

GESTÃO ESPORTIVA

MÓDULO 4. O CONTROLE
DA GESTÃO



-EVOLUCIÓN-
ES CONMEBOL

4.1 O controle da gestão nas organizações e atividades esportivas

Conceito, design e dinâmica do painel de controle

A transformação do esporte, sua profissionalização e mercantilização, tornaram as organizações esportivas cada vez mais complexas. É impossível realizar uma gestão correta destas sem contar com a ajuda de um sistema que inclua todos os parâmetros que influenciam o funcionamento diário deste tipo de organizações.

Uma dessas ajudas pode ser encontrada no Painel de controle, Quadro de comando integral ou Balanced ScoreCard. Embora este termo tenha sido criado por Robert Kaplan e David Norton, em 1996 no livro "*The Balanced Scorecard*", esta ferramenta teve seu início conhecido em "*Le Tableau de Bord*", na França na década de 1930, onde se coletavam indicadores financeiros e não financeiros para controlar e dirigir os processos produtivos de algumas empresas.

A seguir veremos o que isso significa através do olhar de vários autores, da definição dada pelos criadores do termo, que dizem que:

...trata-se de uma estrutura criada para integrar indicadores derivados da estratégia. Embora, continue retendo os indicadores financeiros de desempenho passado, o Balanced Scorecard apresenta os impulsionadores do desempenho financeiro futuro. Os impulsionadores, incluem clientes, processos e perspectivas de aprendizagem e crescimento, que derivam de uma tradução explícita e rigorosa da estratégia da organização em objetivos e indicadores intangíveis (Gestiópolis.com [Página web], 2001, <http://goo.gl/1gL2Mq>).

Manuel Guerrero Cuadrado (2011) interpreta isso como:

...uma ferramenta para mobilizar as pessoas para o pleno cumprimento da missão, canalizando as energias, competências e conhecimentos específicos destas na organização para a concretização dos objetivos estratégicos de longo prazo. Permite orientar o desempenho atual e direcionar o desempenho futuro. Usa medidas em quatro categorias: desempenho financeiro, conhecimento do cliente, processos de negócios internos e aprendizagem, e crescimento; alinhando iniciativas individuais, organizacionais e interdepartamentais, além de identificar processos inteiramente novos para atender aos objetivos do cliente e das partes interessadas. É um sistema de aprendizagem robusto para testar, obter feedback e atualizar a estratégia da organização. O sistema de gestão fornece para as empresas um panorama para investimentos a longo prazo, em clientes, colaboradores, desenvolvimento de novos produtos e sistemas, em vez de gerir os

resultados financeiros para obter lucros a curto prazo. Muda a forma como um negócio é medido e gerenciado (<http://goo.gl/1gL2Mq>).

A terceira e última definição que usaremos, no momento, é:

...um elemento que facilita a implementação de estratégias de negócios e permite que as relações causais entre as atividades financeiras e não financeiras sejam evidenciadas. Identificando o impacto das atividades "soft" (aquelas que não estão diretamente relacionadas aos resultados financeiros) na realização de objetivos estratégicos. Por isso, é uma ferramenta útil para integrar as questões sociais e ambientais na empresa e mostrar as relações causais entre o desempenho social, ambiental e financeiro (Correa, Van Hoof e Núñez, 2010, p. 30).

Unificando todas essas definições, podemos concluir que o painel de controle, quadro de comando integral ou *balanced scorecard* é uma estrutura conceitual que servirá como um guia para converter a visão e estratégia de uma organização esportiva em medidas e objetivos tangíveis para qualquer elemento da organização. Este conceito apoiará o planejamento estratégico realizado por uma organização esportiva, uma vez que esta busca unir as ações de todos os participantes na mesma direção, através da diretoria, gerente esportivo, gerentes das filiais, treinadores, inclusive os próprios atletas.

