano de sucessão sólido para posições-chave	Similaridade percentual com os requisitos da posição	> 50%	> 70%	> 90%	Programa de Desenvolvimento de Liderança
	Taxa de Recrutamento de Estagiários	> 5%	> 5%	> 5%	
AC3 - Facilitar o acesso à informação relevante para todos os funcionários	Taxa de Visualização pelos Funcionários	> 60%	> 75%	> 90%	Plataforma de Comunicação Interna e Acesso à Informação
	Tempo entre o Recebimento da Informação e o Repasse	< 10%	< 20%	< 30%	
AC4 - Promover a comunicação aberta e transparente em todos os níveis da organização	Taxa de Visualização pelos Funcionários	> 60%	> 75%	> 90%	Reuniões Regulares de Feedback e Alinhamento
	Quantidade de Comunicações Oficiais Realizadas	> 6	> 12	> 24	

Figura 12: Balanced Scorecard da Perspectiva de Processos Internos no Innosportlab. Autoria Própria.

BALANCED SCORECARD - PROCESSOS INTERNOS					
OBJETIVO	MEDIDA	META 1	META 2	META 3	INICIATIVA
P1 - Substituir Análises Manuais por Processos Automatizados	Tempo Total para Realização da Nova Tarefa	Reduzir 30%	Reduzir 60%	Reduzir 90%	Implementação de novo Software de Análise de Movimento na Natação
	Tempo de Resposta para Entrega da Nova Tarefa	Corrida: > 20 minutos	Corrida: > 2 minutos	Corrida: > Instantâneo	
		Análises no Laboratório: > 60 minutos	Análises no Laboratório: > 30 minutos	Análises no Laboratório: > 10 minutos	
P2 - Visualizar o Processo de Vendas de Forma mais Clara	Porcentagem de Correspondência entre o Processo definido e a Execu�o	> 75%	> 85%	> 95%	Implementa�o de Ferramenta de Gestão de Vendas
P3 - Esclarecer Processos para Execu�o e Precifica�o de Serviços	Porcentagem de Correspondência Entre os Valores da Tabela de Referência e Precifica�o	> 75%	> 85%	> 95%	Desenvolvimento de Manual de Procedimentos
	Porcentagem de Correspondência Entre os Serviços da Tabela de Referência e a Execu�o	> 75%	> 85%	> 95%	

Figura 13: Balanced Scorecard da Perspectiva Financeira no Innosportlab. Autoria Própria.

BALANCED SCORECARD - FINANCEIRA					
OBJETIVO	MEDIDA	META 1	META 2	META 3	INICIATIVA
F1 - Ampliar a Receita de Serviços para reduzir os impactos de incertezas políticas.	Porcentagem de aumento da receita total por serviço	> 50%	> 70%	> 90%	Criar Grupo de Pesquisa sobre Diversificação de Ofertas e Segmentação de Mercado
	Receita proveniente de novos produtos e serviços	> 50% PHD / MSC	> 55% PHD / MSC	> 60% PHD / MSC	
F2 - Reduzir os Custos Operacionais	Custos logísticos por serviço	Reduzir 10%	Reduzir 20%	Reduzir 30%	Implementar um Programa Contínuo de Eficiência Operacional
F3 - Diversificar as Fontes de Financiamento Público	Número de Inscrição em Editais Públicos	> 60%	> 75%	> 90%	Busca Ativa por Oportunidades de Financiamento
	Taxa de Aprovação em Editais Públicos	< 10%	< 20%	< 30%	
	Porcentagem por Tipo de Financiamento Recebidos	> 60%	> 75%	> 90%	

Figura 14: Balanced Scorecard da Perspectiva de Clientes no Innosportlab. Autoria Própria.

BALANCED SCORECARD - CLIENTES I					
OBJETIVO	MEDIDA	META 1	META 2	META 3	INICIATIVA
C1 - Fornecer Serviços de Ponta	Número de novos produtos ou serviços em desenvolvimento	1	2	3	Programa Voltado para a Satisfação do Cliente
	Número de novos produtos ou serviços desenvolvidos	0	1	2	
	Número de Serviços Ofertados na Página de Vendas	> 5	> 6	> 8	
	Tempo para Executar Análises	Análises no Laboratório: > 60 minutos	Análises no Laboratório: > 30 minutos	Análises no Laboratório: > 10 minutos	
C2 - Aumentar a Performance de Atletas	Evolução dos FINA Points (15/10/2023) Por Estilo Trabalhado Durante a Temporada	> 2%	> 3%	> 4%	Programa de Análises e Acompanhamento de Atletas
	Atletas x FINA Points (15/10/2023) no TeamNL	Sub18: 4 > 850	Sub18: 4 > 870	Sub18: 4 > 890	
		Sub 20: 3 > 900	Sub 20: 3 > 910	Sub 20: 3 > 915	
		Sub 23: 2 > 920	Sub 23: 2 > 925	Sub 23: 2 > 930	
		Adulto: 8 > 935	Adulto: 6 > 945	Adulto: 4 > 955	
C3 - Satisfazer a Necessidade dos Clientes	Net Promoter Score (NPS) (Responsáveis e Atletas)	> 7	> 7	> 7	Programa de Fidelização e Engajamento
	Customer Service Satisfaction (CSS) (Responsáveis e Atletas)	> 70%	> 80%	> 90%	
	Tempo de Entrega até o Resultado das Análises	Corrida: > 20 minutos	Corrida: > 2 minutos	Corrida: > Instantâneo	
		Análises no Laboratório: > 60 minutos	Análises no Laboratório: > 30 minutos	Análises no Laboratório: > 10 minutos	
	Índice de Satisfação das Crianças Participantes por Projeto (FunScore)	> 70%	> 80%	> 90%	
C4 - Aumentar a Participação e Retenção	Índice de Satisfação dos Responsáveis pelas Crianças (de cada projeto)	> 70%	> 80%	> 90%	Implementação de Ferramenta de Gestão de Serviços
	Número de Análises Realizadas (Atletas)	> 300	> 500	> 700	
	Número de Clientes	> 135	> 262	> 420	
	Porcentagem de Retorno de Clientes	> 20%	> 30%	> 40%	
	Índice de Satisfação das Crianças Participantes por Projeto (FunScore)	> 70%	> 80%	> 90%	
	Customer Service Satisfaction (CSS) dos Responsáveis pelas Crianças por Projeto	> 70%	> 80%	> 90%	
	Número de Crianças Atendidas por Projeto	Dutch Dolphin: 300	Dutch Dolphin: 400	Dutch Dolphin: 500	
		SwimFun: 225	SwimFun: 450	SwimFun: 750	
		SwimStar: 50	SwimStar: 50	SwimStar: 50	
	Porcentagem de Progressão para Próximas Fases por Projeto	> 20%	> 25%	> 30%	

5.8.7. Alocação dos Recursos Necessários

A Alocação de Recursos ao Balanced Scorecard é uma atividade fundamental para possibilitar a execução das Iniciativas propostas em busca de alcançar os Objetivos estratégicos definidos. No Innosportlab, esta definição de alocação dos recursos é realizada em reuniões específicas para esta finalidade antes do início de cada semestre. Durante o presente projeto, uma avaliação da necessidade de recursos e estimativa de valores necessários foi desenvolvido para que fosse discutido na próxima reunião do conselho consultivo.

Foram definidas as Iniciativas que exigiam alocação de recursos e caracterizada por ordem de prioridade para a execução da estratégia, e respectivamente foram definidas as estimativas de valores necessários para o processo de execução:

Quadro 15: Alocação de Recursos ao BSC do Innosportlab. Autoria Própria

Medida	Recursos Semestre 1	Recursos Semestre 2	Recursos Semestre 3
Implementação de novo Software de Análise de Movimento na Natação	€ 100.000,00	€ 50.000,00	€ 25.000,00
Contratar Coordenador de Marketing para profissionalizar os processos de comunicação e vendas do Innosportlab	€ 9.600,00	€ 9.600,00	€ 9.600,00
Implementação de Ferramenta de Gestão de Vendas	€ 300,00	€ 300,00	€ 300,00
Implementação de Ferramenta de Gestão de Serviços			
Plataforma de Gestão de Eventos Internos			
Busca Ativa por Oportunidades de Financiamento	€ 1.800,00	€ 1.800,00	€ 1.800,00
Programa de Análises e Acompanhamento de Atletas	€1.200,00	€1.200,00	€1.200,00
Programa de Fidelização e Engajamento	€600,00	€600,00	€600,00
Utilizar o sistema Zwemscore	€ 480,00	€ 480,00	€ 480,00

Ao definir iniciativas prioritárias e estimar os recursos necessários, a organização está preparada para tomar decisões informadas durante as futuras reuniões do conselho consultivo. Isso permite direcionar os esforços e investimentos de forma eficaz para atingir os objetivos estratégicos e consequentemente a missão estabelecida. Com esse comprometimento com uma gestão estratégica, percebe-se que o Innosportlab de Tongelreep passa a trabalhar de forma mais ordenada a alcançar o sucesso e continuar impulsionando a inovações no campo do desporto, especialmente na natação.

