



IDENTIFICAÇÃO DE FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A EQUIPE DE FUTEBOL MULHERES DA FERROVIÁRIA FUTEBOL S/A

Palavras-Chave: futebol feminino; gestão do esporte; fatores críticos de sucesso

Autores/as:

Vitória Rebelo Mendes [FCA/UNICAMP]

Prof. Dr. Leandro Carlos Mazzei [FCA/UNICAMP]

INTRODUÇÃO:

As mulheres enfrentaram historicamente diversas barreiras sociais e legais para praticar futebol no Brasil. Recentemente, organizações esportivas propuseram normas incentivadoras para fomentar o crescimento do futebol de mulheres e reduzir a desigualdade de gênero na modalidade. Por exemplo, a CONMEBOL, em 2017, determinou que todos os clubes que quisessem participar da Copa Libertadores da América deveriam manter um time de mulheres, entrando em vigência em 2019 (Maia, 2019). Mais tarde, a CBF fez o mesmo e exigiu que a partir de 2020, todos os participantes da série A do Brasileirão deveriam manter um time de futebol de mulheres adulto e de base (Magri, 2019). Mesmo assim, parece haver clubes que possuem mais êxito esportivo, e de forma constante, do que outros, se tornando referência de sucesso no Brasil. Dentre essas, está a Ferroviária Futebol S/A, que possui sua equipe de futebol de mulheres desde 2001, advinda de uma parceria com a Prefeitura Municipal de Araraquara. A equipe conquistou títulos internacionais e nacionais, como a Libertadores da América (2015 e 2020) e o Campeonato Brasileiro (2014 e 2019).

Dos conceitos que têm sido usados para identificar as razões de sucesso em um contexto, destaca-se o de “fatores críticos de sucesso” (FCS) que conceitualizam as características presentes em um segmento e ajudam a definir necessidades estratégicas para que as organizações alcancem o êxito em seus propósitos (Colauto *et al.*, 2004). Entre os fatores, podemos citar a necessidade de uma Gestão do Esporte adequada, principalmente quanto ao conhecimento e à aplicabilidade de conceitos e ferramentas oriundos da área da Administração (Mazzei & Rocco Júnior, 2017; Rocha & Bastos, 2011); que parece ser a tendência mundial e a carência do esporte brasileiro nos últimos anos (Mazzei & Rocco Júnior, 2017).

Esse cenário nos leva a questionar quais são os FCS da equipe citada? Por que o clube se destaca como um dos principais clubes de futebol de mulheres no Brasil? Quais processos de gestão são utilizados na equipe? Sendo assim, o objetivo geral deste estudo foi identificar os fatores críticos de sucesso da equipe de futebol de mulheres profissional da Ferroviária Futebol S/A, conhecida nacionalmente como “Guerreiras Grenás”.

METODOLOGIA:

A metodologia abordada para concretizar os objetivos deste trabalho foram entrevistas semiestruturadas, que envolvem questões sobre os objetivos do trabalho e buscaram suscitar concepções e opiniões dos participantes (CRESWELL, 2010). As entrevistas foram gravadas com

funcionários(as) em cargos de gestão, posteriormente transcritas e analisadas através da Análise de Conteúdo. O procedimento básico da Análise de Conteúdo refere-se à definição de categorias e subcategorias pertinentes aos propósitos da pesquisa.

Para realizar a metodologia da pesquisa, a mesma foi submetida ao Comitê de Ética durante os meses de Agosto e Setembro de 2020, como parte de uma pesquisa maior intitulada "Fatores de gestão que determinam o sucesso de organizações esportivas", que tem como pesquisador responsável o Pr. Dr. Leandro Carlos Mazzei. Assim, este projeto se utiliza da mesma metodologia e mesma aprovação de registro, CAAE número 37750920.8.0000.5404.