É extremamente importante entender que:

...O painel de comando não é um software, um aplicativo de planilha eletrônica, uma ferramenta que permite formular estratégias, um instrumento de controle, nem ao menos um relatório gerencial periódico que é apresentado à gerência. O PC é uma ferramenta para implementar opções estratégicas, um processo que requer que os objetivos possam ser medidos de maneira adequada. Isto significa que, o ponto de partida da gestão não é criar um painel de comando, mas definir a visão da empresa e a partir daí identificar as opções estratégicas que lhe permitirão continuar tendo sucesso, agora e no futuro previsível (Ruiz e Amaya, obtido de <http://goo.gl/QEaZPh>).

Ferramentas de controle: os fundamentos do *balanced scorecard*

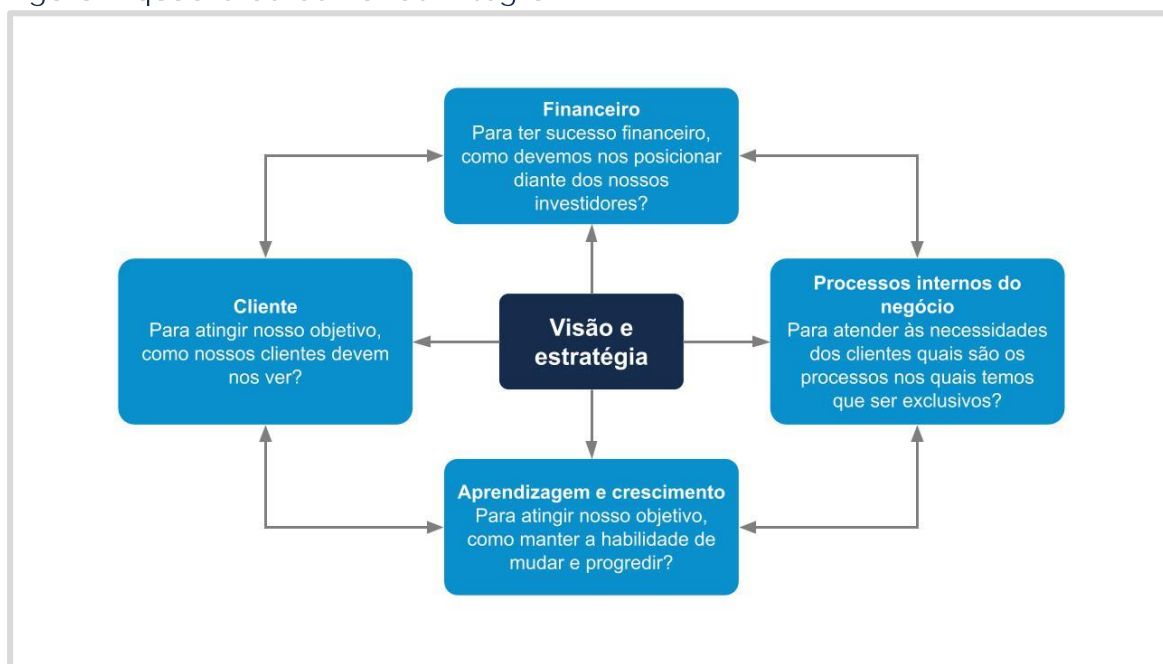
Uma vez revisada a definição, podemos aprofundar os alicerces em que é baseado este conceito, que visa mobilizar os diferentes elementos da organização esportiva para o cumprimento da sua missão de concretização dos objetivos estratégicos.

O objetivo deste conceito é responder a quatro das perguntas mais importantes que as pessoas que dirigem uma organização esportiva e desejam que ela tenha resultados favoráveis econômica, social e esportivamente devem se fazer:

- 1) ¿Como nossos clientes-seguidores, fãs nos veem?
- 2) ¿Quais processos internos devemos melhorar?
- 3) ¿O que podemos melhorar para agregar valor?
- 4) ¿Como nossos associados nos veem?

Essas quatro perguntas são respondidas separadamente e, em conjunto, são a base de parâmetros mensuráveis que podemos encontrar em quatro diferentes perspectivas da organização esportiva nas quais nos aprofundaremos.

Figura 1: quadro de Comando Integral



Fonte: Kaplan, 2009, <http://goo.gl/1gL2Mq>.