5.8.8. Feedback da Equipe sobre o Balanced Scorecard realizado

Após as etapas de desenvolvimento do Balanced Scorecard por meio da observação direta do participante a recolha de dados por meio de entrevista-semiestruturada com a Equipe de Projeto seguindo a metodologia proposta por Niven (2008, foram identificados resultados

muito positivos em relação ao alinhamento entre as atividades operacionais e os objetivos estratégicos da organização.

Em relação à fase de desenvolvimento do Balanced Scorecard na organização, a equipe considera que a implementação dessa metodologia estratégica tem demonstrado um potencial significativo, contribuindo para a compreensão mais profunda da estratégia organizacional e estabelecendo as bases para a conquista futura de metas e objetivos.

A aplicação do Balanced Scorecard no grupo tem se revelado como um instrumento valioso para a ampliação do conhecimento sobre a estratégia global da organização. As medidas delineadas no Balanced Scorecard têm explicitado de maneira clara a forma como a equipe contribuirá diretamente para a alcançar os objetivos gerais da organização. Além disso, a seleção criteriosa dessas medidas assegura um equilíbrio adequado entre as quatro perspectivas do Balanced Scorecard, proporcionando uma abordagem mais completa.

A Equipe considera que um ponto central da abordagem adotada foi a interconexão das medidas em uma rede de relações de causa e efeito. Essa abordagem não somente fortaleceu a compreensão das interdependências entre as metas, mas também permite uma análise mais precisa dos resultados à medida que eles forem sendo obtidos. A equipe desempenhou um papel ativo no processo de desenvolvimento, com suas contribuições sendo consideradas no processo de criação do Balanced Scorecard, isso tem reforçado o sentimento de pertencimento e o comprometimento de todos com o sucesso global da organização.

A análise futura dos resultados do Balanced Scorecard certamente proporcionará valiosas oportunidades de aprimoramento, permitindo que a equipe identifique iniciativas potenciais para otimizar os processos e resultados. Além disso, a Equipe identificou que o Plano de Comunicação definido facilitará as discussões sobre os resultados da organização fomentado uma atmosfera de aprendizado mútuo, aprimorando a compreensão das várias funções presentes na organização.

5.9. Identificação dos objetivos de impacto social relevantes para alcançar a missão da organização

Um objetivo de impacto social de destaque no Balanced Scorecard foi definido como “Aumentar a Participação e Retenção de Crianças”, este objetivo no contexto do Innosportlab

será realizado por meio de dois projetos, o “SwimFun” e o “SwimStar”. O projeto “SwimFun” tem como foco principal aumentar a participação das crianças em atividades físicas na região de Brabante, visando impactos sociais significativos. O objetivo é incentivar as crianças a adotarem uma prática regular de exercícios, reduzindo as taxas de desistência após a conclusão dos cursos de natação e diminuindo o abandono das associações esportivas locais. Esse propósito será concretizado por meio da implementação do “Kids Club”, que busca estimular e manter o interesse das crianças não apenas na natação, mas também em outras modalidades esportivas.

A avaliação do sucesso do projeto será realizada por meio de uma série de indicadores-chave, que permitirão medir seu impacto social. Isso inclui acompanhar o aumento no número de crianças que atendem aos critérios estabelecidos para a prática de exercícios, avaliar a percentagem de crianças que se integram a clubes de natação, quantificar o envolvimento geral de crianças no programa e analisar outros fatores relevantes. Dessa forma, o projeto busca não apenas promover a atividade física, mas também contribuir para a formação de um ambiente social mais saudável e ativo na comunidade de Brabante.

O Projeto “SwimStar” possui características similares, entretanto este programa de natação está sendo desenvolvido para crianças de áreas desfavorecidas, como Gestel em Eindhoven. O objetivo é aumentar a atividade física entre essas crianças, reduzindo o risco de obesidade e melhorando sua saúde geral. O programa visa incentivar as crianças a progredirem de aulas iniciais para aulas regulares de natação e, eventualmente, integrarem clubes de natação.

O projeto aborda a falta de aulas de natação nas escolas e busca superar as barreiras culturais e de familiaridade associadas à prática esportiva. Com a oferta de aulas de natação envolventes e gratuitas, o objetivo é mostrar aos pais e às crianças os benefícios da natação como uma atividade saudável e divertida. Isso não apenas melhora a participação nas aulas, mas também tem um impacto positivo na saúde e no bem-estar das crianças na comunidade de Gestel.

Além do objetivo estratégico voltado para o aumento da participação de crianças na natação, o objetivo relacionado ao compartilhamento de informações também pode ser visto como relevante para o impacto social, considerando que o acesso a informação baseada em

evidências científicas fortalece o desporto e consequentemente traz benefícios ligados a prática.

Durante as atividades deste projeto, foi identificado que ao apresentar informações baseadas em evidências científicas sobre os ganhos proporcionados pela natação, é possível eliminar preconceitos frequentemente associados a essa prática esportiva. Dessa forma, é possível superar obstáculos que podem restringir determinados grupos demográficos de se envolverem com a natação. Por exemplo, ao compartilhar estudos que enfatizam os aspetos terapêuticos da natação para pessoas com necessidades especiais, bem como os benefícios cardiovasculares, é possível fomentar uma participação mais abrangente e diversificada.

Outro objetivo que possui forte relação com o impacto social é o aumento da performance dos atletas de natação. Durante o presente estudo, a Equipe de Projeto relatou que o impacto social gerado pelo desporto é evidenciado ao inspirar crianças e jovens por meio das conquistas esportivas de atletas de natação. Realizado um suporte no aumento da performance dos nadadores e possibilitando novas conquistas em eventos desportivos, as gerações mais novas serão motivadas a abraçar a dedicação, a disciplina e os diversos valores esportivos. Essa inspiração não apenas fortalece as comunidades ligadas à natação, mas também estabelece um legado duradouro de desenvolvimento esportivo e valores positivos para o futuro da sociedade.

Diversificar as Fontes de Financiamento Público também pode ser considerado um objetivo relacionado ao impacto social, pois ao realizar a participação editais desenvolvidos por órgãos públicos da região, a organização sem fins lucrativos atua como um parceiro na busca por resultados muitas vezes em prol da comunidade. Um exemplo deste impacto, foi a possibilidade do desenvolvimento do projeto “SwimFun” e “SwimStar” que surgiu a partir da identificação de editais públicos direcionados a promoção da saúde e da qualidade de vida da população de Brabante.

5.10. Identificação de estratégias eficazes para aumentar a captação de recursos da organização sem fins lucrativos e alcançar a autossuficiência financeira

Foram identificadas várias iniciativas para aumentar a captação de recursos no Innosportlab devido ao alto conhecimento na área, reconhecimento do laboratório como uma referência internacional na área e a possibilidade de utilização de recursos de alta tecnologia que dificilmente são acessados pela comunidade na natação devido aos altos custos de implantação e manutenção. Entre as iniciativas mencionadas, destacaram-se:

- (i) Desenvolver uma tabela de preços para os serviços que ainda não possuem uma referência interna, como Gravação e Análise de Corridas, Eventos Corporativos, Consultoria Especializada para Inovação e Testes de Tecnologias na Natação.
- (iii) Explorar parcerias com empresas de tecnologia esportiva para testar e analisar novos produtos.
- (iv) Oferecer serviços de consultoria personalizada para Clubes de Natação para aprimorar a participação de crianças na modalidade.
- (v) Expandir os eventos corporativos para incluir atividades ligadas à tecnologia e inovação na natação por meio de palestras com especialistas, demonstrações de produtos inovadores, sessões práticas com tecnologia avançada e discussões com profissionais renomados.
- (vi) Organizar clínicas e workshops de natação para a comunidade esportiva com o objetivo de compartilhar conhecimentos e oportunidades para aprimoramento de técnicas de natação, apresentação das últimas tendências e tecnologias na natação, e proporcionar insights de nadadores e treinadores de alto nível.
- (vii) Acampamentos de natação para crianças e adolescentes durante as férias de verão ou pausas escolares. Gerando uma receita adicional durante a baixa temporada.
- (viii) Realizar lançamentos ou venda de produtos relacionados à natação, como roupas de banho, acessórios, equipamentos de análise ou treinamento.
- (ix) Realização de projetos Erasmus com o intuito de abrir portas para o desenvolvimento de novos projetos conjuntos de pesquisa com universidades, parcerias com instituições internacionais e colaborações estratégicas com empresas e indústrias em diversas partes do mundo.

