


SUCESSO DE ORGANIZAÇÕES ESPORTIVAS E CORRELAÇÃO COM EFICIÊNCIA E ESTILO DE LIDERANÇA

SUCCESS OF SPORTS ORGANIZATIONS AND CORRELATION WITH EFFICIENCY AND LEADERSHIP STYLE

ÉXITO DE LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS Y CORRELACIÓN CON EFICIENCIA Y ESTILO DE LIDERAZGO

Lana Radišić¹ 
(Engenheira)

Ljubica Duđak² 
(Gestão Industrial)

Dragan Doder¹ 
(Profissional de Educação Física)

Radoslava Doder³ 
(Médica)

1. Regional Institute of Sport and Sports Medicine, Novi Sad, Sérvia.

2. University of Novi Sad, Faculdade de Ciências Técnicas, Novi Sad, Sérvia.

3. University of Novi Sad, Faculdade de Medicina, Novi Sad, Sérvia.

Correspondência:

Dragan Doder
Regional Institute of Sport and Sports Medicine, Masarikova 25,
Novi Sad, Sérvia. 21 000.
dodersport@yahoo.com

RESUMO

Objetivo: O objetivo desta pesquisa é determinar como os gerentes avaliam o sucesso das organizações esportivas. **Métodos:** Um sistema com um total de 119 variáveis (9 variáveis da estrutura das organizações desportivas, 7 variáveis da estrutura de gestão das organizações desportivas, 3 variáveis do desempenho das organizações desportivas, 45 variáveis dos estilos de liderança e 55 variáveis da eficácia organizacional) foi aplicado a uma amostra de 175 entrevistados com idades entre 19 e 66 anos. Na pesquisa, utilizamos a análise de regressão múltipla. **Resultados:** Verificou-se que existe uma influência estatisticamente significativa da gestão das organizações desportivas na previsão do sucesso das organizações desportivas, enquanto a eficácia organizacional e os estilos de liderança não têm influência significativa. **Conclusão:** O sucesso das organizações esportivas pode ser previsto com base nas características da gestão das organizações esportivas. **Nível de Evidência II; Estudos Terapêuticos – Investigação dos Resultados.**

Descritores: Liderança; Gestão do Conhecimento; Esportes; Objetivos Organizacionais.

ABSTRACT

Objective: The objective of this research is to determine how managers evaluate the success of sports organizations. **Methods:** A system of a total of 119 variables (9 variables of the structure of sports organizations, 7 variables of the management structure of sports organizations, 3 variables of the performance of sports organizations, 45 variables of leadership styles and 55 variables of organizational effectiveness) was applied to a sample of 175 respondents aged 19-66. In the research, we used multiple regression analysis. **Results:** It was found that there is a statistically significant influence of the management of sports organizations on predicting the success of sports organizations, while organizational effectiveness and leadership styles do not have a significant impact. **Conclusion:** The success of sports organizations can be predicted based on the characteristics of the management of sports organizations. **Level of Evidence II; Therapeutic Studies - Examination of Results.**

Keywords: Leadership; Knowledge Management; Sports; Organizational Objectives.

RESUMEN

Objetivo: El objetivo de esta investigación es determinar cómo los directivos evalúan el éxito de las organizaciones deportivas. **Métodos:** Sistema de un total de 119 variables (9 variables de estructura de organizaciones deportivas, 7 variables de estructura de gestión de organizaciones deportivas, 3 variables de desempeño de organizaciones deportivas, 45 variables de estilos de liderazgo y 55 variables de eficacia organizacional) se aplicó a una muestra de 175 encuestados de entre 19 y 66 años. En la investigación, utilizamos análisis de regresión múltiple. **Resultados:** Se encontró que existe una influencia estadísticamente significativa de la gestión de las organizaciones deportivas en la predicción del éxito de las organizaciones deportivas, mientras que la eficacia organizacional y los estilos de liderazgo no tienen una influencia significativa. **Conclusión:** El éxito de las organizaciones deportivas se puede predecir en base a las características de la gestión de las Organizaciones deportivas. **Nivel de Evidencia II; Estudios Terapêuticos - Examen de los Resultados.**

Descritores: Liderazgo; Gestión del Conocimiento; Deportes; Objetivos Organizacionales.