1. Perspectiva financeira:

... continua usando índices financeiros tradicionais (ROI, EVA etc.) que representam uma síntese-chave do desempenho empresarial e gerencial, mas também fornece um conjunto integrado de métricas que ligam os clientes, associados, processos internos, colaboradores e o sistema de desempenho, com o sucesso financeiro de longo prazo. Os associados da empresa, por exemplo, esperam que o dinheiro que investiram produza um retorno adequado. Do contrário, provavelmente, irão transferir seus recursos para outra empresa ou para um investimento mais rentável. Com o PC, não são deixadas de lado as informações

financeiras que uma empresa tradicionalmente precisa, estas sempre serão uma prioridade. Hoje, os bancos de dados de negócios nos permitem processar a maioria das informações financeiras de forma centralizada e automatizada, com o PC podemos alcançar um equilíbrio entre as perspectivas financeiras e outras importantes, como avaliação de risco e informações de custo-benefício (Ruiz e Amaya, obtido de <http://goo.gl/QEaZPh>).

2. Perspectiva do cliente:

As organizações esportivas continuarão a segmentar os clientes - seguidores, fãs, os mercados e calcular sua participação neles. Mas, terão que adicionar medidas que incluam a satisfação do cliente, a retenção destes e a aquisição de novos clientes. Avaliar a rentabilidade do cliente e os processos que se aplicam aos produtos ou serviços (experiência em estádios, transmissões de eventos esportivos, merchandising etc.) que oferecem aos mais diversos segmentos. Os relacionamentos de longo prazo com os clientes são muito importantes, são a base para se manter em um mercado competitivo e devem ser uma parte importante da Missão da organização esportiva. Os clientes esperam receber deste relacionamento com a organização esportiva produtos da mais alta qualidade, com custo adequado, que sejam entregues no prazo e que sua utilidade corresponda ao que realmente é oferecido. Essa perspectiva tem a ver com três propostas de valor para o cliente:

- A excelência operacional.
- As relações com o cliente.
- A liderança na oferta de produtos e serviços (Ruiz e Amaya, obtido de <http://goo.gl/QEaZPh>).

3. Perspectiva dos processos internos da empresa ou organização:

Nos sistemas tradicionais, o que se busca é monitorar os processos atuais da organização esportiva e tentar melhorá-los. Com o PC o que também surge é a identificação de processos inteiramente novos onde a organização esportiva deve se focar para atingir seus objetivos financeiros e os do cliente. A partir dessa perspectiva, as medições devem ser projetadas com muito cuidado por aqueles que têm um profundo conhecimento do negócio, tanto em processos orientados para a missão quanto os de suporte de rotina. Dentre os processos internos sujeitos a análise temos:

- Os processos de introdução de novos produtos ou serviços (lançamento de uma nova camiseta de equipe, nova forma de aquisição de ingressos para assistir a eventos esportivos, novas e melhores instalações esportivas etc.).
- Os processos de gestão de relacionamento com o cliente

- Os processos de criação de valor para o cliente, que contêm os subprocessos de criação de demanda, gestão da cadeia de suprimentos, troca de informações, intercâmbio de matéria-prima; gestão de ativos, da capacidade instalada e de qualidade.
- Os processos de gestão das relações com a comunidade (Ruiz e Amaya, obtido de <http://goo.gl/QEaZPh>).