- (x) Implementar uma política de patrocínios colaborando com empresas da indústria esportiva e de fitness, oferecendo publicidade em áreas no laboratório e visibilidade em equipamentos, uniformes e materiais promocionais.
- (xi) Oferecer por meio de consultoria online oportunidades de orientação personalizada para nadadores de todos os níveis, desde iniciantes até atletas avançados.
- (xii) Investir na criação de conteúdo online, como vídeos instrucionais, ebooks, artigos e webinars, abordando diversos aspetos da natação, desde dicas para iniciantes até técnicas avançadas.
- (xiii) Expandir os serviços de análise para incluir avaliações de desempenho físico e nutricional dos nadadores, oferecendo um pacote completo de cuidados para melhorar o rendimento esportivo.
- (xiv) Realizar parcerias com hotéis e resorts locais para oferecer pacotes especiais que incluam estadias e treinamentos de natação, atraindo tanto turistas quanto moradores da região.
- (xv) Desenvolver um programa de certificação para treinadores, validando suas habilidades e conhecimentos por meio de testes práticos e teóricos.
- (xvi) Colaborar com instituições médicas e fisioterapeutas para oferecer serviços de reabilitação aquática, aproveitando a piscina do laboratório como um recurso terapêutico

Em relação aos serviços que atualmente já são prestados pelo Innosportlab, identificou-se a oportunidade de aplicar uma taxa relacionada aos processos de pagamentos, por meio da disponibilização de variados meios de pagamento, como por exemplo cartão de crédito, e a inclusão de novas ofertas de descontos em caso de pagamento antecipado. Especificamente em relação à execução dos serviços, não foram identificadas possibilidades de incluir uma taxa em processos existentes.

Os resultados obtidos em relação a análise da Perspectiva Financeira demonstram que os custos para a entrega dos serviços no Innosportlab são principalmente influenciados por aspetos logísticos, como locação de instalações e deslocamentos, além dos recursos humanos empregados. Os custos de locação da piscina para análises são de € 120 por hora de

utilização, e os custos relacionados aos Recursos Humanos são normalmente de € 35 por hora de análise. No entanto, é importante notar que esses custos podem variar dependendo das características específicas de cada serviço, quantidade horas da equipe, e das decisões tomadas pelo Coordenador do Laboratório. A partir da análise destas informações, foram identificados problemas relacionados a estrutura da Perspectiva Financeiras.

(i) Complexidade na Estrutura de Preços: A estrutura de preços para os serviços parece ser complexa e fragmentada, com diferentes categorias de serviços e preços variando com base no número de nadadores, tipos de análise, treinamentos adicionais. Isso pode ser confuso para os clientes, dificultando a escolha do serviço mais adequado.

(ii) Falta de Transparência: A falta de inclusão do Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA) nos preços exibidos pode ser um problema para os clientes, que podem não estar cientes do valor total que precisarão pagar. Isso pode afetar a percepção dos clientes sobre os preços e a confiabilidade da organização.

(iii) Falta de Tabelas para Alguns Serviços: A ausência de uma tabela de referência interna para serviços como Gravação e Análise de Corridas, Eventos Corporativos, Consultoria Especializada para Inovação e Testes de Tecnologias na Nataação pode levar a inconsistências na precificação. Isso também pode dificultar o processo de negociação com os clientes.

(iv) Dependência do Coordenador: A decisão de alterar os preços dos serviços é tomada pelo Coordenador do Laboratório com base em uma análise da situação. Isso pode levar a inconsistências na política de preços e dificultar a tomada de decisões rápidas, especialmente se o Coordenador não estiver disponível.

(v) Custos Adicionais não Incluídos: O fato de que despesas de viagem, acomodação e alimentação não estão incluídas nos pacotes pode ser percebido como uma desvantagem para os clientes. Isso pode levar a custos não planejados e aumentar a percepção geral dos preços como elevados.

(vi) Falta de Flexibilidade nos Preços: A abordagem de individualmente analisar e negociar os preços para alguns serviços pode ser vista como uma falta de flexibilidade e transparência. Isso pode tornar o processo de compra mais demorado e complicado para os clientes.

Além dos problemas identificados em relação a prestação de serviços voltados para o aumento da performance de atletas da natação, a metodologia utilizada no projeto também revelou que a distribuição de recursos financeiros na organização é grandemente influenciada por fatores de natureza política e frequentemente baseada em padrões históricos. Esse procedimento de alocação monetária muitas vezes não representa uma análise minuciosa das necessidades atuais em relação à estratégia em vigor, o que pode resultar em distribuições de recursos que não estão alinhadas com os objetivos estratégicos.

Outro fator relacionado com a Perspectiva Financeira foi evidenciado durante realização da Análise SWOT, no Innosportlab foi identificado um ponto fraco associado à dependência de um pequeno número de clientes principais, podendo impactar as operações em caso de interrupção. Além disso, uma possível ameaça está relacionada com as alterações nas políticas governamentais e nos recursos financeiros disponíveis para projetos de inovação esportiva, podendo impactar as operações da organização.

Baseando-se nestes problemas identificados, durante o processo de construção do Balanced Scorecard, foram estabelecidos objetivos estratégicos para solucionar os problemas mencionados acima podendo beneficiar a organização também em aspetos financeiros:

(i) F1 - Ampliar a Receita de Serviços para reduzir os impactos de incertezas políticas: A ampliação da receita de serviços significa que a organização está buscando expandir sua oferta de produtos ou serviços. Isso pode ser feito por meio da introdução de novos serviços ou pela expansão da base de clientes. Reduzir os impactos das incertezas políticas significa que a organização está tomando medidas para mitigar os efeitos negativos de mudanças políticas que podem afetar sua operação. Ao ampliar a receita e diversificar os serviços, a organização se torna menos dependente de fatores políticos que podem prejudicar a demanda por seus serviços.

(ii) F2 - Reduzir os Custos Operacionais: Reduzir os custos operacionais diretamente afeta a margem de lucro. Quanto menor os custos de produção e operação, maior será a margem entre a receita e as despesas, o que resulta em um aumento líquido na receita.

(iii) F3 - Diversificar as Fontes de Financiamento Público: Depender de uma única fonte de financiamento público pode ser arriscado, já que mudanças nessa fonte podem ter um impacto significativo nas finanças da organização. Ao diversificar as fontes de financiamento público,

a organização reduz o risco de quedas abruptas na receita quando uma fonte específica é afetada.

(iv) C4 - Aumentar a Participação e Retenção: Aumentar a participação e retenção de clientes significa que a organização está cultivando um relacionamento mais forte com seus clientes existentes e incentivando a continuidade dos serviços. Clientes satisfeitos são mais propensos a continuar usando os serviços e, possivelmente, a adquirir mais serviços, o que leva a um aumento na receita ao longo do tempo.

(v) P5 - Conversões Realizadas pela Equipe de Marketing: Melhorar as conversões de leads em clientes pagantes através das atividades de marketing significa que a organização está otimizando seus esforços para transformar potenciais clientes em clientes que efetivamente compram os serviços. Isso aumenta diretamente a receita.

(vi) P3 - Esclarecer Processos para Execução e Precificação de Serviços: Processos claros para execução e precificação de serviços garantem que os clientes compreendam o valor que estão recebendo e como estão sendo cobrados. Isso pode aumentar a confiança do cliente e tornar mais provável que eles escolham adquirir serviços adicionais, resultando em maior receita.

(vii) P2 - Visualizar o Processo de Vendas de Forma mais Clara: Uma visualização clara do processo de vendas pode ajudar a identificar gargalos e áreas de melhoria. Isso pode levar a uma maior eficiência na conversão de leads em vendas concluídas, o que, por sua vez, aumenta a receita.

(viii) P1 - Substituir Análises Manuais por Processos Automatizados: Automatizar processos, como análises de dados ou acompanhamento de vendas, pode economizar tempo e recursos. Isso permite que a equipe se concentre mais em atividades geradoras de receita, como interagir com clientes e desenvolver estratégias de vendas.

A criação do Balanced Scorecard no Innosportlab possibilitou a identificação de desafios financeiros e estratégicos na organização. Para aumentar a captação de recursos da organização sem fins lucrativos e alcançar a autossuficiência financeira, foram estabelecidos objetivos estratégicos não apenas resolver os problemas identificados, mas também fortalecer

a competitividade da organização no mercado, promovendo uma maior estabilidade para possibilitar ações em prol de sua missão.