DOI: http://dx.doi.org/10.1590/1517-8692202430012022_0265p

Artigo recebido em 21/05/2022 aprovado em 16/02/2023

INTRODUÇÃO

A gestão no esporte é uma das atividades mais significativas¹ e, ao mesmo tempo, mais complexas,² garantindo que o treinamento esportivo, a gestão de negócios e as tecnologias organizacionais e estruturais sejam implementadas da maneira mais racional, econômica e eficiente.³ Sem uma organização esportiva, a gestão não pode fornecer seu conteúdo funcional e, vice-versa, sem gestão, uma organização

esportiva não tem o poder integral, ou seja, ideal, para a sua operação e o seu desenvolvimento.⁴

A gestão esportiva melhora o desenvolvimento esportivo,⁵ planeja atividades gerais na área do esporte,⁶ organiza recursos, processos e funções e implementa a política de desenvolvimento de recursos humanos.⁷

A gestão de organizações esportivas e seu impacto nacional são questões importantes que as organizações esportivas enfrentam

internacionalmente.⁸ As organizações esportivas estão cada vez mais se afastando do uso de modelos e estruturas baseados no voluntariado; estruturas mais formais e sofisticadas estão sendo adotadas e têm se mostrado mais eficazes.⁹ O efeito da gestão sobre a liderança em organizações esportivas tem se tornado cada vez mais evidente ao longo do tempo,¹⁰ destacando as vantagens de envolver gerentes remunerados no processo de tomada de decisões em oposição ao trabalho voluntário.^{11,12} Esse continua sendo um tópico de pesquisa que prevalece na gestão esportiva, pois a complexidade da liderança compartilhada continua a evoluir.

A eficiência organizacional (EO) tem sido uma das questões mais amplamente pesquisadas desde o início do desenvolvimento da teoria organizacional.¹³ Apesar de um certo nível de concordância, ainda há uma considerável falta de consenso sobre a definição e a operacionalização desse conceito.^{14,15} Como uma área de pesquisa mais recente, a EO se baseia nesses fundamentos voláteis para criar modelos de medição de desempenho. O objetivo deste artigo é preencher a lacuna entre os modelos de EO desenvolvidos no campo da teoria organizacional e os modelos de medição de desempenho encontrados na literatura de gestão.^{16,17} Este artigo contribui para a literatura sobre medição de desempenho ao determinar a origem dos modelos de medição de desempenho e visa a esclarecer áreas férteis inexploradas para pesquisas futuras.¹⁸⁻²⁰

O objetivo geral desta pesquisa é determinar se a estrutura e a administração das organizações esportivas, os estilos de liderança e a eficácia organizacional apresentam um impacto significativo na previsão sobre o sucesso das organizações esportivas.

MÉTODO

Amostra

A pesquisa envolveu 175 organizações esportivas, sendo a maioria delas clubes esportivos (78,3%). O entrevistado mais jovem tinha 19 anos, enquanto o mais velho tinha 66 anos. De acordo com a escolaridade, o maior número de entrevistados foi de graduados universitários (bacharelado) (49,1%).

Amostra variável

Estrutura da organização esportiva: tipo de organização, localização, município, região, número de habitantes do município, tipo de esporte, grupo esportivo, número total de funcionários e número de membros da organização.