4. Perspectiva de aprendizagem e melhoria:

A capacidade da organização esportiva de aprender, inovar e se aprimorar está diretamente ligada à sua capacidade de criar valor. A perspectiva de inovação e aprendizagem é a base de qualquer estratégia e concentra-se no capital humano (do gerente esportivo aos assistentes) e nos ativos intangíveis da organização esportiva. Concentra-se principalmente nas capacidades e habilidades já disponíveis para apoiar os processos internos de criação de valor. Esta perspectiva procura definir as necessidades de talento humano e o desenvolvimento que uma organização esportiva necessita para atingir os objetivos propostos nas perspectivas do Painel de Comando. Os produtos e serviços cumprem o seu ciclo de vida e é necessário reformulá-los ou contar com novos, com características melhores e mais atrativas. Como a mudança constante de roupa esportiva, site da organização, renovação ou substituição dos próprios atletas. A capacidade de inovar e melhorar requer a formação dos colaboradores e a revisão das atitudes culturais da organização esportiva, tanto as relacionadas com o indivíduo como com o aperfeiçoamento da própria organização. Em uma organização esportiva baseada no conhecimento, as pessoas são o principal recurso. Nas atuais circunstâncias de rápida mudança tecnológica, é essencial que o colaborador seja sempre instruído e permaneça em contínua aprendizagem. Não é incomum ver organizações esportivas que parecem não ter a capacidade para recrutar novos e qualificados colaboradores. Levando-se em consideração que o mercado esportivo ainda não atingiu o mesmo patamar de outros setores, ainda existem organizações que demonstram uma tendência de poucos investimentos na formação de seus atuais colaboradores. Kaplan e Norton destacam que “aprender” é algo mais do que “treinar”, pois implica em ter tutores e orientadores para os colaboradores dentro da organização esportiva. Facilitando a comunicação entre eles para que recebam o apoio necessário e oportuno o mais rapidamente possível. Para uma satisfatória solução de problemas e também a compreensão do uso de ferramentas tecnológicas de comunicação, como uma Intranet. Essa perspectiva tem três áreas principais:

- As capacidades e habilidades básicas dos colaboradores.
- A disponibilidade tecnológica para alavancar as capacidades e habilidades do recursos humanos. A tecnologia deve cuidar de eventos rotineiros e repetitivos, enquanto o recurso humano deve ser atribuído àquilo circunstancial, especial e crítico.
- Uma cultura empresarial que responda à intenção estratégica da empresa (Ruiz e Amaya, obtido em <http://goo.gl/QEaZPh>).

O controle de gestão, um requisito fundamental do Painel

Nesta seção, vamos nos referir ao controle de gestão como um conjunto de ferramentas que estão à disposição dos dirigentes de uma organização esportiva para que, quando utilizadas, aumentem a chance de que todos estejam alinhados com os objetivos da organização. É imprescindível que todos os colaboradores da organização, desde a posição mais alta até a mais baixa, remem no mesmo sentido, buscando unir forças para avançar na mesma direção.

Se, dentro da organização, houver vozes discordantes com a direção que os encarregados querem dar à implementação do talento (ex: diretor esportivo com os treinadores das categorias), este estará destinado a não oferecer os resultados esperados, uma vez que não contará com a cooperação de todos os participantes.

Para desenhar um processo de controle gerencial, é importante levar em consideração alguns aspectos fundamentais, como o porte da organização, as características humanas e culturais. Suas reais possibilidades de execução das propostas, além do grau de centralização a partir da qual são tomadas as decisões. Seu ambiente externo e interno devem ser consistentes com a estratégia e a estrutura organizacional.

Uma organização esportiva pode ser muito clara sobre o que quer e o que está fazendo, mas se não se envolver o suficiente com um bom controle de gestão, todos os esforços podem ser em vão. Onde os objetivos e os caminhos para atingir à meta não são bem definidos, o resultado pode implicar na perda do poder de controlar as diferentes áreas que participam do processo e, assim, o controle das situações.

Figura 2: aspectos funcionais e práticos do sistema de controle de gestão

Aspectos funcionais	Aspectos práticos
<ul style="list-style-type: none">- Alcançar o cumprimento dos objetivos.- Ajudar na toma de decisões.- Antecipar problemas futuros.- Controlar a evolução do negócio.- Implementar um sistema de retribuição variável.- Dar suporte ao quadro de comando e os indicadores-chave.	<ul style="list-style-type: none">- Avaliar a eficácia da função de controle de gestão.- Verificar se o orçamento contém todas as informações necessárias e sem erros.- Verificar se o processo de fechamento mensal é realmente eficaz e útil.- Facilitar o acesso ao sistema de reporting, para gestão de todas as informações essenciais de

GESTÃO ESPORTIVA

<ul style="list-style-type: none">- Controlar melhor os recursos consumidos.- Atribuir responsabilidades e avaliar seu cumprimento.- Verificar a eficácia do planejamento estratégico.	<ul style="list-style-type: none">- desempenho dos diferentes responsáveis e suas tomadas de decisões.- Conseguir acesso aos relatórios mais adequados para os diferentes responsáveis.- Verificar se o sistema de custos fornece todas as informações apropriadas.
--	---

Fonte: Iglesias, J. (2013). Obtido de <http://goo.gl/jIMrc6>.