6. Conclusões

A implementação bem-sucedida do Balanced Scorecard (BSC) na organização sem fins lucrativos Innosportlab de Tongelreep demonstrou que essa abordagem pode ser aplicada com êxito em organizações desse tipo mesmo em um ambiente onde limitações foram identificadas. As hipóteses feitas pelo autor antes do início do projeto, de que havia desafios ligados à falta de alinhamento entre as atividades operacionais e os objetivos estratégicos da organização, foram validadas, e a construção de uma ferramenta de gestão e medição de desempenho, considerando o Balanced Scorecard, no contexto de uma organização sem fins lucrativos contribuiu significativamente para a resolução dos desafios identificados.

Durante este projeto foram desenvolvidas a identificação da missão, valores, visão da organização, a descrição dos clientes, a proposta de valor, foi realizada também a análise SWOT, a elaboração do mix de marketing e a identificação dos processos internos, além da apresentação dos objetivos estratégicos, medidas, metas e iniciativas definidas para o Innosportlab de Tongelreep.

O projeto também se beneficiou do conhecimento adquirido no mestrado em Gestão do Desporto, focando no desempenho organizacional. A experiência bem-sucedida na implementação do BSC como ferramenta de gestão e medição de desempenho no Innosportlab de Tongelreep abre oportunidades promissoras para projetos futuros, destacando a contribuição significativa do campo da gestão do desporto para organizações sem fins lucrativos, independentemente da sua área de atuação.

Durante o projeto identificou-se uma série de desafios que afetaram substancialmente o progresso do trabalho. Primeiramente, a ausência do pesquisador no quadro consultivo da organização limitou consideravelmente seu acesso a informações cruciais e sua capacidade de influenciar decisões estratégicas nas semanas iniciais do projeto. Isso, por sua vez, tornou o processo de recolha de dados para a realização do Balanced Scorecard menos eficiente em suas etapas iniciais.

Além disso, a comunicação com o Conselho Consultivo da organização aconteceu após a conclusão dos Workshops, o que resultou em sua pouca participação nas atividades de

implementação do BSC. A falta de comunicação direta com esse grupo nas ações práticas do projeto pode ter afetado os resultados do trabalho. No entanto, mesmo sem a participação ativa do Conselho Consultivo, observou-se que houve satisfação em relação aos novos Objetivos Estratégicos estabelecidos devido ao alinhamento prévio com membros da Equipe do Projeto.

Uma limitação importante esteve relacionada a questões políticas internas que envolviam a transparência dos dados financeiros da organização. Conflitos políticos dificultaram a obtenção de informações financeiras essenciais, o que prejudicou a análise de dados quantitativos e a tomada de decisões baseadas em informações sólidas. Como resultado desse cenário, o pesquisador enfrentou desafios na definição de metas mensuráveis numericamente, as quais acabaram sendo expressas em termos de percentagens.

Além disso, a diferença de idade entre o pesquisador e a equipe da organização criou um desafio inicial na construção de relacionamentos de confiança. Foi necessário superar essa barreira para estabelecer relacionamentos sólidos e produtivos, uma vez que a confiança é fundamental para a colaboração eficaz em projetos de criação do Balanced Scorecard.

A cultura de compartilhamento de informações com estagiários na organização era extremamente restrita, o que dificultou substancialmente o início do projeto na organização, bem como na coleta e análise documental nas fases iniciais do projeto. Além disso, a falta de experiências anteriores positivas com estagiários impactou a disposição da organização em colaborar ativamente, gerando um ambiente desafiador para a obtenção de informações críticas até o momento de oficialização da abertura do projeto.

Além desses desafios, as limitações financeiras do pesquisador também tiveram um papel importante. Elas impediram que o pesquisador passasse mais tempo fisicamente na organização, o que afetou sua capacidade de acompanhar de perto as fases iniciais da utilização do BSC desenvolvido. A barreira linguística também representou um obstáculo significativo, apresentando desafios na participação efetiva em conversar em holandês na rotina da organização. Isso limitou a capacidade do pesquisador de se envolver plenamente nas discussões e contribuir de forma eficaz para a formulação de estratégias em alguns momentos.

Por fim, a organização demonstrou uma maturidade relativamente baixa em relação aos processos de gestão. Essa baixa maturidade exigiu esforços adicionais por parte do

pesquisador para estabelecer estruturas sólidas e garantir que o projeto avançasse de maneira eficiente, enfrentando ainda mais desafios na busca por informações e na implementação das recomendações propostas por Niven (2008).

Considera-se que uma série de limitações, desde barreiras de comunicação e desafios culturais até restrições financeiras, tiveram um impacto significativo no desenvolvimento deste projeto. Desta forma, destacando a complexidade enfrentada ao longo do projeto, os resultados observados por meio do feedback dos funcionários foram considerados positivos, comprovando que as limitações foram contornadas pelo pesquisador durante o Ciclo de Vida do Projeto a fim de obter o melhor resultado possível diante das situações evidenciadas na organização.

Por outro lado, este projeto colabora com futuras investigações uma vez que existem várias áreas que merecem atenção em futuras investigações. Em primeiro lugar, é importante continuar acompanhando o desenvolvimento do Balanced Scorecard (BSC) implementado no Innosportlab de Tongelreep. Esse acompanhamento a longo prazo pode fornecer insights valiosos sobre a eficácia do BSC ao longo do tempo e identificar áreas que podem precisar de ajustes para melhorar o desempenho estratégico.

Além disso, é recomendável desenvolver estudos específicos para cada perspectiva abordada no BSC do Innosportlab de Tongelreep. Investigar minuciosamente cada perspectiva, como financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento, pode ajudar a identificar áreas específicas que podem ser aprimoradas para alcançar os objetivos estratégicos da organização.

Outra linha de pesquisa importante seria a criação de novos estudos de caso baseados na execução das iniciativas propostas no BSC. Esses estudos de caso adicionais podem ser extremamente valiosos para aprofundar a compreensão dos resultados obtidos com a implementação do BSC e proporcionar exemplos concretos de sucesso ou desafios enfrentados.

Assim, essas áreas de investigação futura podem contribuir significativamente para o aprimoramento contínuo da gestão estratégica e do uso do Balanced Scorecard como ferramenta de gestão e medição de desempenho em organizações sem fins lucrativos.

Anexos

Anexo 1: Avaliação Organizacional em Gestão de Desempenho e Alinhamento Estratégico

Organizational Assessment on Performance Management and Strategic Alignment - Innosportlab de Tongelreep

* Indicates required question

1. Your Name *

2. Please indicate all the positions you currently hold within the organization
Stichting Fieldlab Zwemsport / Innosportlab de Tongelreep *

Tick all that apply.

- ☐ Consulting Board
- ☐ Director
- ☐ Office Coordinator
- ☐ Project Coordinator
- ☐ Developer
- ☐ Analyst
- ☐ Researcher
- ☐ Intern
- ☐ Other:

3. **Highest Level of Education Achieved to Date ***

Mark only one oval.

- ☐ Doctorate (Ph.D.)
- ☐ Currently Pursuing a Doctorate (Ph.D.)
- ☐ Master's Degree
- ☐ Currently Pursuing a Master's Degree
- ☐ Bachelor's Degree
- ☐ Currently Pursuing a Bachelor's Degree
- ☐ High School Diploma
- ☐ Currently Pursuing a High School Diploma
- ☐ Other: _____

4. **Have you read the terms and do you agree to participate in the study? ***

Mark only one oval.

- ☐ Yes, I have read the terms and I agree to participate in the study.
- ☐ No, I have read the terms but I do not agree to participate in the study.

Organizational Assessment on Performance Management and Strategic Alignment - Innosportlab de Tongelreep

This survey outlines an evaluation of the performance management and strategic alignment within our organization as a part of the study. The aim is to recognize areas for enhancement and potential obstacles that could impede our capacity to attain the intended objectives. Each statement will be ranked on a scale ranging from 1 to 5, where 1 signifies strong disagreement and 5 signifies strong agreement.

5. Our organization has invested in Total Quality Management (TQM) and other improvement initiatives but we have not seen a corresponding increase in customer results. *

Mark only one oval.

Strong Disagreement

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐

Strong Agreement

6. If we did not produce our current Performance Reports for a month, nobody would notice. *

Mark only one oval.

Strong Disagreement

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐

Strong Agreement

7. We create significant value from intangible assets such as employee knowledge and innovation, customer relationships, and a strong culture. *

Mark only one oval.