Gestão da organização esportiva: sexo, ano de nascimento, nível de escolaridade, envolvimento ativo no esporte – total de anos, status ou resultado esportivo mais alto alcançado, função/cargo na gestão da organização/clube e número de anos de seu envolvimento na organização atual

Variável de sucesso das organizações esportivas: classificação na competição, situação financeira e status de *marketing* do clube

Variável do *Multifactor Leadership Questionnaire*²¹: liderança transformacional, liderança transacional e liderança Laissez-faire ou estilo sem liderança. (Para uso exclusivo de Lana Radisic. Mind Garden, Inc. Permissão para Lana Radisic reproduzir 175 cópias dentro de três anos a partir de 23 de fevereiro de 2022).

A medição da *eficácia organizacional* baseia-se no inventário (menu) do site como forma de avaliar as partes interessadas.²² O menu original do OE contém 60 critérios de eficácia, classificados em sete categorias.

O estudo foi realizado de acordo com a Declaração de Helsinque,²³ e a pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética do Instituto Regional de Esporte e Medicina Esportiva (REC-291/2019).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Tabela 1. Mostra os parâmetros descritivos. A confiabilidade da escala foi determinada com base nos valores do coeficiente α de Cronbach, que devem estar acima de 0,7; valores de coeficiente acima de 0,8 indicam boa confiabilidade da escala, enquanto valores acima de 0,9 indicam excelente confiabilidade da escala. (Tabela 1)

Resultados da análise de regressão

A regressão linear hierárquica foi aplicada para prever o sucesso das organizações esportivas com base nos estilos de liderança com a influência da estrutura e da administração das organizações esportivas (Modelo 2). O coeficiente de determinação (R^2) de 0,269 prevê 26,9% da variação total (Tabela 2). O modelo obtido ($F = 3,008$, $p < 0,0005$) é estatisticamente significativo, portanto, pode-se concluir que o sucesso das organizações esportivas pode ser previsto com base nos estilos de liderança e na estrutura e gestão das organizações esportivas (Tabela 3). O coeficiente de determinação é 0,022 e indica que os estilos de liderança descrevem 2,2% da variação total e não são estatisticamente significantes ($F = 0,766$, $p = 0,598$). As variáveis de estrutura e gestão de organizações esportivas são estatisticamente significativas ($F = 4,079$, $p < 0,0005$) e descrevem 24,8% da variação total (Tabela 2). Os resultados obtidos indicam que a estrutura e a administração das organizações esportivas têm um impacto significativo na previsão do sucesso das organizações esportivas, enquanto o impacto dos estilos de liderança é estatisticamente insignificante.

A regressão linear hierárquica foi aplicada para prever o sucesso das organizações esportivas com base na eficácia organizacional com a influência da estrutura e da administração das organizações esportivas (Modelo 3). A regressão linear múltipla forneceu um coeficiente de determinação (R^2) de 0,273, com base no qual concluímos que o modelo obtido prevê 27,3% da variação total (Tabela 2). O modelo obtido ($F = 2,742$, $p < 0,0005$) é estatisticamente significativo, portanto, pode-se concluir que o sucesso das organizações esportivas pode ser previsto com

Tabela 1. Valores de parâmetros para as variáveis observadas.

	Min.	Máx.	M	DP	Cron. α
Sucesso das organizações esportivas	1,67	4,00	3,03	0,55	0,325
Estilos de liderança	2,29	3,44	2,82	0,24	0,848
Liderança transformacional	2,30	3,65	2,98	0,31	0,807
Estimulação intelectual	2,00	4,00	2,90	0,39	0,379
Influência idealizada (comportamento)	1,75	3,50	2,62	0,37	0,214
Influência idealizada (prescrita)	2,00	4,00	3,13	0,36	0,306
Motivação inspiradora	2,50	4,00	3,28	0,36	0,187
Consideração individual	2,00	4,00	2,97	0,42	0,377
Liderança transacional	2,08	3,42	2,74	0,26	0,499
Prêmio condicionado	2,00	3,75	2,74	0,35	0,026
Gerenciamento por exceção (passivo)	2,00	3,25	2,55	0,30	0,066
Gerenciamento por exceção (ativo)	2,00	4,00	2,94	0,43	0,468
Liderança laissez-faire	1,00	3,00	1,78	0,38	0,473
Esforço extra	1,67	3,67	2,68	0,42	0,095
Eficácia	2,00	4,00	3,22	0,52	0,531
Satisfação	2,50	4,00	3,16	0,39	0,245
Eficácia organizacional	2,59	4,96	4,04	0,41	0,931
Equipe	2,80	5,90	4,85	0,58	0,813
Serviço	2,25	6,00	4,94	0,66	0,629
Pesquisa e desenvolvimento	2,67	6,00	4,94	0,66	0,540
Marketing	3,00	6,00	4,74	0,60	0,510
Finanças	2,75	6,00	4,53	0,70	0,649
Organização	3,14	5,86	4,78	0,54	0,657
Sociedade	2,89	6,00	4,39	0,71	0,854
Todos os fatores	2,57	5,86	4,89	0,62	0,750