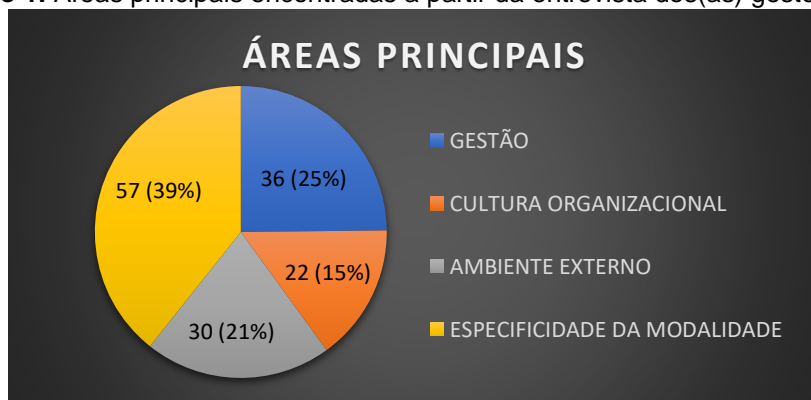
Sabendo-se quais seriam os(as) entrevistados(as) para a pesquisa, delineou-se as seguintes questões, apresentadas no quadro abaixo. As mesmas foram gravadas após os(as) participantes assinarem um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Guerreiras Grenás	QUESTÕES
Identificação de Fatores Críticos de Sucesso	<i>Gerais:</i> Quais os principais fatores determinantes para o sucesso de uma equipe esportiva?
	<i>Gerais:</i> Quais fatores explicam o desempenho esportivo da sua equipe profissional de futebol feminino do clube?
	<i>Gerais:</i> Qual diferencial que a sua equipe possui para ter um melhor desempenho esportivo quando comparada à outras equipes femininas de futebol do Brasil? (Ou do principal campeonato que é disputado no país).
	<i>Gestores(as):</i> Quais fatores levaram a organização a investir no futebol para mulheres? Explorar o porquê do investimento e como está o retorno disto? (se possível).
	<i>Gestores(as):</i> Quais os planos futuros para ter maiores potenciais de resultados positivos?

RESULTADOS E DISCUSSÃO:

A partir das análises das entrevistas, foram encontradas 145 unidades textuais, organizadas em 22 subcategorias, distribuídas em 4 grandes categorias, como fatores críticos de sucesso da equipe de futebol de mulheres da Ferroviária Futebol S/A, sendo mais evidente as questões específicas do futebol feminino, com 57 (39%) do total, seguida da gestão realizada na organização, com 36 (25%); o ambiente externo ao clube, com 30 (21%); e a cultura organizacional, com 22 (15%), como mostra o gráfico abaixo.

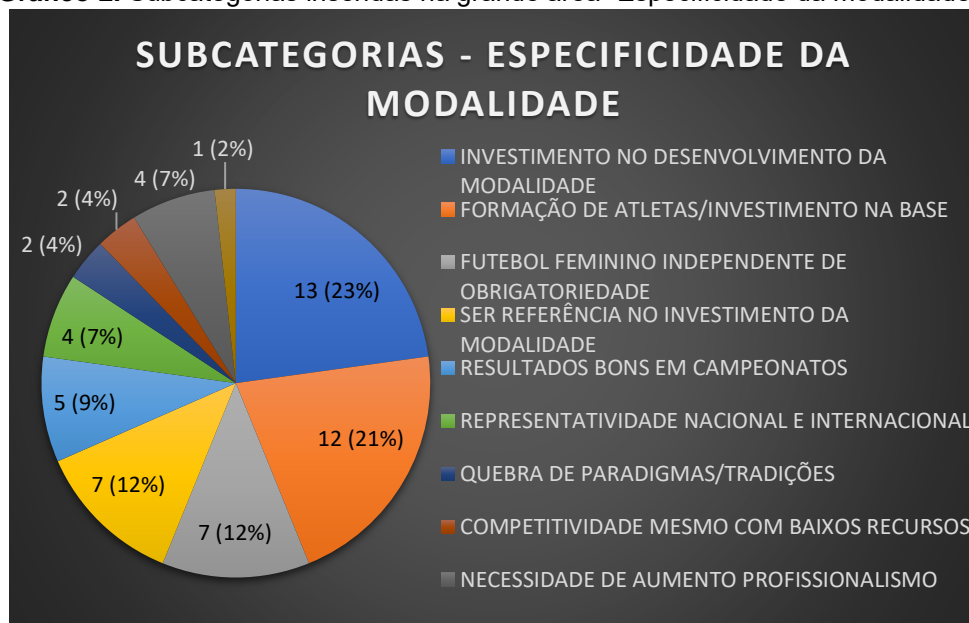
Gráfico 1. Áreas principais encontradas a partir da entrevista dos(as) gestores(as).



Fonte: autores.

Analisando especificamente cada grande categoria, foram encontradas 9 subcategorias no que diz respeito à “Especificidade da modalidade”, sendo as mais evidentes o investimento no desenvolvimento da modalidade e a formação de atletas/investimento na base como fatores críticos de sucesso da equipe.