É imprescindível escolher a pessoa certa dentro da organização para realizar este processo. Porém, antes de sua seleção é necessário esclarecer quais qualidades são necessárias para o cargo. Sendo indispensável informar todas as funções que serão de sua responsabilidade, para que este esteja focado no que lhe corresponde e, assim, não perca tempo e energia fazendo tarefas que não fazem parte de suas atribuições.

Dessa forma podemos citar como outro sistema de controle, diferente do que já foi exposto, funcionou muito bem na CONMEBOL (período 2016-2020). Depois de um período que não havia absolutamente nenhum processo ou política, foi iniciado o sistema a partir do qual se estabelecem as bases jurídicas fundamentais, e dá início à definição dos 3 eixos fundamentais de atuação: Regras claras, Reinvestir no futebol, Instituição Líder. Desta forma, as diretrizes seguidas e os objetivos almejados são, claramente, definidos e compartilhados, desde o Presidente da Instituição a todos os membros da organização.

São desenvolvidos sistemas de controle, partindo das mais simples: ferramentas tecnológicas para todo o registro contábil que facilitam a rastreabilidade e auxiliam na transparência, além de garantir o cumprimento dos processos e políticas estabelecidas em prol da transparência. Tudo isso acompanhado por uma estrutura de governança bem estabelecida com colaboradores capacitados.

Os departamentos de Ética e Conformidade são criados com a figura de um Analista de Conformidade, bem como a Auditoria Interna, sendo um dos pilares fundamentais da Análise de Risco, com base no sistema COSO. Assim como o acompanhamento de todas as transações com base nos limites previamente fixados, com treinamento para todos os stakeholders em temas fundamentais como prevenção de Lavagem de Dinheiro, Anticorrupção e outros, que devem ser acompanhados pela auditoria interna.

As tecnologias informáticas aplicadas ao controle de gestão

Como já falamos anteriormente, lidar com maior volume de informação, da forma mais ordenada possível, é de vital importância para que os dirigentes de uma organização esportiva e os treinadores, possam tomar as melhores decisões, especialmente no mundo esportivo altamente mercantilizado de hoje. A correta administração dos dados e informações pode ser um fator de vantagem competitiva sobre a concorrência, o que permitirá ter sucesso no mercado em que atuamos.

Quando falamos em controle de gestão, estamos nos referindo ao fato de que é necessário ter todas as informações da forma mais rápida, ordenada e filtrada possível, o que permitirá que os dirigentes sejam assertivos na toma de decisões.

Nos últimos anos, com cada vez mais rapidez e com a ajuda dos avanços tecnológicos, tem se criado a necessidade de implementar sistemas e meios de trabalho que visem melhorar a eficiência e o controle da organização.

Como resultado desse processo, o uso de mídias informatizadas vem sendo disseminado no campo das organizações esportivas, as quais, sem dúvida, oferecem vantagens indiscutíveis em relação ao acesso a todo tipo de informação e maior agilidade na gestão (<http://goo.gl/A5yOGp>).

Entre as vantagens de ter um bom sistema de informação no controle da gestão, podemos encontrar:

- Maior velocidade de processamento dos dados.
- Maior quantidade de dados processados por período de tempo.
- Busca, comparação e cruzamento de dados otimizada.
- Integração das diferentes áreas da organização esportiva.
- Melhorias consideráveis na comunicação dentro dos níveis da organização, pois as informações estarão na "mesma" linguagem e serão compreendidas por todos.
- Se for bem desenvolvido e implementado, permitirá o monitoramento de custos e gerar uma economia nessa área.