base na eficácia organizacional e na estrutura e gestão das organizações esportivas (Tabela 3). O coeficiente de determinação é 0,026, descreve 2,6% da variação total e não tem significância estatística ($F = 0,675$, $p = 0,713$). As variáveis de estrutura e gestão de organizações esportivas são estatisticamente significativas ($F = 4,079$, $p < 0,0005$) e descrevem 24,8% da variação total. (Tabela 2)

Os resultados obtidos indicam que a estrutura e a administração das organizações esportivas têm um impacto significativo na previsão do sucesso das organizações esportivas,^{24,25} enquanto o impacto dos estilos de liderança apresenta-se estatisticamente insignificante.

Os principais componentes para o sucesso de uma organização esportiva são os sistemas formais, como a estrutura de gerenciamento da organização, os processos de tomada de decisão e o gerenciamento do desempenho individual e do grupo. (Tabela 3)

Table 2. Hierarchical linear regression analysis for predicting success of sports organizations based on leadership styles.

	R	(R ²)	R ²	F	(p)
Modelo 1	0,498	0,248	0,248	4,079	<0,0005*
Modelo 2	0,519	0,269	0,022	0,766	0,598
Modelo 3	0,523	0,273	0,026	0,675	0,713

*Statistical significance at the level of 0.05.

Table 3. Significance of models obtained.

	F	(p)
Modelo 1	4,079	<0,0005*
Modelo 2	3,008	<0,0005*
Modelo 3	2,742	<0,0005*

* Statistical significance at the level of 0.05.

A contribuição individual de cada variável foi examinada e, como resultado, pode-se observar na (Tabela 4) que as variáveis independentes (estilos de liderança) não mostram impacto significativo na previsão do sucesso das organizações esportivas, enquanto que, dentro das variáveis de estrutura e gestão das organizações esportivas, uma contribuição significativa para a previsão do sucesso das organizações esportivas pode ser obtida a partir do número de funcionários na organização ($\beta=0,458$, $p=0,001$) e da função na organização ($\beta = -0,209$, $p = 0,006$) (Modelo 2).

Observando a Tabela 4, pode-se observar que as variáveis de eficácia organizacional não têm impacto significativo na previsão de sucesso das organizações esportivas, enquanto que, das variáveis de estrutura e gestão das organizações esportivas, as que têm uma contribuição significativa para a previsão de sucesso das organizações esportivas são o número de funcionários ($\beta = 0,424$, $p = 0,002$) e a função na organização ($\beta = -0,183$, $p = 0,021$) (Modelo 3).