Strong Disagreement

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐

Strong Agreement

8. We have a strategy (or have had strategies in the past) but have a hard time successfully implementing. *

Mark only one oval.

Strong Disagreement

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐

Strong Agreement

9. We rarely review our performance measures and make suggestions for new and innovative indicators. *

Mark only one oval.

Strong Disagreement

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐

Strong Agreement

10. Our senior management team spends the majority of their time together discussing variances from the plan and other operational issues. *

Mark only one oval.

Strong Disagreement

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐

Strong Agreement

11. Budgeting at our organization is very political and based largely on historical trends. *

Mark only one oval.

Strong Disagreement

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐

Strong Agreement

12. Our employees do not have a solid understanding of our mission, vision, and strategy. *

Mark only one oval.

Strong Disagreement

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐

Strong Agreement

13. Our employees do not know how their day-to-day actions contribute to the organization's success. *

Mark only one oval.

Strong Disagreement

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐

Strong Agreement

14. Nobody owns the performance measurement process at our organization. *

Mark only one oval.

Strong Disagreement

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐

Strong Agreement

15. We have numerous initiatives taking place at our organization, and it's possible that not all are truly strategic in nature. *

Mark only one oval.

Strong Disagreement

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐

Strong Agreement

16. There is little accountability in our organization for the things we agree as a group to do. *

Mark only one oval.

Strong Disagreement

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐

Strong Agreement

17. People tend to stay within their “silos,” and as a result, we have little collaboration among departments. *

Mark only one oval.

Strong Disagreement

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐

Strong Agreement

18. Our employees have difficulty accessing the critical information they need to serve customers. *

Mark only one oval.

Strong Disagreement

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐

Strong Agreement

19. Priorities at our organization are often dictated by current necessity or "firefighting." *

Mark only one oval.

Strong Disagreement

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐

Strong Agreement

20. The environment in which we operate is changing, and to succeed, we too must change. *

Mark only one oval.

Strong Disagreement

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐

Strong Agreement

21. We face increased pressure from stakeholders to demonstrate results. *

Mark only one oval.

Strong Disagreement

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐

Strong Agreement

22. We do not have clearly defined performance targets for both financial and nonfinancial indicators. *

Mark only one oval.

Strong Disagreement

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐

Strong Agreement

23. We cannot clearly articulate our strategy in a one-page document or "map." *

Mark only one oval.

Strong Disagreement

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐

Strong Agreement

24. We sometimes make decisions that are beneficial in the short-term, but may harm long-term value creation. *

Mark only one oval.

Strong Disagreement

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐

Strong Agreement

Training Needs Assessment - Innosportlab de Tongelreep

* Indicates required question

1. What skills and knowledge do participants possess regarding Balanced Scorecard and, more specifically, developing objectives and measures? *
2. What new skills and knowledge are necessary for participants to be able to develop a Strategy Map of objectives and Balanced Scorecard performance measures that will help you execute your strategy? *
3. Will any existing skills or knowledge of participants need to be modified or enhanced for them to develop a Balanced Scorecard system? *

This content is neither created nor endorsed by Google.

Google Forms

Workshop I - Develop or confirm the mission, values, vision, and strategy - Innosportlab de Tongelreep

* Indicates required question

The “ 5 Whys ”

1. Who are we? *

2. What basic social or political needs or problems do we exist to meet? *

3. How do we recognize, anticipate, and respond to these problems or needs? *

4. How should we respond to our key stakeholders? *

5. What is our guiding philosophy and culture? *

6. What makes us distinctive or unique? *

Gast ' s Laws

7. What “want-satisfying”service do we provide and constantly seek to improve? *

8. How do we increase the quality of life for our customers and stakeholders? *

9. How do we provide opportunities to productively employ people? *

10. How do we create a high - quality work experience for our employees? *

11. How do we create a high - quality work experience for our employees? *

12. How do we live up to the obligation to provide just wages? *

13. How do we fulfill the obligation of providing a return on the financial and human resources we expend? *

Does your Mission statement contain all of these attributes?

14. Is the mission up to date? *

15. Does it reflect what the organization actually does and what it is all about? *

16. Is the mission relevant to your clients and constituents? *

17. Does a compelling reason for your existence present itself from a review of your mission? *

18. Who is being served? *

19. Should you rewrite the mission to more accurately reflect your current customer base? *

Identifying Values

20. What core values do you bring to work — values you hold to be so fundamental that you would hold them regardless of whether or not they were rewarded? *

21. How would you describe to your loved ones the core values you stand for in your work and that you hope they stand for in their working lives? *

22. If you awoke tomorrow morning with enough money to retire for the rest of your life, would you continue to hold on to these core values? *

23. Perhaps most important, can you envision these values being as valid 100 years from now as they are today? *

24. Would you want the organization to continue to hold these values even if at some point one or more of them became a competitive disadvantage? *

25. If you were to start a new organization tomorrow in a different line of work, what core values would you build into the new organization regardless of its activities? *

Developing Your Vision Statement - Ten Key Questions

26. How would the world be improved or changed if we were successful in achieving our purpose? *

27. What are the most important services that we should continue to provide, change, or begin to offer in the next three years? *

28. What staffing and benefits changes do we need to implement to better achieve our purpose? *

29. How will our elected officials or board of directors assist us in achieving our purpose? *

30. What resource development (funding) changes do we need to influence to better achieve our purpose? *

31. What facilities and technology changes do we need to implement to better achieve our purpose? *

32. What infrastructure, systems, or communication changes do we need to implement to better achieve our purpose? *

33. How could we more effectively or efficiently provide our services? If you could only make three changes that would significantly impact our ability to provide quality services to our clients/customers, what would these changes be? *

34. What makes us unique? *

35. What do our clients/customers consider most important in our provision of services? What do our clients/customers need from us? *

Developing Your Vision Statement - Interview Method

36. Where and why have we been successful in the past? *

37. Where have we failed in the past? *

38. Why should we be proud of our organization? *

39. What trends, innovations, and dynamics are currently changing our environment? *

40. What do our clients and customers expect from us? Our funders and legislators? Our employees? *

41. What are our greatest attributes and competencies as an organization? *

42. Where do you see our organization in three years? Five years? Ten years? *

43. How will our organization have changed during that time period? *

44. How do we sustain our success? *

Evaluating Your Current Strategy Process

1 – No value on this goal

2 – Some help on this goal

3 – Quite helpful on this goal

4 – Extremely valuable on this goal

45. **Our strategy efforts result in a clear picture of organisational priorities for the future.**

Mark only one oval.

No value on this goal

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

Extremely valuable on this goal

46. **Our strategy works as a unifying force for the entire organisation.**

Mark only one oval.

No value on this goal

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

Extremely valuable on this goal

47. **Senior leaders within the organisation view our strategy process as valuable and relevant.**

Mark only one oval.

No value on this goal

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

Extremely valuable on this goal

48. **As a result of our strategy, all employees know our key priorities, and how we intend to serve customers/clients.**

Mark only one oval.

No value on this goal

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

Extremely valuable on this goal

49. Our strategy has been the basis for the development of new initiatives to take advantage of opportunities or safeguard current operations.

Mark only one oval.

No value on this goal

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

Extremely valuable on this goal

50. If we execute our current strategy, our operational efficiency will increase.

Mark only one oval.

No value on this goal

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

Extremely valuable on this goal

51. **Accountabilities are clear, whether individual or shared, for each aspect of our strategic plan.**

Mark only one oval.

No value on this goal

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

Extremely valuable on this goal

52. **We have developed performance measures to track our progress in executing our strategic plan.**

Mark only one oval.

No value on this goal

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

Extremely valuable on this goal

53. We have developed performance measures to track our progress in executing our strategic plan.

Mark only one oval.

No value on this goal

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

Extremely valuable on this goal

Environmental Scan

54. How are the needs and experiences of your customers changing? *

55. What impact does demographics have on the products or services you deliver? *
And how will an aging workforce impact your ability to meet service demands in the future?

56. What impact does demographics have on the products or services you deliver? *
And how will an aging workforce impact your ability to meet service demands in the future?