Para criar um bom sistema de informação é extremamente necessário um bom planejamento. Desde seu início, com a relação entre os responsáveis e a área de TI, para que entendam as demandas e como podem ser solucionadas. É fundamental definir o objetivo primordial do sistema de informação. Com isso claro, a área de TI será capaz de entender qual documentação é necessária para criar e atualizar o sistema.



GESTÃO ESPORTIVA

Com o sistema operacionalizado, conhecido, internalizado e utilizado pelos diferentes níveis da organização esportiva, este se tornará uma poderosa ferramenta para a toma de decisões, para o controle de processos, efetuar alterações e alcançar os objetivos que foram propostos.

É preciso deixar claro que, embora estar em um mundo globalizado ajude em muitas áreas, ter muita informação e não saber filtrá-la pode trazer mais de uma complicação na hora de tomar decisões. A organização estará muito mais exposta à opinião pública e de seus concorrentes, portanto, os dados devem ser gerenciados com muita cautela.

4.2 Indicadores: Painéis de comando no esporte

A abordagem do *Balanced Scorecard* aplicada ao esporte

Atualmente é difícil, senão impossível, não se falar em competitividade nas organizações de qualquer tipo, principalmente nas esportivas (o que é pertinente a este texto). As organizações esportivas têm tido que desenvolver novos processos de mudanças contínuas que buscam fazer os ajustes necessários da Gestão.

Como falamos anteriormente, um desses processos é o *balanced scorecard*, que tem entre suas principais características a de ser uma ferramenta para medições da gestão, que se tornou um modelo em plena expansão entre as organizações esportivas no mundo.

Se tomarmos as 4 perspectivas do *balanced scorecard*: financeiro, cliente, processos internos e aprendizagem, podemos realizar a análise de qualquer organização esportiva, pois como deixamos claro nos capítulos anteriores, o *balanced scorecard* não é um software estático, mas é organizado de acordo com a necessidade de cada um dos usuários.

Há alguns anos, Eduardo Galeano (Historia de fútbol mundial [Blog], <http://goo.gl/mTykz1>) comentou que:

...Antes existia o treinador e ninguém prestava muita atenção. O treinador morreu, fechou a boca, quando o jogo deixou de ser apenas um jogo e o futebol profissional precisou da ordem de um tecnocrata. Nasceu então o diretor técnico, com a missão de evitar a improvisação, controlar a liberdade e maximizar a performance dos jogadores, que foram obrigados a se tornarem atletas disciplinados.

O treinador dizia: Vamos jogar.

O técnico diz: Vamos trabalhar... Ele acredita que o futebol é uma ciência e o campo é um laboratório, mas os dirigentes e torcedores exigem não só a genialidade de Einstein e a sutileza de Freud, mas também a capacidade milagrosa da Virgem de Lourdes e a resistência de Gandhi. (<http://goo.gl/mTykz1>).

A partir disso, podemos representar graficamente as mudanças geradas nos últimos anos no esporte em todos os níveis, desde pequenas equipes de bairro até grandes organizações esportivas de diferentes tipos.

É preciso ter sempre em mente o monitoramento das funções e estimular o trabalho em equipe, mesmo quando as tarefas sejam realizadas individualmente. Os objetivos devem ser definidos de forma clara e precisa, evitando deixar espaços ou áreas cinzentas, que podem ser mal interpretadas (Estilo Ad [Blog], <http://goo.gl/9B43U9>).

4.2.2 Indicadores de instituições esportivas

Quando falamos em instituições esportivas, sejam elas privadas, públicas, associativas, ONG, etc., é essencial poder misturar diferentes elementos de controle e medição dos resultados da gestão realizada.

Apesar disso, é preciso deixar claro que os aspectos quantitativos, como receitas, despesas, vendas, estoque etc., (ou seja, esportivamente, os resultados obtidos ou a quantidade de participantes no evento) não são suficientes para podermos tomar decisões no âmbito da gestão.

No esporte, entra em jogo uma lista de parâmetros que, apenas outros poucos setores da sociedade, desempenham um papel tão proeminente. Estou me referindo ao fator emotivo ou emocional, em relação ao clube de seus apaixonados ou ao carinho que alguém sente pelo representante de seu país em uma Olimpíada, ou pelo time da Copa David.