Com base nos resultados obtidos, pode-se concluir que o sucesso das organizações esportivas não é afetado pelos estilos de liderança ou pela eficácia organizacional.^{26, 27}

Posteriormente, aplicou-se a regressão linear hierárquica para prever o sucesso das organizações esportivas com base nos estilos de liderança com a influência da eficácia organizacional. A regressão linear múltipla forneceu um coeficiente de determinação (R^2) de 0,060, com base no qual se conclui que o modelo obtido prevê 6% da variação total (Tabela 5). O modelo obtido ($F=0,727$, $p = 0,745$) não sendo estatisticamente significativo, com base no qual conclui-se que o sucesso das organizações esportivas não pode ser previsto com base nos estilos de liderança e na eficácia organizacional (Tabela 6). A alteração no coeficiente de determinação é de 0,023 e indica que os estilos de liderança descrevem 2,3% da

Tabela 4. Avaliação das variáveis independentes do estilo de liderança na previsão do sucesso de organizações esportivas.

Variável	Modelo 1			Modelo 2			Modelo 3		
	B	β	P	B	β	P	B	β	p
Constante	3,399	-	<0,0005*	2,674	-	<0,0005*	3,226	-	<0,0005*
Tipo de organização	-0,061	-0,120	0,401	-0,072	-0,141	0,332	-0,046	-0,090	0,543
Região	-0,024	-0,029	0,693	-0,041	-0,049	0,512	-0,031	-0,037	0,625
Residentes do município	-0,000008	-0,041	0,593	-0,000005	-0,026	0,738	-0,0000013	-0,065	0,426
Grupo esportivo	-0,008	-0,017	0,808	-0,011	-0,025	0,730	-0,008	-0,017	0,822
Número de funcionários da organização	0,024	0,458	0,001*	0,024	0,456	0,001*	0,022	0,424	0,002*
Número de membros	0,001	0,033	0,685	0,001	-0,020	0,818	0,001	0,028	0,734
Gênero	0,107	0,081	0,274	0,144	0,109	0,162	0,122	0,093	0,220
Idade	0,004	0,065	0,495	0,004	0,070	0,466	0,004	0,076	0,430
Nível de escolaridade	-0,036	-0,055	0,488	-0,035	-0,053	0,534	-0,050	-0,077	0,349
Engajamento em esportes ativos	-0,017	-0,093	0,374	-0,017	-0,091	0,389	-0,015	-0,081	0,450
Principais resultados esportivos	-0,036	-0,040	0,591	-0,021	-0,024	0,757	0,033	-0,037	0,629
Função na organização	-0,066	-0,198	0,008*	-0,070	-0,209	0,006*	-0,061	-0,183	0,021*
Experiência profissional	0,063	0,107	0,221	0,053	0,091	0,307	0,061	0,105	0,253
Liderança transformacional	-	-	-	-0,057	-0,033	0,807	-	-	-
Liderança transacional	-	-	-	-0,020	-0,010	0,938	-	-	-
Liderança laissez-faire	-	-	-	0,200	0,139	0,077	-	-	-
Esforço extra	-	-	-	0,127	0,098	0,201	-	-	-
Eficácia	-	-	-	0,053	0,050	0,581	-	-	-
Satisfação	-	-	-	0,020	0,014	0,864	-	-	-
Equipe	-	-	-	-	-	-	-0,025	-0,026	0,776
Serviço	-	-	-	-	-	-	-0,029	-0,041	0,663
Pesquisa e desenvolvimento	-	-	-	-	-	-	-0,012	-0,014	0,875
Marketing	-	-	-	-	-	-	0,214	0,233	0,065
Finanças	-	-	-	-	-	-	-0,042	-0,053	0,650
Organização	-	-	-	-	-	-	-0,151	-0,147	0,287
Sociedade	-	-	-	-	-	-	0,011	0,014	0,898
Fator	-	-	-	-	-	-	0,060	0,069	0,578

* Significância estatística no nível de 0,05.

Tabela 5. Análise de regressão linear hierárquica para prever o sucesso de organizações esportivas com base em estilos de liderança com a influência da eficácia organizacional.

	R	(R ²)	R ²	F	(p)
Modelo 1	0,193	0,037	0,037	0,799	0,604
Modelo 2	0,245	0,060	0,023	0,644	0,695

* Statistical significance at the level of 0.05.