57. Economic tides can wreak havoc on public sector and nonprofit agencies, which rely heavily on third parties for funding. How do you consider the vicissitudes of market conditions as you craft your fiscal plan and design your broader strategic framework? *

58. In a macro context, how is popular technology, for instance the Internet, shaping the way you conduct your business? *

59. How would a new government and their positions affect the way you work towards your mission? *

60. Is there impending legislation that may cause you to reconsider how you serve your constituent base? *

61. Who else does what you do? What are their competencies, strengths, weaknesses, opportunities, and threats? Should they grow in scope, size, or both, how will you react? *

SWOT Analysis

62. What are our organization ' s strengths? *

63. What are our organization's weaknesses? *

64. What opportunities are present for our organization, the pursuit of which will lead us toward our mission? *

65. What threats do we face that may endanger the pursuit of our mission? *

Issue Identification through Group Brainstorming

In this activity, our goal is to identify the key issues affecting our organization. We will work together through a group brainstorming process.

66. Identify the key issues affecting our organization. *

Developing Strategies

67. What are the practical alternatives we could pursue to address this issue? *

68. What potential barriers exist in the realization of the alternatives? *

69. What action steps might we take to achieve the alternatives or overcome the barriers to their realization? *

70. What major actions must be taken within the next year (or two) to implement the action steps? *

71. What actions must be taken in the next six months, and who is responsible? *

Workshop II - Developing the Strategic Map - Innosportlab de Tongelreep

* Indicates required question

Review of mission, values, vision and strategy

1. Has the mission for the organization been defined? If so, what is that mission? *

2. What core values are essential in pursuit of the mission? *

3. Has the organization developed a vision statement? If so, what is the vision? *

4. Which key strategies will lead us to the achievement of our vision? *

Balanced Scorecard Perspectives

5. Who are our customers (or clients), and what must we do well to satisfy them? *

6. At which processes must we excel if we are to meet customer and client needs? *

7. Financially, what is most critical to us; growing revenue, enhancing productivity, utilizing our assets more efficiently? *

8. What skills or competencies do we require to succeed and execute our strategy? *

9. Do our employees have the technology tools they require to meet customer requirements, and execute our strategy? *

10. Do we have the proper organizational climate (culture, alignment, teamwork) necessary for success? *

11. Which measures do we currently use to gauge our success? *

12. What are some of the barriers we may face in implementing the Balanced Scorecard, and how do we overcome them? *

Developing Objective for the Customer Perspective

13. Who is the Customer? *

14. Which of those listed fit the actual definition of a customer? *"A person or group that directly benefits from our products or services."* (Niven, 2008. p.167) *

15. Which person's or group's disappearance would cause us to be irrelevant or unnecessary? *

16. **What Do Customers Expect or Demand? ***

17. **Select the value disciplines that represent your organization ***

Tick all that apply.

☐ **Product Leadership:** These organizations constantly push the envelope of product and service design. While you might expect to pay a little more for their offerings, you expect a superior product or experience. Sony is an example of a product leader.

☐ **Operational Excellence:** Walmart is the classic operationally excellent company. You probably don't shop there for outstanding customer service or cutting edge products. What you expect is a huge selection and great prices. They can offer you this value because of flawless execution of hundreds of operational processes affecting your store experience.

☐ **Customer Intimacy:** Organizations pursuing a customer intimacy strategy strive to provide total solutions to customer needs. Rather than focusing on a transaction as a one time event, they strive to build long-lasting relationships with customers. Home Depot prides itself on providing helpful solutions to customers' needs.

☐ **Other:** _____

18. **What is your organization's Customer Value Proposition? ***

Developing Objectives for the Internal Process Perspective

19. **What are the 'four Ps' of marketing at Innosportlab? (Product, Promotion, Price, and Place) ***

20. **At which processes must we excel in order to meet these customer goals? ***

21. **Where does the process begin and end for our products or services? ***

Developing Objectives for Employee Learning and Growth Perspective

22. **How can our organization effectively align Human Capital with our business strategy? ***
-
23. **What specific actions can our organization take to bridge skill gaps in strategic positions? ***
-
24. **What is the significance of training in our organization's pursuit of success, and how can it be optimized? ***
-
25. **What strategies can our organization adopt to recruit and retain the right people? ***
-
26. **How does succession planning contribute to the development of Human Capital in our organization? ***
-
27. **How can our organization identify critical information related to customer trends and funders' preferences? ***
-
28. **In what ways can the analysis of environmental changes help safeguard Information Capital in our organization? ***
-
29. **What role does organizational culture play in creating a conducive climate for growth and change in our organization? ***
-
30. **How can our organization comprehensively analyze its organizational culture? ***
-

31. What are effective practices for recognition and rewards in our organization that promote Organizational Capital? *

32. How can we ensure alignment of individuals involved in our organizational routine with our company's objectives? *

Developing Objectives for the Financial Perspective

33. What is the cost of product or service delivery in our organization? *

34. What opportunities exist for broadening our sources of revenue? *

35. Do we currently provide services for which we could charge a fee? *

36. How diversified are our funding sources? *
If possible, could you offer a quantitative response?

37. Are you utilizing any financial systems? *

Developing the Strategic Map

Evaluating the map with
these probing questions and recommendations:

- Is the cause and effect logic in the Map complete? Are all the necessary elements to tell our story accounted for?
- Is the logic reflected in the Map theoretically sound? Do all the elements fit together logically?
- Will the objectives outlined on the Map lead to the effective execution of our strategy?
- Does the Map represent balance in our efforts to achieve our vision?
- *"I would strongly suggest you cap your objectives between 10 and 15." (Niven, 2008. p.198)*

38. Objectives for Employee Learning and Growth Perspective *

39. Objectives for the Internal Process Perspective *

40. Objective for the Customer Perspective *

41. Objectives for the Financial Perspective *

This content is neither created nor endorsed by Google.

Google Forms

Questions Adapted from "Balanced Scorecard Employee Survey" (Niven, 2008)

1. Has the creation of the Balanced Scorecard in our group increased my understanding of the organization's strategy?

Mark only one oval.

Strong Disagreement

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐

Strong Agreement

2. Does the Balanced Scorecard we've created clearly outline how we will contribute to achieving the overall organizational goals?

Mark only one oval.

Strong Disagreement

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐

Strong Agreement

3. Does our Balanced Scorecard creation strike an appropriate balance among the four Balanced Scorecard perspectives?

Mark only one oval.

Strong Disagreement

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐

Strong Agreement

4. Are the components of our Balanced Scorecard creation linked in a series of cause-and-effect relationships?

Mark only one oval.

Strong Disagreement

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐

Strong Agreement

5. Was my input sought during the development of our group's Balanced Scorecard?

Mark only one oval.

Strong Disagreement

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐

Strong Agreement

6. Will our group regularly review the results of the Balanced Scorecard once it is implemented?

Mark only one oval.

Strong Disagreement

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐

Strong Agreement

7. Is the reporting tool we plan to use efficient?

Mark only one oval.

Strong Disagreement

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐

Strong Agreement

8. Will managers and employees be held accountable for achieving Balanced Scorecard results?

Mark only one oval.

Strong Disagreement

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐

Strong Agreement

9. Will analyzing the results of the Balanced Scorecard help our group identify potential improvement initiatives?

Mark only one oval.

Strong Disagreement

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐

Strong Agreement

10. Has discussing the creation of the Balanced Scorecard with colleagues increased my knowledge of their functions?

Mark only one oval.

Strong Disagreement

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐

Strong Agreement

This content is neither created nor endorsed by Google.

Google Forms

Apêndices

Apêndice 1: Notícias sobre o Innosportlab entre 2009 e 2023

Data da Notícia	Comunicador	Trecho
08 de Outubro de 2009	Sport Knowhow XI InnoSportNL heeft plannen voor vijf nieuwe innovatiecentra Anne Schulze https://www.sportknowhowxl.nl/achtergronden/archief/nieuwsberichten/item/89813/	Para testar ideias no campo da inovação esportiva, o estádio Thialf em Heerenveen e a piscina Tongelreep em Eindhoven têm sido utilizados pela InnoSportNL como InnoSportLab nos últimos anos. As experiências positivas com isso inspiraram a InnoSportNL a estabelecer cinco novos centros de inovação.
02 de Outubro de 2014	Hackathon: sportinnovatie in een snelkookpan Leo Aquina https://www.sportknowhowxl.nl/nieuws-en-achtergronden/nieuwsbericht/nieuwsbericht/84636/	O InnoSportlab De Tongelreep em Eindhoven é o mais conhecido, mas também existem Laboratórios de Campo para hipismo em Deurne, para atletismo em Vught e para esportes adaptados em Eindhoven.
29 de Janeiro de 2015	NOS Sport Drone boven zwembad Nederlandse ploeg https://nos.nl/artikel/2016114-drone-boven-zwembad-nederlandse-ploeg	A equipe de natação holandesa utilizou um drone durante o seu campo de treinamento na Tailândia. Com este avião não tripulado, os nadadores são analisados de cima para baixo pelo InnosportLab De Tongelreep, que se dedica a desenvolver instalações de treinamento inovadoras.
21 de Maio de 2015	Technologie speerpunt in innovatieagenda Topteam Leo Aquina https://www.sportknowhowxl.nl/nieuws-en-achtergronden/nieuwsbericht/nieuwsbericht/98078/	Há laboratórios que estão indo muito bem, como o Tongelreep em Eindhoven, mas acredito que não seja igualmente eficaz em todos os lugares. Não queremos descartar o que está funcionando bem e daremos a todos a chance de apresentar algo novo, mas é como no mundo corporativo: se você não se transformar a tempo, ficará para trás.
Outubro de 2015	De wetenschap achter de start van Ranomi Kromowidjojo	As instalações no InnoSportLab De Tongelreep são únicas no mundo, afirma Van der Vliet. "Os melhores nadadores de todo o mundo vêm