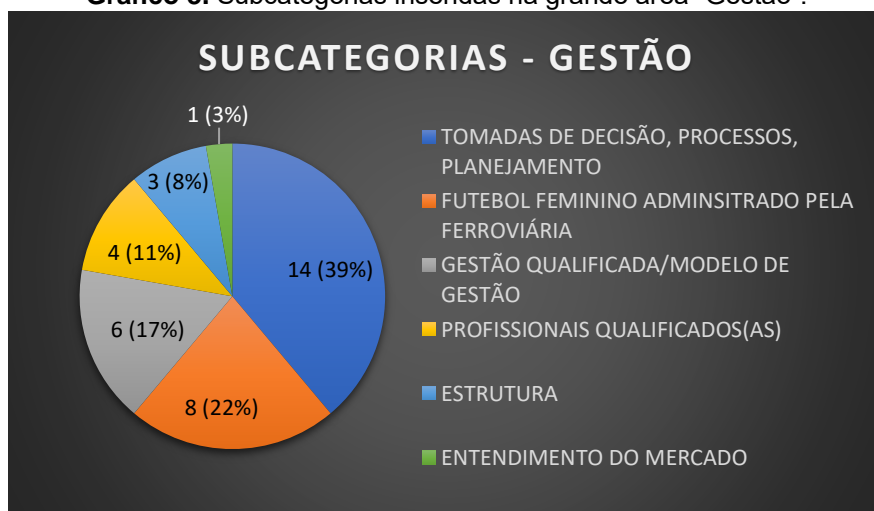
Gráfico 2. Subcategorias inseridas na grande área “Especificidade da modalidade”.



Fonte: autores.

Já na grande área temos 6 subcategorias compondo a grande área “Gestão”, sendo a mais citada as tomadas de decisão, processos e planejamento do clube.

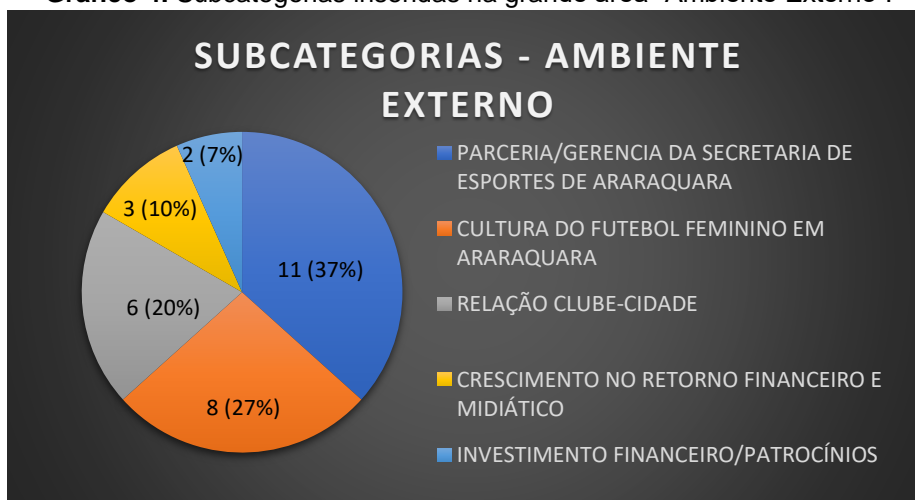
Gráfico 3. Subcategorias inseridas na grande área “Gestão”.



Fonte: autores.

Na 3ª grande área mais recorrente, “Ambiente externo”, temos 5 subcategorias, sendo a mais evidente a parceria/gerencia da Secretaria de Esportes de Araraquara, responsável pela criação da equipe de futebol de mulheres, hoje pertencente à Ferroviária Futebol S/A, em 2001, como principal fator crítico de sucesso.