Tabela 6. Significância dos modelos obtidos.

	F	(p)
Modelo 1	0,799	0,604
Modelo 2	0,727	0,745

* Significância estatística no nível de 0,05

variação total, não sendo estatisticamente significativos ($F=0,644$, $p=0,695$). As variáveis de eficácia organizacional não são estatisticamente significativas ($F=0,799$, $p=0,604$), descrevendo 3,7% da variação total. (Tabela 5)

Os resultados obtidos na pesquisa indicam que a influência dos estilos de liderança e da eficácia organizacional é pequena e estatisticamente insignificante para prever o sucesso das organizações esportivas.

Examinando a contribuição individual de cada variável, pode-se concluir a partir da Tabela 7 que as variáveis independentes, bem como as variáveis de eficácia organizacional, não têm impacto significativo na previsão do sucesso das organizações esportivas.

CONCLUSÃO

Os resultados obtidos da análise de regressão indicam que a estrutura e a administração das organizações esportivas têm um impacto significativo na previsão do sucesso das organizações esportivas.

Outros trabalhos devem examinar as áreas de desenvolvimento de líderes, eficiência organizacional e gestão em vários segmentos de organizações esportivas sem fins lucrativos, pois a maioria das pesquisas, até o momento, concentrou-se na liderança em esportes profissionais e universitários. Observa-se que a maior parte da pesquisa sobre liderança na gestão esportiva tem sido quantitativa.

Os resultados da pesquisa contribuem para a justificativa do uso de um instrumento de medição para definir as variáveis de sucesso das organizações esportivas por meio do status competitivo,

Tabela 7. Avaliação de variáveis independentes para o estilo de liderança com influência da eficácia organizacional na previsão do sucesso de organizações esportivas.

Variável	Modelo 1			Modelo 2		
	B	β	p	B	β	p
Constante	3,026	-	<0,0005*	2,416	-	0,002*
Equipe	-0,067	-0,071	0,475	-0,080	-0,085	0,399
Serviço	-0,035	-0,049	0,617	-0,030	-0,043	0,669
Pesquisa e desenvolvimento	-0,003	-0,004	0,965	0,002	0,002	0,983
Marketing	0,222	0,243	0,068	0,236	0,258	0,055
Finanças	-0,083	-0,106	0,397	-0,085	0,108	0,397
Organização	-0,170	-0,166	0,265	-0,173	-0,169	0,275
Sociedade	0,037	0,047	0,683	0,050	0,064	0,586
Fator	0,100	0,114	0,372	0,087	0,099	0,446
Liderança transformacional	-	-	-	-0,148	-0,084	0,571
Liderança transacional	-	-	-	0,022	0,010	0,938
Liderança Laissez-faire	-	-	-	0,186	0,129	0,126
Esforço extra	-	-	-	0,094	0,072	0,381
Eficácia	-	-	-	0,015	0,014	0,884
Satisfação	-	-	-	0,107	0,076	0,400

*Significância estatística no nível de 0,05

financeiro e de *marketing* do clube. Uma limitação desta pesquisa é que o questionário da pesquisa se baseia numa abordagem subjetiva do tópico analisado, e uma explicação mais completa seria obtida com a inclusão de entrevistas.

Todos os autores declararam não haver qualquer potencial conflito de interesses referente a este artigo.

CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES: Cada autor fez uma contribuição pessoal importante para este manuscrito. LR; análise de dados e execução de manuscritos; LJD; redação e execução de manuscritos. DD e RD revisam artigos e conceitos de conhecimento de artigos.