	sport.nl https://sport.nl/artikelen/2015/10/de-wetenschap-achter-de-start-van-ranomi-kromowidjojo	aqui para serem avaliados.
17 de Novembro de 2015	De vraag van Hans Gootjes aan Joop Alberda 2015: A pergunta de... Hans Gootjes, diretor esportivo e diretor técnico da KNGU Para... Joop Alberda, diretor técnico da KNZB https://www.sportknowhow.nl/nieuws-en-achtergronden/vraag-en-antwoord/item/99776/	Nós temos na Holanda os InnoSportLabs, somos bons nas distâncias curtas. Somos líderes mundiais nas habilidades da natação e também na nado livre (crawl).
2017	Roald van der Vliet: Innovatie & (top) sport Sports Speakers https://www.sportsspeakers.nl/training/innovatie-top-sport/	Como gerente do InnoSportLab De Tongelreep, Roald van der Vliet vê diariamente os melhores nadadores competitivos da Holanda treinando, sempre buscando ser mais rápidos e melhores a cada vez. Isso é o belo do esporte de elite!
2018	Strategy Unit InnoSportLab De Tongelreep: een nieuw perspectief op zwemmen https://www.strategyunit.nl/cliënten/innosportlab-de-tongelreep-een-nieuw-perspectief-op-zwemmen/	O InnoSportLab De Tongelreep foi designado em 2007 pelo NOC*NSF e pela KNZB como o laboratório esportivo principal para o esporte da natação. Desde então, cientistas incorporados e estagiários de várias universidades e instituições de ensino superior, utilizando tecnologia avançada de câmaras e análise, investigam como melhorar o desempenho na natação.
02 de agosto de 2018	Wereldtop zwemmen: 'Er gaat nog een seconde af op de 100 meter' Marlies Wijngaarden https://eenvandaag.avrotros.nl/item/wereldtop-zwemmen-er-gaat-nog-een-seconde-af-	Em Eindhoven, eles são especialistas em inovação de ponta na área de esportes aquáticos. A empresa Innosportlab se dedica exclusivamente a analisar cada centímetro percorrido por um nadador. Isso nos rende muitos campeões mundiais.

	op-de-100-meter/	
18 de Novembro de 2019	Swim Skills Track: discover swim talent at a young age BY CORINE SPAANS https://innovationorigins.com/en/swim-skills-track-discover-swim-talent-at-a-young-age/	O SST faz parte de um dos projetos de "desenvolvimento de talentos" no InnoSportLab De Tongelreep (um centro de inovação e pesquisa esportiva em Eindhoven, Holanda). Supervisionando esses dois estavam Aylin Post, estudante de doutorado, pesquisadora de movimento e cientista incorporada ao InnoSportLab De Tongelreep, e Peter Beek, professor de Ciências Comportamentais e do Movimento na Vrije Universiteit Amsterdam.
21 de Janeiro de 2020	Nieuwe zwemacademie in Eindhoven: 'Tweede Pieter komt vanzelf boven drijven Rogier van Son https://www.omroepbrabant.nl/nieuws/3141620/nieuwe-zwemacademie-in-eindhoven-tweede-pieter-komt-vanzelf-boven-drijven	O centro de conhecimento sobre natação está entusiasmado com a nova iniciativa. Roald van der Vliet, do InnoSportLab, diz: "Isso é fantástico. Na Holanda, 180.000 crianças estão em aulas de natação. Apenas 5.000 crianças se juntam a um clube depois disso. Isso é uma oportunidade perdida. Muitos pais dizem que seus filhos devem primeiro obter o diploma de natação e depois escolher um esporte. Eles esquecem de mencionar que nadar também é um esporte muito divertido.
28 de julho de 2020	Zwemschool van PSV op de schop: 'Zwemles moet veel leuker en uitdagender' Natasja Weber https://www.ed.nl/eindhoven/zwemschool-van-psv-op-de-schop-zwemles-moet-veel-leuker-en-uitdagender~a273bd43/	As aulas de natação precisam ser mais divertidas para manter as crianças nas associações de natação após obterem o diploma. A Fundação Fieldlab Zwemsport está reformulando a escola de natação do PSV em Eindhoven.
04 de fevereiro de 2021	Eindhoven presenteert aangepast plan: nieuwe Tongelreep nog groter Mark Wijdeven https://www.ed.nl/eindhoven/eindhoven-presenteert-aangepast-plan-nieuwe-tongelreep-nog-groter~a6ad67f9/	A construção do novo complexo aquático Tongelreep em Eindhoven será ainda maior do que o planejado há um ano. A Federação de Natação da Holanda (KNZB) queria uma piscina esportiva maior e concordou em pagar mais aluguel por isso. Além disso, a inovadora escola de natação InnoSportLab contribuirá mais para a operação. E também jogadores (profissionais) de futebol do PSV, que estejam lesionados, irão se reabilitar na nova piscina.
26 de julho de 2022	Innovatiedrift in Eindhovens Zwemsportlab de Tongelreep is Niet te Stuiten Sport Innovators	Em colaboração com o Comitê Olímpico Holandês (NOC*NSF), Van der Vliet fundou o InnoSportLab De Tongelreep naquela época. Naquela época, o foco era fortemente na alta competição. Foi o período em que nadadores como Inge de Bruijn e Pieter van den

	https://www.sportinnovator.nl/nieuws/innovatiedrift-in-eindhoven-zwemsportlab-de-tongelreep-is-niet-te-stuiten/	Hoogenband haviam acabado de se despedir ou estavam nos últimos anos de suas carreiras esportivas de alto nível. Estávamos procurando métodos para continuar competitivos na elite.
27 de Agosto de 2022	Eindhovense zwemmers zetten in op 3D-analyse Linda Derksen https://www.ed.nl/sport-regio/eindhovense-zwemmers-zetten-in-op-3d-analyse~a9d4aae1/?referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F	Para vencer o resto do mundo, você precisa de uma abordagem especial." Assinado, o gerente Roald van der Vliet do InnoSportLab De Tongelreep, o centro de conhecimento e inovação em Eindhoven, que é o primeiro laboratório de natação no mundo a ter análise em 3D para o movimento na piscina.
04 de Julho de 2023	Brabant Sport SwimFun Zorgt Voor Meer Kinderen in Het Zwembad https://www.brabantsport.nl/nieuws/swimfun-zorgt-voor-meer-kinderen-in-het-zwembad/	Para a Fundação Fieldlab Zwemsport (SFZ / Innosportlab de Tongelreep), isso foi motivo para agir e ativar o projeto SwimFUN. Qual é o objetivo final? Interessar e manter o maior número possível de crianças na natação.
06 de Julho de 2023	Brabant Sport Kunstmatige Intelligentie Helpt Bij Analyseren Zwemmers https://www.brabantsport.nl/nieuws/kunstmatige-intelligentie-helpt-bij-analyseren-zwemmers/	Innosportlab De Tongelreep em busca de inovação revolucionária. O produto final está previsto apenas para abril de 2024, mas o mundo da natação já aguarda ansiosamente pela mais recente inovação de Eindhoven.
27 de julho de 2023	Hoe vingercondooms Nederlandse talenten beter helpen zwemmen Ynse Bergans https://www.nieuwsblad.be/content/dmf20230727_94438811	Para impulsionar os nadadores a alcançarem melhores desempenhos, cientistas em Eindhoven montaram uma piscina especial. Utilizando câmaras subaquáticas e dedais de proteção para os dedos, os nadadores recebem feedback imediato sobre sua técnica.