Esse fator, que pode parecer básico, nas instituições esportivas joga a favor ou contra as organizações dependendo do modelo de gestão que está sendo implementado.

É por isso que aqui vamos falar sobre 3 tipos de indicadores, fatores ou âmbitos dentro das instituições esportivas:

- Âmbito financeiro.
- Âmbito esportivo.
- Âmbito emocional.

Figura 1: esferas dentro das instituições esportivas



Fonte: Marín e García. (s.f.). Obtido de <http://goo.gl/n9Nwp2>.

Para realizar um bom painel de controle nas instituições esportivas, é imprescindível levar em consideração esses três fatores e, embora entendamos que cada um deles possa funcionar de forma solitária, é necessário conseguir uma boa fusão entre eles. Para obter as informações necessárias, sem excessos, para tomar as melhores decisões.

Agora, tendo esses três âmbitos claros, podemos ocupar as 4 perspectivas de análise que o painel de controle nos dá.

- 1) Econômico/financeiro: ¿Quais são os números dos balanços de cada uma das unidades de negócios? ¿Há ganhos para os investidores ou proprietários ou controladores? ¿Como é a relação custo/receita?
- 2) Clientes: ¿Qual é o nosso público-alvo? ¿Temos a visão e a missão direcionadas para ele? ¿Estão fidelizados? ¿Eles estão satisfeitos com o espetáculo entregue?
- 3) Processos internos: aqui é necessário ter clareza sobre os gastos internos da instituição, os processos de trabalho, a capacidade dos colaboradores e como os serviços estão sendo realizados.
- 4) Investimentos: aqui temos que responder: ¿O que queremos fazer no futuro?

Indicadores do desempenho da equipe e do atleta

Se quisermos buscar indicadores de desempenho de uma equipe ou de um atleta, a primeira coisa que precisamos estabelecer é o que queremos medir e com quais parâmetros vamos trabalhar nessa busca. Para dar continuidade ao que foi discutido acima, usaremos a mesma tabela do ponto anterior (veja a figura 1).

- **Âmbito econômico:** ¿O custo mensal com a folha de pagamento ou o treinamento traz frutos contábeis? ¿Os recursos estão sendo bem investidos?
- **Âmbito competitivo:** ¿A equipe ou o atleta alcançou o resultado desejado? ¿O treinamento foi adequado? ¿Quais fatores foram ou não considerados no planejamento do treinamento?
- **Âmbito emocional:** ¿A equipe conseguiu fidelizar os torcedores? ¿O atleta conseguiu se conectar com o meio ambiente?

Se conseguirmos responder a estas e a outras perguntas, poderemos fazer uma sinergia entre estas três áreas e ver os indicadores de desempenho que procuramos para a equipe ou para os atletas que, dependendo dos dados que possuímos ou utilizamos, nos darão as diretrizes a seguir.

Indicadores do impacto do esporte na sociedade

Este é um assunto que está em voga todos os anos, independentemente do conglomerado político que estiver no poder. É parte intrínseca ao governo tentar fazer com que os habitantes do país pratiquem atividades físicas, evite o sedentarismo, o excesso de peso e outros fatores negativos da não prática de esportes.

Em alguns países, como o Chile, foram implementados programas governamentais para que a sociedade compreenda o fato de que a prática contínua do esporte faz bem à saúde. Mas... existem dados exatos de algum ano, sobre ¿Qual foi a influência do esporte na sociedade?

No caso mencionado, a missão institucional do Instituto Nacional de Esportes do Chile, em 2012, foi:

...desenvolver a cultura esportiva da população através da implementação de planos e programas e infraestrutura. Financiamento de projetos que visem o aumento da atividade física e da prática esportiva e apoio aos atletas, tendo como eixo o seu crescimento no Sistema de Competição Esportiva, com uma perspectiva territorial, intersetorial e de acesso equitativo a toda a população (Instituto Nacional de Deportes, 2012, <http://goo.gl/3OGYV1>).