REFERÊNCIAS

- Schulenkorf N. Sustainable community development through sport and events: A conceptual framework for sport-for-development projects. *Sport Manag Rev.* 2012;15(1):1-12.
- Covell D, Walker S, Hess P, Siciliano J. *Managing sports organizations.* Abingdon: Routledge; 2012.
- Masterman G. *Strategic sports event management.* Abingdon: Routledge; 2014.
- Thiel A, Mayer J. Characteristics of voluntary sports clubs management: A sociological perspective. *Eur Sport Manag Q.* 2009;9(1):81-98.
- Girginov V, Hills L. The political process of constructing a sustainable London Olympics sports development legacy. *Int J Sport Policy Politics.* 2009;1(2):161-81.
- Euchner CC. *Playing the field: Why sports teams move and cities fight to keep them.* Baltimore: JHU Press; 1994.
- Chelladurai P, Kerwin S. *Human resource management in sport and recreation.* Champaign: Human Kinetics; 2018.
- Arnold R, Fletcher D, Molyneux L. Performance leadership and management in elite sport: Recommendations, advice and suggestions from national performance directors. *Eur Sport Manag Q.* 2012;12(4):317-36.
- Ferkins L, Shilbury D. Good boards are strategic: What does that mean for sport governance?. *J Sport Manag.* 2012;26(1):67-80.
- Ferkins L, Shilbury D, McDonald G. Board involvement in strategy: Advancing the governance of sport organizations. *J Sport Manag.* 2009;23(3):245-77.
- Shilbury D. Examining board member roles, functions and influence: A study of Victorian sporting organizations. *Int J Sport Manag.* 2001;2:253-81.
- Forster J. Global sports organizations and their governance. *Corp Gov.* 2006;6(1):72-83.
- Rojas RR. A review of models for measuring organizational effectiveness among for-profit and nonprofit organizations. *Nonprofit Manag Leadersh.* 2000;11(1):97-104.
- Cameron KS. Effectiveness as paradox: Consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness. *Manag Sci.* 1986;32(5):539-53.
- Pennings JM, Goodman PS. New perspectives on organizational effectiveness. *Jossey-Bass;* 1977.
- Scott WR. Effectiveness of organizational effectiveness studies. In: Goodman PS, Pennings JM. *New perspectives on organizational effectiveness.* EnglewoodCliffs: Prentice-Hall; 1977. p. 63-96.
- March JG, Sutton RI. Crossroads—organizational performance as a dependent variable. *Organ Sci.* 1997;8(6):698-706.
- Malacko J, Doder D. Tehnologija sportskog treninga i oporavka. [Sports training and recovery technology]. Department for Sport of Province Vojvodina. 2008.
- Malacko J, Doder D. Tehnologija sporta. [Technology of sport]. Department for Sport of Province Vojvodina. 2014.
- Vojinovic J, Maksimovic N, Kokovic D, Raic A, Matic R, Doder D. Predicting the future of sports organizations. *Motriz: Rev Educ Fis.* 2015;21(2):107-15.
- Bass BM, Avolio BJ. Multifactor Leadership Questionnaire. *Western Journal of employees in sports organizations 2004* [Internet]. Disponível em: <https://www.mindgarden.com/16-multifactor-leadership-questionnaire>.
- Kraft KL, Jauch LR. The organizational effectiveness menu: A device for stakeholder assessment. *Am J Bus.* 1992;7(1):18-23.
- Harris DJ, Atkinson G. Update – ethical standards in sport and exercise science research. *Int J Sports Med.* 2011;32(11):819-21.
- Taylor T, McGraw P. Exploring human resource management practices in nonprofit sport organizations. *Sport Manag Rev.* 2006;9(3):229-51.
- Treviño LK, Den Nieuwenboer NA, Kish-Gephart JJ. (Un) Ethical Behavior in Organizations. *Annu Rev Psychol.* 2014;65(1):635-60.
- Wicker P, Breuer C. Understanding the importance of organizational resources to explain organizational problems: Evidence from nonprofit sport clubs in Germany. *Voluntas.* 2013;24(2):461-84.
- Bourner F, Weese WJ. Executive leadership and organizational effectiveness in the Canadian hockey league. *Eur J Sport Manag.* 1995;7:88-100.