Referências

- Abdulzahra, A. N., Kadhim, H. K., Khaghaany, M. M., Khbela, S. I. & Mohammad Ali, A. M. (2022). Measuring the Strategic Performance of Football Clubs Using the Balanced Scorecard Technique. *Ann Appl Sport Sci.* 11(1)
- Adámik, R., Kubina, M., & Varmus, M. (2021). *Strategic Sport Management: Sustainability of Sports Clubs*. Springer International Publishing.
- Adams, C., Kennerley, M. & Neely, A. (2002). *The Performance Prism: The Scorecard for measuring and managing business success*. Pearson Education Limited.
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932–968. <https://doi.org/10.1177/0149206311436079>
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2019). On corporate social responsibility, sensemaking, and the search for meaningfulness through work. *Journal of Management*, 45(3), 1057–1086. <https://doi.org/10.1177/0149206317691575>
- Asikhia, O. & Nneji, E. N. (2021). Organizational culture and organizational performance: A review of literature. *International Journal of Advances in Engineering and Management*, 3(1), 361-372.
- Bamford, C. E., Hoffman, A. N., Hunger, J. D. & Wheelen, T. L. (2015). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation, and sustainability* (14th ed.). Pearson Education Limited.
- Bastos, F. da C. (2003). Administração Esportiva: Área de estudo, pesquisa e perspectivas no Brasil. *Motrivivência - Revista de Educação Física, Esporte e Lazer*, 20–21, 295–306.
- Bastos, F. da C. & Rocha, C. M. da, (2011). Gestão do esporte: definindo a área. *Revista Brasileira De Educação Física e Esporte*, 25(1), 91–103.
- Becsky, A. (2011). The application of balanced scorecard in team sports. *Applied Studies in Agribusiness and Commerce - APSTRACT*. 5(3), 1-4.

- Berry, F., Bryson, J. & Yang, K. (2010). The state of public strategic management research: A selective literature review and det of future directions. *The American Review of Public Administration*, 40(5), 495-521. <https://doi.org/10.1177/0275074010370361>
- Besterfield, D. H., Besterfield, G. H., Besterfield, M. C., & Besterfield, S M. (2012). *Total quality management* (3th ed.). Pearson Education, Inc.
- Calado, M. A. F. (2012). *Metodologia da pesquisa científica na prática* (2th ed.). Livro Rápido.
- Carroll, A. B. (2016). Carroll's pyramid of corporate social responsibility: Taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1(3), 1-8. <https://doi.org/10.1186/s40991-016-0004-6>
- Carvalho, M. J., Fonseca, A. M., & Freitas, D. M. (2014). A eficácia organizacional na percepção do presidente da Federação Portuguesa de Canoagem. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, 28(1), 113–124. <https://doi.org/10.1590/S1807-55092014000100113>
- Cellard, A. (2008). A análise documental, In J. Deslauriers, L. H.Groulx, A. Laperrière, R. Mayer, A. P. Pires & J. Poupart (Eds.). *A pesquisa qualitativa: Enfoques epistemológicos e metodológicos* (3nd ed., pp. 295-316). Editora Vozes.
- Chandler, A. D. Jr. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. The I.M.T. Press.
- Chelladurai, P. (2014). *Managing organizations for sport and physical activity: A systems perspective* (4th ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315213286>
- Coelho Junior, F. A. (2003). Gestão estratégica: um estudo de caso de percepção de mudança de cultura organizacional. *PsicoUSF*, 8(1), 81-89.
- Conçu, E. (2020). Organizational performance – theoretical and practical approaches; study on students' perceptions. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 14(1), 398-406. <https://doi.org/10.2478/picbe-2020-0038>
- Cunningham, C. (2014). *Measuring the Impact of Corporate Social Investments*. The Conference Board <https://corporate-citizenship.com/wp-content/uploads/Measuring-Social-Impact.compressed.pdf>

- Daft, R.L. (2010). *Organization Theory and Design* (10th ed.). South-Western Cengage Learning
- Devinney, T. M., Johnson, G., Richard, P. J., Yip, G. S., & Yip, G. S (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35(3), 718–804. <https://doi.org/10.1177/0149206308330560>
- Galbraith, J. (1973). *Designing complex organizations*. Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Glavas, A., & Radic, M. (2019). Corporate social responsibility: An overview from an organizational and psychological perspective. *Oxford Research Encyclopedia of Psychology* (pp. 1079-1102). <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190236557.013.90>
- Gratton C. & Jones I. (2009). *Research methods for sports studies* (2th ed.). Routledge.
- Gürel, E. & Tat, M. (2017). SWOT Analysis: A Theoretical Review. *The Journal of International Social Research*, 10(51), 994-1006.
- Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *The Academy of Management Review*, 20(4), 986-1014. <https://doi.org/10.2307/258963>
- IFUA (2004). Radikális váltás a VfB Stuttgart irányításában, Balanced Scorecard a Bundesligában. Horváth & Partners Vezetési és Informatikai Tanácsadó Kft <https://adoc.pub/radikalis-valtas-a-vfb-stuttgart-iranyitasaban-balanced-scor.html>
- Innosportlab de Tongelreep (2023). About Innosportlab. <https://islt.nl/about/>
- Jasinskas, E., Jeseviciute-Ufartiene, L. & Petkovic, J. (2016). Significance of strategic planning for results of sport organization. *E+M Ekonomie a Management*, 19(1), 56-72.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Linking the balanced scorecard to strategy. *California Management Review*, 39(1), 53-79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 74(1), 75-85.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Measuring the strategic readiness of intangible assets. *Harvard business review*. 82(2), 52–121.
- Kotler, P. & Keller, K. L. (2018). *Administração de marketing* (15th ed.). Pearson Education do Brasil.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Principles of Marketing* (17th ed.). Pearson Education Limited.
- Lopes, J. (2017). *Gestão do Desporto 3: Manual de curso de treinadores de desporto grau III*. Instituto Português do Desporto e Juventude.
- Mamabolo, A., & Myres, K. (2019). Performance measurement in emerging market social enterprises using a balanced scorecard. *Journal of Social Entrepreneurship*. 11(1), 65-87. <https://doi.org/10.1080/19420676.2018.1561499>
- Marr, B. (2005). *Perspectives on intellectual capital: Multidisciplinary insights into management, measurement and reporting*. Elsevier.
- Niven, P. R. (2006). *Balanced scorecard step-by-step: Maximizing performance and maintaining results* (2th ed.). John Wiley & Sons, Inc.
- Niven, P. R. (2008). *Balanced scorecard step-by- step for government and nonprofit agencies* (2th ed.). John Wiley & Sons, Inc.
- Nobre, F. S., Tobias, A. M., & Walker, D. S. (2008). A theory of organizational cognition: Principles and concepts. *Revista de Administração FACES Journal*, 7(4), 11-30
- Ohno, T. (1997). *O sistema Toyota de produção além da produção em larga escala*. Bookman.
- Olympics (2023). Biography Pieter van den Hoogenband. <https://olympics.com/en/athletes/pieter-van-den-hoogenband> com

- Paralympics (2023). Paralympic Games Results. Disponível em <https://www.paralympic.org/paralympic-games-results> com
- Pedro, M. A. D. (2013). A eficácia organizacional e o desporto: Estudo de caso na Federação Paulista de Basketball. [Dissertação de mestrado não publicada]. Universidade do Porto.
- PMI (2017). Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos: Guia PMBOK (6th ed.). Project Management Institute, Inc.
- 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.
- Rogers, E. M. & Shoemaker, F. F. (1971). *Communication of innovations: A cross-cultural approach* (2th ed.). The Free Press.
- Sport Innovators (2022). Innovatiedrift in Eindhovens Zwemsportlab de Tongelreep is Niet te Stuiten. <https://www.sportinnovator.nl/nieuws/innovatiedrift-in-eindhovens-zwemsportlab-de-tongelreep-is-niet-te-stuiten/>
- Stewart, B., & Smith, A. (1999). The Special Features of Sport. *Annals of Leisure Research*, 2(1), 87–99. <https://doi.org/10.1080/11745398.1999.10600874>
- van Barneveld, J., Boekholt, P., Tuytens, P. & Zuijdam, F (2013). Evaluation of sports innovation in the Netherlands: Evaluation period 2006 - 2013. Technopolis Group.
- van der Heiden, N. (2019). Kennis en krachten clusteren om samen sterker te worden. Sport Knowhow XL. <https://www.sportknowhowxl.nl/nieuws-en-achtergronden/nieuwsberichten/nieuwsbericht/118779/>
- Weber, N. (2020). Zwemschool van PSV op de schop: ‘Zwemles moet veel leuker en uitdagender’. *Eindhovens Dagblad*. <https://www.ed.nl/eindhoven/zwemschool-van-psv-op-de-schop-zwemles-moet-veel-leuker-en-uitdagender~a273bd43/>