Nesse ano, o Instituto Nacional do Esporte do Chile (IND) fez uma divisão em três parâmetros para todos os Programas de Promoção Esportiva de Massa e Gestão Esportiva. Estes foram:

- Desenvolvimento da atividade esportiva recreativa: Programa "Escolas Esportivas", Programa "Escolas de Futebol", Programa "Juventude em Movimento", Programa "Adultos Idosos em Movimento", Programa "Mulher e Esporte", Programa "Parques Públicos" entre outros.
- Desenvolvimento da atividade esportiva competitiva: Liga esportiva escolar, Jogos esportivos escolares, Jogos sul-americanos escolares, Liga esportiva de educação superior, Tour IND, Jogos de integração andina, entre outros.
- Apoio à Gestão das organizações esportivas e outras Instituições: foi realizado em três linhas de treinamento.
 - Treinamento de clubes esportivos.
 - Treinamento de dirigentes de clubes e associações esportivas.
 - Socialização de experiências esportivas de sucesso em nível local. (Instituto Nacional de Esportes, 2012, <http://goo.gl/3OGYV1>).

Cada um desses três indicadores atingiu diferentes públicos-alvo e teve diferentes orçamentos, mas em todos o gasto aproximado foi de 18,3 bilhões de pesos e atingiu 780 mil habitantes do país.

É importante ressaltar que esses parâmetros são o que poderíamos chamar de "oficiais", já que são fornecidos pelo governo do Chile, mas que cada subgrupo de membros da sociedade pode ter seus próprios parâmetros, que podem ou não ser semelhantes a estes.

Referências

Chávez de la Cruz, B.; Hurtado Gonzáles, D.; Martínez Benítez, M.; Rodríguez Gómez, E.; Sánchez Mendoza, L. (2010). Obtido de <http://docplayer.es/3150563-Seminario-presentan-mexico-d-f.html>.

Comfia.net. [Blog] (s.f.). La utilización de los medios informáticos de la empresa por parte de los empleados y sus representantes. Obtido de http://blog.comfia.net/gallery/1/trabajo_internetempresa.pdf

Correa, M. E.; Van Hoof, B. e Núñez, G. (2010). Cambio y oportunidad: la responsabilidad social corporativa como fuente de competitividad en pequeñas y medianas empresas en América Latina y el Caribe. Lugar: United Nations Publications.

Estilo Ad [Blog]. (s.f.). Tablero de comando. Obtido de <http://estiload.com/content/tablero-de-comando>.

Gestiópolis.com [Página web]. (2001) ¿Qué es el Balanced Scorecard y para qué sirve? Obtido de <http://www.gestiopolis.com/que-es-el-balanced-scorecard-y-para-que-sirve/>.

Guerrero Cuadrado, M. (2011). Gestión de la calidad total en los ayuntamientos españoles: modelos y experiencias. Madri: Instituto Nacional de Administración Pública (INAP).

Historia de fútbol mundial [Blog]. (s.f.). El director técnico. Obtido de <http://historiadefutbolmundial.blogspot.com.ar/2007/06/el-director-tnico.html>

Iglesias, J. (2013). Aspectos funcionais e práticos do sistema de Controle de Gestão. Obtido de <http://es.slideshare.net/jjoana/control-de-gestin-cuadro-de-mando-integral>

Instituto Nacional de Deportes. (2012). Balanço de gestão integral. Obtido de <http://www.ind.cl/wp-content/uploads/2014/11/BGI-2012.pdf>.

Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (2009). El Cuadro de Mando Integral. Barcelona: Gestión 2000.

Marín, J. e García, Ò. (s.f.). Indicadores para la gestión de las instalaciones deportivas. Obtido de http://www.atlas-sport.com/_pdf/345528281090705.pdf.

Michela, V. (2007). Balanced scorecard. Obtido de <https://hexalog.files.wordpress.com/2010/11/article4.pdf>

Montoya, C. A. (s.f.). El Balanced Scorecard como Herramienta de Evaluación en la Gestión Administrativa. Obtido de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082011000200003.



GESTÃO ESPORTIVA

Ruiz, L. e Amaya, R. (s.f.). El Tablero de Comando (Balanced Scorecard). Obtido de <http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc094.htm>.