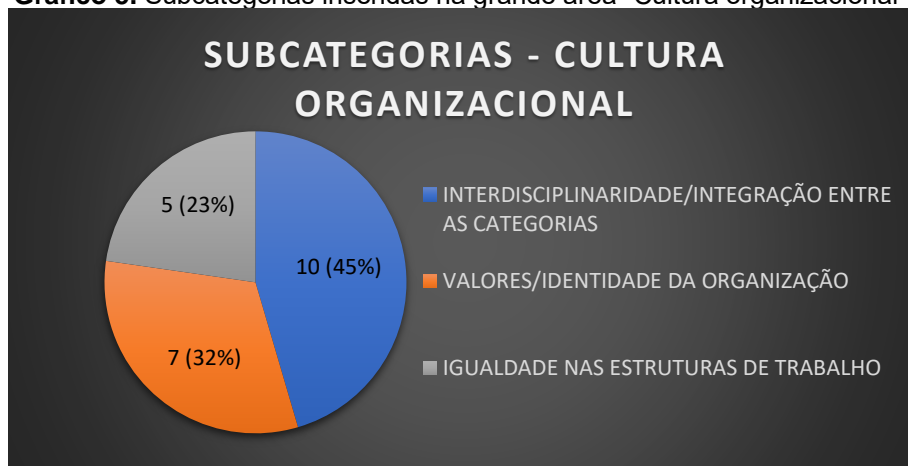
Gráfico 4. Subcategorias inseridas na grande área “Ambiente Externo”.



Fonte: autores.

Por fim, na grande área “Cultura organizacional”, temos apenas 3 subcategorias, sendo a interdisciplinaridade/integração entre todas as categorias do clube a mais ressaltada.

Gráfico 5. Subcategorias inseridas na grande área “Cultura organizacional”.



Fonte: autores.

CONCLUSÕES:

Entendendo o objetivo deste estudo, temos como principal fator crítico de sucesso da equipe de futebol de mulheres da Ferroviária Futebol S/A as tomadas de decisão, processos e planejamento, visto que foi a subcategoria mais mencionada ao longo das entrevistas. Assim, este resultado vai ao encontro do estudo de Araujo, Yamanaka e Mazzei (2020), que evidencia o planejamento estratégico como um dos primeiros passos para alcançar o sucesso em organizações esportivas, especificamente no contexto de clubes esportivos brasileiros.

Segundo Barreira (2019), estudos apontam que além da ação individual de clubes, as parcerias e o trabalho em conjunto à diferentes agentes esportivos são essenciais para o desenvolvimento do esporte. Dessa forma, nota-se coerência na relação entre a equipe e a Prefeitura Municipal de Araraquara, que é responsável pela criação da equipe em meados de 2001, e até os dias atuais age a favor do desenvolvimento e crescimento do futebol feminino da organização, principalmente das categorias de base.

Por fim, esperamos com esse trabalho contribuir com o desenvolvimento do futebol de mulheres do Brasil ao evidenciar um caso de sucesso, apontando a importância de um

planejamento bem elaborado e fielmente seguido, e do investimento público. Da mesma forma, este estudo possui algumas limitações, como por exemplo, a quantidade de entrevistados(as).

BIBLIOGRAFIA

- ARAUJO, P. H. M.; YAMANAKA, G. K; MAZZEI, L. C. Planejamento estratégico como um dos fatores de sucesso das organizações esportivas: um estudo sobre os clubes esportivos brasileiros que atuam no contexto olímpico. **Motrivivência - Revista de Educação Física, Esporte e Lazer**. Florianópolis, v. 32, n. 63, p. 01-19, 2020.
- BARREIRA, J. Futebol é esporte de mulher? As barreiras sociais e legais enfrentadas na prática esportiva. In: KANITZ, M. (Coord.). **Futebol Feminino da história para o campo – Futebol Interativo**. Natal, p. 21-39, 2019.
- COLAUTO, R. D.; GONÇALVES C. M.; BEUREN, I. M.; SANTOS, N. D. O. S. Os fatores críticos de sucesso como suporte ao sistema de inteligência competitiva: o caso de uma empresa brasileira. **Revista de Administração Mackenzie**. v. 5, n. 2, p.119–146, 2004.
- MAGRI, D. **Da proibição à obrigação, o futebol feminino desafia os clubes brasileiros em 2019**. Disponível em: <https://brasil.elpais.com/brasil/2019/04/11/deportes/1555012178_170838.html>. Acessado em: 15 Abr. 2020.
- MAIA, M. História do futebol feminino no Brasil. In: KANITZ, M. (Coord.). **Futebol Feminino da história para o campo – Futebol Interativo**. Natal, p. 5-20, 2019.
- MAZZEI, L. C.; ROCCO JÚNIOR, A. J. Um ensaio sobre a Gestão do Esporte: um momento para a sua afirmação no Brasil. **Revista de Gestão e Negócios do Esporte**, v. 2, n. 1, p. 96–109, 2017.
- ROCHA, F. C.; BASTOS. C. M. Gestão do Esporte: definindo a área. **Revista Brasileira de Educação Física e Esporte**. São Paulo, v. 25, p. 91-103, 2011.